

Volume 33, Automne 2006 – Hiver 2007

CONSENSUS

Revue canadienne de normalisation



**En bonne
compagnie :**

**Des normes
pour les petites
et moyennes
entreprises**

Mot d'introduction : *En bonne compagnie*



Tous les jours, des propriétaires de PME comme vous surmontent les obstacles, transformant des idées en revenus grâce à un travail acharné et à une détermination à toute épreuve. Malgré les difficultés rencontrées, vous réussissez d'une façon ou d'une autre à trouver l'argent nécessaire, les bonnes personnes et quelques heures de plus par jour pour bien faire le travail.

Cependant, lorsqu'il s'agit du recours aux normes officielles – qu'elles s'appliquent à vos produits et services ou à vos pratiques commerciales – la méconnaissance des normes est chez la plupart des PME une réalité. Certaines considèrent que les normes ne concernent que les grandes entreprises, qu'elles sont trop bureaucratiques ou que leur mise en œuvre exige de trop grandes dépenses.

Or, le message – qui, trop souvent, n'est pas véhiculé – est que les normes peuvent aider votre entreprise à réaliser des économies, à augmenter ses profits, à améliorer la productivité, à accroître la confiance des consommateurs et à conquérir de nouveaux marchés ou une nouvelle clientèle, tant au Canada qu'à l'étranger.

Dans le présent numéro de 2006 de *CONSENSUS*, le Conseil canadien des normes a prévu, à l'intention des PME, une série de profils d'entreprises, d'entrevues et de renseignements pratiques sur la normalisation. En donnant en exemple des PME qui améliorent leurs résultats financiers grâce aux normes et en abordant certaines difficultés liées au recours aux normes, nous espérons que vous examinerez pour la première fois, voire pour la seconde, de quelle façon les normes peuvent vous être utiles, à vous et à votre entreprise.

Sincères salutations.

Le Directeur général,

Peter Clark

Journée mondiale de la normalisation 2006

Le 14 octobre, le Conseil canadien des normes s'est allié à ses partenaires internationaux pour célébrer la Journée mondiale de la normalisation et pour réfléchir sur le rôle fondamental que jouent les petites et moyennes entreprises au sein du marché mondial d'aujourd'hui.

« Les normes internationales apportent des solutions pratiques aux nombreux défis que les petites entreprises doivent relever sur les marchés d'aujourd'hui qui se mondialisent. Ce faisant, elles aident les propriétaires et dirigeants de petites entreprises à renforcer encore leurs qualités traditionnelles de travail acharné, d'écoute attentive des exigences de leurs clients et du souci de les satisfaire. »

Message commun de l'Organisation internationale de normalisation,
de la Commission électrotechnique internationale
et de l'Union internationale des télécommunications

Les normes :
un atout gagnant pour les PME



CONSENSUS est publié en français et en anglais,
par le Conseil canadien des normes.

Nous acceptons les annonces qui sont conformes
au Code canadien des normes de la publicité. Une
telle acceptation n'est pas signe de l'accréditation
ni de l'appui des annonceurs par le Conseil.

Rédactrice en chef, *Kathryn Vachon*
Traduction, *Hélène Couturier*
Publicité, *Monica Pantusa*
Conception graphique, *Guy Ethier*

Lettres et commentaires doivent être adressés à la
rédactrice en chef de CONSENSUS, aux coor-
données ci-dessus.

ISSN 0380-1314



Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada

Canada

Le Conseil canadien des normes est la société
d'État fédérale chargée d'encourager une
normalisation efficiente et efficace au Canada
lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure
législative. Il est le représentant attitré du Canada
auprès de l'Organisation internationale de
normalisation (ISO) et parraine le Comité national
du Canada de la Commission électrotechnique
internationale (CEI).



Nous remercions les quatre organismes
d'élaboration de normes du Canada du soutien
consenti pour la publication de CONSENSUS



Imprimé au Canada
sur papier recyclé et recyclable

Dans ce numéro...



**S'aventurer à l'étranger : Les normes, un passeport
pour les marchés extérieurs** 4
De petites et moyennes entreprises ont recours aux normes
pour pénétrer les marchés mondiaux

Point de vue 7
Carl Marcotte, vice-président du Groupe de développement
des affaires – PME, Exportation et développement Canada,
parle des normes et de l'exportation



**Des normes internationales améliorées
pour les petits concepteurs de logiciels** 8
Le Canada dirige une initiative mondiale ayant pour but de faciliter aux
concepteurs-développeurs de toutes tailles la mise en œuvre
des normes de logiciels

La cyber-efficience grâce aux normes de management 9
Une société conceptrice de sites web de la Nouvelle-Écosse toujours en
quête de qualité



**Sur le chemin de l'accréditation : Comment vaincre les obstacles
pour atteindre son objectif qualité** 10
Deborah Lankin, microbiologiste principale à la Sun Valley Foods,
livre son expérience du parcours accompli par son laboratoire en vue
d'obtenir l'accréditation

L'ABC des normes – pour les petites et moyennes entreprises 12
Réponses aux questions que vous pourriez avoir au sujet du rôle
des normes dans votre entreprise



Les normes au service de la santé et de la sécurité 14
La nouvelle norme canadienne de gestion de la santé et de la sécurité
au travail

Les PME peuvent elles aussi avoir leur part du gâteau 16
Aider les petites et moyennes entreprises à obtenir leur part
des contrats du gouvernement et des grandes entreprises



Un goût de succès 17
Un fabricant ontarien d'essences alimentaires est l'une des premières
entreprises à obtenir en Amérique du Nord la certification selon
une nouvelle norme relative à la salubrité des aliments

Pratiques écologiques, bénéfiques croissants 18
Comment deux entreprises canadiennes tirent profit de la responsabilité
environnementale au moyen des normes



Une affaire de famille 20
Ulrich Métrologie, une entreprise familiale, attribue aux normes
sa croissance des 30 dernières années

**Les systèmes de management et les PME :
Un défi de taille, d'énormes récompenses à la clé** 21
Une meilleure connaissance des normes et des méthodes novatrices
sont indispensables pour mieux adapter les systèmes de management
aux besoins des petites entreprises

Point de vue 23
Judy Reynolds, directrice principale, Consultation, à la
Banque de développement du Canada, parle d'ISO 9001



S'aventurer à l'étranger :

NORMES



Les normes,
un passeport
pour les marchés
extérieurs

« Les normes – ne partez pas sans elles ! » Tel est le conseil de deux cadres supérieurs de petites et moyennes entreprises de Calgary qui ont fait l'expérience des marchés étrangers. C'est aussi une réalité commerciale incontournable, au dire des experts de la normalisation.

Doug Smith, président de Conematic Heating Systems affirme que, d'après son expérience, la certification selon des normes reconnues à l'échelle internationale est l'un des meilleurs outils de marketing pour les entreprises canadiennes désireuses d'exporter vers des marchés mondiaux ultracompetitifs.

« Les Canadiens ont tendance à être timides. Sur la scène internationale, nous ne savons pas nous mettre en valeur. Il nous manque l'agressivité de nos concurrents étrangers », de dire M. Smith. « Alors, face à une vive concurrence, nous

pouvons laisser notre certification parler à notre place. Elle nous donne de la crédibilité. »

Conematic fabrique des systèmes écoénergétiques de chauffage à eau chaude et de refroidissement par caloporteur pour les habitations et les industries. Son effectif est de 25 personnes et son chiffre d'affaires annuel de 14 millions de dollars. Près d'un tiers de ces recettes proviennent des exportations, principalement vers les États-Unis.

Cette compagnie d'intérêt privé détient une longue liste de certificats attestant sa conformité aux normes de produits

techniques élaborés par l'Association canadienne de normalisation, le National Board of Boiler and Pressure Vessel Inspectors et d'autres organismes.

Afin d'accroître encore plus ses possibilités de commercialisation sur les marchés mondiaux, Conematic s'emploie aujourd'hui à obtenir la certification ISO 9001,¹ la norme de système de management de la qualité la plus reconnue dans le monde. Elle cherche également à obtenir la marque CE de l'Union européenne, une prescription juridique à respecter pour la vente de nombreux produits en Europe.

M. Smith explique que si les efforts déployés pour se conformer à ISO 9001 a exigé de son entreprise beaucoup de temps et de ressources, il s'attend toutefois à ce qu'elle en récolte les fruits grâce à un système de management amélioré qui permettra de restreindre les dépenses, d'améliorer l'efficacité et de satisfaire la clientèle. Il pense qu'une fois certifiée ISO 9001, son entreprise sera encore

mieux placée pour exporter ses produits vers les marchés émergents.

Conematic a fait une première incursion en Chine il y a plusieurs mois, et selon l'expression employée par M. Smith à l'époque, « nous sommes sortis de là quelque peu "amochés" ». Même si l'entreprise était déjà certifiée selon les normes nord-américaines, des « normes qui sont parmi les meilleures du monde » de l'avis de M. Smith, la concurrence était si vive qu'elle en était écrasante.

« Aux États-Unis, le nombre de nos concurrents s'élève peut-être à 13 ou 14 entreprises, tandis qu'en Chine il est de 59. Nous étions en concurrence avec certains des principaux acteurs de l'industrie mondiale du chauffage. »

M. Smith estime que la certification ISO 9001 et la marque CE renforceront la crédibilité de l'entreprise.

« C'est la valeur qui compte, non le coût », dit M. Smith au sujet de l'investissement de la compagnie dans les normes.

« Sur les marchés mondiaux, la certification donne la mesure de la qualité. Si vous êtes un inconnu, un certificat vous donne les titres de compétences dont vous avez besoin. »

Un investissement à long terme

Delton Campbell, président-directeur général d'Innicor Subsurface Technologies Inc., considère les normes tout aussi indispensables pour s'implanter solidement outre-mer.

