

La démarche **Environnementale**

Introduction

Parler d'environnement est au goût du jour, mais qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les entreprises ?

La généralisation de la prise en compte de la variable environnementale par les entreprises est récente. En effet, si au début elle ne concernait que les secteurs industriels présentant des risques majeurs pour l'environnement aujourd'hui elle concerne tous les secteurs: de l'industrie énergétique (EDF) en passant par la grande distribution tel que le groupe Carrefour. Une entreprise déploie un Système de Management Environnementale à partir du moment où l'analyse coûts/bénéfices est positif pour elle et que le système est efficient: l'entrepreneur recherche avant toute chose la rationalité économique. L'histoire a permis de tirer quelques leçons d'un mauvais management environnemental. En effet dans certains cas les coûts engagés dans la préservation de l'environnement sont moindres que ceux induits par les accidents: en 1999 l'Erika déversait sur les plages bretonnes des tonnes de fioul lourd occasionnant des dégâts écologiques et financiers. L'image du groupe Total a également été entachée et la rédemption auprès du public a coûté très cher.

Les réglementations relatives aux problèmes environnementaux sont apparues dans les années 70 après une prise de conscience collective tardive des problèmes environnementaux. L'entreprise a alors fait face à plusieurs choix:

- Le statu quo: payer des amendes et des taxes très élevées avec le risque que les réglementations se durcissent
- Gestion des problèmes quand ils surgissent, au coup sur coup
- Bouleversement profond de l'organisation de l'entreprise: Intégrer l'environnement dans sa gestion, adoption du SME.

Afin d'assurer une croissance pérenne les entreprises sont amenées à prendre en compte les dégradations environnementales et l'épuisement des ressources et de les évaluer économiquement.

Enfin les entreprises développent de plus en plus des politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Celles-ci visent à rassurer les parties prenantes de l'entreprises les «stakeholders» sur le comportement éthiquement responsable des entreprises en matière environnementale et sociale. En effet, aujourd'hui plus que jamais avec les problématiques liées au changement climatique et l'intérêt croissant que le public porte aux questions environnementales, les investisseurs ont besoin d'être confortés dans leurs choix. Les normes de management environnementales sont des gages de sécurité pour ces investisseurs et des gages de bonne conduite pour le public.

Déjà contraintes par la réglementation, les entreprises multiplient leurs actions pour limiter encore plus leurs impacts sur l'environnement. On peut le voir avec cette interview que nous avons réalisée de Mme Emilie Dehut, Responsable Qualité et Audit chez Dalkia Ile-de-France.

*Pourquoi les entreprises mettent en place un système de management de l'environnement ?
Quels en sont les bénéfices ?*

- Satisfaction des parties intéressées (administration, clients, riverains ...)
- Vente de notre expertise Veolia Environnement
- Respect de la réglementation (code de l'environnement)
- Maîtrise des risques :
 - > Analyse des risques environnementaux (évaluer l'occurrence et la gravité des risques potentiels pour prioriser les plans d'actions),
 - > Gestion des déchets (Respecter les procédures de tri, de collecte et d'élimination de nos déchets (B.S.D.)),
 - > Maîtriser les pollutions atmosphériques et aqueuses,
 - > Protocole de sécurité (cadre les manipulations de produits dangereux lors des opérations de chargement/ déchargement)

Quelle est la démarche de certification ISO 14001 pour une entreprise ? Comment se passe concrètement un audit ? Et comment choisit-on les sites audités ?

- Mise en place d'un **système documentaire** conforme aux exigences de la norme. Dalkia s'est appuyé sur l'expérience de son système de management de la qualité pour simplifier les outils pour les opérationnel et a créé un système de management intégré.
- **Formation et information** des collaborateurs à ces outils (engagement de la direction, analyse des risques, consignes environnementales : gestion des déchets ..., gestion des situations d'urgence : épandage de produits chimiques ...)
- Définition et suivi des **plans d'actions d'amélioration**
- Contrôle de la mise en œuvre par des **audits**
 - > Concrètement, un audit ce sont des interviews pour évaluer la conformité de l'organisation aux exigences des normes et de la réglementation. Il permet aussi d'appréhender l'appropriation par les différentes strates de l'entreprise
 - > Les sites audités sont choisis par échantillonnage pour que l'ensemble des activités soient auditées pendant les 3 ans de validité du certificat

Quel est l'intérêt pour une entreprise de rassembler les trois normes QSE pour réaliser un système de management global ?

- Fédérer autour d'un projet d'entreprise défini dans l'engagement du directeur
- Utiliser ces normes pour créer un des outils de management pour les manager
- Consolider et simplifier les outils pour les collaborateurs
- Un seul audit et non plus trois

Quel est le coût pour l'entreprise d'instaurer un système de management intégré ?

On peut citer les coûts évités : le cout des sinistres environnementaux et les pénalités en cas de non respect de la réglementation : si on s'organise bien pour les éviter, ce sont aussi des coûts évités

Embauche de personnel : les QSE (qualité, sécurité, environnement) chez Dalkia ne sont pas là pour faire la certification mais pour assister les opérationnels dans leurs missions quotidiennes

Enfin, qu'est-ce que vous pensez, vous, en tant que salarié, que ça vous apporte ?

