

*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec 

**LA GESTION
ENVIRONNEMENTALE
EN ENTREPRISE**

Québec 

**Développement
économique
et régional**

Québec 

Direction du développement des entreprises et des affaires

Cet outil de gestion est une initiative conjointe de la Direction des équipements de transport et de l'environnement et de la Direction du développement des entreprises et des affaires du MDER.

Chargés de projet :

Normand Beaugard, m.Sc
Conseiller en développement industriel
Direction des équipements de transport et de l'environnement

Jacques Plante, ing. MBA
Conseiller en gestion
Direction du développement des entreprises et des affaires

Rédacteur : Dominique Ferrand
Président
Eco+

Publié par la Direction des communications : mars 2001
Réédité par la Direction des relations avec les clientèles : janvier 2003
Actualisé : juillet 2003
Réimprimé : février 2002
Numéro de document : 1730

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

AVANT-PROPOS

Dans bien des entreprises industrielles, on constate qu'à travers le monde cohabitent entreprises vedettes de l'écologie et pollueurs irréductibles. On entend dire : « Pas besoin de systèmes de gestion environnementale ou de normes comme ISO 14001. Ce ne sont que des gadgets à paperasse qui coûtent trop cher ». D'autres affirment que : « Gérer l'environnement, c'est payant ». Dans les deux cas, on cite des exemples.

Pour des dirigeants, surtout de PME, il y a là les ingrédients d'une confusion compréhensible, favorable au statu quo sous forme d'une conformité, parfaite ou imparfaite, à la réglementation environnementale. Or, le statu quo, s'il peut sembler rassurant à très court terme, apparaît de moins en moins comme une option viable. À preuve, les exigences croissantes des grands donneurs d'ordres publics et privés, qui incluent des clauses environnementales dans les contrats de leurs fournisseurs et sous-traitants. Avec le temps, ces exigences ont un effet de domino sur d'autres entreprises.

Plus encore, les enjeux environnementaux ne disparaîtront pas.

L'équation environnement – santé publique – ressources (renouvelables et non renouvelables) devra être résolue. Organismes internationaux, gouvernements et grandes entreprises s'y emploient à des degrés divers dans le monde, sous l'œil attentif et parfois très critique d'organisations dites « non gouvernementales », de scientifiques et de médias.

Dans un tel contexte, ce document préparé pour le ministère du Développement économique et régional du Québec vise à fournir aux dirigeants de PME un instrument synthétique d'aide à la décision. Ses objectifs sont modestes :

- familiariser les lecteurs avec la gestion environnementale (GE) et les systèmes de gestion environnementale (SGE);
- les aider à maîtriser les options, la logique et l'essentiel des aspects opérationnels d'une démarche d'implantation d'un SGE, assorti ou non d'un certificat comme ISO 14001, *Gestion responsable*.

Ce qu'apporte ce document à l'entreprise, c'est la « valeur ajoutée » que représentent les étapes de progression vers un SGE, du SGE lui-même et, le cas échéant, d'un certificat d'enregistrement à une norme volontaire. Comment peut-on intégrer à cette progression des facteurs comme l'optimisation des ressources – de toutes les ressources – les coûts et bénéfices environnementaux, la santé et la sécurité, de même que la qualité? Les dirigeants qui sauront combiner ces paramètres et trouver l'équilibre propre à leur entreprise auront ainsi amorcé une contribution au développement durable.

TABLE DES MATIÈRES

1.	GESTION ENVIRONNEMENTALE ET CONFORMITÉ	5
1.1	DE LA CONFORMITÉ À LA GESTION ENVIRONNEMENTALE	5
1.2	«VALEUR AJOUTÉE» DE LA RÉGLEMENTATION.....	6
1.3	LES LIMITES DE CETTE VALEUR AJOUTÉE	7
2.	MOTIFS D'ALLER PLUS LOIN.....	8
2.1	LA DILIGENCE RAISONNABLE	8
2.2	DES COÛTS EN HAUSSE	9
2.3	LES EXIGENCES DES DONNEURS D'ORDRES	9
3.	LES CHOIX POSSIBLES.....	10
3.1	DES FACTEURS DE DÉCISION	10
3.2	CINQ APPROCHES	11
3.3	CHOISIR L'OPTIMISATION DES RESSOURCES.....	11
4.	UN SGE POUR Y PARVENIR.....	12
4.1	LES ÉLÉMENTS D'UN SGE	12
4.2	L'OBTENTION D'UN CERTIFICAT.....	14
5.	LES SGE EN PRATIQUE.....	16
5.1	UN MODÈLE L'ÉCOCIRCUIT	16
5.2	UNE NORME « ISO 14001 »	18
6.	SGE : ASPECTS STRATÉGIQUES.....	20
6.1	L'IMPLANTATION D'UN SGE.....	20
6.2	L'IMPLANTATION D'UN SGE EN VUE D'UNE HOMOLOGATION	21
6.3	IMPLANTATION : DURÉE ET BUDGET	21
6.4	LES EFFETS DE LEVIER	23
7.	SGE : ASPECTS OPÉRATIONNELS	23
7.1	SIMPLIFIER L'APPROCHE : UN OUTIL	23
7.2	OÙ REGARDER?.....	26
7.3	QUELQUES PIÈGES OPÉRATIONNELS	26
7.4	QUELQUES PIÈGES ORGANISATIONNELS	27
8.	EN RÉSUMÉ	27
	CONCLUSION.....	28
	BIBLIOGRAPHIE	30

1. GESTION ENVIRONNEMENTALE ET CONFORMITÉ

1.1 De la conformité à la gestion environnementale

Toute entreprise active au Québec est assujettie à des lois et règlements qui traitent spécifiquement d'environnement, comme la *Loi canadienne de protection de l'environnement* (LCPE) ou la *Loi québécoise sur la qualité de l'environnement* (LQE). D'autres instruments législatifs traitent indirectement d'environnement, par exemple la *Loi sur les produits pétroliers*. En tout, une quarantaine de lois fédérales et autant de règlements, ainsi qu'une quinzaine de lois provinciales assorties d'une quarantaine de règlements encadrent les atteintes à l'environnement. S'y ajoutent, bien entendu, les règlements municipaux¹.

Pour faciliter la compréhension de cet ensemble de mesures législatives, M^e Robert Daigneault, spécialiste du droit de l'environnement, les regroupe comme suit :

- les lois environnementales proprement dites (LCPE, LQE);
- les lois relatives aux ressources (pêches, mines, etc.);
- les lois relatives à la sécurité (matières dangereuses, urgences, etc.);
- les lois de zonage;
- les lois sectorielles (sur l'agriculture, par exemple);
- les règlements municipaux.

On pourrait donc croire que ces mesures suffisent à protéger l'environnement. Toutefois, ce serait faire abstraction de nombreux facteurs. Par exemple, le degré de l'application et des contrôles aussi bien que la sévérité des sanctions. Ou encore le fait qu'il soit impossible que la réglementation puisse un jour s'appliquer à tout ce qui concerne l'environnement ou la santé publique et à toutes les substances qui les affectent².

¹ Ces chiffres peuvent paraître élevés, mais il faut souligner qu'en réponse à la pollution persistante ainsi qu'aux accidents et aux catastrophes, on assiste depuis la fin des années soixante et dans de nombreux pays à une croissance des interventions législatives. Le Canada et le Québec n'y ont pas échappé.

² «Des 100 000 substances inventées par l'être humain, environ un cinquième a des impacts connus sur la santé et l'écologie (...). Quand bien même la moitié ou les trois quarts des autres seraient inoffensifs, la tâche est immense et la valse des bannissements et des substitutions commence à peine». D. Ferrand, *Piloter l'environnement dans l'entreprise* (Ordre des ingénieurs du Québec, 2000, p. 279).

En pratique, pour être conforme, une entreprise peut devoir gérer adéquatement :

- des déchets (légalement au Québec des matières résiduelles);
- des matières dangereuses;
- des substances polluantes (voir l'inventaire national des rejets polluants ou INRP);
- des produits pétroliers, des réservoirs, etc.

