

[étude]



LES APPORTS  
DE LA CERTIFICATION  
ISO 14001

MAI 2008





# LES APPORTS DE LA CERTIFICATION ISO 14001

MAI 2008

# [étude]

## Auteurs

### Céline DRUEZ-VÉRITÉ

Chef de projets au département Innovation et développement d'AFNOR Certification, qui a supervisé la conduite de cette étude.

### Guillaume NIEK

Titulaire d'un Master 2, Politique et décisions environnementales.  
Ingénieur Certification au sein d'AFNOR Certification.

# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE</b>	<b>04</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>06</b>
<b>PARTIE 1 : LA CERTIFICATION ISO 14001, LE CONTEXTE</b>	<b>07</b>
<b>1 QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ?</b>	<b>08</b>
1.1 LA NORME ISO 14001	08
1.1.1 Un véritable support technique	09
1.1.2 Des atouts indéniables	09
1.2 LE RÈGLEMENT EMAS	10
1.3 COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN PLACE D'UN SME	11
1.3.1 L'indispensable engagement de la direction	11
1.3.2 L'écoute des parties intéressées	11
<b>2 LE MARCHÉ DE LA CERTIFICATION ISO 14001</b>	<b>13</b>
2.1 LA CERTIFICATION DANS LE MONDE	13
2.2 LA RÉPARTITION DES CERTIFICATS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ	15
2.3 LA CERTIFICATION AU NIVEAU NATIONAL	15
<b>3 S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE CERTIFICATION : LES FACTEURS DE MOTIVATION</b>	<b>17</b>
3.1 SELON LES PAYS	17
3.2 SELON LES ENTREPRISES	18
<b>PARTIE 2 : LES APPORTS DE LA CERTIFICATION ISO 14001</b>	<b>21</b>
<b>4 CE QU'EN PENSENT LES ENTREPRISES ?</b>	<b>22</b>
4.1 UNE DÉMARCHE BASÉE SUR LE PRINCIPE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE	22
4.2 UNE MEILLEURE IMAGE DE MARQUE ET UNE CONFIANCE RENFORCÉE DES PARTIES PRENANTES	23
4.3 UNE GESTION OPTIMISÉE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	23
4.4 UN VÉRITABLE FACTEUR DE DÉCLOISONNEMENT	25
4.5 LA CERTIFICATION SOURCE D'INNOVATION	25
<b>5 L'AUDIT DE CERTIFICATION COMME FACTEUR DE PROGRÈS</b>	<b>27</b>
5.1 LE RÔLE DE L'AUDITEUR	27
5.2 LES ÉCARTS D'AUDITS : SOURCE D'AMÉLIORATION	28
5.2.1 Les écarts selon les chapitres de la norme	28
5.2.2 Évolution des écarts par type d'audit	30
<b>CONCLUSION</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>45</b>




# PRÉFACE

**La complexité** des écosystèmes rend souvent l'analyse des dommages environnementaux imputables aux activités humaines difficile, leurs évolutions peu prévisibles et ce, même pour un écologue aguerri. Néanmoins, il est de nombreux domaines où les connaissances humaines sur les "non-humains" ont fortement progressé. Les enjeux environnementaux et leurs imbrications sont d'une part mieux identifiés qu'ils ne l'étaient dans un passé récent. D'autre part, nous disposons d'informations plus solides sur les évolutions des stocks de ressources, en particulier non renouvelables, et leurs implications à court et moyen termes.

En matière environnementale, les entreprises comme les collectivités territoriales n'ont plus la possibilité d'agir en gestionnaires incultes. Cette nouvelle donne est accentuée par l'intérêt croissant porté par les parties prenantes (clients, actionnaires, société civile, collectivités...) sur ces sujets sensibles qui engagent la responsabilité de nos institutions respectives. À brève échéance, nous serons tous amenés à rendre des comptes d'une exhaustivité et d'une précision croissantes sur les conséquences financières, sociales et environnementales de nos activités. Que ce soit sous la forme de bilans carbone ou de rapports détaillés sur la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) par exemple. Afin de relever ces défis, il est à la fois nécessaire de disposer des outils adéquats et d'en percevoir les enjeux.

Dans la plupart des contextes, la certification ISO 14001 est à même de répondre aux deux besoins. Elle s'adresse à tous : aux entreprises et aux organisations de toutes les tailles et de tous les secteurs – industriel, tertiaire, entreprises et administrations publiques...

Levons un malentendu, il ne s'agit pas d'une énième certification produit. La démarche ISO 14001 a pour seul objectif d'implémenter et de structurer un Système de Management Environnemental (SME) souple et transversal qui permette la prise en compte exhaustive des impacts environnementaux et la mise en conformité réglementaire.

La norme ISO 14001 n'a pas pour vocation d'imposer et d'établir des critères de performance environnementale par secteur mais bien d'amener les organismes et leurs collaborateurs à maîtriser les aspects environnementaux inhérents à leurs activités, c'est-à-dire à revisiter leurs procédés, anticiper les situations d'urgence et vérifier leurs capacités d'action, de réaction et de veille.

Avec le présent mémoire, AFNOR Certification fait preuve d'une pédagogie rare quant au contenu du référentiel 14001 et dédramatise l'engagement dans une démarche de certification et l'épreuve de l'audit externe.

Mieux, au moyen d'une vaste enquête qualitative, AFNOR Certification recueille auprès des décideurs certifiés et expérimentés les bénéfices financiers et immatériels les plus fréquemment rencontrés – maîtrise des coûts, démarche citoyenne, outil de mobilisation et de dialogue entre les collaborateurs, crédibilité... Autant d'éléments d'appréciation du capital immatériel des entreprises qu'il faut intégrer au sein d'une analyse des coûts et bénéfices de la présente norme.

La certification ISO 14001 permet de gagner du temps. Elle nous enjoint à synthétiser et hiérarchiser les données qui permettent de résoudre les situations d'urgence. Elle nous conduit à formuler les décisions rationnelles qui prennent en compte les contextes législatifs complexes ainsi que les incertitudes et les risques économiques et environnementaux. Elle engage les entreprises et leurs collaborateurs sur un sentier de progrès continu et durable de leur capital « réputationnel ».

Il est possible pour chacun, à son niveau de responsabilité, de contribuer à la préservation des écosystèmes et des grands équilibres planétaires par une politique mesurée et durable. Chez Barclays, nous partageons avec nos parties prenantes un même diagnostic : il faut établir les moyens d'un fonctionnement équilibré et sain de l'entreprise avec son environnement.

**Thomas Mahu**

Responsable Développement durable  
de Barclays Bank PLC France



# INTRODUCTION

**Les objectifs** ambitieux que se sont fixés les différents gouvernements en matière de changement climatique, de biodiversité, de préservation des ressources naturelles, depuis plusieurs années, auraient dû faire de l'environnement l'une des composantes majeures des stratégies d'entreprise.

Pourtant aujourd'hui le constat est là : peu d'entreprises ont adopté un Système de Management Environnemental (SME). Par ailleurs, il est intéressant de noter la disparité du nombre de certificats au niveau international selon les pays et le retard assez important des entreprises françaises par rapport à d'autres pays européens.

Dix ans après sa publication, la norme ISO 14001 ne connaît pas le succès escompté. Les entreprises et notamment les PME, accordent un crédit limité à l'impact économique de la prise en compte de l'environnement dans leur stratégie. Elles restent donc encore réticentes à l'égard des démarches de management environnemental et plus particulièrement de la certification ISO 14001.

Bien que peu d'études mettent en avant les apports de la certification ISO 14001 et ses impacts sur les performances de l'entreprise, une étude menée par l'OCDE a établi que la mise en œuvre d'un Système de Management Environnemental permet généralement d'améliorer la situation des entreprises. Afin de soutenir le déploiement de cette démarche au sein des entreprises et parce que l'environnement doit être considéré aujourd'hui comme une priorité, AFNOR Certification, leader sur le marché de la certification ISO 14001 en France, a souhaité apporter des éléments de réponse concrets aux entreprises, encore frileuses face à cette démarche.

Une étude qualitative a donc été réalisée avec comme objectif final de mettre en évidence, autant que faire se peut, les apports de la certification ISO 14001.

Cette étude est basée sur une approche comparative des études académiques traitant du lien entre performance et certification ISO 14001, des résultats sur les apports perçus par des responsables environnement de 40 entreprises certifiées depuis plus de trois ans (annexe 1) et enfin, des résultats d'une étude empirique portant sur 1 000 rapports d'audits environnementaux.



PARTIE 1

# LA CERTIFICATION ISO 14001 **LE CONTEXTE**





# QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ?

Retracer les déterminants précis de l'émergence des normes ISO 14000 est une tâche difficile et ambitieuse. Il semble que le développement de la série ISO 14000 soit l'aboutissement de plusieurs facteurs.

Au début des années 90, un certain nombre de faits ont permis d'établir de façon concrète le lien entre les dégradations environnementales et les activités économiques. En 1991, la déclaration du G7, groupe des sept pays les plus industrialisés, soulignait l'importance et l'urgence de se préoccuper de la dégradation de l'environnement de la planète.

Les travaux préparatoires à la conférence de Rio de 1992, énonçaient clairement le lien *entre développement et environnement*. Les conclusions du Business Council for Sustainable Development, chargé de préparer des éléments pour la conférence soulignaient la nécessité d'élaborer des normes internationales consensuelles et volontaires.

C'est dans ce contexte que l'ISO avait réuni en 1991 un groupe d'experts pour mener une réflexion sur l'opportunité *d'élaborer des normes internationales permettant de favoriser le commerce mondial tout en améliorant la performance environnementale des organismes*. Lors du Sommet de la Terre de Johannesburg, le document adopté sous le nom d'Agenda 21 encourageait les producteurs à "reconnaître le management environnemental comme l'une des priorités des entreprises" et à "adopter des codes de meilleures pratiques environnementales".

En 1993, l'ISO créait le Comité Technique 207 composé de plus de 60 pays et regroupant des experts d'horizons divers et variés afin d'élaborer un ensemble de normes sur les bonnes pratiques de gestion de l'environnement dont la norme ISO 14001. Parallèlement à cette initiative internationale, la Commission européenne élaborait un règlement européen définissant un système volontaire connu sous le nom de EMAS et permettant aux entreprises de s'engager dans une démarche d'amélioration de leurs performances environnementales.



## LA NORME ISO 14001

L'objectif principal de la norme ISO 14001 est d'aider un organisme à connaître, puis à maîtriser les incidences environnementales de ses activités, produits et/ou services, et à assurer l'amélioration continue de ses performances. La norme propose avant tout un cadre et une démarche structurée, en vue d'obtenir une amélioration continue dont le rythme et l'importance seront déterminés par l'organisme à la lumière de son contexte économique et, plus globalement, à l'aune des exigences de l'ensemble des parties intéressées (personnel, voisinage, collectivités, clients, fournisseurs, financiers, assureurs, associations environnementales, opinion publique, etc.).



# 1 // QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ?

## 1.1.1 LA NORME : UN VÉRITABLE SUPPORT TECHNIQUE

La norme guide les entreprises à travers 5 étapes clés :

### ■ Définir la politique environnementale

L'élaboration d'une politique environnementale par la direction constitue la première étape du processus d'implantation d'un Système de Management Environnemental (SME). Il est important que les dirigeants, au plus haut niveau, soient directement impliqués afin de créer l'émulation, la motivation auprès de l'ensemble du personnel de l'organisme. Cela se traduit notamment par des engagements financiers, humains et matériels pour le développement d'une telle démarche.

### ■ Planifier des actions environnementales

La seconde étape concerne la planification et comporte les éléments suivants :

- l'identification des aspects environnementaux,
- la connaissance des exigences légales,
- l'établissement d'objectifs et de cibles,
- la formalisation d'un programme de management environnemental permettant d'atteindre ces objectifs.

### ■ Mettre en œuvre sa politique

La troisième étape constitue la mise en œuvre du ou des programmes de management environnemental. Elle inclut la définition d'une structure et des responsabilités, la formation et la sensibilisation du personnel, la communication interne et externe, la documentation du SME, la maîtrise documentaire, la maîtrise opérationnelle, la prévention des situations d'urgence.

### ■ Contrôler et mesurer son efficacité

Une fois le SME mis en œuvre, il convient d'évaluer son efficacité, de le maintenir voire de l'améliorer afin qu'il demeure conforme aux cibles et objectifs environnementaux fixés au préalable. Cette quatrième étape inclut les éléments suivants : la surveillance et le mesurage, l'analyse des non-conformités et le suivi des actions correctives ou préventives, les enregistrements et enfin l'audit du SME.

### ■ S'appuyer sur la revue de direction

La revue de direction constitue la dernière étape : elle permet de vérifier si la politique environnementale est réalisée conformément à ce qui a été prévu et si les objectifs et cibles doivent être renouvelés. C'est au cours de cette dernière étape que les éventuels ajustements sont abordés au regard des résultats enregistrés dans le cadre des audits internes.

## 1.1.2 DES ATOUTS INDÉNIABLES

La norme ISO 14001 ne comporte aucune prescription en matière de performances environnementales. L'ISO 14001 repose sur trois engagements fondamentaux de la direction, lesquels sont retranscrits dans la politique environnementale :

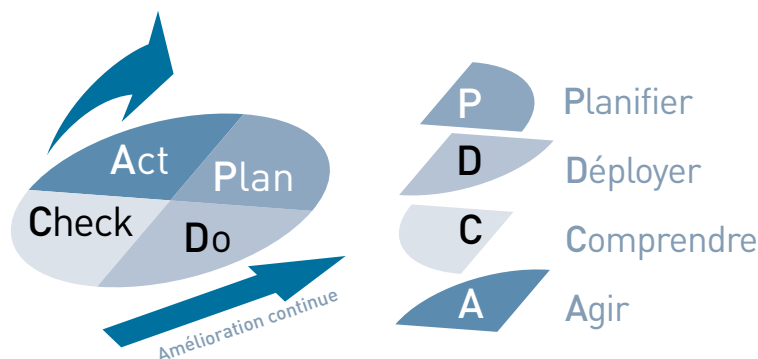
- le respect de la réglementation environnementale ;
- la prévention des pollutions ;
- l'amélioration continue, notamment des performances environnementales.

