

ISO 14001 : une norme pour tous, ou pour quelques-uns ?

Les PME sont la colonne vertébrale des économies nationales et ont par conséquent un impact majeur sur la richesse et la santé écologique des pays. Malgré cet état de fait, ISO 14001 est principalement appliquée par les grandes entreprises, affirme Lynn Johansson, qui décrit certaines approches innovantes pour éliminer les obstacles à la mise en œuvre de systèmes de management environnemental par les PME.

Les systèmes de management environnemental (SME) ont été conçus pour répondre aux besoins d'organismes de tout type ou de toute taille, n'importe où dans le monde. Or, jusqu'à présent, l'adoption de la Norme internationale ISO 14001 pour les SME a principalement été le fait des grandes entreprises nationales et multinationales. Toutefois, quelques nouvelles approches ont récemment été introduites en vue de surmonter les obstacles à l'adoption d'ISO 14001, en particulier pour les PME.

Les PME sont la colonne vertébrale de la plupart des économies nationales. Sur environ 73 millions d'entités légalement constituées dans le monde, 65 millions sont des PME. Selon les statistiques de l'APEC (Coopération économique Asie-Pacifique) pour 1997, les 40 millions de PME de la région Asie-Pacifique représentent bien plus de 90 % de toutes les entreprises, emploient de 32 % à 84 % de la main-d'œuvre nationale, réalisent de 30 % à 60 % du PNB et 35 % des exportations. On retrouve des chiffres similaires dans les économies n'appartenant pas à l'APEC. Les PME sont de toute évidence un élément essentiel de la richesse d'une nation.

Mais qu'en est-il de la santé écologique d'une nation? Selon l'opinion courante, «une PME est si petite que son impact est négligeable». En réalité,

les PME ont un fort impact, tant financier qu'écologique. Leurs effets cumulatifs sur l'environnement et le marché mondial doivent être pris en compte.

Si l'on admet que la durabilité est un objectif mondial décisif et que le management environnemental est une cible intermédiaire nécessaire, il devient alors essentiel d'y intéresser des organismes de toutes tailles et de tous types. ISO 14001 offre assurément un chemin pratique vers cet objectif, mais un certain nombre d'obstacles empêchent ISO 14001 de devenir le moyen commun d'accès à un marché mondial et d'encourager la durabilité.

L'adoption de la Norme internationale ISO 14001 pour les SME a principalement été le fait des grandes entreprises nationales et multinationales



PAR LYNN JOHANSSON

L'auteur, Lynn Johansson, est Présidente de la société de conseil en management SME E2M et co-fondatrice du Registre ISO 14000 avec Evince, une entreprise de logiciels et de marketing.

Elle est membre de la délégation canadienne à l'ISO/TC 207, *Management environnemental*, où elle s'intéresse particulièrement à représenter les intérêts des micro-entreprises et des PME. Lynn Johansson, qui a publié plus de 50 articles sur les SME, ainsi que plusieurs guides visant à «ramener sur terre» le SME, travaille actuellement à deux ouvrages associés sur la productivité verte.

Son expérience de consultant international porte notamment sur les 500 entreprises Fortune, les gouvernements dans les pays développés et en développement, les institutions académiques, les ONG et les jeunes entreprises («start-up»).

Les obstacles à l'adoption

Quels sont les obstacles à l'adoption? L'obstacle majeur est probablement un problème de connaissance d'ISO 14001. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a récemment effectué un sondage¹⁾ sur les

Lynn Johansson, E2M,
113 Mountainview Road South,
Georgetown, Ontario,
Canada L7G 4K2.

Tél. + 1 905 873 9484.
Fax + 1 905 873 3054.
E-mail etwom@inforamp.net

préoccupations environnementales dans le pays. Si 85,5 % des personnes interrogées ont indiqué que les pratiques de développement durable rendaient possibles la croissance de l'économie et la protection de l'environnement, dans le même temps, 73,3 % d'entre elles n'avaient pas même entendu parler d'ISO 14001.

Selon la FCEI, «ceci représente une occasion majeure, pour les gouvernements, de prendre l'initiative de diffuser des informations aux PME sur les solutions non obligatoires susceptibles de les aider à élever leurs propres exigences environnementales». D'autres pays rencontrent à n'en pas douter des problèmes similaires de prise de conscience et d'occasions de mieux informer leurs secteurs des PME.