Une entreprise doit aussi gérer des activités et des biens dont on connaît l'incidence environnementale directe ou indirecte, quelle que soit la portée de la législation. Il s'agit d'activités et de biens tels que :

- l'hygiène industrielle et la sécurité du travail;
- les transports;
- l'énergie;
- l'eau;
- les actifs immobiliers (sites et bâtiments).

C'est dire qu'à des degrés divers, toute entreprise fait déjà de la gestion environnementale. Mais il est fréquent qu'elle ne le fasse que de façon fragmentaire, au cas par cas, non pas pour prendre en compte les aspects environnementaux de ses activités et leur impact, mais parce qu'elle doit se conformer à la réglementation. Cela lui procure néanmoins certaines formes de valeur ajoutée, aisées à identifier mais plus difficiles à chiffrer.

1.2 «Valeur ajoutée» de la réglementation

On peut ici parler de deux types de valeur ajoutée. L'une est associée à la performance environnementale, l'autre aux coûts, évités ou réduits.

➤ **Performance environnementale**

Des lois comme la LCPE ou la LQE visent la pérennité des milieux et des ressources. Pour y parvenir, la première est centrée sur les substances toxiques et leurs effets sur l'environnement, la seconde sur l'environnement tel que cette loi le définit, et sur la protection de celui-ci. Par le fait même, une entreprise conforme réduit le niveau de risque environnemental auquel elle serait exposée. Et à la conformité, correspond une certaine performance environnementale. Celle-ci a une valeur ajoutée.

Par exemple, une entreprise exportatrice assujettie à une législation sévère dans sa province ou son pays d'origine pourra constater qu'elle dispose d'un avantage compétitif par rapport à des concurrents provenant de régions moins sévères³. La valeur ajoutée de la conformité à la réglementation peut ainsi se concrétiser à la fois par un bénéfice d'image (réduction des atteintes à l'environnement) et un avantage concurrentiel.

L'industrie canadienne du papier a ainsi bénéficié d'une valeur ajoutée de ce type, même si l'on en soustrait ce qu'il en coûte pour se conformer à la loi.

➤ **Coûts évités ou réduits**

L'autre type de valeur ajoutée est celui de l'évitement de coûts, associés aux accidents, aux catastrophes, aux amendes et aux poursuites éventuels. En effet, lorsqu'elles se produisent, ces « éventualités », au sens comptable du terme, ont un coût : celui des amendes, des frais judiciaires et bien entendu celui de réparations des atteintes à l'environnement. Leur inscription aux états financiers, ne serait-ce que comme provision, peut ainsi conduire à des difficultés de financement. Inversement, la valeur ajoutée de la conformité peut se traduire en réductions de coûts : par exemple, des primes d'assurance peuvent être moindres si l'on fournit un rapport indépendant d'audit de conformité. Enfin, cette dernière peut influencer positivement sur la « juste valeur marchande » lors de transactions : cession d'actifs, vente de l'entreprise, fusions ou acquisitions, etc.

1.3 Les limites de cette valeur ajoutée

Si l'on peut associer la conformité à un certain niveau de gestion environnementale, celle-ci reste dans les limites de ce qu'encadre la réglementation. Le cas échéant, on traite les problèmes environnementaux non réglementés lorsqu'ils se présentent. Une question se pose alors. Quel serait l'avantage d'aller au-delà de la réglementation et de passer d'une gestion environnementale au cas par cas à l'implantation d'un SGE⁴? Dans le monde, depuis une trentaine d'années, un nombre croissant d'entreprises considèrent qu'en gestion environnementale, la conformité est nécessaire mais insuffisante. Elles ont donc décidé d'aller plus loin.

³ L'hypothèse inverse ne semble pas fondée : « Dans l'ensemble et en dépit des craintes exprimées, aucun élément ne permet d'établir de façon convaincante que les réglementations environnementales produisent des effets négatifs sur les performances économiques. S'y ajoute le fait que les évaluations ne tiennent pas compte des *avantages* conférés par les politiques et les réglementations environnementales » (OCDE, 1997). De même, « il y a peu d'indices qui étayent la conclusion selon laquelle des relocalisations industrielles vers des *paradis de la pollution* constituent un problème de grande envergure » (OCDE, 1996).

⁴ Il va de soi que l'expression « aller au-delà de la réglementation » n'est pas ici synonyme d'infraction, bien au contraire.

2. MOTIFS D'ALLER PLUS LOIN

2.1 La diligence raisonnable

Sondages, enquêtes et recherches en Occident pointent tous au-delà de la seule conformité. La responsabilité des actionnaires et la possibilité de faire preuve de « diligence raisonnable » sont les premiers motifs cités pour implanter des systèmes de gestion environnementale. Autrement dit, en cas d'infraction, d'incident ou d'accident, on tient à démontrer que l'entreprise a fait tout ce qui était raisonnablement en son pouvoir pour que l'infraction ne soit pas commise ou que l'événement n'ait pas lieu.

La notion de diligence raisonnable, lorsque l'on doit la mettre à l'épreuve des faits, devient en quelque sorte le test de la nature et de la portée du rôle des administrateurs, de la haute direction et de tout le personnel. Ce point a été clairement illustré par divers jugements, dont l'arrêt Bata en 1992, arrêt dont on trouvera un résumé en annexe.

Que les entreprises considèrent leur responsabilité comme le facteur le plus important ne doit cependant pas laisser croire que c'est l'unique motif qu'elles aient de pratiquer la gestion environnementale. Entrent en jeu, d'autres éléments qui relèvent aussi bien de la gestion que de la finance ou des ressources humaines, comme l'illustre le tableau 1.

TABLEAU 1	
Gestion environnementale : les motifs des entreprises	
• La réglementation et la diligence raisonnable	89,0 %
• L'optimisation des ressources	76,6 %
• Les employés	71,4 %
• La réduction des coûts	71,4 %
• Les actionnaires	68,9 %
• Les assureurs	65,5 %
• La collectivité	65,4 %
• Les prêteurs et les investisseurs	55,2 %
• Les syndicats, les groupes écologistes et les médias	43,5 %

Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement, Gestion environnementale des entreprises au Québec, engagement et pratiques... (1999)

2.2 Des coûts en hausse

Trois types de coûts sont en jeu, celui des matières premières, celui du traitement des résidus et les coûts associés au risque. Des hausses de coûts associées directement ou indirectement aux enjeux environnementaux de la société civile donnent en outre des raisons d'agir. La distribution et le traitement des eaux, l'énergie et notamment l'énergie fossile, ainsi que la gestion des déchets en sont quelques exemples. Les coûts des matières auxiliaires (solvants, adjuvants, etc.) connaissent eux aussi des hausses, tout comme les primes d'assurance.

Ces raisons d'agir sont d'autant plus pertinentes qu'une des préoccupations majeures des dirigeants de PME est le contrôle de leurs coûts et de leur trésorerie.

2.3 Les exigences des donneurs d'ordres

Au Québec, les grandes entreprises de certains secteurs sont celles dont l'engagement environnemental est le plus élevé⁵. Elles vont au-delà de la réglementation et visent à maîtriser et à réduire, voire même prévenir l'impact de toutes leurs activités, réglementées ou pas. Elles se sont donc dotées, à cette fin, d'une politique, de normes et de procédures internes. En outre, une partie de ces entreprises disposent d'un service de gestion environnementale. Le tableau ci-dessous précise, pour chaque secteur, la proportion d'entreprises qui sont ainsi engagées en gestion environnementale.

TABLEAU 2	
Engagement environnemental	
Secteurs les plus engagés et proportion du nombre d'entreprises	
• Secteur primaire	• 72,4 %
• Métallurgie, mines et métaux	• 75,0 %
• Papier et produits forestiers	• 66,7 %
• Agroalimentaire	• 65,2 %
• Chimie, pétrochimie et plasturgie	• 59,9 %
• Produits pharmaceutiques	• 58,8 %

Note : Entreprises de 100 employés et plus Source : CSMOE (1999)

⁵ 100 employés et plus (Source : CSMOE). L'enquête révèle aussi que plus de 60 % des entreprises de propriété européenne ou américaine, actives au Québec, ont un niveau d'engagement élevé et qu'inversement, la même proportion d'entreprises de propriété canadienne a un engagement faible. Ces dernières sont aussi les plus nombreuses en chiffres absolus.

