



Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Vol. 5, n°2 | Juin 2014

Varia

La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes

The relation between environmental certification and environmental performance: A case study of four Tunisian companies

Ahmed Turki



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/10246>

DOI : 10.4000/developpementdurable.10246

ISSN : 1772-9971

Éditeur

Association DD&T

Référence électronique

Ahmed Turki, « La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 5, n°2 | Juin 2014, mis en ligne le 20 juin 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/10246> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.10246

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



Développement Durable et Territoires est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes

The relation between environmental certification and environmental performance: A case study of four Tunisian companies

Ahmed Turki

- 1 Un intérêt croissant est accordé aujourd'hui à la protection de l'environnement. Les mouvements écologiques sont devenus plus organisés, plus puissants et plus répandus et par conséquent plus menaçants pour les entreprises. Par conséquent, les entreprises ont commencé à introduire une nouvelle dimension dans leur processus de gestion à savoir la dimension environnementale afin de réduire les atteintes envers l'environnement naturel. Cet objectif est réalisé le plus souvent à travers l'installation des technologies environnementales et la mise en place d'un système de management environnemental (SME) (Klassen et McLaughlin, 1996).
- 2 Afin de faciliter et de clarifier les composantes du SME aux dirigeants, plusieurs modèles ont été proposés par différents organismes, nationaux et internationaux, dont les principaux sont la norme européenne Ecoaudit, et la norme internationale ISO 14001. À cause de son caractère international, la certification ISO 14001 connaît aujourd'hui un développement rapide contrairement à la norme européenne.
- 3 Bien que la certification à la norme ISO 14001 vise l'amélioration des résultats environnementaux, cet objectif est souvent contesté (Boiral, 2001). En effet, les études portant sur la relation certification ISO 14001-performance environnementale aboutissent à des résultats différents et parfois contradictoires (Barla, 2007 ; Fortunski, 2007). C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui vise à analyser l'impact de la

certification ISO 14001 sur la performance environnementale dans le contexte tunisien en procédant à une comparaison entre les entreprises certifiées et celles qui ne le sont pas. Bien que le nombre des entreprises tunisiennes dépasse les 10 000, environ 200 sont certifiées ISO 14001 (GIZ, 2013).

- 4 La présente contribution est divisée en 5 parties. La première s'intéresse à la présentation de la norme ISO 14001. La deuxième est dédiée à la présentation du modèle de mesure de la performance environnementale adopté. La troisième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de la recherche. L'analyse des résultats est réalisée au sein de la quatrième partie. Alors que la discussion des résultats figure à la cinquième partie. Toutefois, il est à noter que les résultats aboutis ne peuvent être généralisés et que le recours à l'observation permet de mieux analyser le comportement des responsables.

1. La norme ISO 14001

- 5 Le SME est défini comme une partie du système de gestion de l'entreprise qui inclut la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures et les ressources permettant d'atteindre et de maintenir un comportement environnemental spécifique afin de réduire les impacts négatifs causés par l'activité de l'entreprise sur son environnement naturel (Cramer, 1998).
- 6 Le SME, qui comprend les activités managériales, permet à l'entreprise de réduire et de contrôler d'une façon permanente tout effet indésirable émis par elle sur son environnement naturel. Pour cela, il repose essentiellement sur des objectifs environnementaux, une politique environnementale claire et une organisation adéquate qui définit les tâches tout en identifiant les plans d'action et les ressources nécessaires.
- 7 Le SME de l'ISO 14001, lancé en 1996 puis révisé en 2004, clarifie les activités managériales environnementales aux entreprises souhaitant adopter la gestion environnementale. Il comprend cinq étapes (OIN, 2004) :
- 8 - engagement de la direction : la norme ISO 14001 repose sur une démarche volontaire. De ce fait, les dirigeants au plus haut niveau s'engagent à améliorer la performance environnementale de leur entreprise ;
- 9 - planification environnementale : la mise en œuvre de la politique environnementale se traduit par une planification qui fixe les objectifs, les moyens et les programmes environnementaux. Cette planification ne peut se faire qu'après une analyse de la situation environnementale de l'entreprise ;
- 10 - mise en œuvre et fonctionnement : pour appliquer ses programmes environnementaux et atteindre ses objectifs, l'entreprise élabore une structure qui définit les rôles, responsabilités et autorités. Aussi, elle détermine ses programmes de formation, les mécanismes de communication interne et externe, les procédures de documentation, de contrôle opérationnel et les actions à entreprendre en cas de situation d'urgence ;
- 11 - contrôle et correction : la performance environnementale réalisée fait l'objet d'un suivi continu. Elle est évaluée par rapport aux objectifs fixés. L'entreprise spécifie les actions de correction à mener en cas de non-conformité ;
- 12 - révision et amélioration continue : l'entreprise évalue en permanence l'efficacité de son SME et sa conformité aux réglementations par le biais des audits environnementaux. Les

résultats de ces audits sont présentés aux dirigeants qui décident des modifications nécessaires à réaliser sur le SME en vue d'une amélioration continue.