« Si vous voulez avoir accès à un marché étranger rapidement et en sortir aussitôt, vous n'avez peut-être pas besoin d'une certification », affirme M. Campbell, dont l'entreprise fabrique des perforateurs de tubage et d'autres équipements pour la construction de puits de pétrole et de gaz naturel. « Mais si vous voulez y rester à long terme, la certification est votre billet d'entrée. »

Innicor, qui compte 300 employés, estime son chiffre d'affaires des 12 derniers mois à 65 millions de dollars et des ventes à l'étranger de 30 à 40 pour cent, principalement au Moyen-Orient et en Asie. Elle est certifiée ISO 9001 depuis 2003.

« Au Canada, nous sommes une moyenne entreprise, tandis que sur le marché mondial nous sommes très petits et en concurrence avec de grandes multinationales. »

M. Campbell ajoute que la certification ISO 9001 est en train de devenir une exigence de l'industrie pour les grandes sociétés pétrolières publiques et privées.

« Les petites entreprises avec lesquelles nous avons traité dans le passé ne la demandaient pas. Mais les grandes compagnies, elles, l'exigent. »

Si, de l'avis de M. Campbell, la certification ISO 9001 ne s'est pas faite pour une bouchée de pain, au final, la certification a pourtant valu la peine. « Il faut comparer le temps et l'argent investis avec les avantages associés à la crédibilité et à la pénétration d'un marché étranger encore plus important. »

Mettre en œuvre ISO 9001 : Guide à l'intention des PME

Pour bien des petites et moyennes entreprises, la mise en place d'un système de management de la qualité est une décision facile à prendre. Déterminer ce qu'il faut faire ensuite peut être déconcertant.

Le comité technique de l'Organisation internationale de normalisation qui a élaboré la série de normes ISO 9000 sur les systèmes de management de la qualité (c'est-à-dire l'ISO/TC 176) a publié un guide intitulé : *ISO 9001:2000 pour les PME – Comment procéder*, qui décompose le processus en trois grandes phases et en neuf étapes précises.

1^{ère} phase – Conception

- 1^{ère} étape : Définir ses activités commerciales
- 2^e étape : Dresser la liste de ces activités

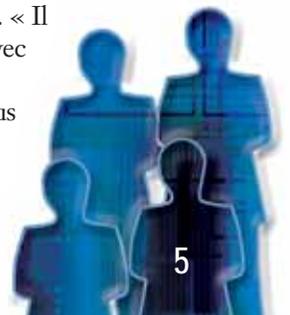
2^e phase – Mise en œuvre

- 3^e étape : Demander au personnel de consigner par écrit les tâches que comporte leur travail
- 4^e étape : Collationner les activités professionnelles avec les activités commerciales
- 5^e étape : Déterminer quels sont les rapports entre la norme et les activités commerciales figurant sur la liste
- 6^e étape : Appliquer la norme et le système de management de la qualité
- 7^e étape : Faire en sorte que le système de management de la qualité demeure simple, fonctionnel et pertinent

3^e phase – Maintien

- 8^e étape : Envisager d'améliorer les procédés en s'appuyant sur les commentaires émis
- 9^e étape : Surveiller les changements et mesurer les résultats obtenus pour savoir quels progrès ont été accomplis

Ce guide est en vente à www.standardstore.ca.



Une réalité pour les exportateurs

La normalisation est en voie de devenir un élément incontournable du marché mondial, où la conformité des produits et services aux exigences de conception et le respect des normes de la santé, de la sécurité et de l'environnement ont un impact direct sur les possibilités d'exportation. Et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se faire certifier pour accroître leur avantage concurrentiel.

La dernière étude annuelle de l'ISO sur les certifications révèle une prédominance mondiale accrue des normes de systèmes de management, et d'ISO 9001 en particulier. À la fin de décembre 2005, plus de 775 000 certificats ISO 9001: 2000 avaient été émis dans 161 pays.

Dans un monde où l'importance de la normalisation va croissant, les exportateurs canadiens ont besoin d'étudier les marchés dans lesquels ils entrent et de connaître d'avance les exigences en matière de normes, selon Tony Schellinck, ancien membre du Comité consultatif sur le commerce du Conseil canadien des normes et coauteur d'une étude sur le rôle des normes dans le domaine de l'exportation.

« Ce qui complique les choses, c'est le large éventail de normes sur certains marchés d'exportation. Aux États-Unis, par exemple, beaucoup d'industries établissent leurs propres normes "internationales", et il y a peut-être plus d'un millier d'autorités – y compris les paliers gouvernementaux

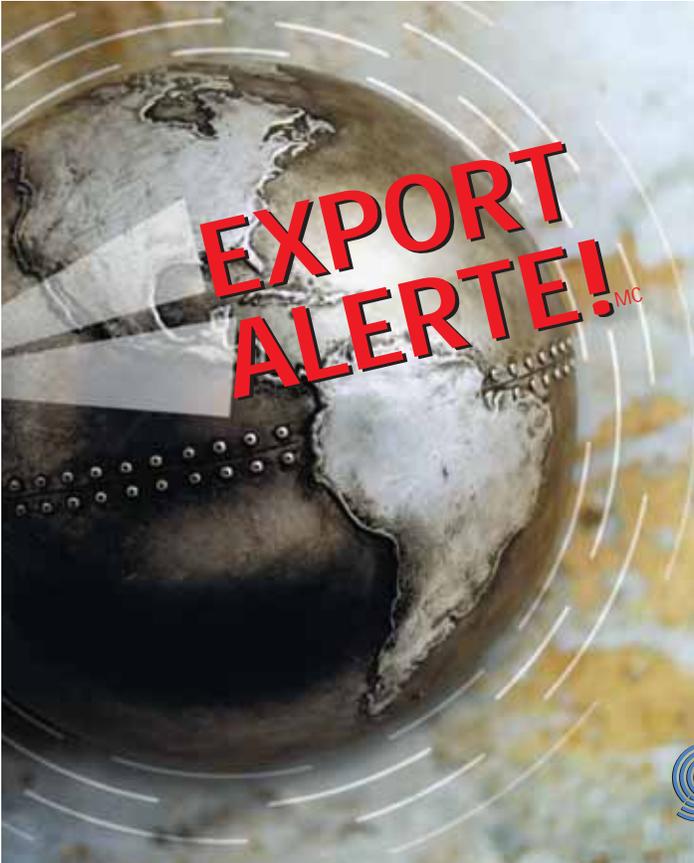
des États et des municipalités – qui possèdent leur propres normes ou codes. »

S'il est vrai qu'un grand nombre d'entreprises canadiennes pourraient avancer que la qualité de leurs produits est équivalente ou supérieure à celle d'autres régions du monde, M. Schellinck pense qu'elles pourraient devoir tout de même satisfaire à des exigences supplémentaires pour avoir accès au marché.

Au-delà de l'expansion des débouchés à l'étranger, M. Schellinck croit que les entreprises devraient envisager d'appliquer les normes en les considérant comme un investissement commercial général.

« Bien des entreprises avec lesquelles j'ai parlé reconnaissent la valeur intrinsèque de la certification, dit-il. La norme de management de la qualité ISO, par exemple, améliore les pratiques de gestion. Une norme qui est bonne en soi justifie amplement à elle seule son adoption. » ■

¹ ISO 14001 et ISO 9001 sont deux exemples de normes internationales qui ont été adoptées, telles quelles ou modifiées, comme Normes nationales du Canada. La norme CAN/CSA-ISO 14001:2004 est le nom officiel de la norme ISO 14001 adoptée par le Canada; cependant, elle est mieux connue sous le nom d'ISO 14001, tout court, qui peut être accompagné ou non de l'année de sa publication ou de sa modification.



Un exportateur averti
en vaut deux

Pour votre produit, soyez avisés
des modifications aux exigences
avant qu'elles aient force de loi.
Export Alerte! vous avertira par
voie électronique des projets de
réglementation dans votre secteur
sur les marchés mondiaux.

Inscrivez-vous à ce service à :
www.ccn.ca

 Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada



Point de vue



Entretien avec Carl Marcotte, vice-président du Groupe de développement des affaires – PME, Exportation et développement Canada (EDC), sur les normes et les PME dans le marché mondial d'aujourd'hui

Consensus : Compte tenu de l'expérience d'EDC sur le plan de l'aide consentie aux entreprises canadiennes souhaitant pénétrer les marchés étrangers, dans quelle mesure la certification selon les normes internationales est-elle importante?

CM : Selon notre expérience, le respect des normes peut faire toute la différence pour une entreprise (surtout une petite) qui cherche à se faire davantage présente sur les marchés étrangers. Bon nombre des petites entreprises d'exportation avec lesquelles nous travaillons se donnent beaucoup de mal pour établir leur bonne foi auprès d'une éventuelle clientèle étrangère. Pour réussir à long terme, il faut de toute évidence qu'une entreprise montre qu'elle est durable. Et le respect des pratiques commerciales normalisées reconnues à l'échelle internationale devrait être un élément essentiel de sa stratégie.

Je dirais même plus que, si les meilleures pratiques en matière de sécurité ou de qualité des produits sont reconnues dans beaucoup de ces normes, on constate cependant une nouvelle tendance : montrer que l'on est déterminé à assurer la sécurité et, plus particulièrement, celle de sa chaîne d'approvisionnement.

Consensus : EDC conseille aux petites entreprises de s'assurer de bien comprendre les marchés étrangers qu'elles veulent pénétrer avant de s'y aventurer. À quel point est-il important pour les PME de connaître les règlements et les normes en vigueur, que ce soit ceux du pays visé ou ceux prévus par l'OMC ou dans des accords commerciaux régionaux?