Qu'en est-il de ceux qui connaissent ISO 14001, mais choisissent de ne pas l'adopter? Des études portant sur plusieurs économies régionales montrent que le coût de la certification et le manque de temps ou

de ressources humaines sont deux raisons clés. La certification est souvent perçue comme une barrière, sans prise en compte réelle des avantages potentiels, ce qui est fort dommage, car la certification peut représenter une valeur ajoutée pour le processus SME.

Les petites entreprises certifiées selon ISO 14001, par exemple Palliser Estate Wines dans le cadre de Living Wineries en Nouvelle-Zélande, Prospec Chemicals dans l'État d'Alberta, au Canada, et la Norfolk Fruit Growers' Association dans la région du Niagara, Canada, font partie d'une petite élite.

Certaines approches créatives ont été développées pour l'adoption, par exemple un regroupement des PME pour diminuer les coûts de la mise en œuvre. Mentionnons l'approche SME

de groupe de Palliser Estates. Une entreprise canadienne qui vend des solvants de substitution, Lord & Partners, fait valoir son engagement envers un SME pour aider les clients à diminuer leurs impacts environnementaux. Les certifications de l'entreprise selon ISO 14000 et EcoLogo, le programme canadien d'écoétiquetage pour les produits et services, sont utilisées avec succès comme outil de marketing. Toutefois, le coût de la certification, associé à des expériences malheureuses, ont dissuadé de nombreuses petites entreprises de s'engager sur cette voie.

« Être certifié ou mourir »

Cette expression décrit bien la perception de la certification sur le marché. Quand bien même un organisme planterait ISO 14001 pour les bonnes raisons, comment ses efforts sont-ils reconnus et récompensés par le marché? Une bonne part de la publicité qui entoure de nombreuses adoptions ISO 14001 est le fait des organismes d'enregistrement qui font la promotion de leurs propres clients. Faudrait-il que le message aux PME soit «si vous n'êtes pas certifié, vous ne comptez pas» – même si leur performance environnementale est meilleure? L'objectif premier d'ISO 14001 n'est pas la vérification externe, mais bien la mise en place d'un système solide et crédible pour gérer les impacts environnementaux.

Les PME sont la colonne vertébrale de la plupart des économies nationales

Les exigences d'ISO 14001 en matière de documentation, perçues comme une paperasserie

lourde, présentent un autre défi, quoique de moindre importance. Les résultats de la FCEI indiquent que les entreprises de moins de 50 employés – la majorité dans la plupart des économies nationales – tendent à fonctionner sans système de management formellement documenté. ISO 14001 présente moins d'intérêt pour ces entreprises «à paperasserie légère» lorsqu'il s'agit de documentation ou de procédures documentées. C'est là un domaine où les PME pourraient avoir recours à une aide. Lorsque la valeur réelle d'un SME est d'amoinrir les impacts d'une entre-

1) Le sondage FCEI, réalisé de septembre à novembre 2000, reflète les vues de 4 322 personnes interrogées représentant tous les secteurs industriels et géographiques du Canada. La FCEI représente plus de 100 000 petites entreprises, soit 10 % de la population économique. Plus de la moitié des membres de la FCEI sont des micro-entreprises de moins de 5 employés. Les résultats du sondage sont disponibles à www.14000registry.com et sur le site Web de la FCEI à www.cfib.ca.

prise sur l'environnement, une bataille sur la paperasserie a-t-elle un sens quand l'enjeu est une guerre sur les déchets?

Si les PME sont réticentes à appliquer un SME, le potentiel d'ISO 14001 diminue significativement, les statistiques canadiennes indiquant par exemple que les entreprises de moins de 50 personnes représentent la majorité dans le profil économique national (voir Figure 1).

Ces statistiques valent pour le Canada, mais la pyramide des distributions est pour l'essentiel la même dans la plupart des pays. La ligne de base est constituée par des petites entreprises, qui sont de loin majoritaires et qui, dans l'ensemble, n'adoptent pas ISO 14001.

Les résultats du sondage révèlent d'autres obstacles, tels que l'absence d'avantages clairement perçus, le manque d'engagement interne et la réglementation.

Un point mineur est le langage utilisé dans ISO 14001, c'est-à-dire des tournures du type «doit» par opposition à «peut». L'ambiguïté fait obstacle dans certaines parties de la norme, et ces

problèmes sont abordés dans le processus actuel de révision. Le jargon des normes peut être dissuasif. La clarté et la transparence sont des éléments cruciaux.