De ce fait, deux organismes ayant des activités similaires mais des performances environnementales différentes peuvent être tous les deux conformes aux exigences de la norme. L'ISO 14001 peut être considérée comme un outil structurant le déploiement d'une démarche environnementale au sein d'une entreprise.

Enfin, la norme ISO 14001 partage une structure commune avec le référentiel 9001 (norme relative à la qualité), ce qui rend sa mise en œuvre aisée par les services qui connaissent la seconde et évite l'écueil des doublons (principe de non-recouvrement des exigences).

# 1 // QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ?

Tout comme l'ISO 9001, la norme ISO 14001 est structurée autour de la roue de Deming, une boucle d'amélioration continue de type PDCA (Plan Do Check Act – graphe 1). Ce principe est emprunté à William Edwards Deming qui, dès 1950, mettait en garde : « ce qui n'est pas évalué et mesuré n'est pas convenablement déployé et géré ». Le respect d'un cycle PDCA est garant d'un progrès continu au sein de l'organisme qui le déploie. Ce cycle se décompose en quatre étapes successives : « Planifier, Déployer, Comprendre (Mesurer), Agir (Améliorer) ».



GRAPHE 1 : LA ROUE DE DEMING

Le cycle PDCA s'applique à n'importe quel axe de performance de l'entreprise comme celui de l'environnement. La définition d'objectifs d'amélioration (Plan) se traduit par la mise en place d'un programme d'actions (Do) et le suivi de ce programme. L'évaluation entre les objectifs initiaux et les résultats (Check) permet de mettre en évidence les mesures nécessaires pour corriger les écarts voire même de redéfinir de nouveaux objectifs.

La mise en œuvre à la fois souple et efficace constitue un outil précieux pour les entreprises qui peuvent le décliner et l'étendre à l'ensemble de leurs activités. Ainsi, le cycle PDCA peut s'appliquer à la stratégie et à son pilotage, aux processus, aux produits, à l'innovation, au management des risques, etc. *L'objectif final de ce cycle étant d'inscrire l'entreprise dans une démarche de performance.*



## LE RÈGLEMENT EUROPÉEN EMAS

Plus exhaustif et contraignant, l'EMAS requiert également :

- l'identification des aspects environnementaux liés aux procédures d'achats ;
- l'analyse des impacts environnementaux qui exige une prise en compte complexe de la biodiversité ;
- l'analyse des aspects environnementaux qui doit inclure également :
  - les problèmes liés au transport ;
  - les questions relatives aux produits (conception, conditionnement, transport, utilisation et recyclage...) ;
  - les aléas liés aux investissements ;
  - les résultats obtenus et les pratiques observées en matière d'environnement par les sous-traitants et les fournisseurs.

À la différence de l'ISO 14001, l'EMAS contraint les entreprises à établir une communication extérieure avec le public : une déclaration doit être établie et une fois validée par un vérificateur ou un organisme de vérification agréé, cette déclaration est mise à disposition du public, et notamment des collectivités locales et des clients. Enfin, le règlement préconise de faire appel à des formes appropriées de participation du personnel telles les boîtes à idées, le travail de groupe, etc.



## COMMENT RÉUSSIR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Le succès de la formalisation d'un système de management environnemental (SME) et sa facilité de mise en œuvre dépendent, pour beaucoup, de certains critères ou principes à partir desquels les entreprises peuvent élaborer leur stratégie. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont plus ou moins formalisé au cours du temps leurs pratiques de management.

L'existence et la formalisation d'un système de management environnemental peuvent aider l'entreprise à donner confiance aux parties intéressées sur le fait qu'il existe un engagement du management pour mettre en œuvre sa politique environnementale dans ses processus de décision et dans le système d'information et de mesure pour en juger.

Par ailleurs, l'implémentation d'un SME ISO 14001 constitue un vecteur possible de professionnalisation des services qualité, environnement, développement durable... Le référentiel ISO 14001 exige une formalisation des procédures de veille – notamment réglementaire – de planification et de décision. L'audit externe ISO 14001 autorise un regard tiers sur les pratiques en place.

Deux préalables restent cependant indispensables au bon fonctionnement d'un SME pertinent : l'engagement de la direction et l'ouverture aux parties intéressées.

### 1.3.1 L'INDISPENSABLE ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Les résultats des entretiens réalisés par AFNOR Certification auprès d'entreprises engagées sur un SME ISO 14001 et donnés en annexe 2 démontrent tous que le facteur clé de succès de la démarche de certification est l'implication de la direction dans le système de management environnemental.

Si la norme évoque peu ces aspects stratégiques, elle demande explicitement à la Direction de s'impliquer directement dans les orientations et la politique environnementale des organisations en intégrant un certain nombre de principes : adaptation à la nature des activités de l'organisation, prévention, amélioration continue, respect de la réglementation, communication interne, prise en compte des parties prenantes, etc.

Ces principes pertinents renforcent la légitimité et la crédibilité de la politique environnementale, et de fait, l'implication de la direction pour ces problématiques. Cela favorise la mobilisation des employés et l'environnement devient alors une priorité de l'organisation.

Ce point semble réellement l'un des ingrédients déterminants de la réussite de la démarche ISO 14001 : le leadership du responsable est un élément indispensable au bon fonctionnement du processus. La communication entre les managers et les collaborateurs est le moyen de gagner la raison et le cœur des salariés mais aussi d'obtenir le consensus d'abord et l'adhésion à la stratégie ensuite.

De nombreuses études viennent appuyer ces arguments : l'implication des dirigeants permet d'encourager la mobilisation des employés autour de valeurs environnementales et de faire de l'environnement un atout pour l'organisation.

Cette exigence d'engagement est d'ailleurs présente dans les principaux référentiels d'excellence comme l'EFQM. Les critères de ces référentiels sont reconnus au niveau international comme de puissants outils d'auto-évaluation et le nombre de points attribués pour évaluer l'engagement de la direction et son implication témoignent de l'importance accordée à ce critère pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

*La direction doit, par conséquent, se donner une ambition et mobiliser des moyens à la hauteur des objectifs environnementaux qu'elle se fixe.*

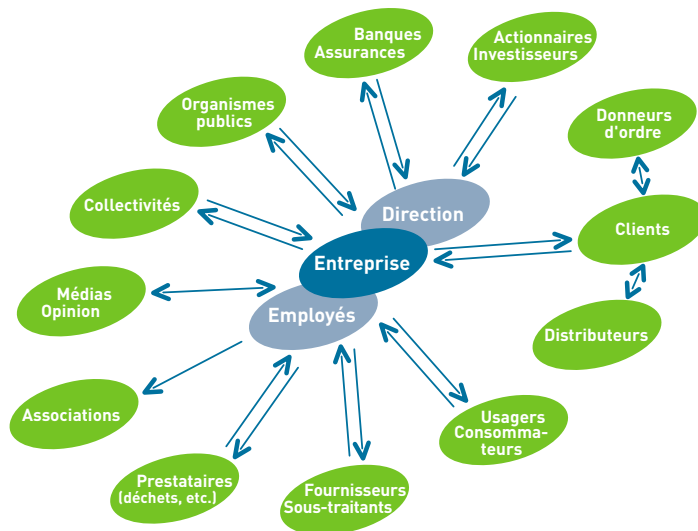
### 1.3.2 L'ÉCOUTE DES PARTIES INTÉRESSÉES

Qu'on les appelle parties intéressées, ou parties prenantes, les différents acteurs (graphe 2) portent un certain nombre d'enjeux pour l'entreprise. Soit l'entreprise va avoir un impact sur

# 1 // QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ?

ces parties et celles-ci se trouvent légitimes pour demander des réponses, soit ces parties vont, par leur action, ou leur inaction, avoir un impact sur l'entreprise. Il est difficile de faire un classement distinct car souvent les impacts sont réciproques, ou différés dans le temps. Une partie intéressée qui se trouve concernée par une pollution de l'entreprise, pourra par son action judiciaire ou autre, poser ensuite un problème à l'entreprise.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'identifier toutes les parties intéressées et d'essayer de leur faire exprimer leurs besoins (dont la prise en compte n'est pas forcément exhaustive) ou d'imaginer leurs besoins si elles ne sont pas en mesure de les exprimer.



**GRAPHE 2 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES INTÉRESSÉES**

Historiquement, les actionnaires et les clients représentaient les parties intéressées naturelles de l'entreprise et se situaient exclusivement dans le domaine économique. Leur principale attente était et reste, l'obtention de produits au meilleur prix en considérant la qualité requise pour les uns et la rentabilité du capital investi, pour les autres. Ces parties sont d'ailleurs, de plus en plus, porteuses d'autres enjeux en matière environnementale.

Au-delà de ces acteurs historiques, d'autres parties intéressées, font valoir des demandes vis-à-vis de l'entreprise et peuvent permettre la mise en œuvre de solutions adaptées aux enjeux environnementaux. Des exemples peuvent être donnés comme :

- les acteurs locaux (riverains, communautés locales, associations diverses...) qui sont attentifs aux impacts sur l'environnement ;
- les acteurs plus distants qui vont s'intéresser à l'impact des produits de l'entreprise hors du périmètre immédiat de sa production ;
- des acteurs économiques qui vont faire valoir des demandes nouvelles ;
- de nombreuses questions environnementales ne seront gérées que dans l'ensemble du cycle de vie du produit et impliquent de nouvelles relations contractuelles et partenariales entre donneurs d'ordre et sous-traitants notamment avec les gestionnaires des déchets (post-consommation) ;
- des acteurs financiers, banques et assurances qui se préoccupent, de plus en plus, de la façon dont les entreprises prennent en compte l'environnement ;
- des acteurs internes de l'entreprise, le personnel, mais aussi les sous-traitants intervenant dans l'entreprise.

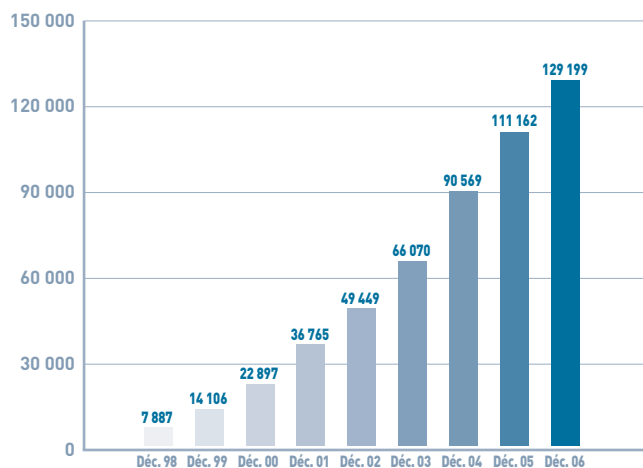
La direction de l'entreprise doit donc identifier l'ensemble de ses parties intéressées, connaître leurs demandes et gérer ses relations avec elles. Le niveau de prise en compte des parties intéressées dépend, en partie, de la taille de l'entreprise, de sa structure, du type d'activité et du marché.

# LE MARCHÉ DE LA CERTIFICATION ISO 14001



## LA CERTIFICATION DANS LE MONDE

La certification ISO 14001 a connu une croissance significative au cours de la dernière décennie (voir graphe 3 ci-après). En 2006, elle enregistre un léger ralentissement de sa croissance au niveau mondial avec tout de même près de 130 000 organismes certifiés dans 140 pays.

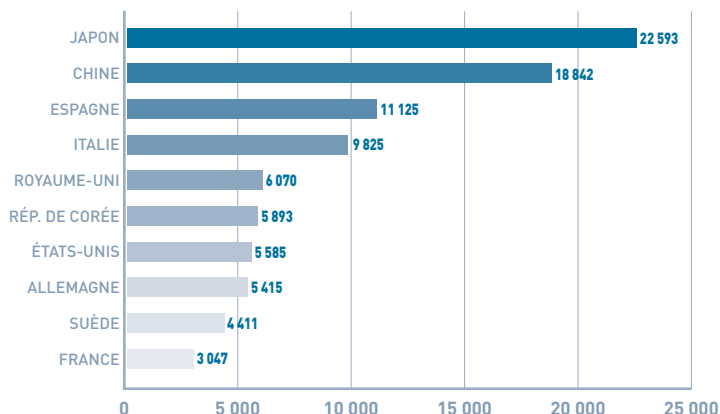


**GRAPHE 3 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CERTIFICATS ISO 14001 DÉLIVRÉS DANS LE MONDE**

L'Europe et l'Extrême-Orient concentrent à eux seuls 85 % des certificats ISO 14001 dans le monde.

L'Europe est toujours la première région en termes de certification ISO 14001 avec 44 % de parts de marché, gagnant 1 point par rapport à fin 2005, grâce à une croissance soutenue de 19 %.

L'Extrême-Orient représente 41 % du marché mondial de la certification ISO 14001 et enregistre, en 2006, une croissance un peu inférieure à la moyenne mondiale de 14 %.