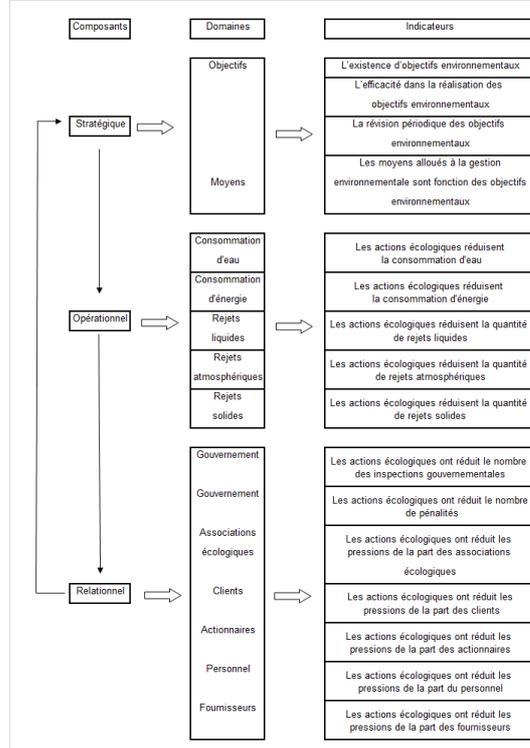
- 13 La certification à la norme ISO 14001 vise à ce que l'entreprise maîtrise davantage ses aspects environnementaux significatifs (AES). Pour la norme ISO 14001, l'AES est un élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions significatives avec l'environnement. Toutefois, l'objectif de maîtriser les AES est de plus en plus contesté (Rondinelli et Vastag, 2000 ; Barla, 2007). En effet, la certification environnementale ne fournit aucune garantie sur la performance environnementale des entreprises certifiées. Barla (2007) trouve que la certification environnementale n'a pratiquement aucun impact sur la performance environnementale de certaines entreprises canadiennes certifiées. De plus, certaines d'entre elles ont même augmenté leur niveau de pollution. Toutefois, Fortunski (2008) trouve que la certification environnementale ISO 14001 est un moyen d'atteindre le développement durable en réduisant les niveaux de pollution. Cet avis est partagé par Riedinger et Thévenot (2008) qui trouve que sur 5 ans les entreprises certifiées françaises ont réussi à réduire leur émission en dioxyde de carbone et leur consommation de combustibles.
- 14 Ces résultats divergents sont appuyés par Boiral (2007) qui suppose que l'impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale demeure ambigu. Dans son enquête sur les entreprises canadiennes certifiées ISO 14001, Boiral (2007) trouve que 60 % des répondants ont affirmé l'existence d'un lien positif entre la certification ISO 14001 et la performance environnementale. Toutefois, peu de répondants ont pu donner des exemples précis et convaincants de ce lien.
- 15 Une explication de cette divergence peut provenir des résultats du travail de Psomas et *al.* (2011). En effet, ces auteurs supposent que les bénéfices internes issus de la certification environnementale tant à l'échelle économique qu'environnementale ne peuvent se produire qu'à long terme. Si les bénéfices externes, qui sont essentiellement de nature économique et relationnelle, de ladite certification peuvent être tirés rapidement, ce n'est pas le cas pour les bénéfices internes comme la réduction des coûts et des externalités environnementales négatives. Ces derniers constituent le fruit d'un processus d'apprentissage. Comme l'affirme Reverdy (2005), la mise en place d'un SME est une opportunité d'apprentissage. Ainsi, le personnel impliqué accumule de l'expérience face à une gestion quotidienne des questions environnementales. De nouveaux mécanismes et de nouvelles solutions environnementales se développent et la gestion environnementale gagne à être améliorée sur les plans managérial et technique.
- 16 Une autre explication de cette divergence peut provenir aussi des principes de la norme ISO 14001. En effet, celle-ci, dans son paragraphe 4.3.1, suppose que l'entreprise doit déterminer ses AES. Toutefois, la norme ne fournit aucune méthode de leur identification. En plus, elle spécifie, dans ses paragraphes 4.3.2 et 4.3.3, que les entreprises sont tenues de fixer des objectifs environnementaux en prenant en compte la réglementation environnementale et les autres exigences auxquelles les entreprises ont souscrit. Avec cette liberté de fixation des objectifs environnementaux, les entreprises peuvent ignorer certains enjeux environnementaux jugés importants pour la communauté locale (Grolleau et Mzoughi, 2005).
- 17 Ainsi, deux entreprises certifiées à la norme ISO 14001 et opérantes dans le même contexte et le même secteur d'activité peuvent disposer d'objectifs environnementaux différents. Comme l'affirment Rondinelli et Vastag (2000), la présence d'une certification environnementale au sein d'une entreprise indique uniquement la présence d'un SME

certifié. De même, la norme ISO 14001 n'exclut pas la possibilité qu'une pollution accidentelle soit survenue.

2. La performance environnementale

- 18 Aujourd'hui, avec le pouvoir accru des parties prenantes, les entreprises ne peuvent se contenter de satisfaire uniquement les attentes de leurs actionnaires. Au contraire, elles sont appelées à assumer leur responsabilité sociétale en s'efforçant à satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes (Freman et *al.*, 2004). Par conséquent, la performance organisationnelle ne peut se limiter aux aspects économiques. D'autres aspects sont à prendre en considération qui sont de nature intangible comme l'aspect environnemental (Yeo, 2003).
- 19 Avec l'intérêt accordé à la notion de la performance environnementale, plusieurs modèles de mesure se sont développés (Henri et Journeault, 2008 ; Zhou et *al.*, 2008). Toutefois, peu de travaux proposent des définitions de la performance environnementale. Dans la plupart des cas, la performance environnementale est assimilée aux impacts environnementaux occasionnés par les entreprises (King et Lenox, 2001 ; Cole et *al.*, 2008). Or, cet aspect demeure nécessaire mais ne procure pas une image fidèle de ladite performance.
- 20 C'est dans ce sens que Wood (1991) affirme que les pratiques managériales environnementales constituent une composante de la performance environnementale. Cette idée est renforcée par Henri et Journeault (2008) qui affirment que les indicateurs environnementaux doivent mesurer, entre autres, les pratiques organisationnelles environnementales. En plus de ces deux dimensions, externalités négatives et pratiques managériales, les relations des entreprises avec leurs parties prenantes constituent une dimension fortement recommandée dans la mesure de la performance environnementale (De Burgos et Cespedes, 2001).
- 21 Ainsi, la performance environnementale peut se définir comme le résultat des efforts environnementaux consentis par l'entreprise ainsi que la variation des pressions écologiques compte tenu de ce résultat.
- 22 C'est dans ce sens que le modèle de mesure de la performance environnementale de Turki (2009) suppose que la performance environnementale renferme trois composants : stratégique, opérationnel et relationnel comme le montre la figure suivante :