Les recherches effectuées sur les préoccupations des PME et le dialogue avec les chefs d'entreprise et les organisations représentatives à l'intérieur et à l'extérieur du forum que constitue ISO, montrent l'existence d'une ligne de rupture regrettable entre les petites entreprises et ISO 14001 et d'autres normes ISO de management.

Le Registre ISO 14000

Ces facteurs ont conduit à élaborer un Registre ISO 14000 basé au Canada (voir encadré), qui est à la fois un support en ligne et centre de formation destinés aux PME, et représente aussi,

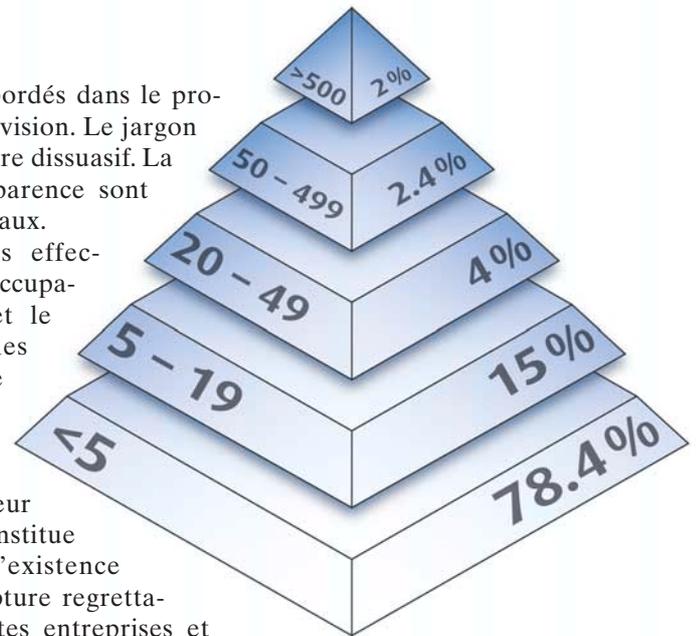


Figure 1 : Profil des tailles des entreprises au Canada, estimées par nombre d'employés, en pourcentage du nombre total d'entreprises. Les entreprises de moins de 50 employés sont majoritaires.

(Source: Statistiques Canada)

À propos du Registre ISO 14000

Le Registre ISO 14000 (www.14000registry.com) «s'efforce de mettre en relation des entités partageant la même attitude et qui souhaitent appuyer l'adoption d'ISO 14001 comme meilleur outil économique». Le site présente un tableau d'affichage international où tout organisme qui a adopté ISO 14001 peut poster un profil à trois niveaux à choix, à commencer par l'autodéclaration.

Pour supprimer les obstacles à l'adoption de la norme, le Registre a développé des outils de soutien pour les PME et les pays en développement afin de leur donner une égalité d'accès au marché global «vert» qui est en pleine croissance et aider les grandes entreprises à créer une sensibilisation à l'environnement dans leur chaîne d'approvisionnement. Le Registre dispose d'un réseau grandissant d'organismes qui valorisent l'adoption d'ISO 14001 comme référence pour les achats et passeport pour le commerce.

De nombreuses entités ont apporté leur assistance, leurs analyses et leur soutien pour promouvoir ISO 14001 pour tous, y compris les suivantes: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Association canadienne de normalisation, Institut canadien des comptables agréés

(ICCA), BDO Dunwoody LLP, AON Reed Stenhouse, Conseil canadien des normes, Business Environment Council (Hong Kong), Industrie Canada, Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'environnement, Banque mondiale, Association canadienne de vérification environnementale, Deloitte & Touche Quality Registrar Inc., Ecomapping, Environnement Canada, Ministère d'État des coopératives et des PME (Indonésie), Ricoh Co., Ltd. (Japon), et la Société indonésienne des professionnels de l'environnement.

De nombreuses observations ont été également reçues de propriétaires de petites entreprises, de leaders SME dans les multinationales et d'experts de l'ISO/TC 207 de diverses parties du monde.

The ISO 14000 Registry, 18 Timber Run Court, Campbellville, Ontario, Canada L0P 1B0.

Tél. + 1 905 659 4462.

Fax + 1 905 659 4463.