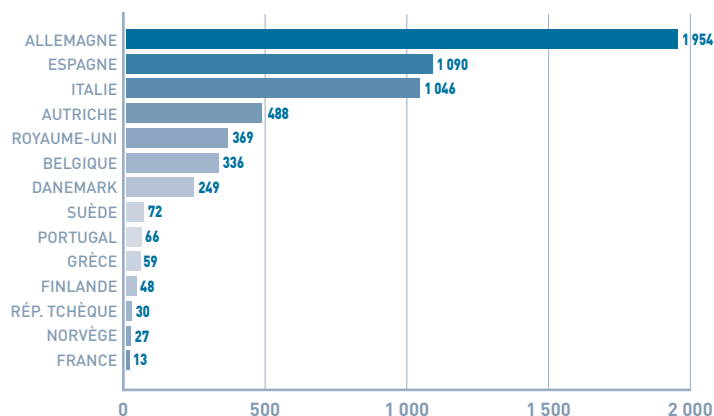
GRAPHE 4 : RÉPARTITION DU NOMBRE DE CERTIFICATS PAR PAYS EN 2006

Selon les données regroupées dans le graphe 4, le Japon et la Chine sont les pays les plus actifs au niveau mondial avec respectivement plus de 22 500 et 18 500 certificats. Le Japon diminue toutefois son nombre de certificats ISO pour la première fois après plusieurs années. La Chine en deuxième position enregistre quant à elle la plus forte augmentation (+ 6 159 certificats).

L'Espagne, en 3<sup>ème</sup> position mondiale mène le peloton européen (11 000 certificats) et gagne un point de parts de marché par rapport à 2005. La France arrive en 10<sup>ème</sup> position au niveau mondial avec 3 000 certificats délivrés et 6<sup>ème</sup> au niveau européen derrière l'Espagne, l'Italie (9 800) le Royaume-Uni (6 000), l'Allemagne (5 400) et la Suède (4 400).

De 2005 à 2006, le classement des pays reste globalement inchangé, mais les écarts se creusent entre l'Espagne, l'Italie et les autres pays.

Si l'on compare ces données avec celles existant sur le règlement EMAS, on constate que la norme ISO 14001 reste une composante majeure de gestion de l'entreprise pour une meilleure protection de l'environnement : en effet, au niveau des pays européens, les chiffres concernant le règlement EMAS (graphe 5), montre que davantage d'entreprises sont certifiées 14001.

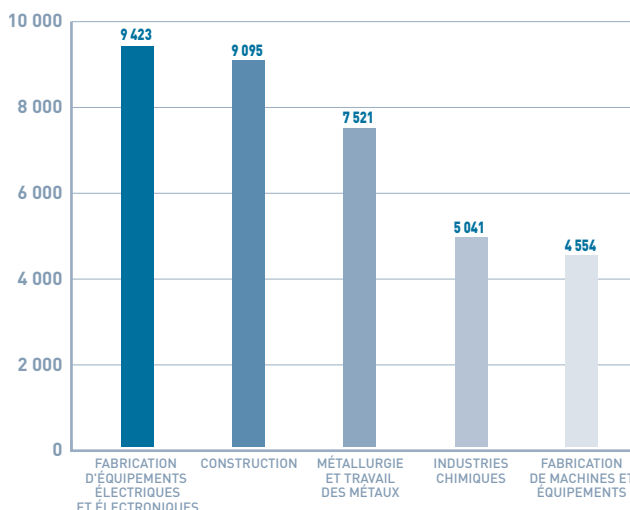


GRAPHE 5 : LA RÉPARTITION DES SITES ENREGISTRÉS EMAS AU 16 JANVIER 2008

En 2007, le nombre de sites enregistrés EMAS est en croissance significative par rapport aux années précédentes. Les pays ayant eu la plus forte progression sont l'Italie (+ 32 %) l'Espagne (+ 26 %) et le Portugal (+ 16 %). La France, avec 13 sites enregistrés se situe largement en retrait.



## LA RÉPARTITION DES CERTIFICATS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



**GRAPHE 6 : SECTEURS D'ACTIVITÉ PRÉDOMINANTS EN ISO 14001 DANS LE MONDE AU 31 DÉCEMBRE 2006**

Cinq secteurs d'activités concentrent 45 % des certificats ISO 14001 dans le monde. Le secteur de la fabrication d'équipements électriques et électroniques reste en tête. La construction passe devant le secteur de la métallurgie et du travail des métaux et enregistre une forte croissance en 2006 (avec plus de 90 % d'augmentation).

Les industries chimiques et la fabrication de machines et équipements restent en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> positions, avec des taux de croissance sensiblement équivalents à la moyenne mondiale.

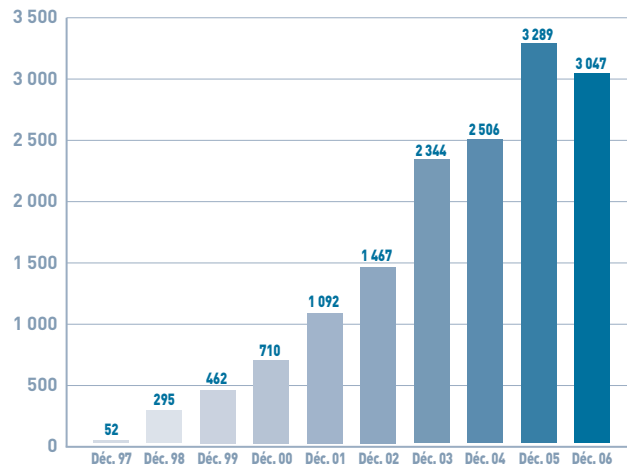
On notera que ces cinq secteurs d'activité sont ceux pour lesquels la réglementation environnementale est la plus marquée.

Jusqu'à présent majoritairement utilisée par les grandes entreprises industrielles, l'ISO 14001 opère désormais une percée dans le tertiaire. Un nombre croissant d'entreprises de services s'y intéresse. Elle devient un atout pour les PME tournées vers l'exportation et un impératif pour de nombreux sous-traitants. Les services (consolidés en un seul secteur) représentent fin 2006, 27 % des certificats ISO 14001 dans le monde, contre 73 % pour l'industrie.

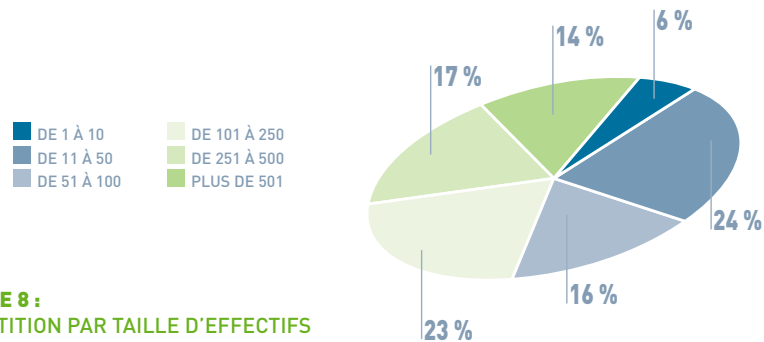


## LA CERTIFICATION AU NIVEAU NATIONAL

La France se situe au 6<sup>ème</sup> rang européen et en 2006, le nombre de certificats en France s'élevait à 3 047 selon l'ISO. Il semblerait donc qu'après une forte croissance en 2005, la certification ISO 14001 marque un recul en 2006. Toutefois, d'après les données dont nous disposons (Qualité Référence), il semble que les chiffres de 2005 ont été surévalués et qu'en réalité, le nombre de certificats ISO 14001, a continué à progresser de manière régulière mais à un rythme moins soutenu que d'autres pays européens.



GRAPHE 7 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CERTIFICATS ISO 14001 DÉLIVRÉS EN FRANCE



GRAPHE 8 : RÉPARTITION PAR TAILLE D'EFFECTIFS

Les chiffres concernant la France sont inquiétants. Par exemple, si l'on compare ces derniers (3 047 certificats en 2006), toute proportion gardée, avec la croissance de ceux de la Chine sur une année, (6 159 certificats obtenus en un an), on note des différences significatives et l'on peut s'interroger alors sur les raisons de tels écarts.



# S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE CERTIFICATION : LES FACTEURS DE MOTIVATIONS



## SELON LES PAYS

L'analyse des initiatives et des bonnes pratiques dans les divers pays permet pour une large part d'expliquer les différences significatives qui existent entre les différents pays quant au nombre de certifiés ISO 14001.

Un certain nombre de facteurs-clés influence le comportement et les efforts des entreprises, en particulier des PME, en matière de protection de l'environnement. Ces facteurs clés d'influence sont :

- les moyens d'actions mis à disposition des entreprises pour réduire leurs impacts environnementaux ;
- les pressions exercées à leur encontre par les différentes parties prenantes ;
- les obstacles rencontrés lorsqu'elles engagent des actions.

La démarche de certification ISO 14001 dépend de l'interaction entre ces différents facteurs.

En se basant sur cette analyse, et à la lecture des études les plus abouties, comme celle de Corbett et Kirsch, les facteurs de motivations les plus significatifs sont les suivants :

- « l'environnementalisme national » : les pays ayant un cadre stratégique global visant à promouvoir les initiatives de système de gestion de l'environnement ;
- le nombre de certifications ISO 9000 car beaucoup d'entreprises adoptent des démarches intégrées facilitées par la compatibilité des deux normes ;
- l'importance relative des exportations ;
- les dispositions administratives, les pouvoirs publics et les aides fournies aux entreprises mettant en place des systèmes de management selon la norme ISO 14001 ;
- les avantages accordés par d'autres acteurs comme les banques et assureurs afin de reconnaître les actions des entreprises.

Des pays comme la Chine et le Japon considèrent la certification comme un passeport indispensable pour la conquête des marchés. La certification ISO 14001 constitue un pré-requis pour établir des relations commerciales sur de bonnes bases avec les pays européens.

Dans les pays d'Europe du nord, la certification ISO 14001 est très souvent demandée par le marché et il existe dans ces pays, de fait, un lien fort entre réglementation et démarche volontaire même si il y a juridiquement une séparation entre les deux. Cela concerne en particulier des pays comme le Danemark, la Finlande, la Norvège, la Suède ou l'Allemagne. Ces pays s'inscrivent déjà dans une démarche qualifiée « d'écologie industrielle », principe selon lequel il faut considérer le système industriel comme une partie prenante intervenant sur le fonctionnement de la biosphère<sup>1</sup>. L'écologie industrielle s'intéresse aux interactions entre les activités humaines et les écosystèmes sur lesquelles elles interviennent à court, moyen et long termes.

1

La notion de biosphère désigne à la fois un espace et un processus auto-entretenu incluant l'ensemble des organismes vivants et des milieux où ils vivent.

Par ailleurs, l'avance en nombre de certificats de l'Italie et de l'Espagne face à la France, peut s'expliquer par le fait que ces dernières ont pris diverses mesures réglementaires et économiques pour faciliter et accélérer le déploiement des certifications ISO 14001 voire des enregistrements EMAS.

Nous le voyons, l'engagement volontaire des entreprises dans les démarches de certification est également fonction des contextes réglementaires et politiques locaux. Ces « motivations » ou « contraintes », ne sont cependant pas les seuls motifs d'une telle démarche.



### SELON LES ENTREPRISES

Les travaux académiques sur ce sujet sont encore peu nombreux mais on observe depuis ces dernières années un intérêt croissant pour des travaux de recherche sur les avantages compétitifs liés à une démarche de management environnemental.

En réalité, les motifs stratégiques favorables à une certification ISO 14001 peuvent être déclinés en fonction des enjeux pour l'entreprise. Les travaux d'Olivier Boiral (2001) sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion de l'environnement permettent de distinguer 4 types de démarches environnementales des entreprises selon le caractère significatif de ces enjeux (graphe 9).

La mise en place de l'ISO 14001, permet, à priori, aux organismes d'intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne et de s'engager dans une logique d'amélioration continue. Cependant, si les objectifs sont d'abord et avant tout de répondre à la demande des clients ou à des pressions internes, l'amélioration des performances environnementales peut ne pas être une priorité pour les dirigeants. Dans ce cas, l'obtention de la certification constitue une fin en soi et la mise en place du SME ne peut plus être considérée comme un outil d'amélioration. Les effets positifs de la norme seront surtout appréhendés par rapport aux relations avec les parties prenantes, ou encore par rapport aux impacts économiques.

L'expérience démontre que la mise en place d'un SME certifié n'est accompagné d'une hausse des performances que si l'entreprise intègre les aspects environnementaux au sein de sa stratégie. Les performances sont limitées voire inexistantes si la certification n'est envisagée que sous l'angle d'une vitrine commerciale. Aussi, il est intéressant de se questionner sur les motivations qui conduisent les entreprises à s'orienter volontairement vers la mise en place d'une telle démarche.

Quatre types de démarche peuvent être adoptées par l'entreprise. Elles dépendent à la fois des enjeux externes et également des enjeux internes de l'entreprise.

Enjeux externes	FORTS	Démarche rituelle	Démarche mobilisatrice
	FAIBLES	Démarche réactive	Démarche proactive
		FAIBLES	FORTS
		Enjeux internes	

GRAPHE 9 : TYPOLOGIE DES DÉMARCHES ADOPTÉES PAR LES ENTREPRISES FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

#### a) La démarche rituelle

Une démarche rituelle est liée à des enjeux externes forts qui peuvent être à la fois des contraintes ou des risques, comme par exemple la pression exercée par certaines parties

intéressées ou des opportunités comme l'accès à des marchés pour lesquels la certification ISO 14001 permet un avantage concurrentiel. La certification est alors considérée comme un argument commercial susceptible d'engendrer des débouchés nouveaux pour l'entreprise, notamment en accédant à des marchés d'exportation. Par contre, l'implication de la direction et du personnel ne sera pas significative car ces acteurs ne seront pas nécessairement convaincus de l'apport d'une telle démarche.

### b) La démarche mobilisatrice

L'environnement est considéré comme un enjeu stratégique pour l'entreprise. Pour améliorer les pratiques et les processus internes, les dirigeants s'engagent dans une politique volontaire et responsable vis-à-vis de l'environnement. Leur implication dans une telle démarche contribue à mobiliser l'ensemble du personnel et à alimenter une dynamique de progrès interne autour d'un projet qui touche l'ensemble des collaborateurs.

### c) Les démarches réactives

L'entreprise est en situation d'attente et son action dans le domaine de la protection de l'environnement est dirigée uniquement par la législation environnementale. L'évolution des procédés et des produits est alors induite par l'évolution de la réglementation. Ce type d'approche tend cependant à se marginaliser notamment depuis le Sommet de la Terre qui s'est tenu à Johannesburg et dont les conclusions encouragent les entreprises à agir pour une meilleure prise en compte de l'environnement dans les modes de production.

