



## PME : Trois approches pour relever les défis de la norme ISO 14001

ISO 14001 est une norme de certification internationale qui vise à faciliter l'intégration des enjeux environnementaux dans les activités quotidiennes des entreprises. Sa révision en 2004 a permis de clarifier son contenu et ses objectifs, et l'a rendue plus accessible aux PME. Cependant, bien que certaines aient osé franchir le pas, les PME sont encore peu nombreuses à adopter ISO 14001.

Sandrine Berger-Douce (École des Mines de St-Étienne) a cherché à savoir pourquoi les PME sont encore réticentes à l'adoption d'ISO 14001 et quelles démarches concrètes leur permettraient de se lancer dans le processus de certification. Pour cela, Berger-Douce a mené une étude de cas auprès de trois PME françaises qui avaient implanté la norme ISO 14001.

### Défis liés à l'adoption d'ISO 14001

Les PME manquent souvent des ressources humaines, financières et informationnelles qui sont nécessaires à l'adoption d'ISO 14001. Les coûts directs liés à la démarche de certification sont en moyenne de 8000\$ CAD. Cependant, pour une entreprise de moins de 100 employés, les coûts indirects associés à la démarche de certification incluent 6900\$ CAD pour l'analyse environnementale et 21600\$ CAD pour l'implantation du système de gestion environnementale, auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement qui équivalent au salaire annuel d'un cadre moyen. En ce qui concerne les « ressources informationnelles » — le manque d'information et d'expertise chronique constitue un réel défi pour les PME. En effet, les PME disposent rarement d'employés qui sont déjà formés sur la gestion de la norme ISO 14001.

### Bénéfices liés à l'adoption d'ISO 14001

En considérant les défis associés à l'adoption d'ISO 14001, les dirigeants de PME préféreraient simplement se conformer aux obligations réglementaires afin d'éviter toute sanction plutôt que de se lancer dans des initiatives de gestion environnementale coûteuses et à première vue complexes.

Toutefois, Berger-Douce affirme que les bénéfices liés à l'adoption de la norme sont nombreux. ISO 14001 peut aider votre entreprise à :

- Ouvrir le dialogue avec ses parties prenantes et renforcer la confiance de ses partenaires;
- Mobiliser ses employés autour d'un projet commun d'entreprise;
- Contrôler les coûts, prévenir les incidents et améliorer sa performance globale;
- Révéler des sources potentielles d'économies par des activités telles que les économies d'énergie et la réduction des déchets;
- Rester informée sur ses droits et obligations réglementaires.

Berger-Douce a interrogé les responsables environnementaux et les dirigeants des trois PME sur leur démarche de certification ISO 14001. L'étude fournit trois approches concrètes qui ont permis aux PME étudiées de surmonter les obstacles liés à l'adoption de la norme ISO 14001 :

### 1. L'approche individuelle

L'approche individuelle correspond à la démarche classique d'adoption de la norme ISO 14001. Elle consiste à avoir recours à un cabinet de consultant spécialisé qui guide et soutient la PME tout au long du processus d'intégration du système de gestion environnementale. Le coût de l'approche individuelle est élevé, mais l'accompagnement « sur mesure » permet d'obtenir la certification rapidement et résout le défi de l'expertise interne.

### 2. L'approche collective

L'approche collective implique qu'un organisme tel que la Chambre de commerce et d'industrie locale, secondée par un (ou plusieurs) cabinet-conseil, constitue un groupe d'entreprises qu'ils informent, sensibilisent et accompagnent dans la mise en place de la norme ISO 14001. L'avantage de cette approche est qu'elle permet aux PME d'apprendre les unes des autres, de partager leurs expériences et d'avoir accès à des experts (« ressources informationnelles ») sans avoir à supporter, à elles seules, les coûts.

### 3. L'approche progressive

L'approche progressive consiste à segmenter la norme ISO 14001 en trois niveaux successifs afin de la rendre plus accessible aux PME. Cette approche est inspirée d'une initiative québécoise rendue possible depuis 2006 par le Conseil régional de l'environnement de l'Estrie du Québec.

Le premier niveau permet à l'entreprise de faire un état de ses pratiques actuelles, le deuxième constitue la mise en place d'un système de gestion environnementale adapté à ses pratiques, et le troisième niveau correspond à la finalisation du système de gestion environnementale et à la réalisation d'un audit afin d'en vérifier sa conformité à ISO 14001. La réalisation progressive des trois niveaux correspond ainsi à l'adoption concrète de la norme de certification ISO 14001.

L'approche progressive respecte le rythme de travail de l'entreprise et encourage une meilleure appropriation d'ISO 14001 par les employés. Cependant, cette approche est encore marginale étant donné qu'elle n'existe que depuis 2006.

Choisir la meilleure des trois approches (individuelle, collective ou progressive) pour votre entreprise dépendra de divers facteurs et notamment des ressources internes, de la taille de votre entreprise, ou encore de la présence d'un système de gestion de la qualité antérieur.

« ... la réussite de l'implantation de la norme ISO 14001 dans les PME est fortement corrélée à l'engagement du dirigeant. »

Berger-Douce insiste aussi sur le fait que la réussite de l'implantation de la norme ISO 14001 dans les PME est aussi fortement corrélée à l'engagement du dirigeant, « véritable moteur de l'engagement à long terme des salariés de l'entreprise à cet égard ».

Alors, avant de choisir une démarche d'adoption d'ISO 14001, assurez-vous d'obtenir le soutien de la direction.