En tant que manager : organisation et cadre au travers des règles de fonctionnement

Pour les salariés : homogénéité entre les secteurs et sites leur permettant de ne pas être « perturbés » en cas de changement de site.

Nous pouvons donc voir que l'environnement est un sujet important au sein d'une entreprise et qu'il y existe diverses actions menées pour gérer ce sujet. Nous nous proposons dans ce rapport de traiter des différents outils existants pour une entreprise de maîtriser ses impacts sur l'environnement en commençant par expliquer l'évaluation de ces derniers. Dans une deuxième partie, nous présentons le principe des systèmes de management de l'environnement puis nous évaluerons l'efficacité d'une norme ISO 14001 sur le système de management de l'environnement. Notre étude sera illustrée par l'exemple de la démarche Carrefour.

1. Comment évaluer son impact environnemental ?

a. Comment réaliser une étude d'impact environnemental?

La prise en compte collective de l'environnement, le développement de systèmes de Management spécifiques, ainsi que le durcissement des normes environnementales, ont fortement contribué à réduire l'impact de l'activité humaine, plus particulièrement industrielle. Les préoccupations se portent désormais sur l'amont de l'activité et ne se concentrent plus uniquement sur les déchets. D'où la nécessité de réaliser un impact environnemental précis afin de pouvoir traiter de manière ciblée et complète les éléments nocifs et annuler ou réduire cet impact. L'objectif est d'identifier les aspects et effets de l'activité industrielle, les gérer et les réduire. Comment se réalise-t-il? Quels en sont les acteurs? Quels sont les moyens et délais accordés pour ces études d'impact? Autant de questions traduisant sur le terrain la volonté de rendre nos activités plus soutenables pour l'environnement. Produire proprement n'est désormais plus un luxe que seules les entreprises les plus pérennes peuvent se permettre. Il s'agit tout d'abord, pour le service spécifique de l'entreprise ou pour le sous-traitant, de réaliser une liste exhaustive des aspects environnementaux. Tous les éléments des activités en interaction avec l'environnement. A partir de cette liste des aspects, une étude d'impact pour chacun de ces aspects est réalisée. Un impact environnemental est une modification, négative ou bénéfique, résultant des activités, produits, ou services d'un site industriel. Voici un schéma type d'étude qu'utilisent bon nombre de bureaux d'études et entreprises afin de réaliser une étude d'impact environnemental:

ETAPE 1

L'identification complète des aspects environnementaux est réalisée selon l'organisation du site en sectorisant l'activité industrielle. Produits, activités et opérations sont donc listés en considérant le champ d'application de la législation. C'est ainsi que sont départagées les activités concernant les matières premières de l'usine (achats, livraison, stockage), la fabrication de produits (différents procédés), les équipements et la consommation énergétique (production/consommation d'électricité, besoin en chauffage/refroidissement, soudage), ou encore les déchets qui focalisent beaucoup d'attention (stockage, manutention, tri/séparation).

ETAPE 2

Les aspects environnementaux lésés à ces activités sont alors à leur tour identifiés : les émissions atmosphériques, rejets liquides ou solides en égout collectif ou en milieu naturel,

l'utilisation des matières premières, les nuisances sonores et visuelles, les différentes contaminations du sol. Une référence est fixée pour chacun de ces secteurs et pour chacun de ces aspects directs ou indirects, le passé du site est pris en compte en effectuant un bilan pour chaque activité par secteur. Les impacts peuvent alors être définis et inventoriés.

ETAPE 3

Tous les impacts sur l'environnement sont en effet identifiés pour chaque aspect. Par exemple, les déchets solides et liquides peuvent être source de méthane, ou être responsable d'une pollution des eaux. Les émissions atmosphériques sont également très surveillées car elles sont susceptibles d'engendrer nombre de problèmes directs ou indirects : atteinte à la santé, pluies acides, pollution locale, réchauffement global. Une consommation trop importante d'eau sur le site peut avoir de fâcheuses conséquences sur le débit des cours d'eau environnants, sur la faune et la flore locales.

ETAPE 4

Cette étape du processus d'étude d'impact est déterminante dans la manière dont l'atteinte environnementale sera gérée. En effet la significativité des aspects est évaluée, ce qui établira une liste de priorité d'intervention. De plus, les situations dites «normales» ou «anormales» sont séparées. Le premier point de l'évaluation concerne la conformité réglementaire. Est-ce que la situation en présence est en conformité ou non avec le règlement? La réponse suppose de la part de l'entreprise et des différents acteurs une veille et une analyse réglementaires. Puis deux paramètres sont évalués à leur tour : la fréquence et la gravité, qui serviront dans le calcul final de la significativité. La fréquence quantifie la fréquence de fonctionnement de l'activité et l'étendue de l'aspect environnemental. Un score est alors attribué à l'aspect afin de lui donner une interprétation : de 1 (la fréquence se rapproche de «jamais» ou «hautement improbable») à 4 (phénomène «très probable» ou «continu»). Ensuite la gravité est chiffrée, reflétant le degré de l'impact possible sur l'environnement, les vulnérabilités et proximité du milieu récepteur, ainsi que les volumes et masses concernés. L'échelle de notation s'étend de 1 («pas d'impact», ou «impact négligeable») à 4 («fort impact significatif sur l'environnement»). Le résultat de la significativité des aspects est alors donnée par le produit conformité*fréquence*gravité. S'il est supérieur à 6, alors l'aspect est jugé significatif.