### d) Les démarches proactives

Dans ce cas, les entreprises peuvent être classées selon le concept d'engagement des ressources : plus l'entreprise engage des ressources pour faire face à ses contraintes environnementales, plus elle est considérée comme proactive. Ces ressources sont essentiellement investies dans des instruments de gestion stratégiques innovants, dont la portée est à long terme, et dont le but final est de tirer un avantage concurrentiel à travers la stratégie environnementale.

Les stratégies « proactives » procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel : l'entreprise anticipant la réglementation environnementale dispose de plus de temps afin de mûrir ses choix en matière d'actions environnementales et de mise en conformité réglementaire (ex. remplacement des fluides réfrigérants) qu'une entreprise s'adaptant à cette réglementation au fil de l'eau. Cette attitude permet de diminuer les perturbations dans le processus de production, de programmer les investissements à moyen et long termes, de limiter l'ampleur des sauts technologiques, de se placer en position de leadership et d'exemplarité...

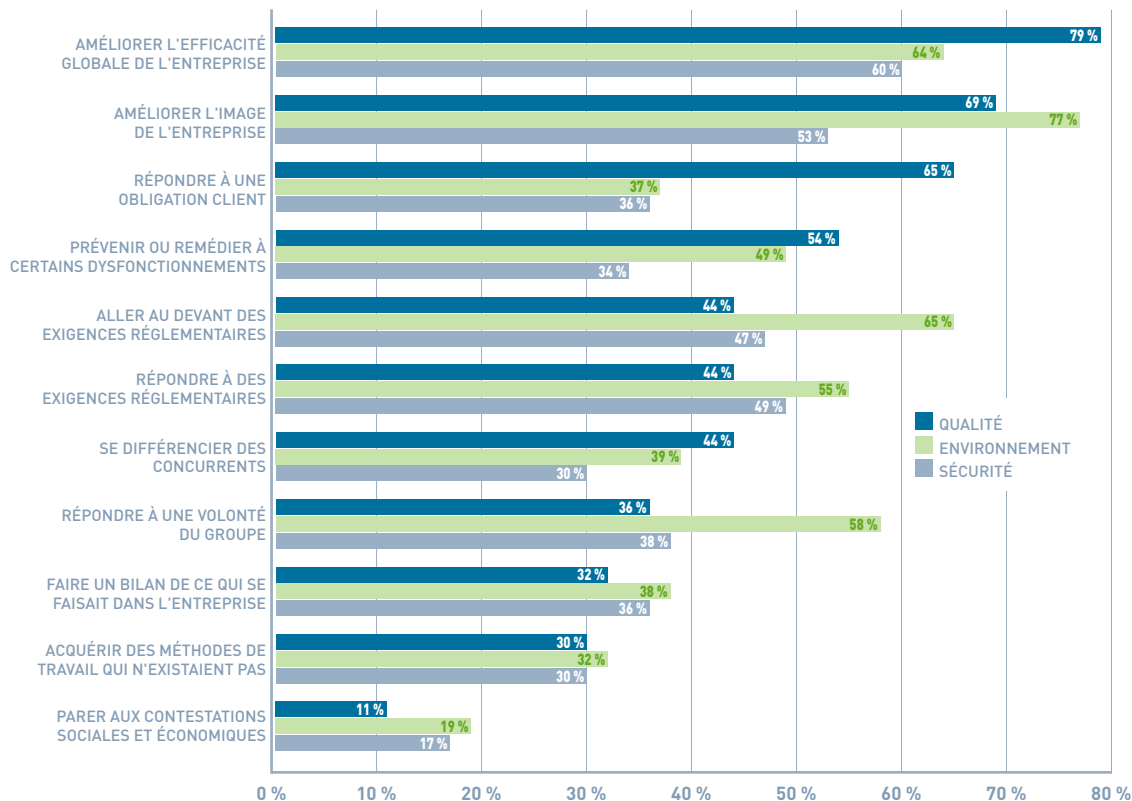
Nous avons pu constater, à travers les 40 entretiens réalisés (annexe 2) auprès d'entreprises certifiées depuis au moins trois ans, que la majorité n'était plus en phase d'adaptation, mais plutôt dans une position d'anticipation des prescriptions réglementaires. Le principe « d'amélioration continue » a favorisé une réflexion au-delà des standards de la réglementation et a aussi amélioré les relations avec les administrations.

Une étude du Groupe AFNOR, réalisée auprès de 800 entreprises (toutes tailles et tous secteurs d'activités confondus) a mis en évidence que quatre types de motivations\* sont déterminants (graphe 10) pour l'adoption d'un système de management environnemental ISO 14001 :

- le souhait d'améliorer l'image de marque de l'entreprise (77 % des cas) ;
- la réponse aux exigences des pouvoirs publics mais également l'anticipation de la réglementation (65 %) ;
- la recherche de l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise (64 %) ;
- la nécessité de répondre aux exigences du Groupe en vue d'une reconnaissance interne (58 %).

\* NB :

Il est à noter que l'ensemble de ces motivations se retrouve largement dans les entreprises interrogées lors de notre enquête. Les risques environnementaux que courent certaines entreprises sont parfois si importants que le moindre incident peut engendrer une remise en cause de leur activité.



GRAPHE 10 : TYPOLOGIE DES MOTIVATIONS À LA CERTIFICATION

Enfin, au delà de l'élaboration des typologies de motivations des entreprises, cette étude permet de mettre en évidence que derrière ces motivations se cachent trois « types de valeur ajoutée » que l'on peut associer à la démarche de certification :

- 1 – Une valeur ajoutée liée à la **reconnaissance d'un organisme expert indépendant**. La recherche d'image est une des préoccupations majeures de nombreuses entreprises afin de donner confiance aux parties prenantes : clients, associations, personnel, ONGs, pouvoirs publics. La certification permet l'affichage d'une politique validée par un organisme tiers, elle peut offrir la reconnaissance du certificat par les donneurs d'ordre, contrainte positive pour mettre en tension le système et le maintenir dynamique. Enfin, elle permet un apport de benchmark externe grâce au regard des auditeurs experts.
- 2 – Celle liée à la **mise en œuvre du système**. La certification permet de connaître et maîtriser ses risques environnementaux, de déterminer et anticiper ses exigences réglementaires, de planifier sa mise en conformité, d'optimiser les consommations en énergie, matières premières, d'optimiser les budgets liés aux déchets, de mobiliser et motiver tout le personnel et d'entraîner les prestataires et sous-traitants dans la démarche de progrès.
- 3 – Celle liée à la **réponse aux exigences réglementaires**. L'objectif final étant de s'adapter en continu à la législation ou mieux, d'anticiper le développement d'une réglementation future.



PARTIE 2

# LES APPORTS DE LA CERTIFICATION **ISO 14001**





# CE QU'EN PENSENT LES ENTREPRISES

Chaque entreprise face à son contexte, interne et externe, a ainsi ses propres convictions, motivations et réactions. Les bénéfices inhérents à une démarche de certification doivent être analysés en fonction des stratégies et marchés propres aux unes et aux autres. Aussi, nous nous sommes intéressés aux apports réels d'une démarche de certification en interrogeant plusieurs entreprises qui étaient certifiées depuis plus de 3 ans. Ces retours d'expérience, ainsi que l'expertise d'AFNOR Certification en tant qu'organisme de certification, sont synthétisés dans la deuxième partie de cette étude.



## UNE DÉMARCHE BASÉE SUR LE PRINCIPE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Toute entreprise, pour être performante, doit répondre à des objectifs de résultats et de moyens. Le cycle PDCA s'applique parfaitement à ce double objectif. En effet, il peut paraître inutile de déployer une pratique si on ne sait pas mesurer son efficacité. Ce principe d'amélioration continue est un facteur clé de succès et sa reconnaissance n'est plus à démontrer tant le processus fondé sur le modèle de la roue de Deming est aujourd'hui reconnu de manière universelle.

Sur la base de ce principe, adopté dans l'ISO 14001, l'entreprise doit surveiller en permanence ses actions d'amélioration des performances et enregistrer le déroulement et les résultats de leur mise en œuvre dans la mesure où cela peut fournir des données pour de futures améliorations.

La norme ISO 14001 traduit les actions environnementales en termes opérationnels. Cela permet de mettre l'organisation en adéquation avec sa politique environnementale. Sur cette base, la politique environnementale peut devenir l'affaire de tous au quotidien. Cette politique est traduite en une stratégie d'amélioration continue qui mobilise les changements organisationnels grâce au leadership des dirigeants.

Plusieurs interviews mettent en avant le bien fondé de ce principe en soulignant le fait que la norme ISO 14001 propose une méthode solide, un outil de management stratégique et efficace et que son déploiement favorise rigueur et constance dans les méthodes de travail : pour de nombreux responsables qualité interrogés, le référentiel constitue un véritable support technique. Il se présente comme un outil de fonctionnement qui permet de formaliser et de coordonner les actions environnementales. Les pratiques de l'entreprise sont alors pilotées et les résultats attendus en matière d'environnement peuvent être contrôlés. La norme exige une méthodologie définie, expliquée dans le cadre, certes, de documents (manuel, instruction, mode opératoire ou autre), mais aussi de moyens (sensibilisation, communication) et d'actions. Cette exigence méthodologique est donc apparente dans ses applications et ses mises en œuvre.

Souvent, les responsables environnement interrogés, s'inquiétaient de la densité du système documentaire requis par la mise en place d'un SME ISO 14001. Néanmoins, cette critique s'estompe dans le temps. En effet, il est noté que l'allégement des systèmes documentaires passe par une maturité partagée des systèmes de management : « avec le temps nous écrivons moins, nous allons à l'essentiel ». Même si les systèmes documentaires « denses » restent un passage obligatoire, cela s'inscrit aujourd'hui comme un véritable parcours d'expérimentation de l'entreprise et des acteurs du marché qui, eux aussi, capitalisent des savoirs et des expériences. Enfin, rappelons que les exigences documentaires du référentiel ISO 14001 demeurent moindres que celles imposées par l'ISO 9001.



### UNE MEILLEURE IMAGE DE MARQUE ET UNE CONFIANCE RENFORCÉE DES PARTIES PRENANTES

La mise en place d'une démarche de management ISO 14001 impose le déploiement d'une méthode et d'outils pour accéder à la conformité réglementaire. Par le biais de la certification ISO 14001, les autorités publiques peuvent se fier au fait que l'entreprise dispose en permanence de procédures permettant d'identifier toutes les exigences légales en vigueur.

En outre, la prise en compte des obligations réglementaires vécues au préalable comme des contraintes et l'engagement envers le principe d'amélioration continue, favorisent une démarche volontaire et proactive qui encourage une forme « d'autorégulation » des organisations.

La majorité des entretiens souligne que la démarche de certification naît d'une volonté forte de structurer la politique environnementale de l'entreprise. Elle a été présentée par nos différents interlocuteurs comme une opportunité de rendre visible leur gestion des impacts environnementaux. La certification permet de développer une image citoyenne, de crédibiliser l'impact des activités auprès des parties prenantes mais aussi et surtout auprès des administrations.

La certification ISO 14001 permet de structurer une ouverture de plus en plus exigée par les clients et de développer de manière collaborative des solutions efficaces, non seulement en réponse aux enjeux économiques, mais aussi en réponse aux enjeux environnementaux auxquels l'entreprise et ses clients sont collectivement confrontés. Les pratiques en matière de relation client gagnent en maturité en s'intégrant davantage dans l'organisation des entreprises. Cette ouverture permet d'établir davantage la confiance entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties intéressées.

Ainsi, et plusieurs entretiens citent ces exemples, la prévention des risques, la réduction des coûts, et l'anticipation des contraintes découlant de la certification sont autant de facteurs qui concourent à la transparence, à la crédibilité et à l'image citoyenne de l'entreprise.

« En outre, quand la différenciation entre produits est faible par les prix ou par la qualité, le contenu environnemental des produits ou des méthodes de production devient un facteur de valorisation pour les entreprises ». Les clients ont l'assurance que l'organisme certifié a formulé sa politique, ses buts et ses objectifs et maintient des procédures pour réceptionner et tenir à jour les documentations pertinentes venant de l'extérieur afin d'y répondre.

La « licence to operate » de l'entreprise est assurée, ce qui lui ouvre de nouvelles opportunités de développement et augmente la motivation et la fidélité de l'ensemble de ses publics.



### UNE GESTION OPTIMISÉE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Pratiquement l'ensemble des entretiens a souligné les effets bénéfiques de la norme sur l'amélioration de la sécurité des procédés et la réduction des risques d'accidents environnementaux.

La réflexion sur les impacts environnementaux des entreprises est accompagnée d'un meilleur rendement des installations directement liées à la maîtrise des consommations d'énergies et de ressources naturelles.

Le niveau de responsabilité des entreprises vis-à-vis des impacts environnementaux liés à ses activités dépend directement des moyens de maîtrise et d'investissement dont elles disposent par rapport à ces derniers.

Les résultats des interviews menées auprès des 40 entreprises ont clairement démontré que :

- la vaste majorité a mis en place des actions visant à réduire les consommations d'eau, d'énergie (électricité, gaz, fioul), et de déchets ;
- certaines (la totalité des entreprises de l'échantillon ayant des impacts significatifs sur l'environnement pour les émissions de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, COV, Nox) ont traité les rejets atmosphériques issus de leurs activités ;
- quelques-unes ont réduit leur consommation de matières premières.

De plus, il est à noter que presque 10 % des entreprises ont d'ores et déjà engagé des actions regroupant la totalité des items suivants : eau, déchets, énergie, émissions polluantes, consommation de matières premières.