CM : À notre avis, ce qui distingue réellement les bons exportateurs des autres, c'est qu'ils savent ce qui compte pour les clients éventuels du marché visé. Les normes et la certification des entreprises comptent pour beaucoup certes, mais les subtilités dans la manière d'établir des relations de même que l'environnement dans lequel on cherche à faire des affaires revêtent aussi une grande importance. La croissance spectaculaire ces dix dernières années des chaînes d'approvisionnement internationales en est un bon exemple.

La déréglementation, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la « connectivité » entre les pays et les peuples ont entraîné la mondialisation même des chaînes d'approvisionnement très complexes. De nos jours, à peu près n'importe quelle entreprise peut faire le tour du marché mondial pour obtenir la meilleure qualité, le meilleur prix et la meilleure fiabilité, pour pratiquement toutes les pièces qui entrent dans la fabrication des produits qu'elle vend. C'est presque inimaginable, mais même un produit d'apparence aussi simple qu'un rasoir pour homme pourrait contenir des pièces provenant d'une demi-douzaine de pays.

Établir des relations qui permettent d'accéder à ces chaînes d'approvisionnement mondiales peut sembler aux yeux de certains, surtout ceux des petits exportateurs, un objectif inatteignable. La connaissance des « règles » locales et régionales fait toutefois la différence. Reprenons l'exemple précédent. Non seulement le rasoir en question est composé de pièces provenant d'un plus grand nombre de pays que jamais, mais il doit aussi être vendu (sans modification) dans un plus grand nombre de marchés qu'auparavant, en particulier au sein des blocs commerciaux régionaux. Ce qui signifie que les produits et les composants doivent répondre aux normes harmonisées (ou, dans certains cas, non) de multiples marchés.

Si l'on cherche proactivement à connaître ces normes à l'avance, on multipliera les chances de s'introduire dans ces chaînes d'approvisionnement. Qui plus est, respecter ces normes exige habituellement beaucoup plus, en termes de complexité, que le simple étiquetage des produits dans diverses langues. (Or, certains fournisseurs pensent que c'est la seule chose qu'ils ont à faire pour vendre leurs produits sur les trois marchés de l'ALÉNA.) Collaborer avec d'autres fournisseurs de son secteur pour savoir ce qui est réellement exigé, c'est payant. ■

Exportation et Développement Canada offre aux exportateurs canadiens des services de financement, d'assurance et de cautionnement ainsi que son expertise sur les marchés étrangers. www.edc.ca



Des normes internationales améliorées pour les petits concepteurs de logiciels

Le Canada joue un rôle de premier plan dans les efforts internationaux réalisés pour rendre les normes de génie logiciel plus pertinentes et plus faciles à appliquer pour les quelque trois quarts des entreprises de production de logiciels dans le monde qui ont un effectif de moins de 25 employés.

Le sous-comité ISO/CEI JTC 1¹ sur l'ingénierie du logiciel et du système, présidé par François Coallier, un Canadien, est à l'origine de cette initiative. Le sous-comité a créé un groupe de travail chargé d'élaborer des profils, des gabarits et des guides normalisés pour aider les très petites entreprises à tirer parti des normes ISO/CEI de génie logiciel.

« En permettant aux petites entreprises d'appliquer les normes internationales relatives à l'ingénierie

du logiciel et du système, la contribution du groupe de travail n'aura pas seulement pour effet d'en élargir considérablement le champ des utilisateurs, mais elle donnera aussi à ces entreprises la possibilité de tirer parti de techniques d'ingénierie éprouvées et d'accroître leur présence au sein des marchés mondiaux de la production de logiciels et de systèmes informatiques », d'affirmer M. Coallier.

Les activités du groupe de travail reposent sur les résultats d'un sondage mené en 2005 dans plus de 30 pays auprès de petites sociétés de développement de logiciels. Ce sondage a confirmé que les petites entreprises avaient du mal à appliquer ces normes au sein de leurs organismes. Les répondants ont déclaré qu'ils étaient conscients de l'utilité de se conformer aux normes internationales en la

matière, mais qu'ils n'avaient pas les ressources humaines ni le temps et l'argent nécessaires pour le faire.

Le Canadien Claude Y. Laporte, qui, comme M. Coallier, est professeur de génie logiciel à l'École de technologie supérieure de Montréal, assume le rôle important d'éditeur de la série de documents qui seront produits par le groupe de travail.

« Ce projet devrait aider des centaines de fabricants canadiens de logiciels à mieux développer leurs produits, à le faire plus rapidement et de façon plus économique. Et ils se doivent de le faire. Sinon, leurs concurrents leur raviront leurs marchés », dit M. Laporte. ■

¹ L'ISO/CEI JTC 1 désigne le Comité technique mixte de l'Organisation internationale de normalisation et de la Commission électrotechnique internationale.

Pour en savoir plus sur le groupe de travail, visitez le : <http://profs.logti.etsmtl.ca/claporte/VSE/index.html>

Underwriters' Laboratories of Canada®



Un des plus importants organismes d'élaboration de normes de sécurité, Laboratoires des assureurs du Canada sert de ressource technique et en matière de sécurité pour aider les fabricants à fournir des produits plus sécuritaires à travers le monde. Seuls les produits qui résistent aux essais rigoureux de ULC selon les normes de sécurité nationales peuvent porter la marque ULC ou UL pour le Canada. Avec un choix de plus de 20 milliards de produits portant les marques de sécurité UL, les détaillants, les rédacteurs de devis et les consommateurs peuvent acheter et utiliser des produits en toute confiance.

Recherchez ces marques de sécurité UL au Canada



www.ulc.ca

**Œuvrant pour un
monde plus sécuritaire**



d'applications, cyber-marketing et conseils en stratégies Web.

Au dire de M. Ashfaq, certains clients ont été surpris de voir une firme de cette taille adopter une norme de système de management telle qu'ISO 9001, qui est souvent associée aux grandes entreprises. Selon lui, le processus de mise en place d'un système conforme à ISO 9001 et de préparation à la certification a été une évolution plutôt qu'une révolution.

« On ne peut pas dire que nous étions en train de créer un tout nouveau processus d'exploitation pour notre entreprise, dit-il. C'était plutôt pour nous un moyen de consigner et d'officialiser des processus qui avaient été très bien établis au cours des 10 dernières années... Ce que cela nous a permis de faire, c'est de mener davantage de consultations préalables et de recueillir davantage d'informations au départ. »

Il précise que les chartes graphiques et les diagrammes architecturaux font à présent partie des documents que l'entreprise prépare systématiquement pour ses clients. Il ajoute que ces derniers comprennent que ce processus plus exhaustif se traduit finalement par une plus grande efficacité.

« Grâce à cette façon de faire, les clients obtiennent au bout du compte réellement ce qu'ils recherchaient. Le taux d'acceptation, sans besoin de reprendre le travail, est vraiment phénoménal », affirme-t-il.

Bien qu'un an ne se soit pas encore écoulé depuis l'obtention de la certification, M. Ashfaq estime que les résultats sont déjà mesurables.

« Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne la douzaine de projets réalisés récemment, où nous avons pu satisfaire les besoins des clients avec un minimum de reprises », dit-il.

La croissance de la compagnie dans ce milieu de travail amélioré par la mise en place de la norme de système de management a permis de simplifier l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe.

Trois employés ont reçu une formation en audits internes et font des audits tous les trimestres. Au premier anniversaire de la certification, soit en avril 2007, une tierce partie auditera l'entreprise.

Les plans de croissance de cette compagnie tournée vers l'avenir ne se limitent pas à l'élargissement de ses horizons de management. Avec l'ouverture en 2005 d'un bureau satellite à Vancouver, elle se fait plus présente physiquement partout au pays et virtuellement au Canada et dans le monde. ■

Résolus à ne pas passer pour une bande d'amateurs, les employés d'une petite agence Web de Halifax ont franchi un grand pas en devenant la première entreprise nord-américaine de conception et de création de sites Web à obtenir, en avril 2006, la certification ISO 9001.

Naveed Ashfaq, l'un des associés directeurs de l'entreprise, estime que la mise en œuvre de la norme ISO 9001 « place la barre un peu plus haut dans le secteur ».

« Les clients qui avaient l'habitude de s'adresser à de grandes entreprises pouvaient désormais envisager de faire affaire avec nous. Pour ce qui est des clients que nous servions déjà, cela nous a permis de développer nos rapports avec eux », d'affirmer M. Ashfaq.

Si l'entreprise n'a qu'un petit effectif de 18 employés, cela ne l'a toutefois pas empêché d'attirer de gros clients. Sur son carnet de commande figurent des travaux réalisés pour High Liner Foods et Les Grands frères Grandes sœurs du Canada.

Lorsqu'elle a ouvert ses portes en 1995, Internet Solutions, Ltd. était une entreprise spécialisée en formation Internet. Aujourd'hui, elle offre une gamme complète de services, à savoir création de sites Web, conception



Sur le chemin de l'accréditation : Comment vaincre les obstacles pour atteindre son objectif qualité

Un compte rendu de première main par Deborah Lankin,
microbiologiste principale à la Sun Valley Foods

De nos jours, en particulier dans le secteur de la production alimentaire, la conformité aux normes internationales est considérée de plus en plus souvent comme une exigence à respecter pour pouvoir demeurer concurrentiel. Malheureusement, certaines petites entreprises pensent que l'accréditation ou la certification selon ces normes sont inaccessibles.

Je sais, par expérience, que cela n'est pas forcément vrai.