ETAPE 5

Toutes les données collectées et leur significativité sont rassemblées dans un tableau qui sera utilisé par les agents lors de la phase active de traitement du site.

b. De l'observation complète des aspects environnementaux à la mise aux normes

Une identification des causes et la maîtrise des aspects peuvent suivre une méthode dite «des 5 M».

- 1) Matière. Ce domaine regroupe la gestion des déchets et effluents, des consommations, l'achat, le transport, le stockage de matières premières.
- 2) Machine. Ici sont vérifiés les achats d'équipements, les modifications qui leur sont apportées, ainsi que leurs entretiens. La surveillance des équipements de contrôle est également assurée.
- 3) Main d'œuvre. La sensibilisation des employés sur un site industriel est très importante et est réellement capable d'influer sur les comportements parfois peu vertueux. Il faut par exemple s'assurer des bonnes compétences du personnel présent aux postes à risque.

4) Milieu. L'évaluation de la sensibilité du milieu, sa capacité d'absorption sont analysées très précisément. C'est souvent le principal souci des industriels dont l'activité dégrade le site. Les acteurs ayant un effet direct ou indirect sur le milieu sont ainsi énumérés avec précision.

5) Méthode. La veille technologique est souvent trop peu réalisée en entreprise. 100 textes sont publiés quotidiennement dans le journal officiel, il est donc difficile de se tenir informé des nouvelles réglementations en vigueur. Mais lorsque c'est le cas, la R&D de nouvelles technologies peut permettre de prévenir une pollution future.

Il est toujours plus rentable pour les entreprises d'agir en amont que de constater et traiter ultérieurement au prix fort les dégâts sur site. Cependant les contrôles inopinés rappellent que sans contrainte seules les entreprises soucieuses de leur image auprès du consommateur ont à cœur de prendre en charge d'elle-même la gestion de leur environnement. Voyons un peu plus en détail les observations faites sur le terrain lors d'un contrôle.

----La sensibilité du milieu est évaluée grâce à différentes données : les caractéristiques hydrogéologiques des eaux, la perméabilité des sols, les renseignements météo (les fortes pluies ou chaleurs importantes pouvant occasionner des dégâts sur les installations), le voisinage (densité, nature), la biodiversité environnantes : une évaluation du type de flore et de faune est réalisée.

----Les eaux font preuve d'un traitement particulier, étant donné que les rejets sont souvent de nature liquide ou gazeuse. Une infiltration dans les eaux de ville sont monnaie courante sur les sites ne présentant pas les bons équipements. En amont, l'origine des eaux est déterminée, son utilisation ensuite avec des calculs de consommations. Enfin en aval la qualité des eaux rejetées ou tout simplement présente dans les sols du site industriel est soigneusement analysée. Le mode de collecte apparaît donc comme primordiale, tout comme le traitement avant les rejets. Encore une fois une surveillance des installations est à prévoir, avec un contrôle de la capacité de rétention de la cuve (notamment en période de fortes pluies).

----L'air présente relativement le même schéma d'étude que l'eau. En amont, un contrôle voire une amélioration des installations de réfrigération et de combustion permet de limiter à moindre coût les émissions et pollutions atmosphériques. Ceci est valable pour toutes les sources d'émissions d'effluents atmosphériques. Ensuite la quantité des émissions est calculée afin de déterminer le tonnage que le site rejette, et donc établir un bilan carbone. D'une manière générale tous les produits susceptibles de générer des effluents liquides ou gazeux sont inventoriés afin de connaître rapidement l'origine d'une pollution donnée.

----Les déchets sont pour l'opinion publique le problème numéro un en matière d'impact de l'activité humaine sur l'environnement. Il faut reconnaître que de très nombreux progrès ont été faits dans ce domaine. Le stockage et la séparation des déchets selon leur nature sont rentrés dans les mœurs dans la plupart des consciences industrielles. Il n'en reste pas moins que là aussi un calcul de tonnage doit être effectué avec précision. Une variation brutale et significative à la hausse peut être symptomatique d'une surexploitation des capacités d'absorption du site.

----Les nuisances sont un point important du processus d'étude d'impact et de mise en conformité d'un site. Les plaintes de riverains sont le principal déclencheur de ce genre de contrôle. Qu'elles soient de type sonore, visuelle ou olfactive, les nuisances traduisent la difficulté des industriels à intégrer un site dans une zone urbaine. Un site doit donc être discret aux yeux des riverains directs.

----L'énergie est enfin surveillée de très près sur toute la chaîne, de son origine à sa contribution aux émissions du site. Les consommations sont évaluées pour les différents postes du site, ainsi que leurs évolutions dans le temps. Leur nature : gaz naturel, électricité, énergie renouvelables est directement mis en rapport avec le bilan carbone du site.