Globalement les actions menées par les entreprises certifiées interrogées ont induit :

- une baisse de la consommation d'eau et d'énergie de 10 à 15 % ;
- une meilleure gestion des déchets se traduisant par un recyclage ou une valorisation des DIB (déchets industriels banals) et DIS (déchets industriels spéciaux) de 20 à 30 % du stock de déchets ;
- sur une période de 10 ans, les entreprises concernées par les gaz à effet de serre type CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, COV et Nox ont réduit leurs émissions d'un facteur allant de 20 à 80 % ;
- les entreprises concernées par la consommation de gaz et de fioul ont réduit leur consommation grâce à la mise en place de turbines éco-génération ou de chaudières à condensation par exemple, entraînant des gains de 20 à 70 % ;
- enfin, la baisse de consommation de matières premières demeure un aspect peu pris en compte dans les impacts des activités sur l'environnement. Toutefois, les entreprises ayant intégré cet item annoncent des diminutions de l'ordre de 5 à 25 %.

Les nouveaux champs d'action développés par les entreprises interrogées pour la période 2008-2009 concernent pour 50 % la diminution des consommations d'eau et d'énergie, pour 40 % les déchets et matières premières (véritable réflexion sur cet aspect), et pour 10 % d'entre elles, les rejets atmosphériques.

L'évaluation des économies induites par la prise en compte de ces impacts environnementaux est un sujet complexe. Toutefois, les tendances suivantes peuvent se dégager :

- des gains allant jusqu'à 60 000 € par an lors de la valorisation énergétique ou matière des déchets. Cela représente, pour la majorité de ces entreprises, une économie moyenne de près de 50 % sur la « redevance déchets » ;
- les économies d'énergie réalisées représentent plusieurs dizaines de milliers d'euros pour les plus gros consommateurs. Ces derniers s'attendent à des économies substantielles avec l'augmentation du prix moyen kilowattheure (gaz et électricité) dans les années à venir.

Le SME ISO 14001 permet de rendre plus visibles et chiffrables les gains inhérents à l'accroissement des performances environnementales des entreprises. Il les interpelle sur leurs pratiques et les conduit à se doter des outils nécessaires à la maîtrise de leur activité. Cette perspective tend à valoriser le rôle des méthodes de management classiques dans l'amélioration des performances environnementales. La diffusion rapide de la norme ISO 14001 ainsi que les témoignages recueillis confirment la pertinence intrinsèque de ce système de gestion, présenté comme innovant et à la pointe du management.





## UN VÉRITABLE FACTEUR DE DÉCLOISONNEMENT

Les prescriptions de la norme, qui visent à favoriser l'intégration des préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne de l'entreprise, contribuent à apporter plus de rationalité dans la définition des responsabilités, dans la gestion des connaissances et des procédures environnementales et dans la prévention des risques.

Les entretiens réalisés démontrent que la démarche a permis de clarifier les rôles de chacun par rapport aux enjeux environnementaux et a favorisé le transfert des connaissances dans ce domaine.

Le système de management ISO 14001 favorise « une culture et un langage commun propre à la discipline environnementale » implantée dans l'entreprise. Les individus sont sensibilisés aux problématiques et aux enjeux environnementaux, partagent un savoir et des nouveaux domaines de connaissances qu'il faut appréhender car ils relèvent d'une culture spécifique.

L'implication du personnel est renforcée par des formations successives à la norme et se traduit par une prise de conscience collective des enjeux environnementaux.

De plus, la qualité du management environnemental d'une entreprise est considérée comme un bon indicateur de sa capacité d'adaptation et de mise en œuvre du changement, à gérer la complexité et à changer les obstacles en opportunités. De nouveaux outils de gestion, développés suite à la certification, facilitent la coordination et les apprentissages croisés entre la fonction environnement et les autres fonctions de l'entreprise.

Selon la majorité des responsables environnement interrogés, « *le SME ISO 14001 est non seulement un bon outil de sensibilisation pour le personnel mais également un outil qui promeut l'esprit d'équipe et l'intégration du personnel dans la stratégie de l'entreprise* ». L'environnement devient un enjeu collectif qui fédère et sensibilise le personnel autour d'un projet commun.

Les entreprises engagées dans des démarches de certification y voient des opportunités multiples en termes d'acquisition de compétences et de savoir-faire.

De plus, la certification s'accompagne non seulement de méthodes d'analyses des impacts environnementaux homogènes mais implique souvent une harmonisation des actions et par conséquent, initie des passerelles entre différents sites d'un même groupe.

En effet, plusieurs entreprises interviewées possédant différents sites et plusieurs entités ont, dans un premier temps, procédé à la certification d'un seul site, en général le siège social. Les fondamentaux du SME 14001 maîtrisés, le déploiement aux autres sites s'en est trouvé grandement facilité. Par la même occasion, la culture de l'échange intersites des « best practices » s'en est trouvée grandie.



## LA CERTIFICATION SOURCE D'INNOVATION

Au-delà de ses vertus de levier interne et de vecteur de connaissances au sein de l'entreprise, la certification ISO 14001 stimule les innovations au sein des organisations.

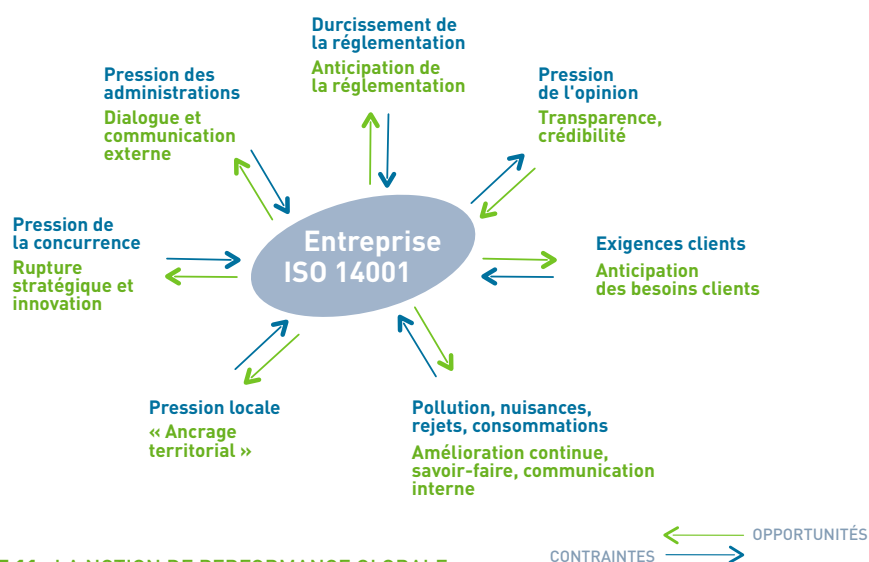
En effet, la stratégie de rupture, pouvant être initiée grâce à un processus de certification, repose sur la capacité de l'entreprise à identifier et à interpréter rapidement les bouleversements, à y prendre appui et à y allouer des ressources qui représentent de réels investissements.

La connaissance en amont des attentes des clients, des évolutions technologiques, des perspectives réglementaires, des travaux et recherches des centres techniques, des initiatives sectorielles, sont autant d'éléments qui concourent à donner à l'entreprise les informations nécessaires à son adaptation au marché, à la bonne planification des investissements futurs en matériel ou en ressources humaines. Ces innovations, surtout celles des procédés, permettent à l'entreprise de modifier son processus de production : l'entreprise peut découvrir de nouvelles manières de réduire la pollution et en même temps augmenter son niveau de

production car la pollution est un signe de mauvaise efficacité en matière d'utilisation des ressources, des matières premières et d'énergie.

La démarche de certification ISO 14001 permet ainsi, d'intégrer l'information environnementale dans l'organisation, d'être renseigné sur les meilleures technologies disponibles et de se positionner de façon innovante sur le marché : c'est-à-dire, transformer un champ concurrentiel et y prendre une position dominante.

Une entreprise adopte une posture d'écoute de ses parties intéressées qui lui permet d'anticiper des crises et des développements de marché. La flexibilité et la réactivité des entreprises constituent un atout pour transformer les contraintes en opportunités (graphe 11).



**GRAPHE 11 : LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE : DE LA CONTRAINTE À L'OPPORTUNITÉ**

Dans ce sens, plusieurs entretiens ont aussi souligné les effets bénéfiques sur l'amélioration de la sécurité des procédés et la réduction des risques d'accidents environnementaux grâce à la mise en œuvre de nouveaux procédés. L'expérience et la compétence de l'auditeur dans le secteur d'activité dont il a la charge favorisent également les échanges d'expérience sur les technologies innovantes pouvant être déployées.

# L'AUDIT DE CERTIFICATION COMME FACTEUR DE PROGRÈS



L'audit « environnement » bénéficie aujourd'hui d'un retour d'expérience de plus d'une dizaine d'années. Sous l'appellation d'audit de certification, se cache en fait un outil de base reproductible utilisé au quotidien par des centaines d'auditeurs chaque jour à travers le monde dans le cadre des processus de certification. Ces spécialistes travaillent en équipe afin d'allier toutes les compétences nécessaires pour appréhender la complexité de tels systèmes. Ils travaillent par sondages, entretiens, visites techniques, recoupement des informations dans une recherche constante de preuves démontrant le bon fonctionnement du système, sa pertinence, son efficacité voire son efficience.

Bien qu'outil de base, l'audit de certification peut revêtir différentes formes selon qu'il s'agit d'une certification de systèmes, d'une certification de produits ou d'une certification de compétences.



## LE RÔLE DE L'AUDITEUR

Suivant la façon dont la démarche ISO 14001 est appréhendée par l'entreprise, la performance peut être différée. La norme ISO 14001 relève d'une approche procédurale et non substantive c'est-à-dire que les exigences traitent des dispositions à prendre et des moyens de leur suivi pour permettre à une entreprise d'atteindre les objectifs fixés. La certification vise à s'assurer que les pratiques mises en place permettent de respecter ces exigences et non pas de vérifier les performances réalisées.

Les systèmes d'audits externes, en leur qualité d'instruments de contrôle et de correction, sont bien perçus par les entreprises. Il apparaît clairement qu'au-delà de son rôle d'évaluateur de conformité, l'auditeur est également considéré comme un rouage de la boucle d'amélioration continue : il amène l'entreprise à se questionner sur les performances, au sens large, de son système.

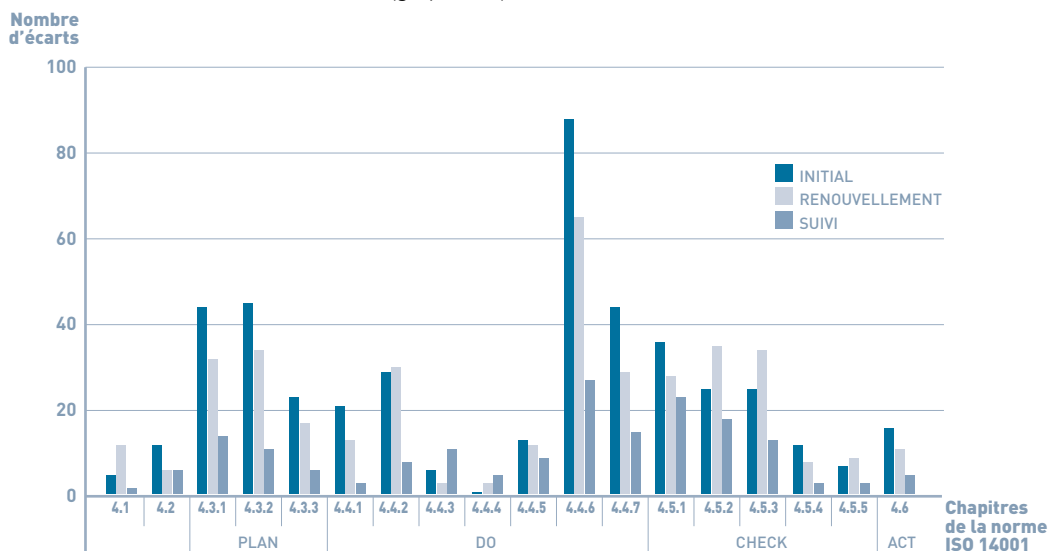
Par ailleurs, l'auditeur connaît le secteur d'activité dans lequel il évolue avec ses particularités et apporte un regard externe à l'entreprise sur la discipline environnementale et sur sa culture spécifique. Dans la pratique, les audits externes endossent aussi une double fonction de contrôle et de vérification, d'une part, et de motivation et de développement, d'autre part. L'audit est aussi un moyen d'accélérer la montée en maturité du système de management. Il renvoie l'organisme à sa propre capacité d'investir lui aussi ce nouveau domaine, de l'intégrer à sa culture et permet de mettre en place des outils de mesure de la performance environnementale appropriés à son contexte spécifique.

L'audit a donc pour mission d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisme en matière de gestion environnementale. Les écarts matérialisent ces axes de progrès et sont ainsi les véritables leviers d'amélioration pour l'entreprise.



## LES ÉCARTS D'AUDITS : SOURCE D'AMÉLIORATION

Afin de mettre en évidence la réelle valeur ajoutée des audits et notamment des écarts, nous nous sommes intéressés à l'analyse de ces écarts et notre étude a porté sur plus de 1 000 audits ISO 14001 v 2004 réalisés sur les 3 dernières années d'audits initiaux, de suivi et de renouvellement (graphe 12).



**GRAPHE 12 : LISTE DES ÉCARTS PAR CHAPITRE DE LA NORME ISO 14001  
(BASE DE DONNÉES AFNOR CERTIFICATION, 2004-2007)**

NOTA 1 : Les écarts identifiés en suivi correspondent à deux types d'audits (suivi 1 et suivi 2).  
NOTA 2 : Les écarts se composent à 80 % de remarques et 20 % de non-conformités.

### 5.2.1 LES ÉCARTS SELON LES CHAPITRES DE LA NORME

La plus grande source d'écarts concerne la maîtrise opérationnelle (4.4.6 et 4.4.7), dans une moindre mesure, la phase de planification avec l'identification des aspects et impacts environnementaux (4.3.1) et les exigences légales (4.3.2).