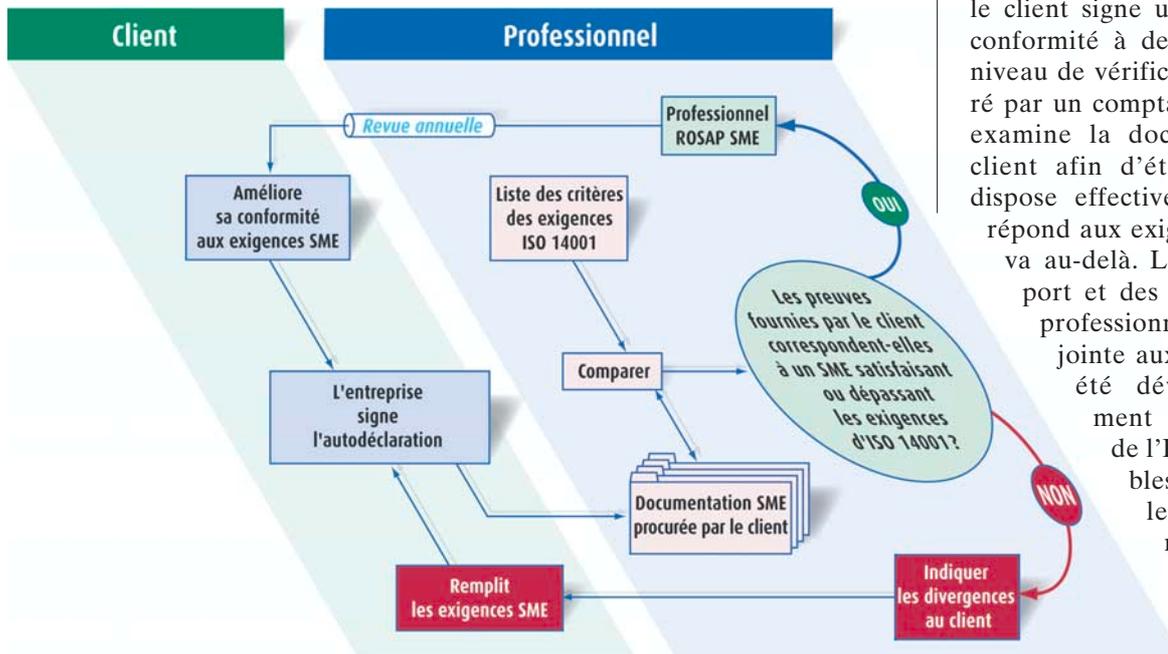
E-mail info@14000registry.com

Web www.14000registry.com

pour tout organisme, une connexion unique à un marché mondial «vert». La mise en œuvre d'ISO 14001 est le critère de base pour y inscrire un profil d'entreprise, bien que d'autres normes telles qu'ISO 9001 et des programmes de reconnaissance comme la Gestion responsable puissent être utilisés. Le Registre a pour mandat de traiter systématiquement des défis rencontrés par les parties prenantes qui s'intéressent à adopter ISO 14001, ce qui renforce le mouvement vers un marché mondial vert.

Le Registre reflète l'impartialité de la norme elle-même. Tout organisme, qu'il soit à but lucratif ou du service public, qui répond aux exigences d'ISO 14001 ou va au-delà, peut inscrire un profil, basé sur une autodéclaration ou sur une vérification externe. Pour sur-

Figure 2: Le Rapport SME sur les procédures d'audit spécifiées (ROSAP), proposé au marché sous le label Rapport EnviroReady.



monter l'obstacle des coûts et d'autres difficultés liées à l'enregistrement, le Registre a développé un niveau de vérification SME qui a recours à des comptables professionnels, appelé «Rapport EnviroReady». Ce processus de rapport est un mécanisme de gestion responsable mariant les normes ISO et les procédures comptables suivant les

Principes comptables généralement reconnus (PCGR).

D'un point de vue technique, le Rapport EnviroReady est un rapport SME sur les procédures d'audit spécifiées (ROSAP SME – voir Figure 2 pour une description du processus). Il a

**Selon l'opinion courante,
«une PME est si petite
que son impact est
négligeable»**

été développé avec l'assistance de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Ce n'est pas la première fois que l'ICCA a encouragé des approches innovantes à l'appui de la durabilité; ses membres ont en effet

participé à la mise au point d'ISO 14001, de l'Initiative du rapport mondial (GRI) et de la vérification des gaz à effet de serre dès le début des années 1990.