Des solutions sont proposées aux industrielles afin de réduire leurs impacts. Il s'agit néanmoins souvent d'une obligation, sous peine de devoir payer une amende ou voir le site fermé temporairement jusqu'à une mise aux normes. L'installation de boîtiers électroniques réduisant la consommation énergétique, où une simple réorganisation du travail sur le site sont souvent ignorés des responsables, mais ils permettent à moindre coût de réduire l'impact environnemental de manière importante. Ensuite de mesures plus radicales peuvent être envisagées : augmentation de la capacité de stockage de déchets, diminution de la nuisance sonore par le renouvellement des machines, perméabilisation de parois. Les solutions sont relativement simples mais souvent coûteuses, ce qui amène toujours la question de savoir pourquoi les industriels n'agissent pas beaucoup plus en amont afin de prévenir toute pollution.

2. Système de Management de l'Environnement

a. Introduction: Pourquoi intégrer la gestion de l'environnement dans l'organisation de l'entreprise?

La généralisation de la prise en compte de la variable environnementale par les entreprises est récente. En effet si au début elle ne concernait que les secteurs industriels présentant des risques majeurs pour l'environnement aujourd'hui elle concerne tous les secteurs: de l'industrie énergétique (EDF) en passant par la grande distribution tel que le groupe Carrefour. Une entreprise déploie un Système de Management environnementale à partir du moment où l'analyse coûts/bénéfices est positif pour elle et que le système est efficient: l'entrepreneur recherche avant toute chose la rationalité économique. L'histoire a permis de tirer quelques leçons d'un mauvais management environnemental. En effet dans certains cas les coûts engagés dans la préservation de l'environnement sont moindres que ceux induits par les accidents: en 1999 l'Erika déversait sur les plages bretonnes des tonnes de fioul lourd occasionnant des dégâts écologiques et financiers. L'image du groupe Total a également été entachée et la rédemption auprès du public a coûté très cher.

Les réglementations relatives aux problèmes environnementaux sont apparues dans les années 70 après une prise de conscience collective tardive des problèmes environnementaux. L'entreprise a alors fait face à plusieurs choix:

- Le statu quo: payer des amendes et des taxes très élevées avec le risque que les réglementations se durcissent
- Gestion des problèmes quand ils surgissent, au coup sur coup
- bouleversement profond de l'organisation de l'entreprise: Intégrer l'environnement dans sa gestion, adoption du SME.

Afin d'assurer une croissance pérenne les entreprises sont amenées à prendre en compte les dégradations environnementales et l'épuisement des ressources et de les évaluer économiquement.

Enfin les entreprises développent de plus en plus des politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Celles-ci visent à rassurer les parties prenantes de l'entreprises les «stakeholders» sur le comportement éthiquement responsable des entreprises en matière environnementale et sociale. En effet, aujourd'hui plus que jamais avec les problématiques

liées au changement climatique et l'intérêt croissant que le public porte aux questions environnementales, les investisseurs ont besoin d'être confortés dans leurs choix. Les normes de management environnementales sont des gages de sécurité pour ces investisseurs et des gages de bonne conduite pour le public.

b. Définir le Système de Management Environnementale

i. Qu'est-ce qu'un système de management environnemental?

Pour aider les entreprises à intégrer, définir, mettre en oeuvre et déployer un système de management environnemental, des outils et des méthodes ont été mis à leur disposition. Il a été difficile de créer un cadre normatif et des méthodes systématiques de management environnemental car les entreprises présentent de grandes différences de par leurs tailles, les secteurs d'activité dans lesquelles elles progressent... Une grande entreprise a de gros moyens financiers et peut facilement recruter un staff en charge de ces questions. Il y a des entreprises qui ont déjà mis en oeuvre des systèmes matures et efficaces: il s'agit d'entreprise dont c'est le cœur du métier comme *Veolia Environment* ou celles pour lesquelles historiquement les risques environnementaux sont très élevées comme par exemple le Groupe pétrolier Total ou encore celles dont les activités au commencement nécessitaient une prise en compte des risques environnementaux comme la firme industrielle spécialisée en produits chimiques et biologiques. DuPont. Aujourd'hui cette entreprise est à la pointe du management environnemental et de l'innovation, elle a conservé les valeurs de son fondateur pour qui la sécurité était au cœur des préoccupations. Par ailleurs l'histoire de cette entreprise illustre les bénéfices que l'on peut retirer de pratiques responsables. A la fin des années 70, l'affaire du trou dans la couche d'ozone, dû à l'utilisation massive des CFC (chlorofluorocarbures) dans l'industrie, a bouleversé le monde industriel. L'utilisation de ces composés a alors été interdite mettant les entreprises qui n'avaient pas prévu de substituts aux produits chlorés dans une situation inextricable. L'entreprise DuPont quant à elle, investissant beaucoup dans la R&D avait fait brevété un substitut aux CFC lui permettant de conserver une longueur d'avance face à ses concurrents.