NOTA : L'annexe 3 regroupe les écarts les plus fréquemment rencontrés.

#### La maîtrise opérationnelle (4.4.6/4.4.7)

La maîtrise opérationnelle, qu'elle soit en marche normale ou accidentelle, représente l'essence même de l'ISO 14001, car elle vise à maîtriser et/ou à minimiser le risque industriel et les impacts environnementaux associés. L'organisme doit identifier ses activités associées à des impacts environnementaux significatifs et s'organiser pour les encadrer :

- par du personnel compétent, formé et entraîné (gestion des compétences, formation, sensibilisation, tests des situations d'urgences...);
- par des équipements performants et maîtrisés (nouvelles technologies, programmes de maintenance...);
- par des consignes ou des procédures précises (quand cela est justifié), connues et appliquées (ex : opérations complexes, points de contrôles d'équipements, auto-surveillance...).

Ces deux chapitres sont régulièrement à l'origine d'écarts car toute modification d'activité (comme par exemple, un changement de réactifs sur une ligne de traitement de surface), tout changement de personnel (comme par exemple, un nouvel embauché ou intérimaire), toute consigne mal comprise ou obsolète, sont autant de facteurs de dysfonctionnements qui peuvent être à l'origine d'impacts non maîtrisés et par conséquent, sources d'écarts.

Des pistes de progrès majeurs ont été identifiées sur ces différents chapitres :

- une plus forte prise en compte de l'éco-conception avec l'intégration de la problématique « produit ». Aujourd'hui, les SME se sont largement focalisés sur les process et cela sous entend un élargissement du périmètre du système en prenant en compte les impacts du produit non seulement lors de sa production mais aussi, lors de son cycle de vie (ex : produits électriques/électroniques) ;
- une meilleure intégration de la problématique des transports. Trop souvent exclus des champs et périmètres de certification (car difficile à maîtriser et générateurs d'investissements lourds), les transports, qu'il s'agisse des matières premières, des produits finis, du personnel, etc. sont générateurs de pollutions diffuses (GES, particules, bruit, risques accidents...), et consommateurs d'énergies fossiles ;
- certains auditeurs ont également poussé leurs investigations sur la logique des flux et l'ancrage territorial dont dépendent les lieux de production et de consommation.

### L'identification et l'analyse des aspects environnementaux (4.3.1)

Sous le terme analyse environnementale, nous intégrons le processus d'identification des aspects/impacts environnementaux et leur hiérarchisation, ainsi que le processus d'identification et de prise en compte des exigences légales et autres.

Le processus d'identification et la mise à jour des aspects et impacts environnementaux significatifs sont la pierre angulaire de l'ISO 14001. En effet, tout le système se construit autour du couple central aspects/impacts significatifs, afin de le maîtriser au mieux et de diminuer ses effets néfastes sur l'environnement.

L'origine des écarts peut être multiple et liée à :

- des problèmes de mise à jour de l'analyse environnementale suite à des évolutions de process, de pratiques opérationnelles, ou encore d'évolution de la sensibilité du milieu (ex : construction d'un lotissement de maisons individuelles à proximité du site, classement de la zone naturelle limitrophe en zone sensible ou protégée...) ;
- une prise en compte insuffisante des marches transitoires ou dégradées (ex : démarage de lignes, opérations de maintenance sur des équipements etc.) ;
- l'oubli (volontaire ou non) d'un aspect/impact significatif, parfois lié à l'historique du site (ex : pollution du sol), ou à un problème de compétence en interne ne permettant pas d'être exhaustif ;
- l'accès aux exigences légales et/ou autres, et leur prise en compte (4.3.2).

Ce chapitre est certainement le plus sensible pour les organismes. Il est réputé pour être « la bête noire » des organismes et symétriquement la « marotte des auditeurs ». Les organismes apprécient souvent l'érudition des auditeurs sur ces sujets particulièrement objectivables.

Même si l'ISO 14001 est une démarche volontaire, elle n'en demeure pas moins intransigeante sur un point : l'engagement de conformité aux exigences légales et autres. Cela sous-entend que l'organisme s'est doté d'un processus d'identification et de mise à jour des exigences qui lui sont applicables mais également d'un système d'exploitation de ces données (Suis-je conforme ? À qui s'appliquent ces exigences ? Comment transmettre une information compréhensible etc.).

Une fois les exigences identifiées et évaluées, s'il existe des non-conformités réglementaires, l'organisme doit établir un programme de mise en conformité. Ainsi, c'est l'adéquation des ressources vis-à-vis des non-conformités qui permet généralement à l'auditeur de mesurer l'engagement de la direction sur cet item.

Sur ce point les exigences sont intimement liées entre elles : politique, évaluation, planification, communication, compétences et par conséquent une source non négligeable d'écarts (voir annexe 3).

### Surveillance et mesurage (4.5.1)

« Ce qui n'est pas évalué et mesuré n'est pas convenablement déployé et géré ». Cette doctrine formalisée par Deming prend ici tout son sens. En effet, l'organisme ne pourra assurer un réel pilotage de son système que s'il définit des indicateurs de suivi et de performance pertinents.

La norme ISO 14001 n'est pas positionnée sur le cœur de métier contrairement à l'ISO 9001. Ceci implique que l'entreprise rencontre souvent des difficultés pour :

- définir des indicateurs pertinents pour mesurer les performances systèmes et environnementales ;
- définir et maîtriser ses outils de mesure.

La piste de progrès majeur identifiée sur cette partie du référentiel rejoint une exigence de la norme qualité ISO 9001, à savoir, le renforcement de l'analyse des données. En effet, de nombreux paramètres de base sont suivis sans véritable analyse et consolidation des données. Cette analyse et cette consolidation des données permettraient de mieux mettre en perspective les aléas de la vie d'un organisme, comme la saisonnalité, le flux de production, les opérations ponctuelles telles que la maintenance etc.

### Les autres chapitres

Concernant les autres chapitres nous noterons que les écarts, même s'ils peuvent être significatifs, sont plus rares :

- la plus petite source d'écarts concerne la documentation. Ceci démontre que les audits ont évolué et que la densité documentaire des systèmes n'est plus un pré-requis ;
- peu d'écarts sur le pilotage du système.

Les chapitres relatifs à la gestion des compétences (4.4.2) et la définition des responsabilités (4.4.1) sont rarement à l'origine d'écarts. Il faut pondérer ce constat dans la mesure où ces chapitres sont « délicats » à objectiver (facteur humain), et que trop souvent les écarts pointent les conséquences plutôt que les causes du dysfonctionnement comme par exemple le manque de formation ou de connaissances spécifiques en matière environnementale.

### 5.2.2 ÉVOLUTION DES ÉCARTS PAR TYPE D'AUDIT

Il convient de rappeler ici la finalité des différents types d'audits :

- l'audit initial a pour finalité première de vérifier la conformité du système mis en place par l'entreprise avec les exigences de l'ISO 14001, et sa bonne application sur le terrain ;
- l'audit de suivi n° 1 permet de consolider le bon fonctionnement du système, et de vérifier la capacité de l'entreprise à mesurer son amélioration (définition et suivi d'indicateurs). Une première mesure de l'évaluation des performances et de la maturité des systèmes est effectuée à ce stade ;
- L'audit de suivi n° 2 est essentiellement orienté sur l'évaluation des performances (retour d'expérience) issue des années précédentes et aussi sur l'amélioration des pratiques (entreprises « apprenantes »).

Selon le graphe 12, le nombre d'écarts de façon générale diminue entre l'audit initial et l'audit de suivi. Par conséquent, l'amélioration des performances environnementales des organismes ayant adopté un SME est indéniable.

Cela se traduit, sur le terrain, par une montée en puissance du système. Le personnel, de plus en plus sensibilisé et compétent, se fédère autour d'un projet qui a du sens et une très forte légitimité. Cette montée en compétence permet de déployer des processus de pilotage et d'auto-surveillance toujours plus efficaces.

Cela s'accompagne naturellement d'une forte baisse du nombre des écarts entre l'audit

initial et les audits de suivi (chute de près de 75 %) et s'explique également par le fait que lors de l'audit initial, la majorité des dysfonctionnements avait été identifiée puis traitée.

Un point remarquable toutefois, concerne la communication (4.4.3) : les écarts sont aussi importants en suivi qu'en initial ou qu'en renouvellement. Des dysfonctionnements sont parfois observés sur la chaîne de communication en interne lors des situations d'urgence, ou alors pour le déploiement des exigences réglementaires. D'une manière générale, la communication externe est assez bonne, notamment en ce qui concerne l'auto-déclaration des émissions polluantes vers l'administration. En renouvellement, la tendance est à la hausse.

L'explication de cette hausse est souvent la suivante : l'équipe d'auditeurs change avec de nouvelles sensibilités et adopte une posture plus exigeante vis-à-vis de la performance du système. Au bout de trois années, l'entreprise fait un premier bilan sur son système et se rend compte qu'il est trop complexe et trop lourd à gérer. Elle remet donc en cause ce dernier et ceci implique des périodes de flottement (des procédures qui ne sont plus applicables ou appliquées...). Nous sommes dans une phase de transition où la pratique ne correspond plus systématiquement aux procédures et consignes, d'où les écarts.

L'analyse des écarts montre bien la valeur ajoutée de la certification ISO 14001 : les principaux écarts restent sur les critères d'audit les plus spécifiques du référentiel donc sur des aspects qui ne sont pas pris en compte, en particulier, dans le cadre de l'ISO 9001 ou d'autres référentiels de certification. Ces écarts concernent les critères d'audit les plus techniques et les plus opérationnels, c'est-à-dire aussi les plus intéressants et les plus importants en termes d'impact sur l'environnement.

Ainsi, l'entreprise doit mener une réelle investigation et une réflexion interne sur l'efficacité de ces processus afin de gommer les imperfections du système et d'être en adéquation avec la norme. D'autre part, l'auditeur aide l'entreprise à identifier les procédures qui ne sont pas en cohérence avec les exigences opérationnelles de la norme. En somme, le SME ISO 14001 favorise une réflexion permanente sur les activités de l'entreprise et une réponse opérationnelle adéquate pour chaque écart constaté. La performance et l'amélioration continue procèdent de cette auto-régulation constante menée par l'entreprise certifiée.

La construction d'un SME permet donc de disposer, lorsque celui-ci est en fonctionnement, d'un outil dynamique et stratégique permettant de gérer les points critiques et de mener une recherche d'amélioration permanente.

## CONCLUSION

Bien que l'objectif principal de la norme ISO 14001 soit d'aider un organisme à connaître, puis à maîtriser les incidences environnementales de ses activités, produits et/ou services, et à assurer l'amélioration continue de ses performances, 10 ans après sa publication, il semblerait que la démarche volontaire de certification sur la base de cette norme ne soit pas reconnue en tant que telle.

Pourtant, au regard des résultats que nous avons obtenus lors de notre enquête et par rapport à l'analyse qualitative que nous avons pu en faire, un certain nombre de constats se font jour.

La mise en place d'une démarche de certification ISO 14001 permet *a minima* à une entreprise d'améliorer ses performances environnementales (gestion des ressources, recyclage et retraitement des déchets, maîtrise des risques).

En effet, la mise en place d'un système de management ISO 14001 permet à l'entreprise de maîtriser de façon plus efficace :

- ses consommations en matières premières et en énergie ;
- sa réduction des coûts de traitement des contaminants et des frais de gestion des déchets. Des gains financiers significatifs sont apparus sur l'optimisation et la valorisation des déchets. La gestion de cet enjeu se traduit par des améliorations en productivité et des gains « purs » dans le sens où le surplus de déchets est synonyme de dysfonctionnement des process ;
- la prévention et la réduction des effluents aqueux ;
- l'amélioration des procédés, des innovations technologiques, etc.

Pareillement, le déploiement de l'ISO 14001 impacte sur le comportement des salariés et les relations avec les parties prenantes s'améliorent significativement. Ceci agit comme un véritable facteur de décloisonnement, non seulement au sein de l'entreprise, mais également au sein de différents sites d'un même groupe.

Par ailleurs, l'étude de l'impact de la gestion environnementale sur la performance financière de l'entreprise a été analysée par plusieurs travaux. Ceux-ci avancent que plus l'orientation environnementale de l'organisme est élevée plus sa performance financière est grande. L'entreprise respectueuse de la législation environnementale ne subit ni amendes, ni pénalités. Ceci se répercute positivement sur son image publique et par conséquent, sur sa valeur boursière. Par ailleurs, le développement des emprunts « verts » favorise l'entreprise respectueuse de l'environnement qui peut recourir plus facilement à ces offres.

Les résultats d'une étude européenne menée par l'ISO et cités dans un ouvrage, *Le management environnemental et ISO 14000* expliquent que « plus de 80 % des 500 entreprises interrogées sur leur expérience de la mise en œuvre d'un système de management environnemental ont souligné sa rentabilité et plus de 60 % d'entre elles citent des temps de retour sur investissement de moins de 12 mois ».

Il est difficile de mesurer la capacité des entreprises à gérer et à intégrer l'information mais la norme ISO 14001 favorise la mise en place d'un système de gestion pertinent permettant de décliner l'information environnementale au niveau organisationnel : les entreprises qui sont efficaces dans la gestion et dans l'intégration des flux d'information démontrent qu'elles sont performantes dans leur organisation générale.



Les deux facteurs qui influencent le plus ce lien sont l'implication des dirigeants et les motivations qui sous-tendent la recherche de la certification. L'impact de la certification est d'autant plus positif sur les performances que l'implication de la direction est forte. Le choix de se faire certifier ou non peut être fonction de différents enjeux internes ou externes. Dans chacun des cas, le résultat sur la performance pourra également être différent.