On pourrait ajouter à cette liste d'autres secteurs, comme les télécommunications ou les transports, dont une partie des grandes entreprises intègrent l'environnement à la gestion, en général sous la forme d'un SGE.

Or, l'engagement de ces donneurs d'ordres a inévitablement incité leurs fournisseurs et sous-traitants à prendre des mesures semblables. Ces derniers sont généralement prévenus par leur client qu'à partir d'une échéance donnée, les critères de sélection des sous-traitants ainsi que les contrats des fournisseurs incluront l'engagement et les pratiques environnementaux. Ces donneurs d'ordres lancent donc un signal clair qui donne, lui aussi, de solides raisons d'agir. La conformité réglementaire est, en effet, une de leurs exigences majeures, mais ils vont plus loin. Par exemple, le niveau de risque environnemental auquel est exposé un fournisseur potentiel est un critère de qualification fréquent. Et, une fois le contrat attribué, le donneur d'ordres peut aussi effectuer des vérifications périodiques.

Face aux changements qu'introduisent les donneurs d'ordres, ainsi qu'au fait que ce phénomène est en croissance au Québec, comme dans le reste du Canada et à travers le monde, quelles sont les options des dirigeants de PME?

3. LES CHOIX POSSIBLES

3.1 Des facteurs de décision

Même si les dirigeants de PME sont conscients des enjeux environnementaux comme bien des sondages le confirment, plusieurs facteurs, séparés ou combinés, peuvent freiner leur volonté d'agir. Par exemple :

- un manque de ressources humaines;
- les contraintes de livraison de commandes et la production en courtes séries;
- la gestion à flux tendu (le *just in time*) et ses exigences;
- la fragilité financière;
- la méconnaissance de ce qu'est la gestion environnementale, un SGE ou encore une norme volontaire, comme ISO 14001 ou Gestion responsable.

3.2 Cinq approches

Pour résumer, on constate que cinq types d'approches peuvent prévaloir :

- l'attentisme;
- le minimum requis;
- l'implantation immédiate d'un SGE plus ou moins bien intégré à l'entreprise;
- l'implantation d'un SGE sans certification;
- l'implantation d'un SGE en vue d'une homologation comme outil de marketing.

Dans les deux premiers cas, les facteurs d'inaction sont renforcés par la méconnaissance des contraintes et des changements, réels au demeurant, qu'impose un effort de gestion environnementale. D'où une propension à en surévaluer les coûts et d'en sous-évaluer les bénéfices et la valeur ajoutée, sous tous leurs aspects (financier, technique, humain, organisationnel, administratif, etc.). Et, même dans le troisième cas, la méconnaissance conforte une croyance erronée : celle qu'un SGE peut s'implanter en deux temps, trois mouvements, pour parer au plus pressé.

Or, la question n'est pas de savoir quelle est, parmi les cinq approches possibles, la plus pertinente. Il s'agit bien davantage d'analyser la situation de l'entreprise à partir de critères environnementaux certes, mais aussi opérationnels, techniques et financiers; une analyse qui inclura, par exemple, le risque et à laquelle pourront prendre part diverses parties intéressées (employés, clients, fournisseurs, riverains, autorités, médias, etc.).

3.3 Choisir l'optimisation des ressources

Ce choix demande quelques précisions préalables :

- à priori, un impact environnemental peut être révélateur d'une perte, de gaspillage ou d'une utilisation impropre d'une ou de plusieurs ressources;
- le terme de ressources doit être compris au sens le plus large : écologiques (ressources renouvelables et non renouvelables), financières, techniques, organisationnelles et humaines.

L'optimisation des ressources est un choix stratégique qui ne demande pas de faire table rase et de réinventer procédés, processus et activités du jour au lendemain.

C'est, au contraire, une approche graduelle, qui consiste à implanter des mesures de gestion environnementale par modules ou par projets, en identifiant dans chaque cas les meilleurs effets de levier pour faire progresser l'entreprise à son propre rythme.

Enfin, l'optimisation des ressources exige de mobiliser l'intelligence de l'entreprise pour établir des liens entre, d'une part, des impacts et, d'autre part, des activités qui en sont la source ou y contribuent dans leur forme actuelle.

Exemple d'un atelier de peinture

L'analyse des impacts d'un atelier de peinture peut conduire à :

- une réduction des déchets (emballages et contenants, chiffons souillés, etc.);
- une réduction du nombre et du volume de produits utilisés, et à des substitutions de produits (solvants, adjuvants et autres produits chimiques);
- une réduction des coûts de mise en décharge (enfouissement);
- des investissements destinés à modifier un procédé (circulation d'eau ou d'autres liquides en circuit fermé) ou à réorganiser des postes de travail (gains de temps et minimisation des pertes ou des rebuts);
- une réduction des coûts de production (achats en vrac) ou la génération de revenus de recyclage (métal, plastique, papier et carton).

Dans cette perspective, un système de gestion environnementale est un outil d'optimisation des ressources autant que des processus, outil qui peut s'avérer précieux.

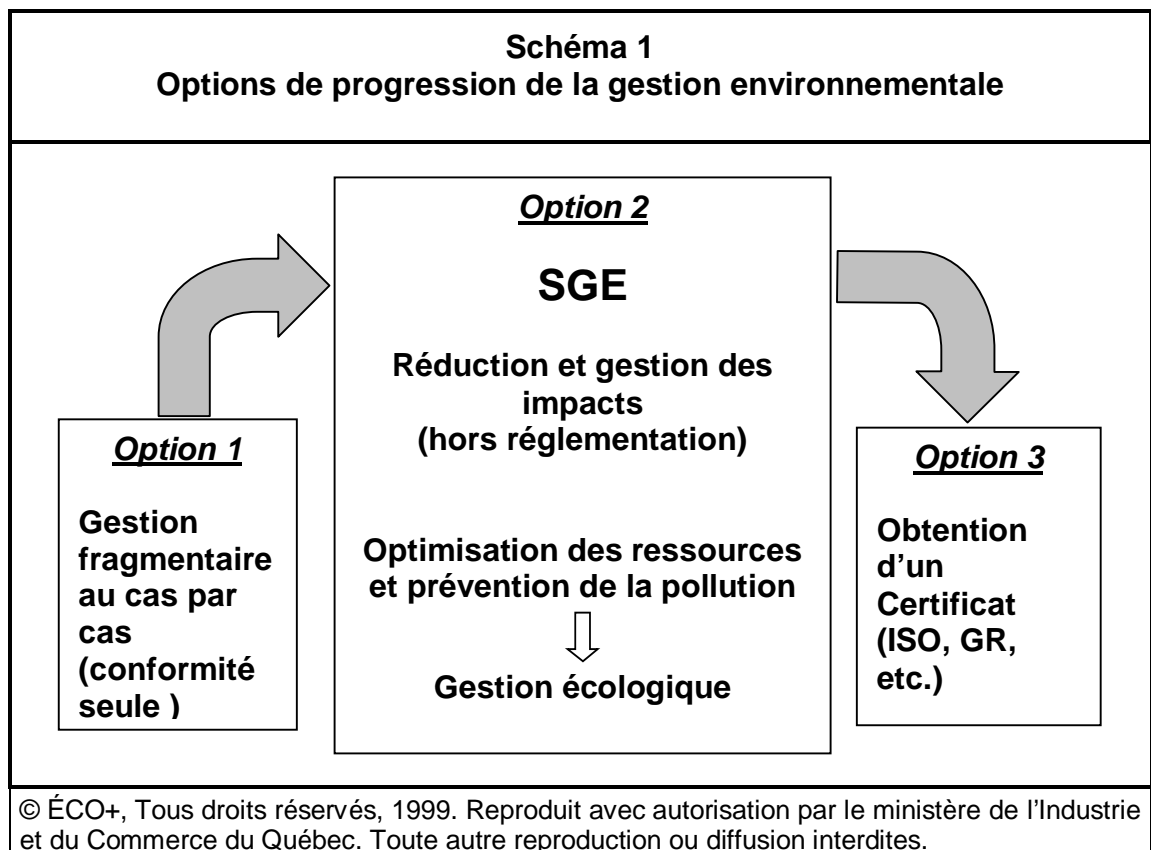
4. UN SGE POUR Y PARVENIR

4.1 Les éléments d'un SGE

Un SGE se compose des éléments suivants :

- une politique;
- une structure d'implantation et de soutien;
- des responsabilités;
- des programmes (ou des projets);
- des procédures et des instructions de travail;
- des ressources (humaines, financières, techniques, etc.).