Conceptuellement, le Rapport EnviroReady est positionné entre l'autodéclaration et la certification par tierce partie. Dans le cadre de ce processus, le client signe une autodéclaration de conformité à des exigences SME. Un niveau de vérification externe est assuré par un comptable professionnel, qui examine la documentation SME du client afin d'établir que ce dernier dispose effectivement d'un SME qui répond aux exigences d'ISO 14001 ou va au-delà. La formulation du rapport et des critères du comptable professionnel, ainsi que la note jointe aux autodéclarations, ont été développées conformément aux recommandations de l'ICCA pour les comptables praticiens concernant les engagements en matière d'assurance et de services associés (section 9100 du Manuel). Ce processus a été

lancé pour le Canada, mais tout comptable professionnel peut visiter le site internet du Registre et suivre le processus d'apprentissage en ligne.

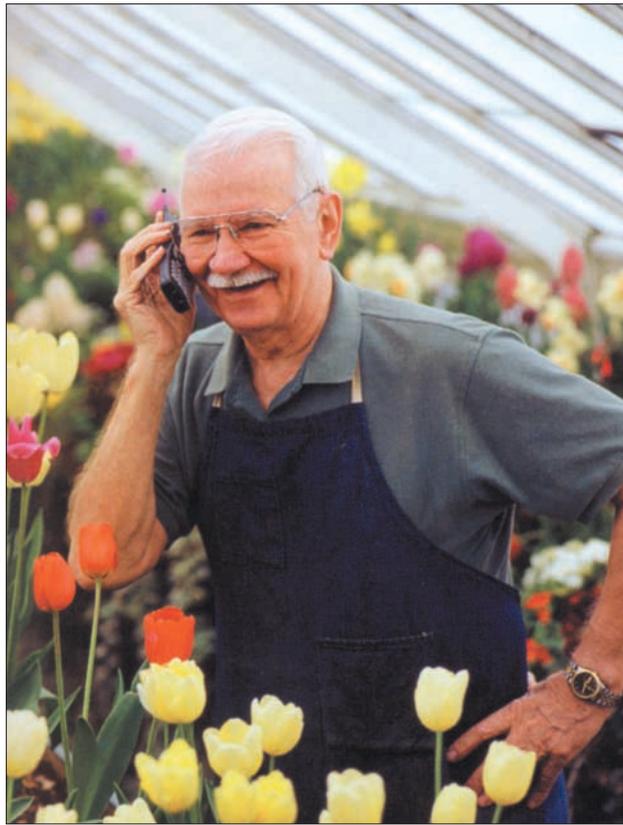
Les comptables professionnels peuvent fournir ce service à la condition qu'ils n'offrent pas de service-conseil, la même disposition existant pour les organismes d'enregistrement. Le registre a été établi par deux entreprises, E2M et Evinco, respectivement consul-

tant en management SME et expert en logiciels et marketing. En plus de l'assistance initiale de l'ICCA, la société comptable BDO Dunwoody LLP a fourni des commentaires sur la phase d'essai bêta du processus d'apprentissage pour les comptables professionnels.

Un comptable professionnel peut fournir le Rapport EnviroReady uniquement lorsqu'il a obtenu un «certificat de reconnaissance». Le Registre maintient une base de données exclusive des comptables professionnels reconnus dans le système EnviroReady. Il ne fournit aucun enregistrement par tierce partie, mais invite les registraires accrédités à créer des liens réciproques avec le Registre, ce qui permet aux clients potentiels d'accéder sans problème à des prestataires de service qualifiés.

Quel est le meilleur niveau de vérification? Aucun n'est «meilleur» qu'un autre. La vraie question est la suivante: quel est le niveau approprié? Le marché en décidera. Si le processus a été développé compte tenu des ressources restreintes des PME, il n'est pas limité à ce secteur. Les retours d'information ont indiqué un intérêt pour le rapport EnviroReady dans les grandes entreprises, pour leurs opérations à moindre risque, ce qui leur permet de démontrer à leurs actionnaires qu'ils pratiquent une gestion responsable de leurs opérations. Ces entreprises continueront d'utiliser l'enregistrement par tierce partie pour leurs opérations à risque plus élevé. De plus, les grandes entreprises ont indiqué une volonté d'accepter EnviroReady pour leurs opérations à faible risque ou leurs petits fournisseurs à titre de confirmation de la mise en œuvre d'un SME.