Face à ces constats, la certification ISO 14001 est indéniablement une démarche de progrès pour les entreprises. Toutefois, certaines mesures, notamment pour les PME, pourraient les aider dans la mise en place d'un système de management environnemental. Ainsi, un travail simultané pourrait être réalisé sur des aspects comme la sensibilisation et la formation, les échanges de bonnes pratiques et d'information. Dans le même ordre d'idée, on doit citer aussi le développement d'outils de système de management environnemental plus accessibles aux PME comme par exemple un SME par étape, ou encore une plus forte reconnaissance des pouvoirs publics et des acteurs économiques à l'image de ce qui a été réalisé dans différents pays comme l'Italie et l'Espagne.

Ces éléments cumulés permettront de généraliser les bonnes pratiques, et de faire de l'environnement un outil stratégique, performant et rentable pour les entreprises.



# Remerciements

 **Nous tenons tout particulièrement à remercier**

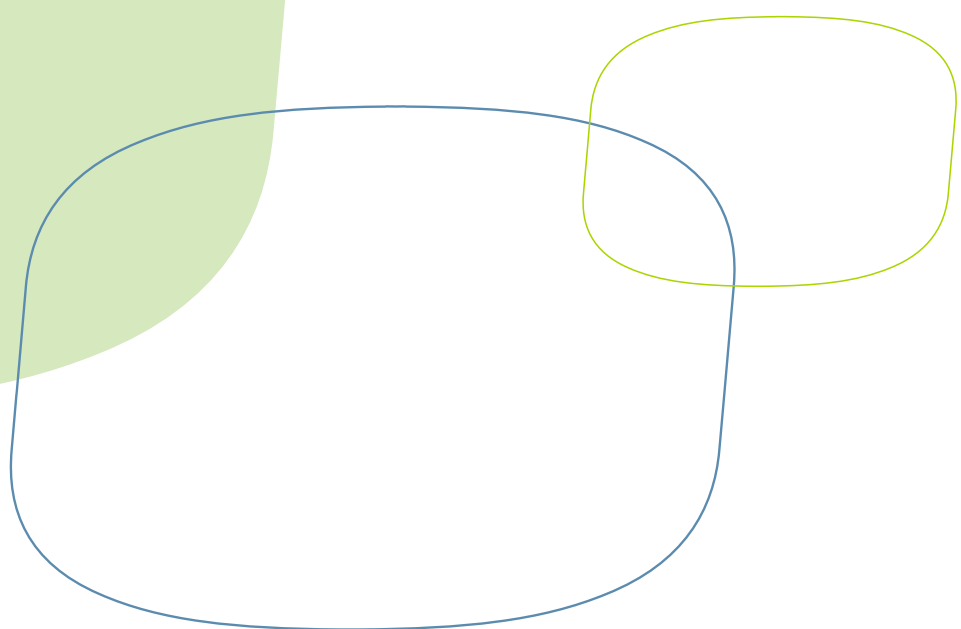
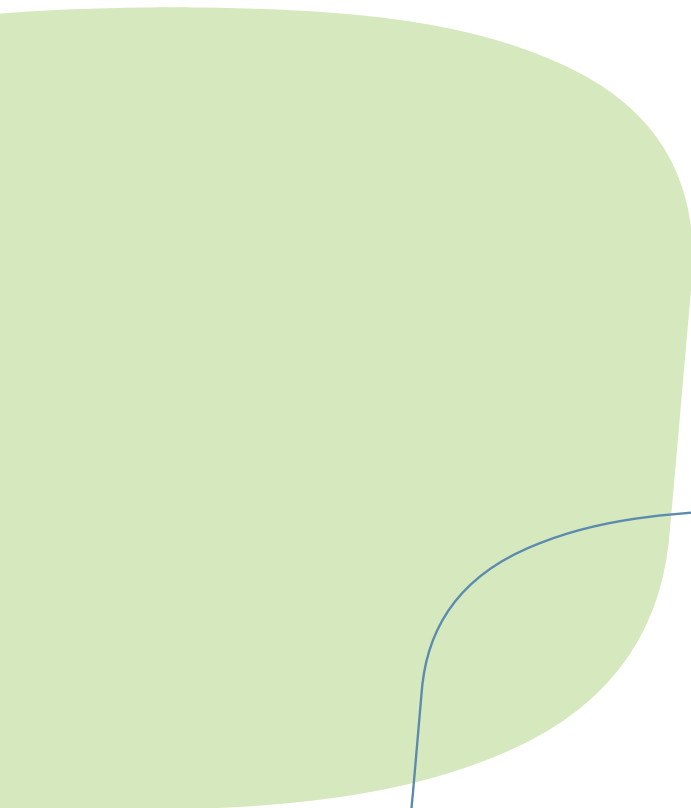
**Thomas MAHU**  
Responsable Développement durable  
de Barclays Bank PLC France

**Alain JOUNOT**  
Responsable du département Innovation et développement  
d'AFNOR Certification

**Erwan CHAGNOT**  
Auditeur-évaluation, référent environnement  
pour le Groupe AFNOR



# ANNEXES



# ANNEXE 1

## MÉTHODOLOGIE ET GUIDE D'ENTRETIEN

La méthodologie suivante a été suivie : nous avons choisi volontairement de nous adresser aux responsables « environnement » et/ou « qualité » des entités interrogées afin d'avoir une approche opérationnelle du SME ISO 14001. Sur la base de 1478 entreprises certifiées ISO 14001 par AFNOR Certification, un échantillonnage de 40 organismes a été réalisé en fonction des critères suivants :

- Seules les entreprises ayant un système de management certifié ISO 14001 d'une maturité de plus de trois ans ont été pré-sélectionnées (soit 400 organismes). En effet, ce critère nous a paru essentiel, dans la mesure où la maturité du SME ISO 14001 de ces entreprises est nécessaire pour avoir un retour d'expérience pertinent (un cycle PDCA) ;
- les 40 entreprises choisies représentent 10 % des certificats de chaque secteur d'activité. Cela afin de s'assurer que les données recueillies reflètent une expérience significative ;
- la taille des entreprises ainsi que leur régime ICPE ont été pris en compte ;
- un guide d'entretien (voir ci-après) a été élaboré et suivi pour l'ensemble des interviews.

### GUIDE ENTretien

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES CERTIFIÉES ISO 14001

#### RAPPEL DES OBJECTIFS

- Bilan de l'application du référentiel ISO 14001 ;
- analyses des impacts financiers, sociétaux, environnementaux ;
- alimenter le rapport final en témoignages.

Principaux points à aborder

- Changements liés à la mise en place d'un SME certifié ISO 14001 ;
- les performances mesurées/mesurables ;
- la plus-value d'un SME ISO 14001.

#### L'ENTREPRISE (5 mn)

Présentation de l'activité de l'entreprise, sites certifiés, maturité...

Fonction de l'interviewé, ancienneté dans l'entreprise, rôle dans la mise en place du SME...

#### TEMPS 1 : Motivations

- L'entreprise intégrait-elle avant la certification un système de gestion environnementale (SGE) ?
- Comment étaient gérés les impacts environnementaux des activités de l'entreprise ? Étaient-ils gérés ?
- Pourquoi avoir entamé une démarche de certification ISO 14001 ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

### TEMPS 2 : L'axe financier

La mise en place d'un SME ISO 14001 s'est-elle traduite par une amélioration mesurable de vos performances ?

- Quels moyens (personnels, aides externes...) ont du être mis en œuvre et dans quels délais ?
- Pouvez-vous identifier le coût de la certification ?
  - Si oui, quel est-il ?
  - Si non, pourquoi ?
- Peut-on parler de bénéfice environnemental quantifiable ?
  - Si oui, dans quels domaines ou secteurs d'activités ?
- Le processus de certification est-il vecteur de performances ?
  - Si oui, dans quels secteurs ?
- Le coût de fonctionnement du SME a-t-il été compensé par une meilleure maîtrise des coûts environnementaux ?
  - Si oui à quels niveaux (eau, énergie, déchets...) ?
- Comment évaluez-vous les gains induits par la certification ISO 14001 ?
  - Utilisez-vous des indicateurs spécifiques ?
  - Si vous ne l'évaluez pas, pourquoi ?
- La certification a-t-elle amélioré la performance financière de l'entreprise ?
  - Dans quelles mesures ?
- Peut-on parler de retour sur investissement ?
  - Si oui, sous quels délais et quelles formes ?
  - Si non, quel est votre ressenti ?
- J'aimerais que l'on aborde plus particulièrement :
  - Dans quels domaines avez-vous noté le plus d'améliorations ?
  - Y a-t-il des secteurs où vous vous attendiez à des améliorations et où il n'y en a pas eu et vice-versa ?
  - Comment l'expliquez-vous ?

### TEMPS 3 : L'axe sociétal

- Quelle est la place du responsable environnement dans l'entreprise ?
  - Ses missions, ses objectifs pour l'avenir.
- Quel est le rôle des instances représentatives du personnel dans la mise en place d'un SME ?
  - Etaient-elles favorables à ce type de démarche ?
- Quel est l'impact du SME sur le comportement des salariés de l'entreprise, à l'intérieur, comme à l'extérieur de celle-ci ?
  - Intégraient-ils déjà des principes liés à l'environnement ?  
Y'a-t-il eu des demandes dans ce sens avant la certification ?
  - Une plus grande motivation, une grande implication, une contrainte... développez.
  - Savez-vous s'ils appliquent ce code de bonne conduite environnementale à leur domicile ?
- Avez-vous intégré vos partenaires dans le mouvement certification ?
  - Si oui, quelle a été votre démarche pour les engager dans ce processus ?
  - Si non, comptez vous aller dans ce sens ?
- Quelles étaient les positions des grands donneurs d'ordre sur la nécessité d'une telle démarche ?

#### TEMPS 4 : L'axe environnemental

- La mise en place du SME a-t-elle eu un impact positif sur les coûts environnementaux de la gestion courante de l'entreprise ?
    - Précisez
  - Est-ce que la démarche de certification ISO 14001 est seulement liée à des considérations environnementales ?
    - Si non, quelles sont ces autres considérations ?
- **Concernant la maîtrise des impacts environnementaux, pouvez-vous chiffrer :**
    - La réduction de la consommation d'eau de toute qualité (potable et non potable) ;
    - l'amélioration du rendement des installations entraînant une réduction de consommation d'énergie (combustibles, électricité...);
    - la diminution des quantités de déchets produits, entraînant une diminution du coût de retraitement et/ou amélioration de la valorisation des déchets par la mise en place d'un tri sélectif ;
    - la réduction des rejets atmosphériques (H2O, CO2, N2O...);
    - la réduction de consommation de matières premières.
  - **Si vous ne pouvez pas chiffrer ces impacts :**
    - Aujourd'hui quels seraient vos besoins sur ce sujet ?
    - *Indicateurs de mesure de performances, formation, évaluation, outils, accompagnement...*
    - En quoi et comment le groupe peut-il répondre à vos attentes ?

#### TEMPS 5 : Bilan

- Pouvez-vous citer 3 bonnes pratiques au sein de l'entreprise découlant directement de la certification ?
  - Si c'était à refaire, procéderiez-vous de la même façon ?
  - Quels sont selon vous les facteurs clé de succès d'une démarche de certification ISO 14001 : *organisation, financier, engagement...*
- **Les pièges à éviter**
    - Si vous deviez donner un conseil à une entreprise qui souhaite mettre en place un SME certifié ISO 14001, que lui diriez-vous ?
    - Finalement, aujourd'hui, qu'est-ce qui a changé dans votre entreprise depuis la mise en place du SME ?

# ANNEXE 2

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ENTRETIENS

	Taille de l'entreprise	ICPE	Secteur d'activité	Les points forts du système	Les faiblesses du système	Les facteurs clé de succès
Cas 1	50-100	Non soumis	Pâte à papier, papier et produits à base de papier	Vecteur d'image et de transparence Indicateurs de performances Conformité réglementaire	Lourdeur documentaire Garder la motivation du personnel intacte	Engagement de la direction Moyens humains et financiers
Cas 2	> 500	A	Produits en caoutchouc et en plastique	Conformité réglementaire Capacité à réagir Gestion des situations d'urgence	Implication de toute la ligne managériable	Bien choisir son organisme de certification Engagement de la direction
Cas 3	50-100	A	Produits en caoutchouc et en plastique	Action préventive Connaissance des situations d'urgence Conformité réglementaire	Lourdeur documentaire Fréquence des Audits	Engagement de la direction
Cas 4	100-500	D	Produits en caoutchouc et en plastique	Structure et rigueur organisationnelle Implication et motivation du personnel	Trouver des pistes de progrès	Implication de la direction
Cas 5	100-500	D	Matériel électrique et optique	Diminution et valorisation des déchets Vecteur permanent de progrès dans les process Sensibilisation du personnel	Coût de mise en place	Engagement de la direction Communication Participation de tous les employés
Cas 6	100-500	D	Matériel électrique et optique	Méthode de notation des impacts environnementaux Veille réglementaire Image de marque	Contraintes et lourdeur du système	Être motivé Engagement de la direction
Cas 7	> 500	A	Matériel électrique et optique	Gestion des situations d'urgence Mobilisation du personnel	NSP	Implication de la direction
Cas 8	100-500	A	Matériel électrique et optique	Consolidation de la dynamique environnement Contrôles renforcés	Faible rentabilité	Politique déjà mature
Cas 9	> 500	A	Produits chimiques, produits et fibres chimiques	Méthode et rigueur de suivi Fédérer le personnel Avantage concurrentiel	Pas de retour sur investissement	Engagement de la direction
Cas 10	100-500	A	Produits chimiques, produits et fibres chimiques	Vecteur d'image et de transparence Indicateur de performances Conformité réglementaire	Aucune	Dépend de la structure de l'entreprise
Cas 11	> 500	D	Produits chimiques, produits et fibres chimiques	Vecteur d'image et de transparence Conformité réglementaire	Déployer une nouvelle méthode	NSP
Cas 12	100-500	Non soumis	Produits chimiques, produits et fibres chimiques	Fiches de progrès et de dysfonctionnements	Lourdeur du système Audit trop contraignant Procédure trop formelle	Approche volontaire