Figure 1. Le modèle de mesure de la performance environnementale



Source : Turki, 2009

- 23 Le composant stratégique permet de mesurer l'existence de pratiques managériales environnementales au sein de l'entreprise (objectifs environnementaux et ressources allouées). Le composant opérationnel permet d'évaluer le degré de maîtrise des AES par l'entreprise (rejets atmosphériques, solides, liquides et consommation d'eau et d'énergie). De sa part, le composant relationnel tente de mesurer l'impact de cette maîtrise sur les pressions sociétales.
- 24 Ce modèle suppose l'existence d'une relation entre les trois composants. Le composant opérationnel essaye de réaliser les objectifs environnementaux par le biais des moyens alloués (composant stratégique) puisque le plus souvent ces objectifs sont relatifs aux externalités négatives émises. Le composant relationnel permet d'évaluer le degré de réussite de la maîtrise des AES retracés par le composant opérationnel. Si ce degré est élevé, les parties prenantes seront amenées à alléger leurs pressions. À son tour, le composant relationnel influe le composant stratégique puisque l'entreprise sera amenée à réviser ces objectifs environnementaux et à allouer les ressources nécessaires en fonction de l'intensité des pressions écologiques.
- 25 En adoptant ce modèle, chaque entreprise peut calculer son score environnemental. Celui-ci est calculé sur la base des réponses fournies par les répondants. Pour chaque indicateur développé dans le modèle de mesure de la performance environnementale, le répondant est prié de donner son avis (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement en accord). Ainsi, une moyenne est établie pour chaque composant ce qui permet de calculer le score moyen qui n'est que la moyenne des trois scores relatifs aux trois composants.
- 26 Par conséquent, le choix s'est porté sur ce modèle afin de mesurer la performance environnementale puisque nous supposons que ce dernier renferme les principales composantes de la performance AES environnementale. En plus, ce modèle comprend des

indicateurs environnementaux basés sur l'échelle de Likert ce qui rend facile son utilisation puisque le plus souvent les entreprises ne disposent pas d'informations chiffrées concernant leurs externalités négatives.

3. La méthodologie de la recherche

- 27 Afin d'analyser l'impact de la certification ISO 14001 sur la performance environnementale, la méthode des cas est adoptée. Elle est définie comme une méthode de recherche qui se focalise sur une ou plusieurs organisations afin de comprendre son fonctionnement (Eisenhardt, 1989). Deux raisons expliquent ce choix. La première est que les questions environnementales sont mieux traitées avec une analyse en profondeur (Boiral, 1996). La deuxième est avancée par Yin (1989) qui suppose que les sujets d'actualité, comme les questions environnementales, sont mieux analysées avec la méthode des cas.
- 28 Concernant la collecte des données et puisque la méthode des cas autorise le recours à plusieurs sources d'information, deux techniques ont été utilisées à savoir les entretiens individuels et la recherche documentaire. Pour ce qui est des entretiens, les répondants sont essentiellement les responsables chargés des questions environnementales et/ou les dirigeants. La durée de l'entretien varie entre une et deux heures. Quant à la recherche documentaire, elle touche essentiellement les documents internes des cas comme les rapports environnementaux. Au total quatre cas constituent l'échantillon, dont deux sont certifiés à la norme environnementale ISO 14001, avec 24 entretiens réalisés. Le tableau suivant présente les cas étudiés.

Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon

Cas	Secteur	Effectif	Origine de l'actionnariat
Cas W	Chimique	280	Multinationale
Cas X	Chimique	220	Multinationale
Cas Y	Tannerie	152	Nationale
Cas Z	Agroalimentaire	260	Nationale

- 29 Les entretiens effectués portent sur la certification à la norme ISO 14001 et la performance environnementale. La méthode d'analyse adoptée est l'analyse de contenu dont la première étape est la retranscription intégrale des entretiens afin de conserver leur richesse informationnelle. La deuxième est l'identification de l'unité d'analyse sur laquelle repose la codification. Au sein de cette recherche, le choix est porté sur des morceaux de phrase ou groupe de mots comme unité d'analyse puisque généralement c'est l'objet de la recherche qui détermine sa nature (Hlady-Rispal, 2002). La troisième étape consiste dans la codification des données. Face à une masse importante d'informations, l'opération de codage informatisée est adoptée en utilisant le logiciel Nvivo.

4. L'analyse des résultats

- 30 La présentation des résultats issus de la méthode des cas s'effectue généralement en deux étapes (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002). La première est une analyse intra-cas qui cherche à présenter les résultats par cas étudié. La deuxième étape, appelée l'analyse inter-cas, consiste à comparer les résultats trouvés pour chaque cas afin d'identifier les ressemblances et les différences. Au sein de ces deux étapes, deux thèmes sont abordés à savoir la certification à la norme ISO 14001 et la performance environnementale.