Cependant du caractère systématique de la SME va dépendre son efficacité. De plus, élaborer des procédures dans un souci d'uniformisation des pratiques permet de valoriser les efforts de l'entreprise en matière de gestion environnementales et de les faire reconnaître par les «stakeholders», notamment les investisseurs qui souhaitent travailler avec des entreprises pour lesquelles non seulement les risques financiers sont mineurs mais également les risques environnementaux minimales.

La conception et la mise en place d'une SME va se heurter ou au contraire être facilitée par les éléments suivants:

- Valeur de l'entreprise: celle-ci est très importante, elle dicte les décisions en haut lieu;
- L'efficacité des cadres et du management
- L'implication du personnel à tous les échelons
- Le système d'information et de formation
- Les services et département de l'entreprise: à savoir par exemple si la R&D est au cœur des métiers

- Les relations de la firme avec le public et les autres parties prenantes: les «stakeholder»

Les tentatives de normalisation de la SME se sont heurtées à des problèmes d'échelle: les normes en vigueur à l'échelle nationale devaient correspondre aux normes européennes. Tout

comme son caractère systématique la reconnaissance d'un SME au niveau européen lui confère une plus grande visibilité et permet à l'entreprise de le valoriser auprès de ses partenaires.

En 1993 la CEE propose un SME et d'audit: l'EMAS (Environmental Management and Auditing Scheme) applicable sur la base du volontariat des entreprises. Elle a été révisée depuis pour répondre aux nouvelles exigences. Parallèlement en 1996, une série de normes très puissantes voient le jour sur la scène internationale suite aux réflexions menées par l'International Organization for Standardization (ISO) et l'International Electrotechnical Commission (IEC): les normes ISO 140XX. La norme ISO 14001 est un outil puissant reconnu internationalement dont nous parlerons plus précisément dans la partie ?. Les deux normes dont nous venons de parler se complètent car une entreprise certifiée ISO14001 peut se réclamer d'une certification EMAS après avoir publié une déclaration environnementale conforme aux critères EMAS. Cette déclaration contient des informations sur le SME et les performances environnementales.

Selon ISO 14001 et EMAS, un SME est «la composante d'un système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue, et maintenir la politique environnementale».

Une des conditions de réussite est de proposer un management global:

- Doit concerner tous les échelons: personnel l'équipe managérial
- Doit concerner toute la chaîne de production de l'amont vers l'aval
- Il doit intégrer les interactions au sein de l'entreprise et avec l'extérieur

Ensuite il faut que la politique environnementale soit lisible et compréhensive par tous et que chacun identifie clairement son rôle. Elkington(1989) esquissait déjà un programme de management environnemental qu'il décomposait en 10 étapes:

- Définition et publication de la politique environnementale de l'entreprise
- Préparation d'un plan d'action environnemental
- Organisation et attribution d'un staff suffisant à la poursuite de la politique environnementale
- Education et formation du personnel
- Surveillance, audit et rapport sur les actions réalisées
- Suivi du calendrier des actes environnementaux à entreprendre
- Participation aux programmes environnementaux externes
- Aide au dialogue entre les différents acteurs concernés

Le SME doit permettre de réaliser les objectifs fixés au préalable grâce à une analyse environnementale. Celle-ci est réalisée à l'aide d'outils permettant de dresser un diagnostic environnemental et d'identifier et mesurer les impacts de l'entreprises sur l'environnement. (cf partie 2). Cette étape est primordiale et doit être réalisée avec beaucoup de soin, en effet il faut tenir compte des effets indirects liés à l'organisation de l'entreprise (sous-traitants, transport).

Après cette première étape la direction établit une politique environnementale dans laquelle elle expose clairement ses objectifs qu'elle transmet au personnel et au public. Vient ensuite la phase de planification pendant laquelle les aspects environnementaux sont passés en revue (émissions atmosphériques, déchets, consommations d'énergie...) afin de savoir si ils ont un impact significatif sur l'environnement. L'entreprise établit ses exigences pour dans un premier temps respecter les réglementations puis par la suite aller au-delà des exigences légales (Faire de la RSE). La planification permet finalement d'établir des programmes environnementaux qui permettent d'atteindre les objectifs (but environnementaux) et les cibles (exigences de performance). Les ressources humaines financières et technologiques sont ensuite captées et structurées pour mettre en œuvre la RSE. Comme nous l'avons déjà dit il est nécessaire que toutes les équipes soient bien informés et ce grâce aux formations, à la sensibilisation. Afin d'assurer une amélioration constante du SME un système de documentation interne permet de relayer les informations. Les normes permettent ensuite de contrôler les procédures opérationnelles. Enfin il est porté une attention particulière pour la prévention des risques avec la mise au point de modes opératoires en cas de défaillance. Pour permettre une amélioration permanente du SME et répondre aux exigences légales mais également des stakeholders le SME possède un feedback de contrôle et vérification. Enfin l'évaluation de la SME est réalisée par un audit qui vérifie la conformité aux normes: c'est un processus de vérification systématique et documenté permettant d'obtenir et d'évaluer, d'une manière objective, des preuves afin de déterminer si le SME d'un organisme est conforme avec les critères d'audit du SME définis par l'organisme, et afin de communiquer les résultats de ce processus à la direction» (ISO 14001, 1996, p.2).

ii. Les bons et les mauvais élèves en matière de gestion environnementale

En termes de nombre de certifications la France est le mauvais élève européen : en 1999 on dénombrait 394 certifications de management, EMAS et ISO 14001 confondus.