	Taille de l'entreprise	ICPE	Secteur d'activité	Les points forts du système	Les faiblesses du système	Les facteurs clé de succès
Cas 13	> 500	D	Produits chimiques, produits et fibres chimiques	Conformité réglementaire Capacité à réagir Gestion des situations d'urgence	Trouver des pistes de progrès	Implication de la direction
Cas 14	50-100	A	Produits pharmaceutiques	Assure pérennité du site Cadre de gestion quotidien de l'ICPE Amélioration du rendement de l'appareil productif	Lourdeur documentaire Mise en conformité	Engagement de la direction Prise en main par le personnel de production
Cas 15	> 500	Non soumis	Approvisionnement en eau	Management par les risques Veille réglementaire Fidélisation clients	Faire vivre le système Trop documentaire	De la rigueur mais pas de la rigidité
Cas 16	100-500	A	Produits minéraux non métalliques	Formalisation du système de management Gestion des situations d'urgence Tri des déchets	Trouver des pistes de progrès	Implication de la direction
Cas 17	> 500	A	Béton, ciment, chaux, plâtre, etc.	Connaissance des situations d'urgence Crédibilité et transparence Sensibilisation aux bonnes pratiques	Coordonner ISO 9001 et 14001	Engagement de la direction
Cas 18	100-500	A	Métaux de base et produits de base manufacturée	Outil de management pertinent Rigueur dans le suivi des impacts environnementaux Outil préventif	Faire adhérer les partenaires de l'entreprise	Communication interne Implication de tous
Cas 19	> 500	Non-soumis	Métaux de base et produits de base manufacturée	Formalisation du système de management Gestion des situations d'urgence Tri des déchets	Mettre en place une nouvelle méthode	Engagement de la direction Motivation des salariés
Cas 20	50-100	Non-soumis	Métaux de base et produits de base manufacturée	Outil de management pertinent Rigueur dans le suivi des impacts environnementaux Outil préventif	Harmoniser les systèmes	Implication de la direction
Cas 21	> 500	A	Machines et équipements	Structure et rigueur organisationnelle Implication et motivation du personnel Gains financiers dans la maîtrise des impacts environnementaux	Lourdeur documentaire Fréquence des audits Investissements	Engagement de la direction
Cas 22	100-500	D	Construction	Économie liée à la maîtrise des impacts environnementaux Vecteur d'image Veille réglementaire	Contraintes pour le personnel	Engagement de la direction Se faire accompagner
Cas 23	> 500	A	Construction	Veille réglementaire Identification des risques	Définir un outil de mesure harmonisé	Ne pas être procédurier Engagement de la direction



	Taille de l'entreprise	ICPE	Secteur d'activité	Les points forts du système	Les faiblesses du système	Les facteurs clé de succès
Cas 24	> 500	Non-soumis	Construction	Veille réglementaire Système d'indicateurs pertinents Permet d'être beaucoup plus réactif	Sensibilisation des partenaires	Implication de la direction
Cas 25	> 500	A	Construction	Veille réglementaire Vecteur de transparence auprès des parties prenantes	Définir un outil de mesure harmonisé	Mobilisation du personnel
Cas 26	> 500	A	Construction	Transparence auprès des acteurs publics Communication interne Image de marque	Identification des exigences réglementaires Outil de mesure des impacts (chantiers disparates) Difficultés de s'améliorer continuellement	Ne pas être procédurier Engagement de la direction
Cas 27	100-500	A	Construction	Évite les dérives Communication avec les riverains Amélioration des outils de travail	Approbation du système par le personnel	Implication des acteurs terrain et de la direction
Cas 28	100-500	Non-soumis	Autres équipements de transport	Identification des risques Conformité réglementaire	Sensibilisation des partenaires	Engagements des acteurs terrains
Cas 29	100-500	A	Autres équipements de transport	Structure, coordonne, planifie, analyse Image de marque Transparence auprès des administrations	Faire vivre le système Trop documentaire	Sensibilisation de la direction
Cas 30	100-500	A	Recyclage	Économie d'énergie Diminution de consommation d'eau potable Gestion des déchets / valorisation	Déployer une nouvelle méthode	Communication interne Implication de tous au quotidien
Cas 31	50-100	Non-soumis	Approvisionnement en électricité	Veille réglementaire Diminution des risques Amélioration continue	Définir les responsabilités et les priorités Mobiliser le personnel	NSP
Cas 32	> 500	D	Approvisionnement en électricité	Veille réglementaire Maîtrise des ressources Vecteur d'image, légitimité	Faire adhérer les acteurs terrain	Engagement de la direction
Cas 33	> 500	A	Approvisionnement en eau	Veille réglementaire Diminution des risques Amélioration continue	Faire adhérer les clients	Engagement de la direction
Cas 34	> 500	Non-soumis	Machines et équipements	Reconnaissance Interne Image de marque Veille réglementaire	Sensibilisation du personnel	Dépend de la structure de l'entreprise

	Taille de l'entreprise	ICPE	Secteur d'activité	Les points forts du système	Les faiblesses du système	Les facteurs clé de succès
Cas 35	100-500	A	Exploitation de mines et de carrières	Image de marque Meilleure maîtrise des impacts environnementaux Identification des impacts environnementaux	Difficulté à trouver des pistes de progrès	Volonté partagée de déployer le système
Cas 36	100-500	A	Exploitation de mines et de carrières	Image de marque Meilleure maîtrise des impacts environnementaux Identification des impacts environnementaux	Difficulté à trouver des pistes de progrès	Volonté partagée de déployer le système
Cas 37	50-100	Non-soumis	Autres services	Avantage concurrentiel Sensibilisation du personnel Vecteur de performance (process)	Aucune	Engagement financier de la direction
Cas 38	> 500	A	Autres services sociaux	Connaissance des situations d'urgence Crédibilité et transparence Sensibilisation aux bonnes pratiques	Traiter les non-conformités Faire adhérer les clients	Engagement de la direction Déployer une méthodologie globale
Cas 39	50-100	Non-soumis	Autres services	Avantage concurrentiel Sensibilisation du personnel Vecteur de performance (process)	Aucune	Engagement financier de la direction
Cas 40	100-500	D	Autres services sociaux	Identification des risques Conformité réglementaire Maîtrise des consommations d'énergie	Structure et système difficile à déployer Fréquence des audits	Mobilisation du personnel
Cas 41	> 500	A	Autres services sociaux	Connaissance des situations d'urgence Crédibilité et transparence Sensibilisation aux bonnes pratiques	Traiter les non-conformités Faire adhérer les clients	Engagement de la direction Déployer une méthodologie globale
Cas 42	> 500	A	Autres services sociaux	Image de marque Mobiliser l'entreprise autour d'un thème Échange inter-sites : pistes de progrès	Sensibilisation des partenaires	Avoir un personnel moteur Engagement de la direction
Cas 43	50-100	Non-soumis	Produits alimentaires, boissons et tabac	Tri des déchets Performance du système Sensibilisation du personnel	Définir les responsabilités et les priorités Mobiliser le personnel	Engagement de la direction

# ANNEXE 3

## LES ÉCARTS LES PLUS FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

### 1. SUR LA MAÎTRISE OPÉRATIONNELLE (4.4.6/4.4.7)

#### • En mode normal de fonctionnement :

- L'absence ou l'insuffisance de la maîtrise d'un AES (stockage produits chimiques, maîtrise des nettoyages en place, etc..).
- La gestion des déchets : tri, choix des prestataires de service, mélanges...
- La maîtrise des sous-traitants : les consignes ne sont pas transmises aux sous-traitants, manque de maîtrise des sous-traitants de la part de l'entreprise.
- La maîtrise des équipements de traitements curatifs des effluents (stations de traitement des eaux résiduaires, tours de lavage...).
- Le processus achat : évaluation des fournisseurs (pas de définition de critères), intégration des nouveaux projets, vérification que des prestataires sont autorisés à exercer l'activité pour laquelle on fait appel à eux...

#### • En mode accidentel :

- L'identification des risques qui est limitée au POI.
- La capacité à réagir n'est pas démontrée.
- Les consignes d'urgence environnementale ne sont ni connues, ni affichées.
- Les situations d'urgence ne sont pas testées.

### 2. SUR L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE (4.3.1)

- L'analyse environnementale n'est pas exhaustive ou mise à jour (intégration des nouveaux projets, modification d'activité, augmentation de production...).
- Les impacts ne sont pas hiérarchisés à partir d'une méthode définie.
- L'identification des aspects ne prend pas en compte les 3 situations possibles : normales, anormales et accidentelles.
- La méthode définie n'est plus appliquée.

### 3. SUR L'ACCÈS AUX EXIGENCES LÉGALES ET/OU AUTRES, LA PRISE EN COMPTE DE CES EXIGENCES (4.3.2)

- Le récolement n'est pas exhaustif. L'organisme n'utilise que le code permanent et oublie les autres exigences (groupe, client, réglementation locale...).
- La personne chargée de la veille réglementaire n'a pas une connaissance suffisante en droit pour interpréter les exigences et assurer la conformité réglementaire.
- L'organisme n'a pas identifié les rubriques de la réglementation ICPE qui lui sont applicables. Sa situation administrative n'est pas régularisée. Les organismes en cours de régularisation administrative peuvent se faire certifier s'ils démontrent qu'ils ont entamé la démarche et qu'ils respectent les prescriptions de leur futur arrêté.
- L'organisme n'a pas transmis certaines prescriptions de son arrêté préfectoral aux personnes intéressées (maintenance).

#### 4. SURVEILLANCE ET MESURAGE (4.5.1)

- Il n'y a pas d'indicateurs mis en place pour évaluer l'efficacité du système et des performances permettant un réel pilotage du système.
- L'organisme ne dispose pas de tableau de bord pour suivre l'efficacité de sa politique environnementale.
- L'organisme a bien identifié ses exigences légales et autres mais ne réalise pas l'évaluation périodique de la conformité.

#### 5. LORS DES AUDITS DE SUIVI

En suivi, des écarts perdurent toutefois et peuvent provenir :

- D'incompréhensions non levées lors de l'audit initial (évaluation de la conformité par exemple) ;
- d'une diminution de l'engagement des acteurs suite au « succès » de la certification. C'est parfois le cas avec certaines directions qui décident de diminuer le budget environnement une fois que le certificat est obtenu ;
- du non-respect d'engagement de conformité réglementaire avec un plan de mise en conformité qui ne se met pas en application... De la non-application des procédures définies par l'entreprise (pas de mise à jour des AES, non-respect des fréquences de veille réglementaire, non-application de consignes opérationnelles, pas de tri des déchets, pas de maîtrise des sous-traitants etc.) ;
- du non-respect du « contrat de confiance » établi entre l'auditeur et l'organisme. Ce qui était un point sensible en initial et qui devait être traité durant l'année en cours, peut se transformer en écart si l'organisme ne l'a pas pris en considération.

## BIBLIOGRAPHIE

Ce rapport d'étude a été élaboré en partie grâce aux publications sur le sujet. La plupart des références bibliographiques auxquelles il est possible de se référer sont citées ci-dessous, la liste étant entendu non exhaustive :

*"A comparative Analysis Environmental Management, Performance and Innovation of SMEs and Larger Firms based on the OCDE database"* – OCDE (2006)

ISO Survey 2006 – 16<sup>ème</sup> édition (2008)

"ISO 14000: an agnostic's report from the front line" – Corbett, C.J., Kirsch, D.A. (2000)

« La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle » – Boiral, O. (2006)

« De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales » -Boiral, O. (2001)

« TYPOLOGIES DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES » – ROOME (1992) ET HART (1995)

« Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable » – Hugues de Rouret (2003)

« La certification ISO 14001, catalyseur du changement organisationnel ? » Sandrine BERGER-DOUCE (2002)

« Management environnemental et dynamique d'apprentissage » Thomas Reverdy (2005)

« L'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir » Boiral, O. (2005)

« Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience » – Boiral, O. (2005)

« L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes » – Ahmed TURKI (2003)

« Le management environnemental et ISO 14000 » – Iso Management Systems (1999) (<http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref756>)

« Acteurs publics, entreprises et développement durable » Florence Brunet, (Septembre 2005)

Ateliers pan-canadiens sur l'éco-efficacité à l'intention des entreprises ;

« Implantation des systèmes de gestion environnementale d'ISO 14001 » Bowater

« Les entreprises sont-elles récompensées par l'acquisition d'une réputation environnementale distinguée ? » Patrick Milot – HEC Montréal (2005)

« 14001 dans la motivation, la santé et la sécurité et la productivité » (Décembre 2001)

« Entreprises et DD Performance et Durabilité » P. Baracchini (2006)

« Iso 14001, inutile ou inestimable? » – Iso Management Systems (Décembre 2001)

« L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification Iso 14001/EMAS des entreprises industrielles » Cabinet Paul de Backer, Service économie, ADEME (Juillet 1999)

« L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise » ADEME (2000)

« Les dix ans de la norme environnementale Iso 14001. Les entreprises françaises certifiées, typologie et éclairages » – Etude Altares (28 novembre 2006)

“Determinants of the Firm to Acquire ISO 14001 Certificate and Market Valuation of the Certified Firm” 29 Octobre 2003, Akimi Matsuda, Akira Hibiki, Masato Higashi.

« Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? » ORSE (Juillet 2003)

Rapport environnemental 2006 de l'entreprise Steelcase

<http://www.journaldunet.com/management/0612/0612166-actu-iso14001.shtml>, Dossier réalisé par Pierre-Louis Germain, interview de Thierry Million (ALTARES) ; © Benchmark Group.

<http://www.actu-environnement.com/ae/news/1457.php4>, F.Laby, Actu-environnement – © 2007 COGITERRA – C.N.I.L N°845317.