4.1. L'analyse intra-cas

- 31 Le cas W : cette entreprise constitue une filiale d'une firme multinationale ayant divers AES. Afin de les maîtriser, elle a été certifiée à la norme ISO 14001 en 2006.
- 32 « *La certification ISO 14001 date de 2006. Je trouve qu'elle est nécessaire puisque cela nous permet d'améliorer continuellement nos résultats environnementaux.* » (Verbatim responsable environnement).
- 33 Selon les propos du responsable environnement, la certification environnementale constitue un moyen de hausser le niveau de la performance environnementale. L'enquête montre que l'entreprise dispose de deux types d'objectifs fixes et variables. Les objectifs fixes sont relatifs à la réglementation environnementale et ne font l'objet d'aucune révision. Ils ne seront modifiés qu'au moment où ces normes subissent un changement. Bien qu'il soit obligatoire de les atteindre, certaines non-conformités sont détectées au cours de l'année de l'enquête qui sont relatives aux rejets hydriques. Le SME certifié de l'entreprise a permis de détecter ces non-conformités et des actions de correction ont été mises en œuvre. Ceci explique les pénalités infligées à l'entreprise de la part des organismes gouvernementaux.
- 34 Pour les objectifs variables, ils sont relatifs à la norme ISO 14001, comme la révision de la procédure de certification et l'installation des technologies environnementales. S'il y a une inefficacité dans la réalisation des objectifs fixes, l'enquête montre que les objectifs variables ont été tous réalisés.
- 35 Afin d'atteindre ces différents objectifs, l'entreprise dispose de ressources financières et humaines importantes consacrées à la gestion environnementale. C'est pour cette raison que ses externalités négatives ainsi que sa consommation d'énergie fossile sont en nette diminution d'une année à une autre.
- 36 « *Les actions environnementales réalisées ont permis de réduire le volume de nos rejets atmosphériques. Ces deux objectifs sont annuellement révisés dans un souci d'amélioration continue.* » (Verbatim membre service environnement).
- 37 À titre d'exemple, les rejets atmosphériques de l'entreprise W ont connu une baisse de l'ordre de 6 % sans que le niveau de l'activité soit affecté.
- 38 Avec ces efforts, l'entreprise W a réussi à réduire le niveau des pressions réglementaires : le nombre des inspections est en nette diminution mais elles persistent. Pour les autres sources de pressions, elles sont quasi-absentes à l'exception des actionnaires qui essayent de pousser les dirigeants à améliorer continuellement leurs résultats environnementaux.

- 39 Le cas X : l'entreprise X génère deux formes de pollution : solide et atmosphérique. En 2010, la société X a obtenu la certification à la norme ISO 14001. La mise en place de cette norme a eu pour conséquence une meilleure organisation des activités environnementales et une amélioration des résultats environnementaux. Malgré certaines résistances au changement lors de la procédure de certification, le personnel s'est adapté progressivement aux nouvelles méthodes de travail.
- 40 Comme dans le cas de W, l'entreprise X dispose de plusieurs objectifs environnementaux. Ces derniers sont relatifs à la certification, aux rejets et aux actions environnementales. Toutefois, la recherche documentaire montre que certains objectifs de réduction de la pollution n'ont pu être réalisés. Le directeur du service environnement attribue ce constat à des contraintes externes concernant l'acquisition des nouveaux équipements, ce qui s'est répercuté négativement sur l'objectif de réduction des polluants dans les rejets solides.
- 41 Pour ce qui est des moyens, l'entreprise X dispose de ressources nécessaires leur permettant de réaliser ses objectifs environnementaux.
- 42 « *La protection de l'environnement est notre priorité. Nous disposons suffisamment de ressources pour afficher de bons résultats environnementaux.* » (Verbatim membre service environnement)
- 43 Bien que la gestion environnementale soit une des priorités de l'entreprise X, elle a été la cible des pressions environnementales gouvernementales. Les organismes gouvernementaux ont infligé à l'entreprise des pénalités suite à des contrôles effectués périodiquement. Quant aux pressions en provenance des actionnaires, elles persistent bien que les résultats environnementaux de X s'améliorent d'une année à une autre comme l'affirme le directeur du service environnement. Pour ce qui est des autres sources de pressions, elles sont pratiquement absentes.
- 44 Cas Y : l'entreprise Y dispose de deux problèmes environnementaux majeurs : les rejets solides et les rejets liquides. De ce fait, elle s'est orientée vers la gestion environnementale depuis 2008. Afin de gérer ses effluents, l'entreprise Y a installé une station d'épuration dont l'objectif est de les rendre plus propres. Les déchets récupérés de l'étape de traitement sont séchés et solidifiés. Alors que les eaux traitées sont réutilisées dans le processus de production. Ces actions ont fait diminuer la quantité des eaux utilisées. En plus, l'entreprise Y a acquis de nouveaux équipements faisant réduire à la source la quantité des rejets solides.
- 45 Malgré cette orientation environnementale, l'entreprise Y n'est pas certifiée à la norme ISO 14001. Toutefois, la direction générale envisage de se certifier à ladite norme pour des objectifs relationnels. Pour ses dirigeants, l'action de certification permettra à l'entreprise de se procurer une image d'une entreprise responsable qui œuvre pour la protection de l'environnement et d'améliorer par conséquent ses relations avec les parties prenantes. En plus, la direction de Y vise à conquérir de nouveaux marchés étrangers via ladite certification.
- 46 Concernant la mesure de sa performance environnementale, l'entreprise Y dispose de deux objectifs environnementaux pour l'année de l'enquête : se conformer à la norme tunisienne NT 106.02 relative aux rejets hydriques et réduire de 8 % sa consommation d'eau.
- 47 « *Nous poursuivons deux objectifs : être en conformité avec la norme NT 106.02 et continuer à réduire davantage les quantités d'eau consommées. Au cours de cette année, nous envisageons de*

diminuer ces quantités de 8 %. Je reconnais que ces deux objectifs sont difficiles à réaliser surtout avec les moyens disponibles, mais nous essayons de faire le maximum. » (Verbatim directeur service environnement).