C'est un outil de protection de l'environnement, certes, mais même en ce sens il doit aussi être un outil de gestion efficace, intégré au système de gestion générale de l'entreprise. Il doit permettre de progresser à la mesure des besoins de l'entreprise, à partir de ce que l'on fait déjà et vers des objectifs que l'on voudra ou devra atteindre : la mise à conformité, le respect des exigences d'un client, la réduction ou la prévention de certains impacts, etc. Le schéma ci-dessous donne un aperçu des différentes options de progression.



Un SGE n'est pas un carcan. Pour qui veut s'en donner la peine, il fournit les moyens d'aller au-delà de la conformité⁶. On pourrait d'ailleurs qualifier la conformité d'option « de base » précédant un SGE. Comme l'illustre le schéma de la page précédente, un système de gestion environnementale inclut lui-même plusieurs stades de progression, allant de la réduction des impacts à la gestion écologique, stade très avancé de gestion environnementale. Ce dernier stade suppose une intégration quasi totale, pour ne pas dire idéale, de l'environnement à la gestion : impacts réduits au minimum possible, gestion écologique des produits, écologie industrielle et « dématérialisation » de la production, etc.

⁶ Dans deux cas, un SGE peut cependant devenir un carcan. Cela se produit si on l'enlève dans des programmes et procédures trop nombreux et trop détaillés et aussi lorsqu'on laisse le SGE se développer isolément, sans l'intégrer à la gestion générale de l'entreprise.

Pour l'instant, ce que l'on constate en pratique, c'est que les SGE bien implantés combinent généralement les deux premiers stades de progression (réduction et gestion des impacts pour certaines activités, prévention de la pollution pour d'autres) et, dans certains cas, une partie du troisième stade (gestion écologique des produits ou de certains d'entre eux).

La troisième option, l'obtention d'un certificat, doit être traitée séparément, sa valeur ajoutée étant différente, mais complémentaire de celle d'un SGE.

4.2 L'obtention d'un certificat

➤ *Normes volontaires et certificats*

Tout d'abord, quelques mots sur les normes volontaires et leurs certificats. En environnement, ils sont plus nombreux que l'on pourrait le croire : ISO 14001, Gestion responsable, ÉcoAudit en Europe, normes nationales dans divers pays, normes sectorielles (Z 809 dans le secteur forestier canadien⁷), etc. Un domaine voisin, l'hygiène industrielle et la santé et sécurité du travail, compte lui aussi ses modèles de gestion, ses normes volontaires et ses certificats. C'est le cas, par exemple, du programme de l'Association américaine de l'hygiène industrielle ou de celui de l'International Loss Control Institute (Système international d'évaluation de la sécurité ou SIES). Il va de soi que ces normes incluent des dimensions environnementales, du fait de leur nature. C'est dire que les choix sont nombreux.

Il n'en demeure pas moins qu'en environnement, les deux normes volontaires les plus répandues sont ISO 14001⁸ et Gestion responsable, cette dernière essentiellement limitée à l'industrie chimique.

Gestion Responsable est répandue dans l'industrie chimique d'environ 150 pays. Hors de cette industrie, d'autres entreprises peuvent choisir ce certificat pour deux raisons : les produits chimiques que leurs procédés les conduisent à utiliser, et la prise en compte des parties intéressées, particulièrement les riverains et la collectivité. C'est par exemple ce qu'a fait l'usine de Domtar, fabricant de papiers et de cartons, à Windsor.

⁷ Ce secteur, à lui seul et en environnement, compte au moins 13 autres normes volontaires dans le monde.

⁸ Environ 15 000 sites avaient un certificat ISO 14001 au début de l'année 2001, dont 400 au Canada et une centaine au Québec.

➤ **Valeur ajoutée d'un certificat**

Pour une entreprise ou un secteur donné, la question de la pertinence d'une norme et de son certificat par rapport à d'autres est à la fois trop complexe et trop spécifique pour être traitée ici. C'est donc sur l'expérience d'ISO 14001 que s'appuient les observations résumées au tableau 3. De plus, elles peuvent généralement s'appliquer à d'autres normes.

L'obtention d'un certificat permet d'abord de bénéficier non seulement de la crédibilité de celui-ci, mais aussi de sa reconnaissance internationale. Quant au maintien du certificat, il contribue directement à la pérennité du SGE. On obtient en effet des évaluations périodiques, à compter de l'audit de certification, puis des audits internes et des audits de renouvellement, tous les trois ans, ainsi que, le cas échéant, des audits partiels de maintien⁹. On dispose donc régulièrement d'indicateurs utiles en cas de roulement de personnel ou de relâchement de l'intérêt pour l'environnement et le SGE.

Par ailleurs, un certificat contribue à des améliorations d'ordre organisationnel : un vocabulaire plus homogène, une documentation plus cohérente et, à partir de là, une coordination plus facile entre les unités.

C'est notamment vis-à-vis des donneurs d'ordres que la valeur ajoutée est la plus forte, surtout lorsque ces derniers ont le même certificat. Les vérifications préalables à la sélection sont, en effet, plus sommaires, et l'obtention des contrats plus rapide. De même, et de plus en plus, un certificat peut faciliter les négociations et les conditions d'obtention de financement ou d'assurance auprès d'institutions financières.

Enfin, si nécessaire, l'effort de documentation des activités requis par ISO 14001 (ou Gestion responsable) peut aider à démontrer que l'on a fait diligence raisonnable ou que l'on n'a pas été négligent.

⁹ Ceux-ci sont une option.

TABLEAU 3 Résumé de la valeur ajoutée d'un certificat
<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité • Pérennité du SGE (audits internes et externes périodiques) • Reconnaissance internationale • Clients industriels plus favorables (accréditation – contrats) • Accès plus facile au financement et à l'assurance • Vocabulaire homogène • Coordination et contrôle plus faciles • Documentation plus cohérente • Le cas échéant, diligence raisonnable plus facile à démontrer

