



© Sir_Eagle_Fotolia

structurez votre gestion environnementale

Le propre d'une norme comme l'ISO 14001 est qu'on ne s'aperçoit réellement de l'ampleur des progrès qu'autorise sa mise en œuvre, qu'une fois qu'elle l'a été. Car en matière environnementale, l'entreprise est à la base très démunie pour mesurer son propre impact. Difficile effectivement de trouver de quoi le mesurer dans une comptabilité traditionnelle ou à travers un reporting financier.

Mais entrons directement dans le vif du sujet. À quoi sert l'ISO 14001? À mettre en place un «management environnemental». Ce dernier permettra à l'entreprise de mesurer, puis de réduire, les effets dommageables de ses activités sur l'environnement. ISO 14001 aide donc

l'entreprise à structurer, puis à faire fonctionner, un management environnemental en fixant des objectifs d'amélioration, des cibles en matière d'environnement (réduction des déchets, diminution d'intrants, etc.), des actions à mettre en œuvre et à évaluer, pour pouvoir ensuite demander la vérification par un expert indépendant.

D'emblée, précisons qu'ISO 14001 n'édicte pas un niveau de performance environnementale à atteindre. Il s'agit essentiellement pour l'entreprise de s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue et de s'engager à se conformer aux lois et règlements relatifs à l'environnement. ▶

► Pourquoi commencer ?

Tous les moments sont propices au démarrage d'un ISO 14001 ! De nombreuses entreprises décident de le faire parce que l'impact de leurs activités sur l'environnement est trop important. D'autres parce que l'entreprise doit se conformer aux règlements applicables, d'autres encore parce qu'un client important l'impose. Comme c'est notamment le cas dans l'industrie automobile où les constructeurs imposent cette exigence à leurs fournisseurs.

Chez Continents insolites, une PME bruxelloise, organisatrice de voyages touristiques, cette démarche écologique est venue compléter un processus qualité ISO 9001. Avantage, comme il s'agit d'une procédure et d'une démarche similaires, l'exercice a été grandement facilité. «Lors de la mise en œuvre de l'ISO 9001, nous nous sommes assurés de l'adhésion de tous les membres du personnel en créant un état d'esprit favorable», explique Miguel Cotton, directeur de Continents insolites. «Nous nous sommes également attachés à montrer que l'ISO 9001, ensuite l'ISO 14001, sont des outils au service des employés : tout le monde participe et émet des suggestions. L'un des gages de réussite est en effet de transformer le processus en un plaisir en stimulant les idées plutôt que de s'axer sur la procédure et la documentation», poursuit-il. «Dans cette perspective, nous avons sous-traité à

Une étape fondamentale pour intégrer les nouvelles manières de travailler est l'implication du personnel à la démarche. Sans cela, le système restera lettre morte et ne permettra pas d'engranger les bénéfices attendus.



© Continents insolites bureau

un ingénieur le développement d'un logiciel QualFocus qui supprime l'aspect administratif et procédurier et qui contient une boîte à idées.» Quant à l'impact de Continents insolites sur l'environnement, Miguel Cotton est conscient des limites de l'approche : «Ce sont de loin les voyages et les voyageurs qui ont le plus d'impact. Mais, dans un premier temps, nous n'aborderons pas ce problème trop complexe.» Pour Miguel Cotton, il s'agit de ne pas mettre la charrue avant les bœufs, et il est impératif de se focaliser sur des objectifs réalistes

et atteignables. «Il est fort probable – mais nous attendons encore les résultats de l'analyse environnementale – que les premières actions prioritaires portent sur la réduction de l'usage du papier et de la consommation d'énergie», conclut-il.

Planifier la démarche

Toutes les entreprises n'ont pas la chance d'avoir déjà mis en œuvre une démarche qualité ISO 9001. Les exigences de la norme ISO 14001 imposent donc de bien préparer le processus, notamment parce que cela peut impliquer des investissements onéreux. La direction et son équipe doivent être conscientes des ressources qu'il faut mobiliser. Il s'agit aussi d'adapter la démarche à la taille de l'entreprise, d'impliquer tous les employés et de bien comprendre les enjeux.

■ Étape 1 : convaincre la direction

Pour le pilote de la mise en place d'une certification ISO 14001, la première étape est

de s'assurer de l'engagement de la direction. Il est souvent nécessaire de la sensibiliser en démontrant la valeur ajoutée de l'ISO 14001 : gains possibles, maîtrise des exigences légales, maîtrise des risques et des situations d'urgence ou encore satisfaction et confiance des parties intéressées. S'il n'est pas toujours

Un véritable système de gestion environnementale doit se mettre en place : structure, procédures, responsabilités doivent être établies.

facile de démontrer le retour sur investissement à court terme¹, les gains directs sont parfois évidents à travers l'optimisation des processus de production susceptibles de générer des économies de matières premières ou d'énergie. Il suffit parfois d'un rien pour provoquer des pertes significatives, comme ce fût le cas pour l'entreprise Cogia, entreprise de production d'huile végétale, qui perdait 30 000 litres d'huile par an en raison de tubes et de joints défectueux.

■ Étape 2 : faire adhérer le personnel

La deuxième étape consiste à communiquer vers les collaborateurs à travers des campagnes d'affichage sur les impacts négatifs ou positifs des activités de l'organisme et organiser les formations appropriées. Ce qui signifie qu'à l'issue des formations, le personnel est censé savoir ce qu'est l'ISO 14001. Comme le démontre l'exemple de Continents insolites, impliquer les collaborateurs et stimuler leur créativité facilite leur adhésion à la démarche et à la mise en ►

ISO 14001 : DE NOMBREUX AVANTAGES À LA CLÉ !