Microbiologiste principale dans un petit laboratoire interne d'une usine de fabrication de taille moyenne, j'ai connu les difficultés initiales et les enjeux associés à la mise en œuvre d'une norme de management de la qualité.

Se faire accréditer selon ISO 17025, la norme internationale sur la compétence des laboratoires d'essais et d'étalonnage, a-t-il exigé beaucoup de travail, de temps et de dévouement de la part d'un petit laboratoire comme le nôtre? Absolument!

Pendant, au final, les avantages l'emportent largement sur les difficultés.

Mon employeur, la Sun Valley Foods, est une division de Cargill Limited, une entreprise présente sur les marchés canadien et étrangers. Dans notre usine de London, en Ontario, nous produisons pour l'industrie de la restauration de la viande de volaille transformée. Avec ses trois employés à temps plein sur les 750 que compte l'usine, notre laboratoire de microbiologie ne représente qu'une petite partie de l'exploitation. Il n'en demeure pas moins qu'il joue un rôle indispensable à la réussite de notre entreprise, dont le sort dépend de la conformité à des règlements très rigoureux en matière de salubrité alimentaire.

Avoir un laboratoire dans ses murs, c'est éliminer les frais et le temps supplémentaires liés à l'envoi d'échantillons à l'extérieur (souvent dans une autre ville) pour les faire tester par un laboratoire indépendant accrédité. Notre laboratoire interne réalise des essais réglementaires et produit des données qui servent à la prise d'importantes décisions touchant la production.

La devise de notre laboratoire : « Produire des résultats exacts du premier coup, à tous les coups et à temps! » est ce qui nous a incité à demander une accréditation. C'était une façon de prouver notre respect des exigences très rigoureuses en matière d'essais énoncées dans ISO 17025. C'était aussi pour nous un bon moyen de prouver à notre clientèle – les clients internes et les utilisateurs finaux de nos produits – que nous étions compétents.



Pour pouvoir faire notre demande d'accréditation, nous devons d'abord nous procurer l'appui de la haute direction. En effet, pour mettre en œuvre ISO 17025, la participation des cadres dirigeants est non seulement souhaitable, elle est aussi exigée par la norme elle-même. Il nous fallait donc convaincre la haute direction que faire accréditer son laboratoire interne était une décision judicieuse sur le plan commercial. Pour y parvenir, nous lui avons expliqué que l'accréditation éliminerait le besoin de faire tester ou retester des échantillons à l'extérieur pour satisfaire aux exigences des marchés étrangers. Nous lui avons ensuite fait valoir que les résultats d'un laboratoire accrédité étaient défendables devant les tribunaux. Enfin, nous avons insisté sur les avantages de l'accréditation sur le plan concurrentiel et comme outil de marketing pour attirer de nouveaux clients.

Le soutien de la direction acquis, notre plus grande difficulté a ensuite été de déterminer si nous disposions des

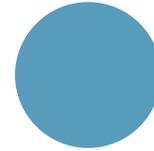


Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada

Traiter avec un laboratoire fiable, c'est s'assurer la confiance de la clientèle.

Lorsqu'il s'agit de faire tester ses produits, aucune entreprise ne peut se permettre de faire d'erreurs dans le choix d'un laboratoire. Réduisez vos risques, faites appel à un laboratoire accrédité par le Conseil canadien des normes.

www.ccn.ca



Canada

ressources nécessaires pour apporter les changements voulus et pour respecter les exigences permanentes de l'accréditation du Conseil canadien des normes. Le plus gros problème n'était pas de trouver les ressources physiques telles que les fournitures et le matériel, il résidait plutôt dans la taille de nos effectifs.

Notre équipe étant si petite, chacun d'entre nous avait une lourde charge de travail. Il n'était pas question d'ajouter un autre poste uniquement pour surveiller nos pratiques de management de la qualité. Qu'allions-nous faire?

La solution : déléguer les tâches et les responsabilités. Le directeur responsable de l'exploitation technique de l'usine, par exemple, cumule les fonctions de gestionnaire de la qualité et de directeur technique du laboratoire. Mais, en réalité, chacun participe au maintien du système qualité. Déléguer les tâches ne suffit pas toujours, il faut parfois faire des heures supplémentaires.

L'autre problème auquel était confronté notre laboratoire était celui des audits internes. Compte tenu de notre petite taille et du fait que nous réalisons des essais quotidiennement, mener des audits internes serait revenu à nous auditer nous-mêmes. Comment demeurer impartial quand on audite son propre travail? Il fallait chercher la solution à l'extérieur du laboratoire, c'est-à-dire engager un auditeur indépendant qualifié. Malgré les frais que cela représentait, nous envisagions les audits comme un moyen d'acquérir une expérience d'apprentissage très utile. Nous apprécions les idées et les points de vue différents que

faisaient ressortir les audits internes. Ils ont contribué à l'amélioration continue de notre laboratoire.

Notre participation au processus qualité de la SunValley Foods s'est non seulement traduite par l'amélioration de notre rendement, mais elle a aussi suscité un sentiment de fierté dans notre travail. J'ai l'impression d'avoir accompli quelque chose, et je ressens une certaine satisfaction quand je songe à la contribution qu'apporte notre laboratoire de microbiologie à la vision de notre entreprise : « être le chef de file mondial dans le secteur de l'alimentation », en garantissant la salubrité des aliments.

Notre petit laboratoire a rencontré quelques obstacles avant d'obtenir l'accréditation, mais il les a surmontés, et chaque minute du parcours en a valu la peine. On dit que la qualité c'est l'adaptation au but ou l'aptitude à l'usage. La qualité, c'est aussi la correspondance avec les attentes et les besoins des clients. Elle constitue une base solide sur laquelle établir des relations commerciales. Si notre laboratoire prospère, c'est qu'il joue un rôle de premier plan dans la recherche de la qualité pour le client. Au bout du compte, à la Sun Valley Foods, tout le monde y gagne : le laboratoire, la compagnie, et surtout le client. ■



L'ABC des normes – pour le



Qu'est-ce qu'une norme? En quoi diffère-t-elle d'un règlement? Qui élabore les normes?

Une norme est une directive qui fixe les exigences minimales ou les meilleures pratiques. Certaines normes, comme celles qui régissent les heures d'ouverture de votre entreprise, sont des normes informelles. Les normes dont nous parlons dans *CONSENSUS* sont des normes formelles qui ont trait aux produits, aux services ou aux pratiques commerciales de votre entreprise et qui ont été élaborées par des organismes nationaux ou internationaux.

Contrairement aux règlements, ces normes formelles ne sont habituellement pas obligatoires, mais en raison des avantages qu'elles procurent sur le plan des affaires, les PME ont tout intérêt à les adopter de leur gré. Les normes sont parfois citées en référence dans les règlements. Elles deviennent alors des exigences légales.

Les normes sont élaborées par des gens qui, comme vous, possèdent un certain savoir-faire et s'intéressent aux résultats de leur application. Pour que les normes soient acceptées sur une grande échelle, les organismes qui en coordonnent l'élaboration s'efforcent d'entendre autant de points de vue pertinents que possible. Quelle que soit la taille de votre entreprise, vous avez donc voix au chapitre.

En quoi les normes intéressent-elles ma petite entreprise ou lui sont-elles utiles?

Que votre entreprise compte 3 employés ou qu'elle en ait 3 000, les normes peuvent contribuer à améliorer l'efficacité, la sécurité et la qualité de vos activités.

Si vous êtes un fabricant, les normes pourraient améliorer votre compétitivité et vous permettre de pénétrer les marchés étrangers. Si vous êtes une société de services, les normes liées à la certification de vos employés pourraient vous conférer davantage de crédibilité.

Les normes de systèmes de management relatives à la qualité, à l'environnement, à la santé et la sécurité du travail, et à la sécurité des aliments, sont d'autres exemples, pour n'en nommer que quelques-uns, de normes qui apportent une valeur et offrent des possibilités à des organismes de divers tailles et types.



Où puis-je me renseigner pour savoir quelles normes conviennent à mon entreprise?

Selon le genre d'entreprise que vous exploitez, vous aurez peut-être de nombreuses options à envisager. Le Conseil canadien des normes peut, grâce à son site web (www.ccn.ca) et à ses agents d'information, vous aider à déterminer les normes qui répondent aux besoins de votre entreprise.

Vos concurrents sont également une source d'information importante!

- Leurs produits sont-ils certifiés selon une norme particulière?
- Ont-ils recours à un laboratoire accrédité pour leurs essais?
- Ont-ils établi un système de management pour accroître la productivité, gérer les risques ou prendre en compte les préoccupations liées à l'environnement?
- Et surtout, leurs profits ont-ils augmenté ou leur marché a-t-il pris de l'expansion à la suite de l'adoption de normes?

Parler aux gens de votre secteur ou à ceux de votre association industrielle, c'est aussi une bonne façon de savoir ce que les autres font.

petites et moyennes entreprises



Où puis-je acheter des normes? Sont-elles chères?

Une fois que vous avez choisi la norme qu'il vous faut, vous pouvez en acheter un exemplaire en ligne à StandardsStore.ca, en format numérique ou sur papier. La boutique de normes StandardsStore, une initiative conjointe du Conseil canadien des normes et d'IHS Canada, vend des normes nationales et internationales. On peut également se procurer des normes directement auprès des organismes d'élaboration de normes nationaux et internationaux.

Le coût des normes varie, mais à quelques exceptions près, leur prix se situe entre 25 \$ et 140 \$.

J'ai acheté la norme dont j'ai besoin, que dois-je faire ensuite?

Lisez la norme pour savoir :

- Quelles exigences de la norme vous respectez déjà.
- Quels aspects devront être améliorés ou quels changements devront être apportés pour respecter les exigences.
- Si vous possédez les compétences et l'expérience nécessaires pour apporter tout ajustement nécessaire.