5. LES SGE EN PRATIQUE

5.1 Un modèle l'ÉcoCircuit

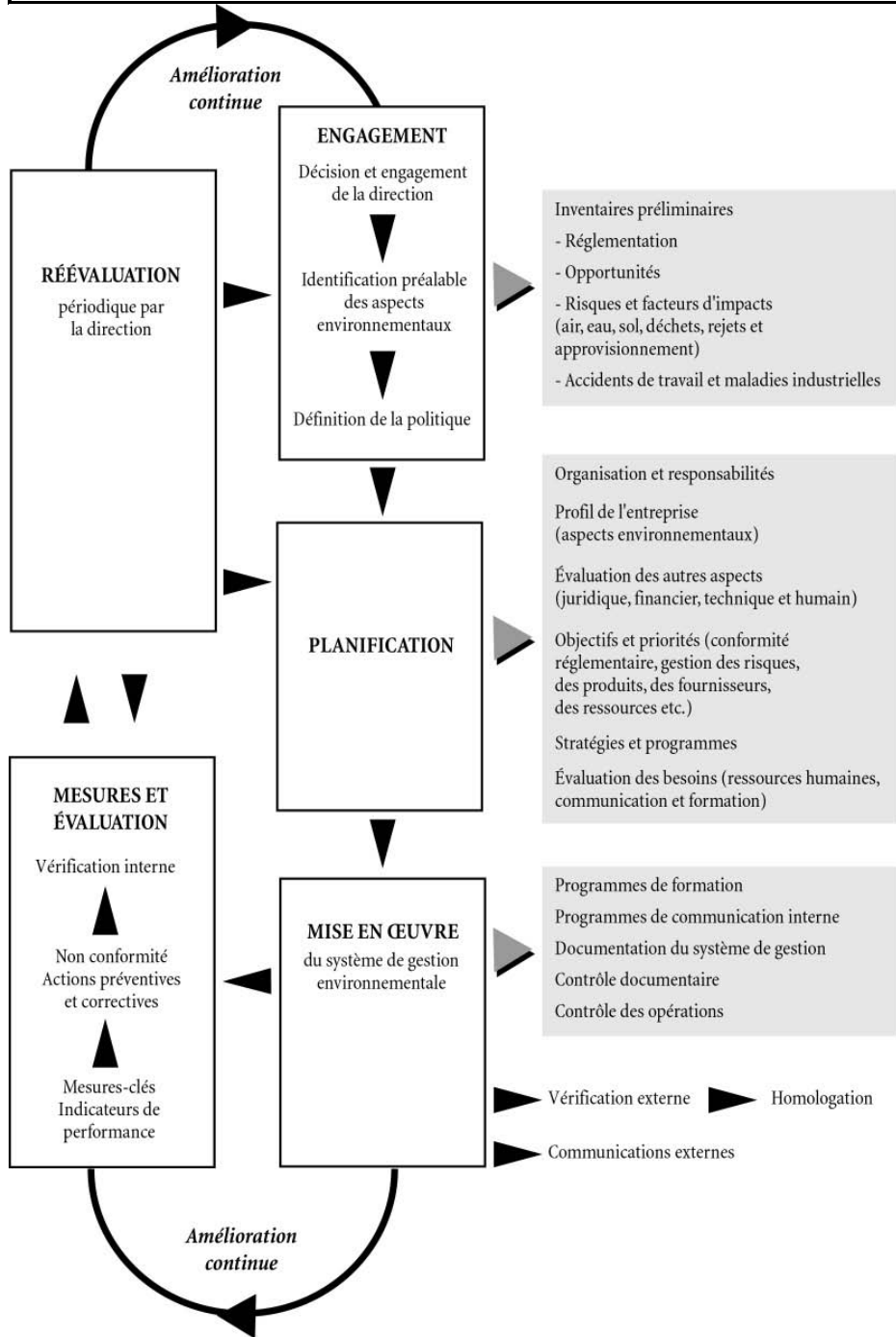
Un SGE comporte généralement cinq étapes :

- l'engagement, qui se concrétise par la politique environnementale de l'entreprise;
- la planification, qui s'achève par l'évaluation des besoins de formation et de communication;
- la mise en œuvre;
- l'évaluation (incluant la mesure de la performance);
- la réévaluation de l'efficacité du système et de la performance.

L'ÉcoCircuit (schéma N° 2), donne un aperçu, d'abord des étapes stratégiques, représentées par les cadres noirs et les flèches, puis des aspects opérationnels les plus importants pour l'implantation d'un SGE, dans les encadrés gris, à la droite du schéma.

Pour une entreprise qui voudrait implanter un SGE, l'ÉcoCircuit est le fil conducteur de la démarche présentée dans le livre *Piloter l'environnement dans l'entreprise* duquel il est extrait.

Schéma 2 – L'ÉcoCircuit



Source : Dominique Ferrand, *Piloter l'environnement dans l'entreprise*, p. 21 (Ordre des ingénieurs du Québec, 2000) Reproduit par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec avec autorisation. Toute autre reproduction et diffusion interdites.

5.2 Une norme « ISO 14001 »

➤ **La norme et le certificat**

ISO 14001 est une norme internationale pour laquelle l'engagement est volontaire. Ce n'est donc pas un texte légal ou réglementaire. Par contre, les engagements que la norme requiert devront être respectés pour que le certificat puisse être accordé, puis renouvelé. C'est un document succinct. Les spécifications, autrement dit les articles de la norme, sont présentés en huit pages, sur deux colonnes.

L'architecture d'ISO 14001 repose sur six piliers, chacun d'eux correspondant à une série d'exigences de la norme. Ces piliers sont décrits ci-dessous, avec, entre parenthèses, un résumé du minimum des engagements.

- Politique environnementale (prévention de la pollution, conformité réglementaire et amélioration continue).
- Planification (aspects et impacts, exigences légales, objectifs et cibles, et programmes).
- Mise en œuvre et fonctionnement (structure et responsabilités, documentation et maîtrise documentaire, maîtrise opérationnelle, formation, communication et situations d'urgence).
- Contrôle et action corrective (surveillance et mesurage des activités qui sont des sources d'impacts, étalonnage des équipements, suivi de la conformité réglementaire, évaluation des résultats et audits internes, et correction des écarts).
- Revue de direction (révision du système et modifications éventuelles).
- Amélioration continue.

➤ **Utilisation d'ISO 14001**

- Une entreprise qui vise la certification peut utiliser les lignes directrices et les spécifications de la norme ISO 14001 comme référence pour l'implantation de son SGE.
- Elle pourrait aussi implanter un SGE suivant un autre modèle, (l'ÉcoCircuit en est un) ou avoir implanté une autre norme, comme Gestion responsable, et procéder aux aménagements nécessaires afin d'entamer les démarches de certification ISO 14001.
- Enfin, elle pourrait aussi utiliser les lignes directrices et les spécifications d'ISO 14001 pour implanter son SGE sans rechercher de certificat.

Ainsi, on comprend mieux pourquoi et en quoi le certificat est une option séparée de l'implantation du SGE. Il faut toutefois être conscient qu'un certificat d'une norme volontaire, quelle qu'elle soit, n'atteste :

- ni de la conformité réglementaire de l'entreprise;
- ni de sa performance environnementale.

Le certificat d'une norme volontaire, quelle qu'elle soit, n'atteste que d'un fait, et d'un seul : l'existence d'un système conforme aux exigences de la norme.

➤ ***L'audit de certification ou «d'enregistrement»***

L'audit de certification peut être défini comme un processus de vérification externe, systématique et documenté, permettant d'obtenir et d'évaluer, d'une manière objective, des preuves établissant que le SGE est conforme aux spécifications de la norme. Les auditeurs disposent à cette fin de listes de pointage, elles aussi normalisées. Malgré tout, le point le plus délicat de toute l'opération reste l'interprétation des articles de la norme que l'on applique¹⁰.

➤ ***Avantages et inconvénients de la norme ISO 14001***

La souplesse d'ISO 14001 et sa brièveté, quelques pages, en font une norme applicable partout, ce qui explique sa progression rapide : de 3 000 à 4 000 sites certifiés par an à travers le monde, croissance qu'ISO 9000 n'a jamais connue dans les premières années.

Par contre, à cause de son caractère trop général, la documentation d'ISO 14001 ou d'autres documents de cette série ne semble pas toujours suffisante pour implanter un SGE efficace. On trouvera donc en annexe des références complémentaires traitant autant de la norme que de diverses autres dimensions de la gestion environnementale.

➤ ***ISO 14001 et la série ISO 9000***

Il va sans dire qu'une entreprise détenant déjà un certificat de la série ISO 9000 dispose d'un avantage certain. L'annexe B d'ISO 14001 précise d'ailleurs les correspondances entre les deux normes, dont l'architecture est similaire.

¹⁰ À cet égard, l'entreprise se doit de procéder à des vérifications préalables auprès d'entreprises déjà certifiées, d'associations industrielles, de consultants spécialisés... et de registraires. C'est ce dernier qui, parmi les membres de son équipe, désigne les auditeurs.

Il est possible d'implanter simultanément les systèmes de qualité et d'environnement. C'est une pratique assez fréquente, tant dans de grandes entreprises que dans des PME. Dans ces cas, on a recours à des audits combinés. Mentionnons aussi qu'une version révisée d'ISO 9000 existe sous l'appellation ISO 9000 – 2000, laquelle se combine encore plus facilement à ISO 14001. Mais il n'existe pas encore de norme englobant trois dimensions pourtant très complémentaires : l'environnement, la santé et sécurité ainsi que la qualité.