Les PME qui ont manifesté leur intérêt pour le processus du rapport ont été celles qui ont adopté ISO 14001,



La certification est souvent perçue comme une barrière, sans prise en compte réelle des avantages potentiels

mais ont choisi de ne pas rechercher une certification par tierce partie pour les raisons données ci-dessus. D'autres entreprises ont déclaré leur intérêt pour un SME ISO 14001 parce qu'elles voient dans le processus du rapport un instrument qui correspond de près à leurs besoins et ressources. Certaines pourront s'en tenir au processus de rapport, d'autres adopteront sans nul doute la certification par tierce partie. Elles ont aujourd'hui le choix.

Le Registre offre aussi un logiciel «Évaluateur pour ISO 14001» conçu pour assister les petites entreprises sur la voie de l'implantation d'un SME et les aider sur la question de la documentation. Une version parallèle est conçue pour les comptables professionnels qui souhaitent l'utiliser conjointement avec le Rapport EnviroReady, afin d'améliorer la cohérence dans l'application du processus et d'augmenter leur efficacité.

Les responsables du Registre espèrent que ces options encourageront

Qu'en est-il des micro-entreprises de moins de 10 employés - qui constituent le fondement de la pyramide économique dans les économies nationales? Pour réaliser des objectifs de durabilité, il est tout aussi important de fournir à ces entreprises des solutions adaptées et une égalité d'accès aux possibilités commerciales.

l'adoption d'ISO 14001 dans l'importante communauté des PME, au-delà du secteur des grandes entreprises.

Qu'en est-il des micro-entreprises?

Qu'en est-il des micro-entreprises de moins de 10 employés – qui constituent le fondement de la pyramide économique dans les économies nationales? Pour réaliser des objectifs de durabilité, il est tout aussi important de fournir à ces entreprises des solutions adaptées et une égalité d'accès aux possibilités commerciales. Un outil élégant et simple est l'Ecocarte (Eco-mapping), un processus de mappage développé par Heinz-Werner Engel, Belgique, qui permet de comprendre rapidement des aspects et impacts environnementaux en un lieu précis. L'information peut être utilisée pour créer, chez le propriétaire de PME, une confiance suffisante aux exigences ISO 14001 en vue d'améliorer l'entreprise.

Une version interactive en ligne d'Ecocarte est en développement. Elle permettra au propriétaire de PME de comparer ses opérations à celles d'autres entreprises similaires à un coût supportable pour les ressources dont dispose une PME. Elle est introduite conjointement avec Landmat International, environice et IceTech d'Islande ainsi que d'autres organisations. Le Registre développe un niveau de reconnaissance pour les micro-entreprises fondé sur l'Ecocarte, qui est similaire dans le principe et dans le coût-efficacité au Rapport EnviroReady. Il a pour objectif de donner aux protagonistes une confiance dans l'évolution des micro-entreprises vers la constitution de SME solides et crédibles qui répondent aux exigences d'ISO 14001 ou les dépassent.



**Si les
PME sont
réticentes
à appliquer un SME,
le potentiel
d'ISO 14001 diminue
significativement**

Nous devrions nous efforcer de constituer l'équipe A «ISO 14000» pour tous, et non pour quelques-uns

Composer l'équipe A

Un objectif essentiel du Registre est de mettre en relation des personnes partageant une même attitude pour édifier des partenariats dans le secteur privé et dans le secteur public, à l'appui d'une égalité d'accès au marché mondial vert. Le journal *The Economist* (29 juillet 2002) résume bien ce projet: «L'utilité des normes est illustrée par un axiome simple: quand tous les autres font A, il n'est pas très bon de faire B.» À l'heure actuelle, les entreprises ne sont pas encore assez nombreuses à faire «A». Les organismes, gouvernements, ONG et entreprises sont encore trop nombreux à faire B.

ISO 14001 et d'autres normes ISO de management sont des éléments charnières pour progresser dans un marché mondial unique. L'économie aujourd'hui, ce n'est pas simplement vendre un produit ou un service à un client au coin de la rue, mais opérer dans le cadre d'un réseau mondial de clients directs et indirects affectés par les activités, les produits et les services d'une entreprise. Ceux qui pensent pouvoir opérer en toute indépendance, ou ignorer le SME dans le cadre du marché mondial, sont dans l'erreur. Nous devrions nous efforcer de constituer l'équipe A «ISO 14000» pour tous, et non pour quelques-uns. ■