Les grandes entreprises sont obligées de se mettre aux normes à cause de leur exposition, publique. En effet il ne s'agit pas d'une obligation légale mais pour le public d'obligation éthique. Surveillées en permanence par les grandes instances réglementaires, les médias, le public elles doivent afficher une image irréprochable.

Total s'est fixé pour objectifs de faire certifier conforme à la norme ISO 14001 l'ensemble de ses sites «importants au regard de l'environnement» d'ici à 2009. A ce jour cela concerne près de 76% des sites. Le groupe est audité par une organisation externe afin d'assurer une plus grande transparence.

Veolia environnement dont c'est le corps de métier a défini 12 indicateurs à objectifs quantifiées qu'elle s'engage à atteindre d'ici à 2011 tels que: déploiement du SME, part des énergies alternatives et renouvelables dans la consommation totale ou encore réduction des émissions polluantes des véhicules (CO, HC, particules).

La France accuse un net retard dans la certification des ces PME/PMI. L'AFNOR a mis à leur disposition un document normatif de procédure de mise en place d'un SME en trois étapes avec au bout la certification ISO 14001 (FDX 30-205). Malgré ce coup de pouce et les

subventions accordées par les Chambres de Commerce et de l'Industrie les PME et PMI n'adhèrent pas à la démarche environnementale. Le cœur du problème pour ce type d'entreprise est le coût de la mise aux normes, les bénéfices ont moins de répercussions en termes d'image que pour les entreprises du CAC 40. En règle générale cela demande également une technologie de pointe, mature et innovante dont ne disposent pas les plus petites entreprises.

3. La norme ISO 14001, un outil performant ?

a. La norme ISO 14001, qu'est-ce que c'est ?

La norme ISO14001 est un référentiel recensant les exigences relatives à un système de management de l'environnement (SME), présenté précédemment. Ainsi, l'entreprise peut par la suite proposer un plan d'actions et des nouvelles démarches pour satisfaire les objectifs fixés par le nouveau plan d'actions. Elle repose sur le principe d'amélioration continue illustré par le principe de Deming (Plan, Do, Check, Act), figure 1.

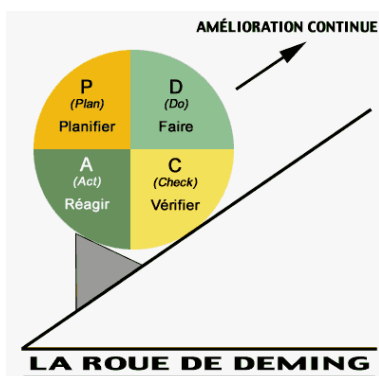


Figure 1. La roue de Deming

L'implantation d'un système de management de l'environnement SME peut donc s'accompagner d'une certification ISO 14 001. Cette norme, proposée depuis 1996 permet aux entreprises de montrer l'efficacité de leur SME et de valoriser leurs efforts en matière d'environnement. C'est une norme qui reconnaît le travail des entreprises en environnement. Très visible, elle offre une bonne image de l'entreprise aux clients et aux salariés qui voient une entreprise engagée pour la protection de la planète. D'autre part, la norme ISO 14 001 est un outil dynamique qui permet de maîtriser son management environnemental en termes de coûts. En effet, elle exige de faire un état des lieux des conformités réglementaires et de proposer des plans d'actions suite aux mesures d'impacts sur l'environnement. Ainsi, l'entreprise peut connaître quotidiennement les dépenses qu'elle devra prévoir pour obtenir le meilleur SME possible. Enfin, la norme ISO 14001 est le seul référentiel reconnu internationalement en matière de système de management de l'environnement. A ce titre, l'entreprise certifiée bénéficie d'un outil de communication pour mettre en avant ses qualités en matière de préservation de l'environnement auprès de ses investisseurs, des collectivités locales et des riverains...

Cette norme concerne toute entreprise ou association possédant des activités ayant un impact sur l'environnement. La certification peut être obtenue pour une installation, un site ou pour un groupe de sites.

Le certificat est émis pour 3 ans à la suite d'un audit mais des audits annuels de contrôle sont demandés pour suivre l'implémentation de la démarche retenue.

b. La norme ISO 14001, oui, mais comment l'obtenir ?