C'est donc là aussi à l'entreprise qu'il revient de procéder à cette intégration souvent profitable, parfois nécessaire. Et c'est encore à l'entreprise qu'il revient d'adapter le SGE à ses propres spécificités et surtout de ne pas faire l'inverse.

6. SGE : ASPECTS STRATÉGIQUES

6.1 L'implantation d'un SGE

L'implantation d'un SGE demande un temps de réflexion et un recul préalables pour évaluer la nature exacte et la portée de l'effort nécessaire. Cette démarche peut ainsi aboutir à une stratégie d'implantation en quatre phases.

- Une phase organisationnelle (désignation de l'équipe et des collaborations nécessaires, définition des modalités générales de l'engagement et de la politique, et plan d'action avec calendrier préliminaire).
- Une phase d'analyse opérationnelle (identification et hiérarchisation des impacts, identification des meilleurs effets de levier pour lancer l'implantation du SGE, analyse de coûts et bénéfices, et budgétisation).
- Une phase de ciblage et de rodage (choix de quelques projets significatifs pour bâtir à partir de là, et aménagement et mise à jour du plan d'action et des budgets).
- Une phase de responsabilisation, de formation et de suivi (mobilisation du personnel, suivi et communication des premiers résultats, des correctifs, etc.).

Certaines parties de ces phases peuvent être exécutées en même temps.

6.2 L'implantation d'un SGE en vue d'une homologation

La démarche est similaire, mais l'obtention d'un certificat y ajoute un objectif, une échéance et des coûts. Ces ajouts portent notamment sur :

- l'analyse des articles de la norme pour s'assurer que l'on sera conforme à ses exigences. Par exemple, des auditeurs internes devront être identifiés et formés, et un premier audit effectué¹¹;
- la recherche et la sélection d'un registraire ainsi que la précision des services offerts et ceux qui sont exclus, comme le conseil en gestion; les négociations des modalités d'obtention du certificat (interprétation de la norme selon les spécificités de l'entreprise, échéances, nombre d'auditeurs requis, etc.), et enfin la négociation du contrat et des honoraires du registraire retenu.

La décision d'obtenir un certificat ne devrait normalement pas conduire à une modification profonde de la stratégie d'implantation du SGE, mais plutôt à des aménagements mineurs.

En effet, c'est le SGE, son efficacité et ses résultats qui sont au cœur de la démarche. C'est lui qui doit apporter la plus forte valeur ajoutée. Le certificat, à cet égard, est une valeur ajoutée complémentaire. Et, surtout dans les cas où il répond à une exigence d'un donneur d'ordres, il est aux contrats ce que le passeport est aux voyages : c'est un document indispensable, mais ce n'est pas le moyen de transport et encore moins la destination.

6.3 Implantation : durée et budget

Les ressources à consacrer à l'implantation d'un SGE et à l'obtention d'un certificat sont une des questions les plus fréquemment posées sur la gestion environnementale. C'est aussi l'une de celles auxquelles il est le plus difficile de répondre. Les disparités entre des entreprises sont grandes, même lorsqu'elles ont un nombre identique d'employés. Ainsi, la nature des activités, le nombre de sites, la complexité des procédés, de même que le nombre et la sévérité des impacts sont autant de paramètres variables. Les chiffres ci-dessous ne sont fournis qu'à titre estimatif, pour des entreprises d'une centaine d'employés ou moins.

¹¹ La formation des auditeurs internes comprend un exercice pratique d'audit. Si ce dernier est adéquatement conçu, il peut être considéré comme répondant partiellement à l'exigence de la norme.

Une implantation, certificat inclus, dure généralement de neuf à 24 mois. Ce dernier chiffre correspond à l'expérience de PME dont les opérations et les procédés sont complexes et répartis entre plus d'un site. Toutefois, la plupart peuvent réussir une implantation en moins d'un an.

Quant aux budgets, ils sont eux aussi variables et l'ensemble des coûts difficiles à cerner. On peut néanmoins dire que les dépenses suivantes sont inévitables :

- la formation : celle des auditeurs, selon leur nombre, peut varier d'environ 1 500 \$ à 10 000 \$ ou plus. Elle est obligatoire si l'on recherche un certificat;
- la première sensibilisation des employés, dans une PME, peut requérir environ une journée à une journée et demie, selon les besoins. D'autres sessions seront à prévoir après l'obtention du certificat (amélioration continue);
- les coûts d'enregistrement sont eux aussi obligatoires lorsqu'on vise un certificat. Les honoraires du registraire peuvent varier d'environ 5 000 \$ à 7 500 \$ pour une petite entreprise, à 20 000 \$ ou plus pour des cas complexes, par exemple une PME ayant plusieurs sites, dont les procédés sont spécifiques et les impacts potentiels nombreux.

Dans tous les cas, la négociation avec un ou des registraires permet d'établir des devis plus précis. Il reste toutefois à établir les coûts en personnel de l'implantation du SGE. On peut estimer qu'une ou deux personnes à mi-temps ou à tiers-temps pourront s'occuper du dossier. Le temps que le personnel d'exploitation consacra à l'implantation du SGE dépend lui aussi de la complexité des opérations.

Quant aux consultants, si certains contrats « clés en main » ont pu leur être attribués à la fin des années 1990, les entreprises préfèrent aujourd'hui des formules plus souples et surtout moins onéreuses. Ces dernières n'ont, en outre, pas l'inconvénient d'être perçues comme « parachutées » auprès du personnel. Il est ainsi possible de se procurer les services de conseillers compétents et expérimentés, qui aident à lancer correctement l'opération, puis reviennent à quelques reprises pour aider à faire le point, quitte à fournir une aide ponctuelle, plus spécifique, lorsque celle-ci est requise. Cette formule est celle de l'accompagnement, par opposition à celle du « clés en mains ».

Enfin, quoiqu'il n'existe pas d'étude bien documentée sur le sujet, on peut estimer que bon nombre d'entreprises qui se consacrent sérieusement à l'implantation d'un SGE et à l'obtention d'un certificat peuvent récupérer leur investissement dans les deux premières années, voire même dans la première¹². Ces entreprises identifient et exploitent les effets de leviers associés à l'optimisation des ressources.

6.4 Les effets de levier

L'optimisation des ressources, de toutes les ressources, est un facteur de succès du SGE.

- Ressources humaines : mobilisation, responsabilisation, participation et simplicité.
- Ressources financières : coûts, investissements, bénéfices et autres (fiscalité).
- Ressources opérationnelles : exploitation, matières premières et secondaires, procédés et processus.

C'est ainsi que les effets de levier assureront, conjointement avec les audits et le renouvellement du certificat, l'efficacité et la pérennité du SGE. Un outil simple, décrit ci-dessous, peut y contribuer dès le départ.