- 48 Bien que les objectifs environnementaux de Y soient ambitieux, les moyens déployés ne permettent pas de les réaliser. Plusieurs demandes ont été formulées par le service environnement concernant l'acquisition de nouveaux équipements environnementaux. Toutefois, celles-ci ont été refusées par la direction faute de moyens. Selon le directeur du service environnement, la volonté existe de la part des dirigeants mais les sources de financement sont limitées.
- 49 Conséquence, les deux objectifs environnementaux fixés n'ont pu être réalisés. Les analyses effectuées montrent une réduction de 2 % de la consommation d'eau. Face à ces résultats environnementaux, l'entreprise était la cible des pénalités. Sur les 5 contrôles effectués par les organismes gouvernementaux sur les sites de Y, 3 ont été suivis de pénalités. Comme l'affirme un membre du service environnement, il est utile de renforcer les actions écologiques afin de diminuer davantage les inspections et par conséquent les pénalités.
- 50 Pour ce qui est des actionnaires, l'enquête montre que leur niveau de pression demeure constant. Selon le responsable du service environnement, ces derniers cherchent à améliorer les résultats environnementaux puisqu'ils reconnaissent l'impact de la gestion environnementale sur la performance de leur entreprise. Quant aux autres parties prenantes, elles n'exercent aucune pression écologique sur l'entreprise.
- 51 Le cas Z : la gestion environnementale est introduite au sein de Z en 2007 et a visé la réduction et le traitement des rejets liquides et solides. En vue d'améliorer leurs engagements environnementaux, les dirigeants de Z ont chargé les responsables du service qualité et sécurité de préparer l'entreprise à la certification ISO 14001. Comme l'affirment les membres de ce service, cette certification prend son origine des exigences de certains clients étrangers.
- 52 *« Actuellement, l'entreprise n'est certifiée à aucune norme environnementale. Mais nous sommes en cours de préparation pour la certification ISO 14001. Ce qui nous motive à se certifier à cette norme c'est l'accès aux marchés étrangers. »* (Verbatim Dirigeant).
- 53 Ces propos traduisent la volonté de la direction à utiliser la protection de l'environnement comme un argument de vente. Une fois certifiée, Z aura un accès plus facile aux marchés étrangers. Ceci confirme les propos de Boiral (2001) qui affirme que les certifications environnementales disposent de motivations plutôt commerciales qu'institutionnelles ou environnementales.
- 54 Pour ce qui est de la performance environnementale, Z dispose de deux objectifs environnementaux à savoir la conformité de ses rejets hydriques à la norme 106.02 et la diminution de la consommation d'eau de l'ordre de 10 %. Malgré tous les efforts consentis dans ce domaine, le premier objectif n'a pu être réalisé. Selon le directeur du service qualité et sécurité, cet objectif requiert des ressources considérables afin de l'atteindre. Bien que la direction de Z accorde une importance particulière à la protection de l'environnement, la réalisation de cet objectif passe par la mise en œuvre d'une série d'actions écologiques étalées sur plusieurs années.
- 55 *« La direction générale alloue un effort considérable à la protection de l'environnement afin d'atteindre la norme relative aux rejets liquides. Nous ne disposons pas d'assez de moyens pour mettre en œuvre toutes les actions nécessaires en un seul coup. C'est pour cette raison que nous*

avons établi un programme environnemental qui répartit annuellement les actions à mettre en œuvre. » (Verbatim responsable environnement).

- 56 En effet, la protection de l'environnement requiert des investissements importants qui dépassent dans certains cas la capacité des entreprises. C'est le cas de Z dont ses dirigeants se sont contentés de répartir leurs actions environnementales sur plusieurs années faute de moyens. Conséquence, les rejets liquides commencent à diminuer mais leur concentration en polluants demeure au-dessus des normes imposées par la législation environnementale tunisienne. Ces actions environnementales réussissent à diminuer la consommation d'eau puisque les rejets liquides sont réutilisés de l'ordre de 4 %. Quant aux rejets solides, l'entreprise Z ne procède à aucune action environnementale pour les réduire puisque ces derniers sont valorisés en leur totalité.
- 57 Face à ce constat, les pressions gouvernementales persistent et plusieurs pénalités sont infligées à Z malgré leur réduction. Pour ce qui est des actionnaires, leur niveau de pression demeure constant puisqu'ils cherchent toujours à mettre les pressions sur le personnel afin d'améliorer davantage les résultats environnementaux. Quant aux autres sources de pressions, elles s'avèrent inexistantes.

4.2. L'analyse inter-cas

- 58 L'étude de quatre cas montre que les motivations de la certification à la norme ISO 14001 sont diverses et ne sont pas rattachées uniquement à des fins environnementales. Si l'organisation internationale de normalisation a lancé la norme ISO 14001 dans un objectif d'amélioration des résultats environnementaux, certaines entreprises l'interprètent différemment. Pour les entreprises W et X, la certification à la norme ISO 14001 s'oriente plutôt vers des objectifs relationnels et éthiques qu'économiques. En fait, les deux entreprises ne disposent d'aucun problème commercial. Elles visent, à travers la certification, à instaurer des relations satisfaisantes avec leurs parties prenantes. Si certains responsables des deux entreprises jugent que cette certification s'oriente plus vers le respect de l'éthique des affaires, cet argument peut être utilisé à des fins relationnelles.
- 59 Quant aux entreprises Y et Z, la certification environnementale dispose de plusieurs objectifs qui sont essentiellement de nature commerciale. Les responsables de ces deux entreprises trouvent dans la certification environnementale un moyen d'accéder à de nouveaux marchés plutôt qu'un outil de gestion environnementale. Ces responsables, surtout de Z, admettent que la certification à la norme environnementale est une sorte de barrière à l'entrée. Bien que l'entreprise Z soit certifiée à plusieurs normes internationales, comme la norme FDA, la certification environnementale permet d'accomplir cette liste de normes.
- 60 Concernant la performance environnementale, l'enquête montre que les cas présentent des résultats différents comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 : Le score de l'index environnemental par cas