Bon nombre de petites entreprises n'ont pas besoin d'aide pour mettre en œuvre les normes. Toutefois, si vous avez des questions ou souhaitez obtenir de l'aide pour procéder aux changements nécessaires, vous pouvez utiliser les différentes ressources qui s'offrent à vous, selon le type de norme à appliquer. Dans certains cas, vous pouvez consulter des guides ou bien engager un expert dans votre domaine ou un conseiller en normalisation pour vous guider.



De quelle façon puis-je prouver que j'utilise les normes correctement?

Lorsqu'il s'agit de prouver la conformité à une norme, il y a plusieurs façons de procéder :

- Vous pouvez faire une auto-déclaration de conformité.
- Vous pouvez demander à l'un de vos clients de vérifier votre conformité.
- Vous pouvez vous faire certifier ou faire tester vos produits par un tiers.

Chaque option comporte des avantages et des inconvénients, notamment le degré de crédibilité associé à la méthode de vérification de la conformité, et le temps et l'argent à investir.

Avant de choisir la vôtre, tenez compte de vos propres besoins et de ceux de votre marché.





LES NORMES au service de la **santé** et de la **sécurité**

Les petites et moyennes entreprises (PME) du Canada ont à présent un nouvel allié pour attirer des travailleurs productifs et compétents vers des lieux de travail sûrs.

L'Association canadienne de normalisation (CSA) vient de publier la première norme consensuelle canadienne sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Intitulée *Gestion de la santé et de la sécurité au travail*, la norme CSA Z1000-06 propose aux entreprises de toutes tailles un modèle grâce auquel elles pourront intégrer dans leurs pratiques de gestion les principes de santé et sécurité au travail.

Au chapitre de la santé et de la sécurité au travail, le Canada se classe parmi les pires pays développés, puisque en moyenne trois décès par jour sont dus à des accidents du travail et des maladies professionnelles. Le nombre d'accidents du travail est d'ailleurs particulièrement élevé chez les jeunes travailleurs : les statistiques indiquent qu'en 2005, plus de 100 000 Canadiens de 15 à 24 ans ont subi des blessures au travail.

Robert M. Griffin, président-directeur général du Groupe CSA, trouve ces statistiques inquiétantes.

« Il s'agit du Canada, un pays du G8 dont le PIB est l'un des plus élevés dans le monde, dit-il. Il est difficile de croire que plus de 900 travailleurs meurent chaque année dans une nation développée comme la nôtre. »

Or, la nouvelle norme pourrait bien changer tout cela. Voilà de très bonnes nouvelles pour le défenseur de la sécurité au travail qu'est Rob Ellis, lui-même ancien propriétaire d'une entreprise de fabrication de matériel de cuisine industriel.

« Lorsqu'une entreprise veut attirer de jeunes travailleurs brillants, enthousiastes et compétents, des travailleurs qui vont appuyer l'économie canadienne du XXI^e siècle, elle doit leur prouver qu'elle applique les normes les plus rigoureuses en matière d'éducation et de formation », affirme-t-il.

En février 1999, M. Ellis a perdu son fils David, alors âgé de 18 ans, dans un accident de travail. Ce dernier est resté coincé dans le pétrin mécanique d'une boulangerie locale. C'était sa deuxième journée de travail à cet emploi temporaire.

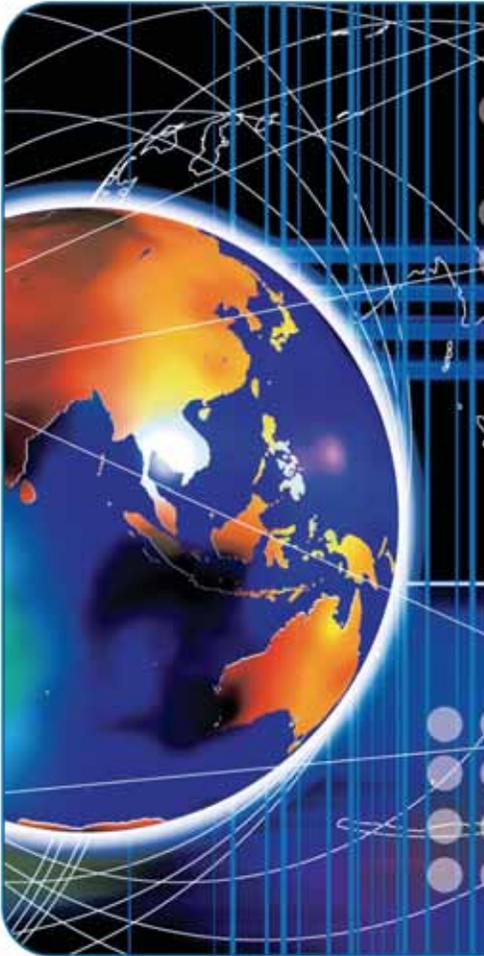
« Quand j'ai envoyé David travailler ce matin-là, je pensais que l'entreprise pour laquelle il travaillait

appliquait des normes aussi rigoureuses que la mienne, dit-il. J'étais loin d'avoir raison. »

« Pour les PME, la nouvelle norme CSA est un moyen de prouver leur volonté de créer un milieu de travail où tous les échelons, de la haute direction aux employés, accordent la même importance à la sécurité et au partage des connaissances », explique-t-il.

Cette norme a été élaborée de concert avec un large éventail d'intéressés canadiens. Elle repose sur la méthode « planifier, faire, vérifier, agir » qui propose un cadre global pour gérer les mesures de prévention et de protection, les interventions en cas d'urgence, la formation, les questions relatives à l'approvisionnement, la documentation, ainsi que les exigences juridiques et de nombreuses autres liées à la sécurité.

La participation de tous les travailleurs à la gestion du système de management fait partie intégrante de la CSA Z1000, ce qui permet d'ailleurs à chacun des employés non seulement de comprendre les risques particuliers pour la santé et la sécurité associés à leur travail, mais aussi de voir de quelle façon ils contribuent à la sécurité et à la réussite de l'organisation.



Intégrez le savoir technique dans vos processus opérationnels critiques!

Choisissez IHS, premier distributeur au monde de collections de normes complètes et à jour:

internationales (dont les normes ISO et CEI) • nationales européennes • normes d'entreprise • archives

Pour vous aider dans vos prises de décisions, IHS vous transmet le savoir technique nécessaire en vous offrant un service d'abonnement électronique et vous procurant les documents et collections de normes qu'il vous faut.

www.ihsCanada.ca

1 Antares Drive, Suite 200
Ottawa, ON K2E 8C4
1-800-854-7179



The Source
for Critical Information and Insight™

« La [CSA] Z1000 nous distingue des autres pays, parce que nous avons déployé de réels efforts pour faire participer les travailleurs », d'affirmer Leonard Sassano, directeur des alliances stratégiques et du développement des affaires, à l'Association pour la prévention des accidents industriels (APAI).

En plus d'avoir contribué à l'élaboration de la norme CSA Z1000, l'APAI donne une formation aux organismes qui souhaitent la mettre en œuvre.

Bien qu'il reconnaisse que la CSA Z1000 représente une occasion remarquable d'améliorer la santé et la sécurité du travail au Canada, M. Sassano admet qu'il ne sera pas facile de convaincre les organismes de petite taille.

« Les petites entreprises ont de nombreuses priorités concurrentes à

gérer jour après jour », dit-il.

Pour sa part, M. Ellis espère que les PME prendront conscience de l'ensemble des avantages offerts par la nouvelle norme.

« D'après moi, respecter des normes telles que la CSA Z1000, c'est en quelque sorte montrer tant aux clients qu'aux employés éventuels que son entreprise est un établissement cinq-étoiles », a fait savoir M. Ellis.

La mise en œuvre de la norme favorise l'adoption d'une méthode systématique pour atteindre des objectifs définis en matière de santé et de sécurité du travail, ainsi que pour sensibiliser davantage les employés à l'importance de cette question. Une telle façon de faire est, de l'avis de M. Ellis, avantageuse pour tous, tant pour les propriétaires que pour les gestionnaires et les employés.

« Il ne suffit pas d'avoir des employés enthousiastes, il faut aussi posséder les connaissances nécessaires », estime M. Ellis. « Pour une entreprise, respecter les normes, c'est montrer aux employés et aux clients que l'on vise l'excellence. »

La norme de la CSA a été conçue pour servir de complément aux mesures prises par le gouvernement à l'égard de la question de la sécurité des travailleurs. Elle est censée être compatible avec d'autres normes de systèmes de management qui sont peut-être déjà en place dans les entreprises, telles que ISO 14001 (management environnemental) et ISO 9001 (management de la qualité). ■





ASCO Power Technologies Canada, une division de Emerson Electric, est une entreprise de 65 employés, établie à Brantford, en Ontario. Elle fournit des solutions en matière de transfert d'énergie électrique d'urgence à quelque 350 clients, dont des centres de données hospitalières, BMO, Wesco Distribution, GAL Power, Hewlett-Packard, Cummins et Siemens. Elle assure aussi l'entretien des commutateurs de transfert des frégates de la Marine canadienne.

Comme le témoigne son impressionnante liste de clients, ASCO Power est une petite société qui ne craint pas de travailler avec les grandes entreprises. Selon son directeur général, Joe Lacko, l'une des raisons pour lesquelles elle réussit à décrocher des contrats lucratifs avec le gouvernement et les grandes entreprises réside dans la crédibilité et l'avantage concurrentiel qu'elle s'est acquis au fil du temps, en se faisant certifier selon les normes et en participant activement à l'élaboration et à la révision des normes qui la concernent.