7. SGE : ASPECTS OPÉRATIONNELS

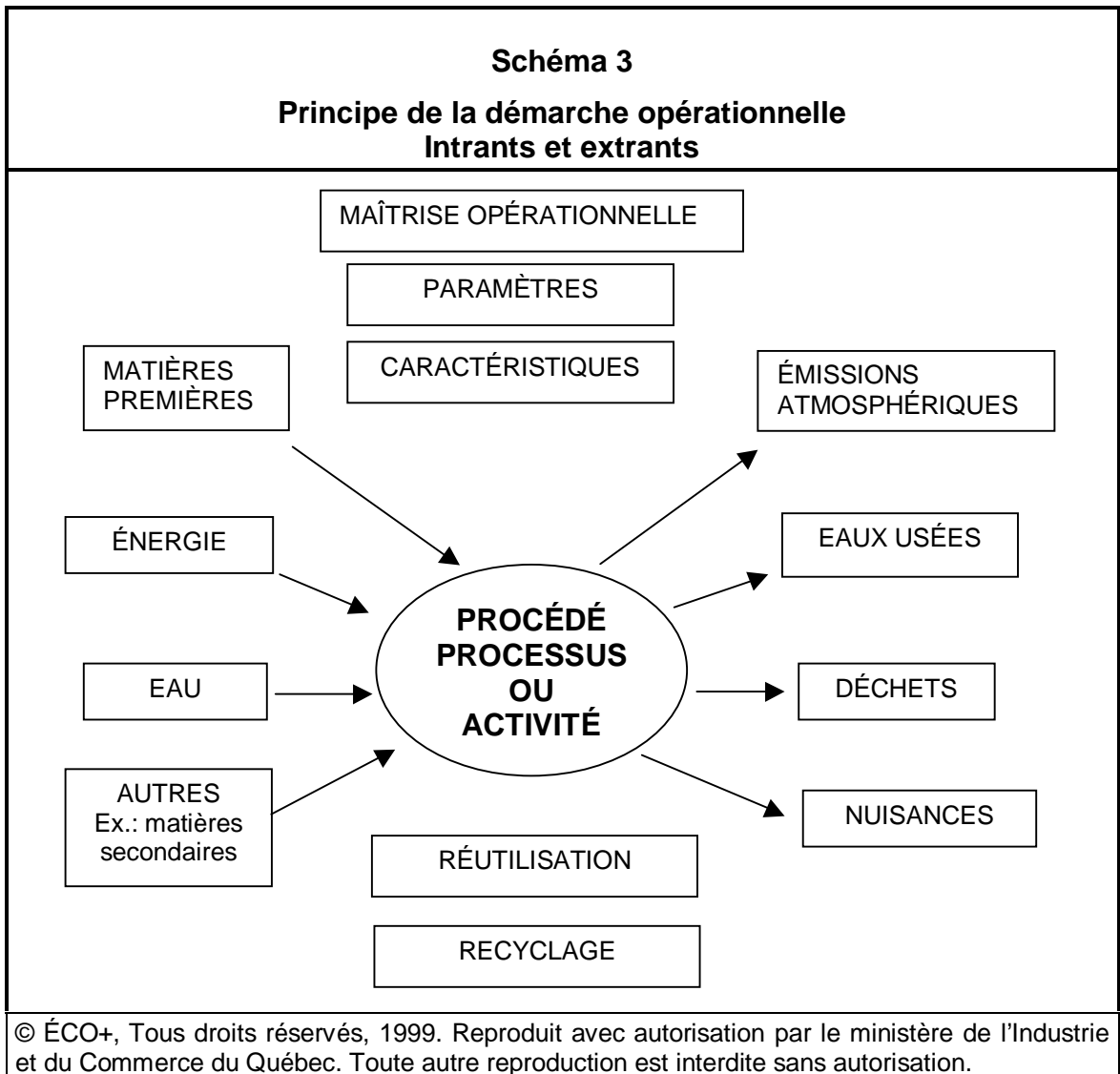
7.1 Simplifier l'approche : un outil

Pour chaque processus ou procédé, il existe une, parfois deux étapes, dont dépendent toutes les autres. C'est à partir de ces étapes que l'on peut :

- identifier et pondérer les impacts de l'ensemble de la chaîne, étape par étape;
- établir des liens entre les impacts et leurs sources, liens que l'on n'aurait probablement pas établis autrement;
- déterminer comment optimiser les ressources et rechercher des effets de levier.

On trouvera, dans les pages suivantes, un schéma et une description du principe de la démarche opérationnelle à suivre.

¹² Cette estimation, empirique, exclut des coûts de mise à conformité prohibitifs pour cause d'inapplication des règlements ou encore des modifications majeures à des procédés ou des technologies obsolètes.



Le schéma N° 3, ci-dessus, est focalisé sur l'analyse d'un procédé, d'un processus ou d'une activité (ovale au centre). Il est facile à utiliser pour identifier tout ce qui entre et sort (cases de gauche et de droite), et en préciser les impacts environnementaux.

- **Cases du centre** Ces deux groupes de cases, dans le haut et le bas du schéma, ont chacun un objectif précis.
- Celles du haut servent à établir les liens avec la maîtrise opérationnelle et ses paramètres, ainsi qu'avec les caractéristiques du procédé, du processus ou de l'activité que l'on analyse pour déterminer par la suite comment optimiser les ressources, minimiser les impacts ou mieux encore, les prévenir.

- Au centre toujours, les cases du bas servent, une fois que ce qui entre et sort a été identifié, à évaluer les possibilités de récupération et de recyclage. Par exemple, à l'étape du rinçage dans un procédé, le captage, le filtrage et la ré-injection de l'eau en circuit fermé. Ou le remplacement de palettes de bois par des palettes de plastique recyclé, dont la durée de vie utile est beaucoup plus longue¹³.

Exemple d'un atelier de peinture

- **Cases de gauche** Lors de la petite finition et du nettoyage du métal avant la peinture proprement dite, ce qui entre dans le procédé peut inclure les billes de métal du grenailage, des décapants et des solvants, l'électricité pour la projection des billes, le nettoyage sous pression, le chauffage, l'eau de rinçage, etc.
- **Cases de droite** Ce qui en sort peut inclure des gaz (toxiques, à effet de serre ou pas, etc.), de l'eau de procédé contaminée (rinçage), des emballages et des contenants, des pièces de métal et de la limaille, des chiffons souillés ou contaminés, etc. Les nuisances peuvent être le brut, de mauvaises odeurs, les inconvénients de la circulation, des camions qui attendent le moteur tournant (réception et expédition), etc.¹⁴

Cet exemple illustre un principe : celui d'accorder à l'optimisation des ressources, donc à l'environnement, la même importance qu'aux autres préoccupations de la gestion. Il est vrai que cela demande une analyse assez fine des opérations, de même qu'une mise en pratique quotidienne. On sait, toutefois, que les rejets et une partie des rebuts ne proviennent généralement pas des équipements ou de la matière première, mais plutôt d'une maîtrise opérationnelle déficiente. Enfin, à long terme, le défi de l'optimisation des ressources est de dégager de nouveaux gains, les effets de leviers pour les obtenir étant de plus en plus difficiles à identifier et à obtenir au fil du temps¹⁵.

¹³ C'est un exemple de l'effet de domino mentionné dans l'avant-propos, si l'on pense au fournisseur des palettes.

¹⁴ Dans ce cas, la réception est une activité qui provoque aussi des impacts.

¹⁵ Lorsque cela se produit, l'entreprise n'est cependant pas au bout de ses capacités, comme le montre l'exemple de 3M ou d'autres entreprises qui innovent en matière de gestion écologique.

7.2 Où regarder?

Un adage veut qu'en environnement, il faille ouvrir tous les tiroirs et toutes les armoires. C'est en partie vrai, d'autant plus que lors de l'implantation du SGE, on a tendance à se concentrer uniquement sur les activités actuelles sans trop tenir compte du passé. Pourtant, celui-ci peut avoir des conséquences environnementales majeures que l'on subit aujourd'hui ou que l'on subira demain. Quelques entreprises l'ont appris à leurs dépens.

Quant à savoir où regarder, les points suivants donnent, pour l'essentiel, de solides pistes de départ :

- pertes dites « de procédé »;
- pertes aux effluents;
- autres pertes, gaspillage (rebut de production et non-conformité aux spécifications techniques);
- consommation d'énergie (procédé, chauffage, éclairage et transport);
- consommation d'eau;
- emballages et matières résiduelles;
- matières dangereuses (SST);
- immobilier (sites et bâtiments);
- véhicules;
- entreposage;
- etc.