Plusieurs étapes permettent d'accéder à la certification :

i. Etape 1 : Préparation des documents par l'entreprise

L'entreprise demandant une certification doit posséder un certain nombre de documents prouvant l'existence d'un engagement en matière d'environnement. Ces documents sont :

- Une analyse environnementale mesurant leurs impacts et présentant les moyens mis en œuvre pour les limiter ou les éviter
- Une analyse réglementaire qui montre la conformité ou la non-conformité de l'entreprise vis-à-vis de la réglementation (fixée par l'arrêté préfectoral d'autorisation d'exploiter ou par des textes de lois)
- Un rapport d'audit interne, qui doit avoir été réalisé avant l'audit par l'organisme extérieur. Si c'est un groupement de site qui est certifié, il est possible que le site choisi pour l'audit interne ne soit pas le même que pour l'audit externe. C'est souvent le cas, car cela permet de vérifier la conformité du SME sur plusieurs sites
- Le rapport de la revue de direction
- Un texte définissant le plan d'audit mentionnant les interlocuteurs et les sites concernés

ii. Etape 2 : Lecture des documents par l'organisme de certification

Les différents documents jugés nécessaires à la préparation de l'audit sont envoyés par le demandeur à l'organisme de certification afin qu'il puisse préparer l'audit.

iii. Etape 3 : Vérification des éléments des documents sur site, audit

Les auditeurs sont amenés par le demandeur sur les sites sélectionnés et peuvent ainsi poser des questions aux techniciens et au chef de site. Lors de leurs visites, ils notent les écarts constatés entre la documentation et le site. Ils abordent notamment des questions de réglementation et vérifient qu'elle est respectée.

iv. Etape 4 : Rédaction du rapport de l'audit et présentation des résultats

v. Etape 5 : Prise de décision par un comité d'expert

La durée d'un audit dépend de la taille du site ou du groupe de sites. En général, pour un site, l'audit dure moins d'une semaine et la délibération est faite directement après l'audit. En moyenne, une journée d'audit coûte 1000 euros. Une certification est coûteuse du fait du nombre de personnes impliquées dans la certification et des actions liées au SME et non pas de l'audit en lui-même. Pour donner une idée du prix des actions du SME, on peut citer le prix moyen d'un rapport « Développement Durable » estimé à 300 000 euros.

c. Où en est la norme aujourd'hui ?

i. La norme ISO 14001 en chiffres

Dès sa naissance, la norme a connu un grand succès auprès des gros groupes qui ont été très réactives et ont suivi de près le mouvement. Cependant, les PME, faute de moyens, n'avaient pas montré un grand enthousiasme. C'est pourquoi, dix ans après sa mise en place, la norme propose un autre moyen de certification, la certification par étape. Elle permet aux entreprises d'aller à leurs rythmes en proposant des objectifs qui répondent à leurs contraintes. Aujourd'hui, 3 000 sites sont certifiés en France et 100 000 à l'étranger, même si cela est un bon résultat, on reste derrière nos voisins allemands, belges et britanniques. Nous pouvons donc encore nous améliorer.

Les secteurs les plus certifiés (chiffres 2006, étude ALTARES) sont :

- L'industrie hors agroalimentaire : 58,5 %
- Le service aux entreprises : 12,6 %
- Le commerce : 7 %
- Le bâtiment : 7 %

La figure 2 présente la répartition de la certification en France. On remarque que les régions fortement industrialisées tels que le Rhône-Alpes ou l'Île-de-France possèdent un taux élevé de certification.