Composants	W	X	Y	Z
Stratégique	5	4.75	3.75	3

Opérationnel	4.75	4	3	3
Relationnel	4	4	3.66	3.33
Score de l'index	4.58	4.25	3.47	3.11

- 61 Selon le tableau 2, nous proposons de classer les entreprises enquêtées en deux catégories :
- 62 - la première regroupe les entreprises W et X dont le score environnemental est relativement élevé par rapport aux autres. Ces entreprises ne se sont pas contentées des objectifs réglementaires. Au contraire, elles ont développé leurs propres objectifs qui sont rattachés à la réglementation environnementale et à la certification environnementale. Face à ces objectifs, les dirigeants des deux entreprises ont alloué les moyens nécessaires à leur réalisation. Comme l'affirment les responsables de W et X, les ressources ne manquent pas afin de réaliser ce qui a été fixé.
- 63 En conséquence, les objectifs variables sont généralement réalisés. En effet, la majorité des objectifs de W et X sont atteints à part quelques exceptions qui sont dues généralement à des facteurs externes. Périodiquement, ces objectifs sont révisés. La périodicité varie d'un objectif à un autre mais généralement ces deux entreprises fixent des objectifs environnementaux annuels.
- 64 La réalisation de ces objectifs s'est traduite sur le plan opérationnel puisqu'ils ont touché entre autres les externalités négatives émises. En effet, les deux entreprises ont réussi à réduire les formes d'atteinte à l'environnement naturel (rejets et consommation des ressources) malgré le niveau croissant de leurs activités.
- 65 Avec la réduction du volume de leurs externalités négatives, les deux entreprises ont réussi à diminuer l'intensité des pressions gouvernementales. Les contrôles et les pénalités ont enregistré une diminution bien que les organismes gouvernementaux les maintiennent. En revanche, les pressions écologiques de la part des actionnaires ne subissent aucun changement. Malgré les efforts environnementaux de la part des deux entreprises, les actionnaires maintiennent les pressions sur les dirigeants afin d'améliorer davantage les résultats environnementaux.
- 66 - la deuxième catégorie est composée des entreprises Y et Z qui disposent de deux types d'objectifs : le premier est relatif à la législation environnementale et le second à la consommation des ressources. Le premier type d'objectif demeure fixe et inchangé sauf si une modification s'opère sur la législation environnementale. Alors que le deuxième varie d'une année à une autre. Bien que les deux entreprises réussissent à réduire les charges polluantes dans leurs rejets hydriques, elles n'arrivent pas à se conformer à la législation environnementale. En revanche, les deux entreprises réussissent à réduire la consommation d'eau. C'est pour cette raison que le score du composant opérationnel est relativement moyen.
- 67 Une raison expliquant l'inefficacité dans la réalisation des objectifs est le manque des moyens. Les deux entreprises disposent d'une volonté d'améliorer leurs résultats environnementaux, mais les ressources disponibles sont insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés. Face à ce constat, Z a essayé de répartir ses actions écologiques sur plusieurs années afin d'atteindre les normes environnementales requises par la législation environnementale. Même les aides octroyées par le gouvernement tunisien

demeurent insuffisantes face aux coûts jugés élevés par les responsables des entreprises étudiées.

- 68 Le niveau de réalisation de ces deux objectifs a eu pour conséquence une diminution des pressions gouvernementales pour les deux entreprises. Comme pour les entreprises de la première catégorie, les actions écologiques de Y et Z réussissent à diminuer les pressions de la part des pouvoirs publics sans pour autant les annuler. Les contrôles et les pénalités enregistrent une diminution par rapport à la période où la gestion environnementale n'est pas prise en compte. Pour ce qui est des actionnaires, leur niveau de pressions reste constant puisqu'ils admettent que le maximum est effectué par les dirigeants.