7.3 Quelques pièges opérationnels

L'ampleur de la tâche semble considérable, mais une observation peut la mettre en perspective. Si une grande entreprise identifie une ou parfois plusieurs centaines d'impacts significatifs dans une usine importante, une PME du même secteur n'en identifiera qu'une dizaine ou une vingtaine. C'est surtout la méconnaissance des contraintes et des changements qu'impose un SGE qui est une source de pièges contre lesquels il est utile d'être prévenu. Ces pièges sont les suivants :

- des analyses et des définitions imprécises ou beaucoup trop détaillées (notamment des aspects et des impacts, puis des objectifs et des cibles au sens d'ISO 14001);
- une approche « en bout de tuyau » (limiter un impact au lieu de prévenir la pollution);
- une insistance excessive sur l'opérationnel immédiat (on manque ainsi des occasions d'optimiser les ressources);

- des objectifs irréalistes et mal chiffrés;
- des procédures trop nombreuses et trop détaillées;
- des audits dont les protocoles sont mal conçus et incomplets.

7.4 Quelques pièges organisationnels

Le facteur humain est, si on le néglige, un ingrédient majeur des pièges organisationnels.

En voici quelques exemples :

- un engagement, donc un soutien de la direction insuffisant;
- des échéances irréalistes (trop, trop vite ou encore : « Règle-moi ça et qu'on passe à autre chose. »);
- des ressources insuffisantes;
- une mobilisation du personnel insuffisante (achats, finance, exploitation et ressources humaines);
- de la résistance au changement.

8. EN RÉSUMÉ

Dès lors qu'on admet d'une part, qu'un impact environnemental peut équivaloir à une perte ou à une utilisation impropre de ressources (renouvelables ou pas), et d'autre part que la conformité réglementaire à elle seule est insuffisante pour corriger la situation, la logique de la gestion environnementale s'impose d'elle-même.

C'est une logique entrepreneuriale, celle de l'optimisation des ressources pour générer une valeur ajoutée profitable à l'entreprise, certes, mais aussi à l'environnement et à la société civile, dont toute entreprise fait partie.

L'optimisation des ressources est, dans ce contexte, celle de toutes les ressources de l'entreprise : humaines, financières, opérationnelles et techniques, « écosystémiques », etc. Il s'agit d'un choix stratégique qui ne demande pas de faire table rase et de réinventer procédés, processus et activités du jour au lendemain. Ce qu'il faut faire, c'est implanter des mesures de gestion environnementale par modules ou par projets, en identifiant, dans chaque cas, les meilleurs effets de levier pour faire progresser l'entreprise à son propre rythme.

Un système de gestion environnementale et, si nécessaire, un certificat d'enregistrement à une norme volontaire ne sont, en aucun cas, des fins en eux-mêmes. Ce sont des outils, des instruments, qui doivent être adaptés pour aider à atteindre des objectifs de gestion.

Enfin, contrairement à une idée reçue, un SGE est à la portée d'une PME comme d'une grande entreprise. Dans les deux cas, l'implantation n'est pas exempte de difficultés et de contraintes. Mais les cas de réussites durables, de plus en plus nombreux depuis une trentaine d'années, sont là pour témoigner de la capacité des entreprises à innover.

CONCLUSION

Ce document ne visait qu'un objectif de sensibilisation pour stimuler le développement de la gestion environnementale. D'autres ressources sont à la disposition des entreprises, au ministère de l'Industrie et du Commerce, au ministère de l'Environnement, dans les sociétés d'État, ailleurs au gouvernement du Québec et dans les entreprises de services-conseils en gestion environnementale. C'est, en définitive, aux chefs d'entreprises qu'il revient de choisir les options qui leur conviennent. Tous savent que l'environnement, comme la gestion, ne tolère pas les solutions instantanées. À cet égard, le développement durable est aussi celui des entreprises.

Dominique Ferrand
Novembre 2000

Annexe 1 – L'arrêt BATA, un SGE avant l'heure

L'arrêt Bata a eu en 1992 l'effet d'une bombe, tant au Canada qu'à l'étranger. Les leçons de cette expérience méritent analyse.

Les faits – Bata Industries, fabricant et distributeur mondial de chaussures, exploite une usine en Ontario. Divers délais conduisent à l'entreposage à l'air libre de barils de déchets liquides, dont du trichloréthylène, du toluène et du xylène, additifs et solvants utilisés dans le procédé de fabrication. Un des barils fuit.

Une ordonnance de nettoyage est émise par le ministère de l'Environnement, et une plainte est déposée. L'ordonnance est respectée. Sur les six chefs d'accusation déposés contre l'entreprise, un seul est retenu : le déversement, dont la preuve est la fuite d'un baril détérioré. Trois dirigeants sont aussi poursuivis, dont le président du conseil.

Le juge Ormston condamne l'entreprise à 120 000 \$ d'amende, le président du conseil est exonéré de tout blâme, le président de la division et le vice-président responsable de l'établissement sont condamnés chacun à 12 000 \$ d'amende, montants réduits un an plus tard en appel.

La décision – Deux volets de la décision ont surtout attiré l'attention. Ce sont la responsabilité personnelle des dirigeants et le fait qu'on ait interdit à l'entreprise de les indemniser du montant des amendes.

En outre, le juge a aussi imposé une ordonnance de probation qui inclut de :

- mettre l'environnement à l'ordre du jour des réunions du conseil;
- diffuser les faits et la condamnation dans le bulletin de l'entreprise;
- publier les normes ontariennes d'entreposage des déchets dangereux.

Les commentaires – Dans ses commentaires, le juge souligne que l'environnement « ne doit pas être sacrifié sur l'autel du profit », l'entreprise ayant argué de conditions économiques difficiles. Il précise ce qui constitue un système adéquat de prévention de la pollution :

- la notion de supervision et d'inspection;
- l'amélioration des méthodes de gestion;
- l'exhortation de ceux dont on a le contrôle administratif;
- les rapports périodiques au conseil d'administration;
- une délégation d'autorité suffisante pour agir;
- la connaissance des normes généralement pratiquées dans l'industrie;
- les plans d'urgence et les actions correctives en cas de déversements;
- un système de vérifications régulières;
- des programmes de formation.

Ce jugement, prononcé trois ans avant la publication de la version provisoire d'ISO 14000, ressemblait déjà à un système de gestion environnementale.

© ÉCO+, Tous droits réservés, 1999. Reproduit avec autorisation par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. Toute autre reproduction ou diffusion interdites.

BIBLIOGRAPHIE

Sélection d'ouvrages utiles

On trouvera ci-dessous des ouvrages publiés entre 1995 et 2000 et sélectionnés pour leurs aspects pratiques et leur utilisation facile. Ces documents, utiles pour des PME, portent tous sur la gestion environnementale et ISO 14000. Ceux qui sont marqués d'un astérisque sont aussi disponibles en anglais. Le coût d'acquisition de tous ces ouvrages s'élève à environ 250 \$.

- ▶ **Piloter l'environnement dans l'entreprise**
(D. Ferrand, Ordre des ingénieurs du Québec, 2000 – 292 pages)
Inclut 18 études de cas d'implantation d'un SGE et un chapitre sur les PME.
- ▶ **ISO 14000 : Compréhension et mise en application***
(Ordre des comptables en management accrédités, 1998 – 65 pages)
Donne une description de la norme et des pistes de mise en application de ses articles.
- ▶ **Guide ISO 14000 Lignes directrices sur l'application des normes ISO 14000***
(Association canadienne de normalisation, 1997 – 100 pages)
Document de référence indispensable pour implanter ISO 14001.
- ▶ **Guide d'introduction à la comptabilité environnementale**
(Environnement Canada et l'Ordre des comptables agréés du Québec, 1997 – 43 pages)
Donne des exemples d'optimisation des ressources
- ▶ **ISO 14000 : systèmes de management environnemental**
(C. Boutin *et alia* – École polytechnique de Montréal, 1996 – 255 pages)
Nombreux tableaux ou figures, donne des précisions sur la performance environnementale.
- ▶ **Grille d'analyse des coûts et bénéfices environnementaux***
(Ordre des comptables agréés du Québec, 1995 – 90 pages)
Document de vulgarisation. 150 questions sur l'environnement dont les réponses ont une incidence positive sur l'optimisation des ressources.
- ▶ **Répertoire des ressources québécoises en formation environnementale en entreprise**
(Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement, 1997 – 250 pages)
Répertorie plus de 100 organismes publics ou privés offrant de la formation en gestion environnementale au Québec.