ASCO est certifiée selon la norme de système de management ISO 9001, et ses produits satisfont aux exigences de la C22.2 n° 178, norme sur les commutateurs automatiques citée dans le Code canadien de l'électricité. Sa participation aux activités d'élaboration de normes consiste à siéger, entre autres, au comité technique de l'Association canadienne de normalisation (CSA)¹ qui est responsable de cette norme, et à la Electro Federation of Canada.

« Nous examinons les normes, et apprenons à en discuter aux échelons fédéral et provincial. Je n'ose pas trop songer à ce qui pourrait arriver si nous ne participions pas. La volonté de faire partie du milieu de la normalisation et des associations industrielles coule dans nos veines », dit M. Lacko.

John Walter est vice-président à l'élaboration des normes à la CSA. Selon lui, dans un marché de plus en plus concurrentiel où elles doivent traiter avec de nombreux fournisseurs dans des délais serrés, les grandes entreprises exigent régulièrement la conformité des produits fournis à certaines normes de qualité et de rendement. Aussi la certification selon une norme ou un ensemble de normes devient-elle souvent une exigence à respecter pour pouvoir faire des soumissions.

« Si une entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, adhère à la norme, tout le monde saura ce qu'elle a à offrir », affirme M. Walter. « Une petite entreprise sait que son produit doit satisfaire à la norme pour pouvoir être acceptée. Elle peut ainsi livrer concurrence à des entreprises de même taille ou plus grande, les règles étant les mêmes pour tous. Une telle exigence

empêche également les entreprises qui offrent un produit de qualité inférieure de présenter des soumissions plus basses que les autres. »

Penny Silberhorn est gestionnaire de la Division de l'évaluation de la conformité, à la Direction générale des approvisionnements de l'Office des normes générales du Canada (ONGC). À son avis, la capacité de prouver la conformité aux normes procure un net avantage sur la concurrence pour ce qui est de décrocher des contrats avec le gouvernement et les organismes de grande taille. Mme Silberhorn explique que les gouvernements s'adressent aux organismes de certification tels que l'ONGC pour obtenir la liste des fournisseurs qualifiés. La certification ISO 9001 est, selon elle, l'une des certifications les plus recherchées chez les petites entreprises.

« Les organismes qui mettent en œuvre un système de management de la qualité ISO 9001 constatent une amélioration sur le plan de la rationalisation et de l'efficacité de leurs activités », explique-t-elle.

« Les processus superflus sont éliminés, ce qui permet au personnel d'accomplir des tâches plus pertinentes et aux gestionnaires d'assurer le contrôle et la cohérence des opérations. Il en découle une diminution des frais puisque les processus sont réalisés plus rapidement et à moindre coût. »

Selon Rae Dulmage, directeur des normes pour les Laboratoires des assureurs du Canada, les entreprises qui, comme ASCO, contribuent activement aux travaux des comités chargés d'élaborer des normes pour leur industrie, améliorent leurs chances de décrocher de gros contrats.

« En mettant à profit le système de normes, les PME ont accès aux normes internationales et nationales qui les touchent directement et ont la possibilité de contribuer à leur élaboration. Ce faisant, elles peuvent saisir des occasions et établir des contacts qu'elles n'auraient pas pu avoir autrement », affirme M. Dulmage. ■

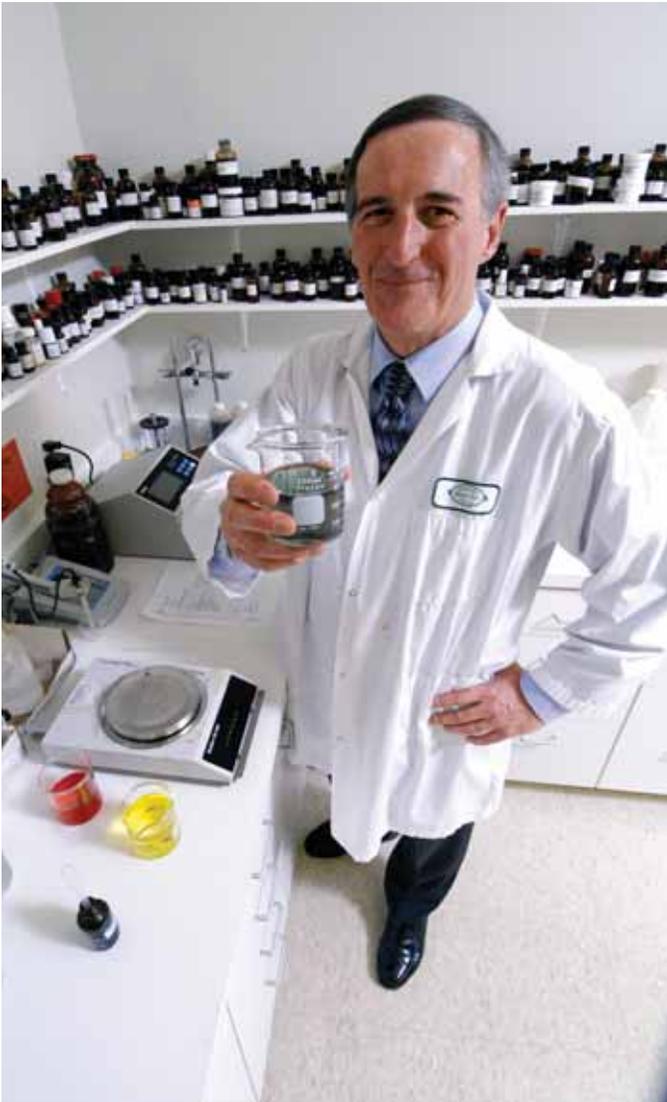
¹ La CSA est l'un des quatre organismes accrédités par le Conseil canadien des normes pour élaborer des normes nationales. Les trois autres sont le Bureau de normalisation du Québec, l'Office des normes générales du Canada et les Laboratoires des assureurs du Canada.

De nouveaux bureaux régionaux aideront les PME à décrocher des contrats fédéraux

Le Bureau des petites et moyennes entreprises, une division de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ouvrira six bureaux régionaux dans les villes suivantes : Halifax, Montréal, Toronto, Ottawa, Edmonton et Vancouver. Grâce à ces centres, les PME d'un bout à l'autre du Canada pourront soumissionner plus facilement aux appels d'offre du gouvernement fédéral.

Pour en savoir plus sur les projets de marché du gouvernement, visitez le : www.pwgsc.gc.ca/pme.

UN GOÛT DE SUCCÈS



Donald Poole, président de Essences Bonnie & Don Flavours Inc.

Obtenir une reconnaissance internationale pour son système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires est une grande réalisation pour une petite entreprise. Cette année, Essences Bonnie & Don Flavours Inc., établie à Mississauga, a été l'une des premières entreprises nord-américaines à obtenir la certification selon ISO 22000:2005.

« Nous avons travaillé dur pour obtenir une telle approbation. En fin de compte, on gagne vraiment la confiance des clients et une énorme crédibilité. Notre système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires peut désormais passer avec succès n'importe quelle vérification », affirme Donald Poole, président de l'entreprise, qui fabrique diverses essences utilisées dans une variété d'aliments, allant des jus à la crème glacée.

La norme ISO 22000:2005 est conçue pour aider les entreprises à intégrer les principes mondialement reconnus de l'analyse des risques et de la maîtrise des points critiques (HACCP) avec la rigueur et les contrôles définis par les normes de management de la qualité ISO.

L'entreprise a collaboré étroitement avec BDC Consultation pour mettre en place le système de gestion de l'innocuité des aliments. L'entreprise a aussi dû prouver qu'elle se conformait aux lois et aux règlements applicables en matière de salubrité des aliments et faire enregistrer le système auprès d'un tiers reconnu.

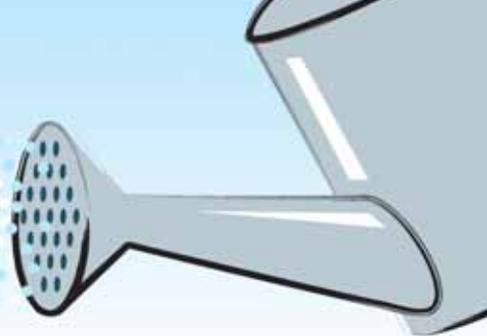
« BDC a été un excellent partenaire pour nous, et elle a fourni un chef de projet expérimenté qui a pris le projet en main. Nous avons travaillé très fort, mais cela valait la peine », de préciser M. Poole.

Aujourd'hui, Bonnie & Don Flavours Inc. commence certes à récolter les fruits de son labeur, car l'entreprise a connu une hausse de 52 pour cent de ses ventes. M. Poole attribue une partie de ce succès au fait que l'entreprise accorde une grande importance à la qualité et au service à la clientèle.

« Pour vous démarquer, vous devez donner à vos clients une raison de faire affaire avec vous. Si le client souhaite obtenir un produit le lendemain, vous trouvez un moyen de le satisfaire », conclut-il. ■

Article reproduit avec l'autorisation de la Banque de développement du Canada, extrait du numéro de printemps 2006 de Profit\$ (www.bdc.ca)





Pratiques écologiques, bénéfices croissants

À mesure que l'importance de protéger l'environnement devient de plus en plus évidente, les petites et moyennes entreprises se demandent s'il est possible d'être à la fois respectueux de l'environnement et rentable. Deux entreprises prouvent que, grâce aux normes, cette aspiration peut se concrétiser.

Bryan Emmerson est directeur d'exploitation chez PolyCello, une entreprise d'emballage qui emploie plus de 300 personnes dans son usine d'Amherst, en Nouvelle-Écosse. Il se dit surpris du fait que les PME ne sont pas plus nombreuses à avoir saisi qu'être respectueux de l'environnement était également bon pour les affaires.