5. L'interprétation des résultats

- 69 L'objectif de cette recherche est d'identifier l'impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale. L'analyse des résultats montre qu'indépendamment des motivations de la certification environnementale, les scores des trois composants des entreprises certifiées sont plus élevés que ceux des entreprises non certifiées.
- 70 Pour ce qui est du composant stratégique, les entreprises certifiées disposent de meilleures pratiques managériales environnementales puisqu'elles affichent un score du composant stratégique plus élevé que celles qui ne le sont pas. Cela se comprend puisque la norme ISO 14001, dans ses paragraphes 4.3.3 et 4.4.1, suppose que les entreprises certifiées sont tenues de fixer les objectifs et les ressources adéquates. Aussi, les objectifs environnementaux fixés doivent être mesurables et cohérents avec la politique environnementale. Pour ce qui est des ressources, la norme ISO 14001 exige l'élaboration d'un programme environnemental qui identifie les responsabilités, les moyens, les actions et le calendrier de leur réalisation. Contrairement, les entreprises qui ne sont pas encore certifiées (Y et Z) affichent un score du composant stratégique relativement moyen. Avec la préparation à la certification, leurs activités managériales commencent à s'organiser.
- 71 Ces résultats confirment les propos de Daddi et *al.* (2011) qui supposent que les activités managériales environnementales mises en œuvre jouent un rôle primordial dans l'amélioration des résultats environnementaux. La fixation des objectifs ainsi que l'identification des actions associées permettent de mieux organiser la gestion environnementale.
- 72 Quant au composant opérationnel, l'entreprise W affiche le score le plus élevé suivie de l'entreprise X. La certification environnementale semble donc avoir un impact plus significatif sur le composant stratégique que sur le composant opérationnel. En fait, la norme se préoccupe davantage des pratiques managériales environnementales mais c'est à l'entreprise de déterminer le taux de réduction de la pollution. Celui-ci, est selon la norme ISO 14001, est fonction des exigences légales et autres comme les exigences des associations professionnelles. En plus, la norme ISO 14001 n'exclut pas la possibilité de la pollution mais elle assure que le système de management environnemental maîtrise les AES de l'entreprise.
- 73 À travers ce résultat, il semble que la réduction de la pollution n'est pas systématiquement associée à la certification environnementale. Même en se certifiant à la norme ISO 14001, l'entreprise X n'a pu réussir à protéger davantage l'environnement.

Ceci rejoint les résultats trouvés par Barla (2007) qui ne démontrent pas un lien positif entre la certification environnementale et la performance environnementale.

- 74 Ainsi, il semble que le SME vise le contrôle organisationnel plutôt que l'opérationnel. Ce système se préoccupe davantage de la qualité de l'organisation des activités environnementales. Le SME applique les quatre étapes du processus de gestion à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
- 75 Toutefois, l'enquête montre que les deux entreprises certifiées affichent le même score du composant relationnel bien que leur score opérationnel soit différent. Ce constat est expliqué par les bénéfices externes dégagés de la certification. En effet, celle-ci rassure davantage les parties prenantes quant à la qualité de la gestion environnementale des entreprises certifiées et au degré de maîtrise des AES. Ce constat rejoint les idées formulées par Hillary (2004) et Gavronski et al. (2008) selon lesquelles la certification environnementale permet d'améliorer les relations avec les parties prenantes sans que cela soit en relation directe avec la réduction de la pollution. Comme l'affirme Boiral (2001), la certification environnementale peut constituer un moyen de gestion des relations publiques.
- 76 Ces résultats montrent que la certification à la norme ISO 14001 constitue pour certaines parties prenantes une garantie de la qualité des activités environnementales des entreprises certifiées même si elles n'ont pas pu atteindre les normes gouvernementales. Comme l'affirment Rondinelli et Vastag (2000), la norme ISO 14001 ne procure aucune garantie environnementale. Si les entreprises certifiées ne procèdent pas à la diffusion de leur rapport environnemental, les parties prenantes, à l'exception parfois des pouvoirs publics, supposent que celles-ci maîtrisent efficacement ses AES.
- 77 Ainsi, la certification environnementale dispose d'un effet trompeur pour les parties prenantes qui accordent une confiance presque totale à la norme ISO 14001 en tant qu'un moyen pour protéger l'environnement. C'est pour cette raison que Psomas et al. (2011) trouvent que l'amélioration de l'image de l'entreprise, peuvent être tirés rapidement de la certification environnementale. Ainsi, la norme ISO 14001 dispose de l'effet « écran de la norme » (Grolleau et Mzoughi, 2005). Grâce à cet effet, un relâchement de la part des pouvoirs publics peut être constaté concernant l'inspection des entreprises certifiées. Alors que l'objectif réel de la certification constitue le fruit d'un travail étalé sur plusieurs années. En comparant la date de certification des deux entreprises, il semble que l'entreprise W a acquis davantage d'expérience dans la maîtrise de ses AES que l'entreprise Y.
- 78 En guise de conclusion, il apparaît que la certification environnementale peut s'écarter de son principal objectif à savoir la maîtrise des AES. En effet, l'impact positif de la certification environnementale est visible essentiellement sur le plan managérial et relationnel. En ce qui concerne les entreprises étudiées, la certification a organisé davantage les pratiques managériales environnementales d'une part et a amélioré l'image de l'entreprise d'autre part. Ces résultats corroborent avec ceux de Psomas et al. (2011) qui affirment que les bénéfices externes, contrairement aux bénéfices internes, sont perçus à court terme.

Conclusion

- 79 Depuis sa lancée en 1996, le nombre des entreprises certifiées à la norme ISO 14001 ne cesse de s'accroître. En se focalisant sur les principes de la norme environnementale, il est à remarquer que la présence de cette norme ne constitue pas généralement une condition suffisante pour la réalisation d'une performance environnementale. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui essaye d'identifier l'impact de la certification environnementale sur la performance environnementale des entreprises.
- 80 Les résultats de l'étude réalisée sur quatre entreprises tunisiennes, dont deux sont certifiées à la norme ISO 14001, montrent que la certification environnementale est utilisée à des fins environnementales mais aussi économiques et relationnelles. L'enquête montre que la certification environnementale peut contribuer à l'organisation des activités managériales des entreprises certifiées. En revanche, elle peut ne pas constituer une garantie de la performance environnementale. En effet, toutes les entreprises ont été sujettes à des pénalités puisque leurs résultats environnementaux ne sont pas conformes à la législation environnementale tunisienne. Toutefois, cette certification a pu réduire les pressions écologiques indépendamment de la réduction des atteintes envers l'environnement.
- 81 Concernant le modèle de mesure de la performance environnementale adopté, il est utile de remarquer que les indicateurs utilisés (surtout pour le composant opérationnel) sont fonction du secteur d'activité. Ainsi, comparer le score environnemental de plusieurs entreprises appartenant à différents secteurs d'activité peut constituer une opération risquée puisque les types d'externalités négatives peuvent ne pas être les mêmes.
- 82 Les résultats aboutis souffrent de deux limites majeures. La première est relative à la taille limitée de l'échantillon. Par conséquent, les résultats ne peuvent être généralisés. La deuxième est le degré d'approfondissement. Le recours à une autre technique de collecte de données qu'autorise la méthode des cas, à savoir l'observation, permet davantage d'analyser le comportement des responsables vis-à-vis de la gestion environnementale et de la certification environnementale.