- Meilleure image de marque auprès des parties prenantes et du public
- Structuration d'un système de gestion environnementale
- Diminution des coûts d'élimination des déchets
- Économies d'énergie et de matières premières
- Mise en conformité avec la législation environnementale
- Réduction des risques environnementaux
- Démarches administratives plus aisées

Mettre en œuvre un ISO peut être fastidieux, lourd et coûteux, surtout si cela nécessite des investissements comme l'installation d'un système de traitement des fumées ou de réduction du niveau sonore.



© Tim Souza Fotolia

À l'heure actuelle, personne n'aime plus trop voir les pollutions se produire. Cette conscience environnementale croissante est un excellent levier pour entraîner l'adhésion du personnel.

respecte les exigences de la norme et qu'elle s'est engagée à diminuer l'impact de ses activités sur l'environnement. Ce qui peut renforcer sa position vis-à-vis de ses employés, fournisseurs, clients, actionnaires, banques, etc. et à l'égard des autorités administratives.

Le délai de mise en

œuvre dépend de la taille de l'entreprise et de son type d'activité. Le coût devrait intégrer les honoraires du prestataire externe ainsi que les heures passées par l'équipe en interne, difficiles à évaluer. On estime que le délai de mise en œuvre peut varier de 3 à 23 jours selon la taille de l'entreprise et son type d'activité. L'ensemble du processus peut être bien plus long : l'entreprise française Otis, occupant 60 000 personnes et leader mondial de l'ascenseur, a mis dix-sept mois pour le faire aboutir.

Carmeuse : ISO 14001 pour l'industrie extractive

Pour Carmeuse, leader mondial de la production de toutes les formes de calcaire et de ses dérivés – chaux vive, chaux hydratée et dolomie –, l'adoption d'ISO 14001 résultait d'une volonté de mieux connaître les impacts des activités sur l'environnement et de les réduire autant que possible. Pas facile pour un groupe de 3 700 personnes,

composé d'environ septante sites de production répartis dans une quinzaine de pays. Aujourd'hui, deux sites de production sont certifiés ISO 14001 : la Belgique depuis 2001 et le Ghana depuis février 2008. Pour Frédéric Devisscher, responsable ISO, la mise en œuvre de l'ISO 14001 en Belgique a renforcé la connaissance et la maîtrise des impacts environnementaux : « Depuis l'exploitation jusqu'à l'expédition du produit, notre analyse environne-



© Canineer Fotolia

La norme ISO 14001, c'est quoi ?

- Une norme technique reconnue au niveau international
- Applicable dans tous les domaines d'activités
- Applicable à n'importe quel contexte géographique, culturel ou social
- Applicable à n'importe quelle organisation ou partie d'organisation, quelque soit la taille et le type d'activité ainsi que le niveau de maturité environnementale
- Un engagement de l'organisation à l'amélioration continue de son système de gestion environnementale
- Un engagement de l'organisation à respecter la législation environnementale
- Le système de gestion environnementale est consigné dans un manuel et peut comprendre une analyse environnementale
- La déclaration environnementale facultative

En Belgique, plus de 500 entreprises sont certifiées, pour environ 130 000 entreprises certifiées ISO 14001 au niveau mondial.

mentale est désormais très précise. Elle chiffre les impacts pour l'eau, le bruit, les poussières, les fumées, les vibrations, l'énergie, la protection des sols, les matières premières, le transport, l'exploitation des carrières, etc. Ces données sont revues chaque année. » Autre bénéfice entraîné par la certification : la facilitation des obtentions administratives. L'administration sait qu'elle a en face d'elle un interlocuteur affichant une volonté d'améliorer sa situation environnementale. Les prérequis ? « Une volonté sincère d'améliorer l'environnement et l'indépendance du certificateur environnemental », rajoute Frédéric Devisscher. Et de conclure : « On ne doit pas être parfait pour se lancer dans l'ISO 14001 ni pour obtenir la certification. » ■

Caroline Grégoire

¹ En se fixant des objectifs chiffrés, EMAS est sur ce point plus performant (voir Get up! n°2).

Plus d'infos :

ISO : <http://iso.ch>

Le texte de la norme ISO 14001 : <http://ibn.be>

Organisation belge d'accréditation BELAC : http://economie.fgov.be/organization_market/belac/intro_fr.asp

œuvre du programme environnemental. Il est frappant de constater qu'en entreprise, peu d'employés s'opposent à un ISO 14001. Bonne cause oblige.

■ Étape 3 : analyse et quantification

Les étapes suivantes sont dédiées à l'analyse et à la quantification des impacts environnementaux, ainsi qu'à la définition d'une politique environnementale. Le document présentant la politique environnementale est signé par la direction et symbolise son engagement. Futile ? Non, car ce document est le seul utilisé pour la communication vis-à-vis de l'extérieur. Celui-ci comporte notamment l'engagement d'amélioration continue et l'engagement de conformité à la législation.

■ Étape 4 : élaborer un programme environnemental

Pour chaque impact, des objectifs d'amélioration et les indicateurs correspondants sont déterminés, ce qui permet d'élaborer le programme environnemental : qui fait quoi, comment, dans quels délais, quels sont les moyens, que coûtent-ils, quels indicateurs d'avancement permettent de mesurer les progrès. Reste ensuite à mettre en place la structure de suivi – notamment pour apporter les corrections nécessaires – et définir les responsabilités du système de gestion environnementale.

■ Étape 5 : certification

Un auditeur externe se charge ensuite de vérifier le tout et de donner la certification. Cette dernière crédibilise la démarche de l'entreprise : c'est la preuve qu'elle