« Lorsque l'environnementalisme s'est mis à jouer un rôle de premier plan dans le monde des affaires, on ne l'a abordé, au départ, qu'en termes de dépenses supplémentaires. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont compris que le déroulement des opérations environnementales et celui des opérations commerciales ne sont pas inconciliables, ils peuvent être synergiques », ajoute-t-il.

PolyCello a reçu en 2000 la certification ISO 14001, une norme de gestion environnementale connue dans le monde entier. ISO 14001 dote les organismes d'un cadre de gestion leur permettant de déterminer, pour les minimiser, les répercussions négatives de leurs opérations sur l'environnement et de se conformer aux lois et règlements sur l'environnement en vigueur.

En mettant en place un système de management environnemental, PolyCello a pu déterminer les répercussions de ses opérations sur l'environnement. Elle s'est alors donné comme but de réduire de moitié le volume de ses déchets solides.

Aujourd'hui, PolyCello a réduit ce volume de 62 %. Elle est parvenue à dépasser son objectif en réutilisant une vaste gamme de produits employés dans la transformation de ses emballages dans le cadre du cycle de production (notamment les piles, les réservoirs vides de propane, les lames et le papier). Cette démarche a

abouti à d'importantes économies pour l'entreprise, en raison d'une part de la diminution des frais de transformation des déchets, et d'autre part, de la réduction des dépenses liées à l'acquisition de nouvelles matières pour fabriquer ses produits.

« Il nous semble plus logique de recycler les rebuts que de les envoyer dans un site d'enfouissement », explique M. Emmerson.

Pour que ses pratiques de gestion environnementale soient les plus efficaces possible, l'entreprise effectue deux audits internes chaque année, en plus de l'audit exigé pour le maintien de sa certification ISO 14001.

« Les audits s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Si nous avons obtenu de bons résultats une année, il faut que nous en obtenions de meilleurs l'année suivante », de dire M. Emmerson.

Lorsqu'on examine le tableau d'ensemble de l'industrie manufacturière, conclut-il, la responsabilité environnementale est rentable.

À quelques provinces de la Nouvelle-Écosse, un peu plus à l'ouest, Alan Alty, directeur général de Laser Cartridge Services Inc., abonde dans le même sens.

Selon lui, le recyclage des matières a toujours fait partie des activités de cette entreprise de Pickering, en Ontario, mais cette pratique est devenue rentable grâce aux normes. Chef de file du marché à créneaux des cartouches de toner compatibles, l'entreprise s'est taillée une place en prenant les cartouches vides d'imprimantes des géants de la cartouche, notamment Lexmark et Canon, et en réutilisant certaines pièces pour faire de nouvelles cartouches, qui sont non seulement compatibles avec le produit d'origine, mais qui sont aussi moins chères.

Le système de management de la qualité de Laser Cartridges est certifié selon ISO 9001, norme connue dans le monde entier, et ses produits le sont selon la norme nationale canadienne CAN/CGSB-53.148-2004 sur les cartouches de toner remises à neuf. Si la certification ISO 9001 suscite une confiance générale dans le déroulement des opérations de l'entreprise, la certification du produit par une tierce partie accréditée est une preuve que les cartouches remises à neuf répondent aux exigences précises de qualité d'impression, de densité d'image et du rendement en nombre de pages, et qu'elles sont équivalentes sinon supérieures aux cartouches d'origine. L'engagement de l'entreprise ne se limite cependant pas au respect des normes. Laser Cartridges a siégé au comité qui a élaboré la norme CAN/CGSB-53.148-2004.

« Je ne peux pas concevoir l'idée de faire partie d'une industrie et de ne pas intervenir, de laisser l'industrie rater des occasions, parce que dans ce cas-là, c'est exactement ce qui se produira, nous raterons des occasions », déclare M. Alty.

Il ajoute que l'application des normes de produits et de systèmes de management de la qualité a joué un rôle important dans l'accroissement de la confiance du consommateur dans les cartouches remises à neuf. En effet, elle a permis à Laser Cartridges de se démarquer des entreprises qui fabriquent un produit de qualité inférieure.

« Lorsqu'un consommateur aura placé une cartouche compatible dans son imprimante et que le résultat aura été catastrophique, le souvenir de cette expérience lui sera désagréable très longtemps », dit-il.

Le système de management de la qualité a également permis à Laser Cartridges de mieux évaluer ses réussites. En effet, Alan Alty explique que l'entreprise utilise les données recueillies, par exemple, les commentaires, les résultats des analyses des réclamations au titre de la garantie et ceux des essais internes des produits, pour évaluer ses extrants, notamment la production, le bénéfice net et la rentabilité.

« Lorsque les ressources et les résultats sont évalués de façon tangible, il est bien plus facile de transmettre les objectifs de l'entreprise », poursuit-il, en précisant que les employés peuvent comparer leurs améliorations aux repères établis dans ISO 9001.

Que ce soit en appliquant des normes pour réduire le volume de déchets envoyé au site

d'enfouissement ou en accroissant la confiance du consommateur dans un produit fabriqué à partir de matières recyclées, des entreprises comme PolyCello et Laser Cartridges sont en train de prouver que les normes peuvent aider les PME à rendre leurs pratiques plus écologiques tout en augmentant leurs bénéfices. Et au final, tout le monde y trouve son compte! ■

¹ ISO 14001 et ISO 9001 sont deux exemples de normes internationales qui ont été adoptées, telles quelles ou modifiées, comme Normes nationales du Canada. La norme CAN/CSA-ISO 14001:2004 est le nom officiel de la norme ISO 14001 adoptée par le Canada; cependant, elle est mieux connue sous le nom d'ISO 14001, tout court, qui peut être accompagné ou non de l'année de sa publication ou de sa modification.

En mettant en place un système de management environnemental, PolyCello a pu déterminer les répercussions de ses opérations sur l'environnement. Elle s'est alors donné comme but de réduire de moitié le volume de ses déchets solides.



Une affaire de famille

En 1976, au moment de fonder Ulrich Métrologie, Ferdinand Ulrich, ingénieur qualité, songeait à se tailler une part du marché en offrant des services d'étalonnage dimensionnel aux secteurs de l'aérospatiale et de l'automobile. Sa démarche était unique : cueillir le matériel le vendredi, l'étalonner la fin de semaine et le retourner au client le lundi matin.

« Il y avait une occasion à saisir. J'ai fait construire un petit laboratoire à Laval, subi les audits nécessaires et réussi à attirer 25 clients au cours de la première année, de dire M. Ulrich. En fait, au départ, je m'occupais de cela durant mon temps libre. »

Trente ans plus tard, le laboratoire d'Ulrich sert des centaines de clients à travers le Canada. Si bien des choses ont changé depuis, Ulrich Métrologie demeure quant à elle une affaire de

famille. Aujourd'hui, c'est la fille de M. Ulrich, Ingrid, qui est à la tête de l'entreprise familiale, qu'elle a intégrée en 1996.

Ingrid Ulrich estime que si de nombreux facteurs sont à l'origine de la réussite du laboratoire, la volonté de respecter les normes internationales a joué un rôle majeur.

« Étant donné la petite taille de notre entreprise, nous devons constamment consolider notre avantage concurrentiel, en améliorant notre service à la clientèle et l'efficacité de nos activités », dit-elle.

« Au fil des ans, le respect des normes internationales nous a permis d'acquiescer un cadre propice à l'amélioration de nos pratiques de gestion, nos normes de qualité et nos capacités en matière de prestation de services. Pour notre entreprise, les normes sont un moyen de s'améliorer et de croître. »

Les premiers temps

Les dix premières années, M. Ulrich s'occupait des aspects techniques, tandis qu'Erika, son épouse, gérait l'entreprise. Comme les normes ISO n'étaient pas encore en vigueur au Canada, il fallait convaincre les intervenants de nombreux secteurs d'activité de la valeur de l'étalonnage.

« Je me souviens m'être rendu dans des ateliers d'usinage pour y expliquer les avantages pratiques de l'entretien, du nettoyage et de l'étalonnage des appareils de mesure », raconte M. Ulrich.

« Certains faisaient régulièrement l'entretien de leurs machines à écrire, sans toutefois accorder la même attention aux appareils de mesure qui avaient une incidence sur la qualité de la production. La plupart du temps, les gens que je rencontrais ne tardaient pas à reconnaître l'importance de l'étalonnage. »

En plein essor

En se positionnant comme un précurseur dans le domaine de l'étalonnage commercial, Ulrich Métrologie a pu ainsi assurer sa croissance et obtenir une accréditation nationale du Conseil canadien des normes. En 1986, la société s'installait à Montréal dans des locaux plus spacieux. Au même moment, elle bâtissait sa réputation sur la qualité de ses procédés et services. En 1990, le fils

de M. Ulrich, Anthony, intégrait l'équipe technique où il mettait à profit ses compétences d'ingénieur. En 1994, la société était l'un des quatre laboratoires commerciaux du Canada à voir ses capacités reconnues officiellement par le ministère de la Défense nationale.

En 1996, grâce aux efforts d'Ulrich fils, Ulrich Métrologie était le premier laboratoire d'étalonnage canadien à obtenir une certification du Service d'évaluation des laboratoires d'étalonnage du Conseil national de recherches du Canada (CNRC/CLAS).