BIBLIOGRAPHIE

Barla P., 2007, "ISO 14001 certification and environmental performance in Quebec's pulp and paper industry", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 53, p. 291-306.

Boiral O., 2007, "Corporate greening through ISO 14001 : A rational myth", *Organization Science*, vol. 18, n° 1, p. 127-146.

Boiral O., 2001, « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, Canada, 13-15 juin, p. 1-24.

Boiral O., 1996, *La dimension humaine et préventive de la gestion environnementale : une étude de cas dans 3 usines chimiques québécoises*, Thèse de Doctorat, HEC Montréal.

- Cole M.A., Elliott R.J.R., Strobl E., 2008, "The environmental performance of firms : the role of foreign ownership, training and experience", *Ecological Economics*, vol. 65, p. 538-546.
- Cramer J., 1998, "Environmental management : from fit to stretch", *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, n° 3, p. 162-172.
- Daddi T. Magistrelli M. Frey M. Iraldo F., 2001, "Do environmental management systems improve environmental performance ? Empirical evidence from Italian companies", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 13, n° 5, p. 845-862.
- De Burgos J., Céspedes L.J., 2001, "Environmental performance as an objective Environmental performance as an operations objective", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 1, n° 12, p. 553-1572.
- Eisenhardt K.M., 1989, "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 532-550.
- Fortunski B., 2008, "Does the environmental management standard ISO 14001 stimulate sustainable development ? An example from the energy sector in Poland", *Management of Environmental Quality*, vol. 19, n° 2, p. 204-212.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., 2004, "Stakeholder Theory and the corporate objective revisited", *Organization Science*, vol. 15, n° 3, p. 364-369.
- Gavrónski I., Ferrer G., Paiva E.L., 2008, "ISO 14001 certification in Brazil : motivations and benefits", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, p. 87-94.
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2013, *Programme pour l'environnement, une approche systémique payante*.
- Grolleau G., Mzoughi N., 2005, « L'élaboration des normes : un nouvel espace de compétition ? Une application à la norme ISO 14001 », *Revue d'économie industrielle*, vol. 111, 3^{ème} trimestre, p. 29-56.
- Henri J.-F., Journeault M., 2008, "Environmental performance indicators : An empirical study of Canadian manufacturing firms", *Journal of Environmental Management*, vol. 87, p. 165-176.
- Hillary R., 2004, "Environmental management systems and the smaller enterprise", *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, p. 561-569.
- Hlady-Rispal M., 2002, *La méthode des cas application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- King A., Lenox M., 2001, "Lean and green ? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance", *Production and Operations Management*, vol. 10, n° 3, p. 244-256.
- Klassen R., McLaughlin C.P., 1996, "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, vol. 42, n° 8, p. 1199-1214.
- Organisation Internationale de Normalisation, 2004, *ISO 14001*.
- Psomas E.L., Fotopoulos C.V., Kafetzopoulos D.P., 2011, "Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management system", *Management of Environmental Quality*, vol. 22, n° 4, p. 502-521.
- Reverdy T., 2005, « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 158, p. 187-206.
- Riedinger N., Thévenot C., 2008, « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française », *Économie et Statistique*, n° 411, p. 1-22.

- Rondinelli D., Vastag G., 2000, "Panacea, common sense, or just a label ? The value of ISO 14001 environmental management systems", *European Management Journal*, vol. 18, n° 5, p. 499-510.
- Turki A., 2009, « Comment mesurer la performance environnementale ? », *Gestion*, vol. 34, n° 1, p. 68-78.
- Wood D.J., 1991, "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.
- Yin R.K., 1989, *Case study research : design and methods*, Sage Publications.
- Yeo R., 2003, "The tangibles and intangibles of organisational performance", *Team performance management : An International Journal*, vol. 9, n° 7/8, p. 199-204.
- Zhou P., Ang B.W., Poh K.L., 2008, "Measuring environmental performance under different environmental DEA technologies", *Energy Economics*, vol. 30, p. 1-14.

RÉSUMÉS

L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact de la certification à la norme ISO 14001 sur la performance environnementale. Une étude de cas, effectuée sur quatre entreprises, dont deux sont certifiées, montre l'existence d'un impact positif de la certification sur le plan environnemental. Toutefois, il est à noter que le niveau de pollution des entreprises enquêtées n'est pas conforme à la réglementation environnementale.

The purpose of this research is to evaluate the impact of environmental certification ISO 14001 on environmental performance. A case study was conducted on four companies, among which two are certified. It shows a positive relation between environmental certification and environmental performance. The results show that the pollution level of the four companies is not in accordance with the requirements of agency regulations.

INDEX

Mots-clés : certification environnementale, performance environnementale, système de management environnemental, étude de cas

Keywords : environmental certification, environmental performance, environmental management system, case study

AUTEUR

AHMED TURKI

Ahmed Turki est maître-assistant HDR à l'IHEC Sfax (Tunisie). Ses recherches portent sur la responsabilité sociétale, le développement durable et la gestion environnementale, ahmed.turki@fsegs.rnu.tn