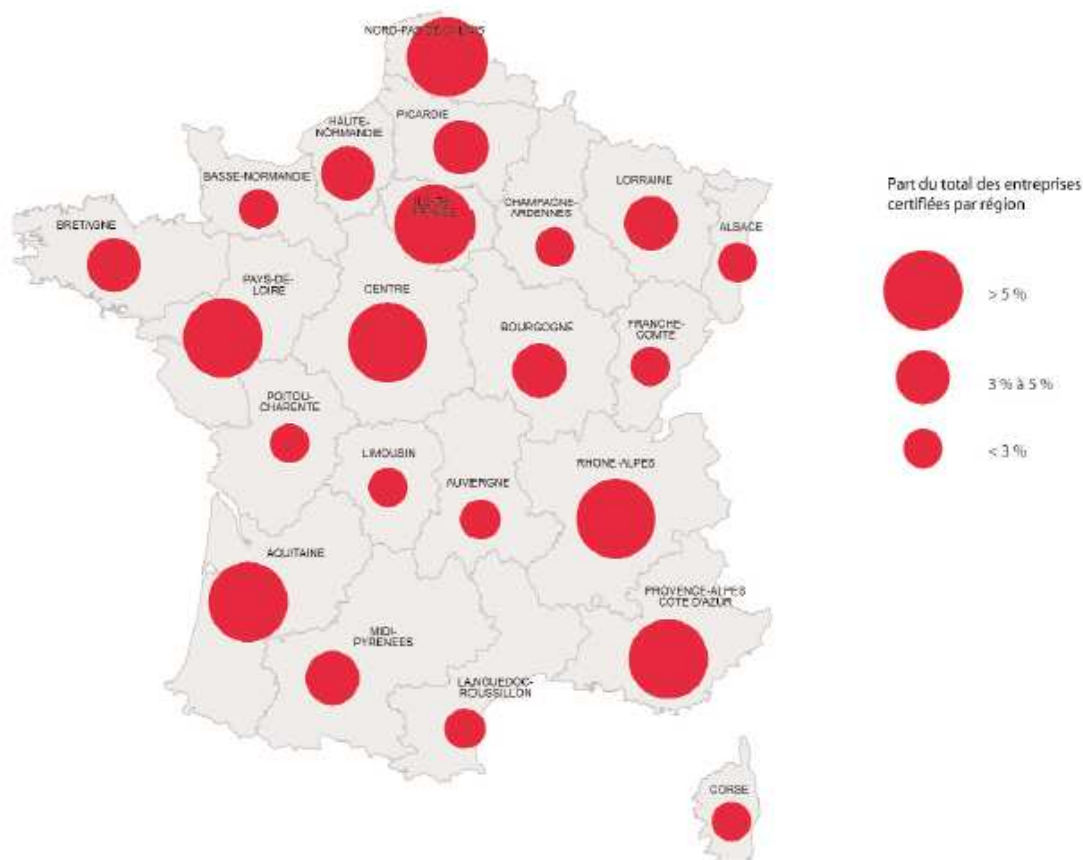


Figure 2. Répartition des entreprises certifiées ISO 14001 en France

ii. Pourquoi autant de succès ? Quel intérêt pour les entreprises ?

Cette norme a eu un coup de pouce lors de la sortie de la loi sur les nouvelles régulations économiques qui a mis l'environnement au cœur des objectifs des entreprises. Mais ce n'est pas l'unique raison de son succès.

Une entreprise cherche avant tout à faire le plus de profits possibles et la norme ISO 14001 permet d'optimiser les coûts liés à l'environnement, qui représentent une grande part des dépenses dans l'industrie. Ainsi, on démontre qu'une entreprise certifiée possède un chiffre d'affaires 1,5 fois supérieur par salarié qu'une entreprise n'ayant pas la certification ISO 14001. La norme, par la maîtrise des coûts, permet donc à l'entreprise d'avoir un meilleur rendement.

De plus, les collaborateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les clients sont de plus en plus sensibles aux questions liées à l'environnement et la certification permet de rester compétitif face aux autres entreprises. L'amélioration de leur image permet de renforcer la confiance de leurs interlocuteurs.

Enfin, simplement pour protéger l'environnement !

iii. Est-elle réellement efficace au point de vue environnement ?

La norme ISO 14001 est parfois critiquée en raison de l'absence d'obligations de résultats qui discréditent les engagements des entreprises certifiées.

Une étude INSEE prouve que même si la consommation à court terme d'électricité augmente pour les sites certifiés, on observe une baisse de la consommation d'énergie et d'eau, et une baisse des émissions de CO₂ à long terme. Cependant, la certification n'a pas d'impact significatif sur les particules volatiles. L'explication réside sûrement dans le niveau d'exigence réglementaire pour ces particules qui laisse très peu de marge de manœuvre pour les entreprises.

On peut donc conclure que la norme ISO 14001 est une norme efficace pour maîtriser sa consommation d'eau et d'énergie. De plus, grâce à son tableau de bord et à son suivi annuel, voire mensuel dans certaines entreprises, les indicateurs et les normes réglementaires sont suivis afin de prévenir les accidents, les pollutions et minimiser leurs impacts.

d. Conclusion et proposition future

La demande grandissante de certification montre la motivation des entreprises en matière d'environnement. Elles ont inclus les problématiques environnementales dans leur politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et ont pris conscience de leurs impacts. Cette démarche s'inscrit dans le développement durable et permet ainsi d'assurer une pérennité dans les activités humaines.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont obtenu la certification. Il était facile de l'avoir, cependant, il est plus compliqué de la garder. En effet, le principe d'amélioration continue impose d'être très actif dans les actions pour le développement durable et exige de mettre en place le plan d'actions proposés au premier audit. Ainsi, nous pourrions conclure de l'efficacité de cette norme une fois que nous aurons les résultats des audits de contrôle postérieurs.

Etant donné que la norme ISO 14001 s'inspire du standard qualité ISO 9001, un grand nombre d'entreprises décident de mutualiser les deux certifications pour les intégrer dans un système de management intégré. Elles sont parfois combinées avec la norme OHSAS 18001, qui pose un standard de sécurité, pour former un système QSE (Qualité Sécurité Environnement). Cette démarche est cependant très faiblement implantée dans les PME et constitue un enjeu commercial pour rester compétitives. Pourtant, elle constitue une chance pour les entreprises de limiter leurs dépenses en rassemblant trois domaines complémentaires.

Bibliographie

- Moroncini A., Gallez C., *Le manager et l'environnement Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2003.
- Baron V., *Pratiquer le management de l'environnement Les réponses à vos questions*, Afnor, 2005.
- Elkington J., *The green capitalists: How to make money-and protect the Environment*, Victor Gollancz Ltd, London, 1989.
- Cabinet Paul de Backer Service économie, ADEME, *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*, 1999.
- Lettre du Bureau Veritas du 16 avril 2008
- AFNOR, www.afnor.org
- Nicolas Riedinger, Céline Thévenot, *La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française*
- Etude ALTARES, *Les entreprises françaises certifiées, typologie et éclairages*
- AFAQ, www.afaq.org