« Avec cette accréditation technique, notre entreprise franchissait une étape importante, d'expliquer Ferdinand Ulrich. Avoir un système qualité en place, c'est bien. Mais ce qui est encore mieux, c'est de faire évaluer par des professionnels le degré de compétence de son équipe. C'est justement ce qu'ont fait les professionnels du CNRC/CLAS venus dans nos laboratoires observer notre équipe à l'œuvre. »

Le souci de la qualité

Au cours de cette période de croissance soutenue, le maintien de la qualité est demeuré la priorité. Qu'il s'agisse d'une multinationale ou d'un atelier d'usinage local, le but était d'offrir à chacun toujours le même service avec le même soin.

« Nous n'avons jamais perdu de vue les besoins de nos clients, poursuit Ferdinand Ulrich. Si nous élargissons la portée de nos activités en laboratoire, c'est pour répondre aux besoins de nos clients. Ils sont de plus en plus nombreux à rechercher des solutions auprès d'une seule et même source. »

Ayant atteint l'âge mûr de 30 ans, Ulrich Métrologie est, aujourd'hui, un laboratoire accrédité ISO 17025 qui compte 25 employés. Il offre une gamme fort élargie de services d'étalonnage électrique et dimensionnel, des couples et de la pression. Résolument déterminée à investir dans les équipements, les installations et la formation technique, Ulrich Métrologie demeure un chef de file national dans le domaine de l'étalonnage commercial. ■



LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT ET LES PME :

Un défi de taille, d'énormes récompenses à la clé



Imaginez le Grand Canyon. Mettez les PME d'un côté et les gens du milieu de la normalisation de l'autre, et demandez-leur de discuter des frais et avantages associés aux normes de systèmes de management. La conversation se déroulerait probablement comme suit :

« Hé, vous, là-bas! Nous pensons que votre entreprise gagnerait réellement à se faire certifier selon une norme de système de management. Pourquoi ne venez-vous pas de ce côté pour l'essayer? »

« Parlez plus haut! Nous vous entendons à peine. Avez-vous dit "certification"? Ça nous semble coûteux! En quoi cela nous serait-il utile? Attendez, nos clients nous demandent si... pouvons-nous vous rappeler? Nous avons trop à faire pour vous parler en ce moment. »

C'est, du moins, l'analogie que l'experte en systèmes de management environnemental, Lynn Johannson, utilise pour décrire la difficulté de convaincre les PME de l'utilité d'un système de management.

Un sondage mené en 2005 par l'ISO auprès de plus de 2 500 PME dans le monde va dans ce sens. Ses résultats corroborent également ceux d'une étude réalisée en 2000 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. L'une comme l'autre ont révélé que les petites entreprises connaissaient peu les normes de systèmes de management et que, parmi celles qui les connaissaient, beaucoup les trouvaient trop compliquées

pour répondre à leurs besoins et trop coûteuses à mettre en œuvre.

Changer pour le mieux

Se décrivant comme « pilote du changement », Mme Johannson estime que l'économie canadienne – qui est composée principalement de PME – pourra profiter des normes de systèmes de management lorsqu'un plus grand nombre d'entreprises en tireront profit.

« Je pense que le rôle et la valeur des normes ne feront que croître. Le commerce international n'est pas appelé à disparaître, et la plupart des pays dépendent de l'innovation et de la compétitivité de leurs PME », dit-elle.

Le parcours de Mme Johannson est long : présidente de E2M, une société ontarienne de conseil en gestion spécialisée dans la durabilité, cofondatrice de www.14000registry.com, pour n'en nommer que quelques-uns. Ce site héberge un ensemble de plus en plus imposant d'outils simples et peu coûteux pour les petites entreprises. Il sert de passerelle vers le Rapport EnviroReady, un moyen utilisé pour confirmer la mise en œuvre d'un système ISO 14001 en recourant à des comptables, qui agissent en tant que conseillers fiables auprès des petites entreprises.



M^{me} Johansson fait partie de la délégation canadienne au comité technique de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui est responsable de la série de normes de systèmes de management ISO 14000. Elle appartient également à un groupe de travail de l'ISO qui a publié récemment une liste de recommandations ayant pour but de rendre les normes de systèmes de management environnemental plus accessibles et plus pertinentes pour les PME.

Approches novatrices et solutions de rechange à la certification

Pour accroître l'utilisation des normes de systèmes de management au Canada, il y a deux choses importantes à faire, selon M^{me} Johansson. Premièrement, les gens du milieu de la normalisation doivent mieux communiquer aux petites entreprises la valeur des systèmes de management en leur expliquant, au moyen d'exemples concrets tirés de l'expérience des PME, qu'un système de management solide et crédible peut réellement avoir des effets positifs sur leurs résultats financiers.

« Au Canada et dans d'autres pays, le premier problème est celui de la sensibilisation. Nous n'avons pas vraiment d'organe de commercialisation des normes... Nous ne ferons pas de vrais progrès auprès des petites entreprises tant que nous n'aurons pas adopté une véritable approche clientèle et que nous n'aurons pas pris le temps de comprendre ce dont elles ont besoin », d'expliquer M^{me} Johansson

« Les petites entreprises n'ont pas le temps ni les marges bénéficiaires qu'ont certaines grandes entreprises, alors nous devons bien leur montrer la voie à suivre en leur présentant des mesures simples à mettre en œuvre ».

M^{me} Johansson souligne également que, contrairement aux grandes organisations qui peuvent consacrer des ressources exclusivement à la planification, les petites entreprises, elles, sont beaucoup plus souvent susceptibles d'esquisser leur méthode en la griffonnant au dos d'une serviette de table en papier, pour ensuite la mettre à l'épreuve après la pause-café.

Deuxièmement, pour qu'une norme soit utile aux petites entreprises, le milieu de la normalisation doit, selon M^{me} Johansson, la leur présenter de sorte qu'elles comprennent sur-le-champ de quelle manière un système de management pourrait les aider à mieux gérer au quotidien leurs affaires et à obtenir des améliorations immédiates sur le plan de la trésorerie.

EcoMapping est un exemple de ce genre d'approches simples, mais novatrices, auxquelles on peut recourir pour montrer aux petites entreprises les avantages qu'il y a à comprendre leurs aspects et leurs impacts environnementaux, les choses qu'ils ont ou qu'ils font qui sont à l'origine des risques et de la mauvaise utilisation des ressources. Au dire de M^{me} Johansson, jusqu'à 80 pour cent des enjeux environnementaux des entreprises résident dans leurs locaux. Munies d'un stylo et de papier, même les micro-entreprises peuvent, en dessinant le plan de l'atelier et des locaux environnants, déterminer rapidement les aspects susceptibles de présenter des risques commerciaux.

En plus de promouvoir des approches simples pour la mise en œuvre de systèmes de management, le milieu de la normalisation et les partisans de tels systèmes doivent reconnaître et faire connaître les diverses possibilités qui existent lorsqu'il s'agit de vérifier la conformité aux normes.

« La certification a beau être utile aux compagnies, il n'en demeure pas moins que la majorité des petites et micro-entreprises n'ont pas les moyens

d'assumer les coûts qui y sont associés », dit M^{me} Johansson.

Outre la certification, ISO 14001 reconnaît d'autres solutions d'évaluation de la conformité :

- l'autodéclaration de conformité,
- l'attestation de la conformité par une partie ayant un intérêt dans l'organisme considéré, par exemple un client ou une association industrielle,
- la confirmation de l'autodéclaration par une partie externe à l'organisme. Cette méthode est basée sur le Rapport EnviroReady.

Selon M^{me} Johansson, le type d'évaluation de la conformité recherchée par une entreprise dépend des exigences du marché.

« La certification devrait être porteuse d'avantages. Mais elle n'est pas une fin en soi. Le but ultime, c'est d'avoir un système de management solide et crédible qui améliore la productivité et la compétitivité », précise-t-elle.

« Nous devons apprendre à communiquer ce message d'une manière légèrement différente. Au lieu d'essayer d'en vanter les mérites, nous devons encourager la mise en place de " systèmes certifiés " en commercialisant la norme de sorte qu'elle présente de l'intérêt pour les petites entreprises, et qu'elle réponde à leurs besoins. Au Canada, moins de 1 000 entreprises ont adopté ISO 14001, mais on dénombre 1,2 million d'entreprises légalement constituées qui emploient du personnel. Quelle belle occasion! À nous de la saisir à présent! » ■

Recommandations du groupe de travail de l'ISO

- Élaborer de nouvelles normes pour permettre aux organismes de mettre en œuvre un système de management environnemental par étapes.
- Élaborer un manuel gratuit, semblable au guide ISO 9001 pour les PME, afin d'aider les petites et moyennes entreprises à mettre en œuvre ISO 14001.
- Présenter aux PME toutes les possibilités qui s'offrent à elles en matière d'évaluation de la conformité.
- Faire connaître à grande échelle – en utilisant un langage et une terminologie simples – les avantages financiers liés aux normes de systèmes de management environnemental.
- Conseiller les PME sur le recours à des experts-conseils en systèmes de management.
- Faire participer davantage les PME à l'élaboration des normes.
- Promouvoir le concept de systèmes de management (de la qualité et de l'environnement) intégrés.

Point de vue



Entretien avec Judy Reynolds, Directrice principale, Consultation, à la Banque de développement du Canada (BDC), sur quelques-uns des défis et des possibilités que représente pour les PME la mise en œuvre d'un système de management

Consensus : Selon l'expérience que vous avez acquise comme consultante en systèmes de management, quels sont pour les PME quelques-uns des obstacles à l'utilisation des normes de systèmes de management de l'ISO?

JR : Il y en a plusieurs. Le premier, c'est le coût. Pour les petites entreprises, les dépenses à engager entrent toujours en ligne de compte, quelle que soit la norme considérée. Ce qu'elles cherchent en réalité, c'est prendre de l'expansion et, dans certains cas, assurer leur survie. Elles ne comprennent pas à quel point la mise en œuvre d'un système de management pourrait effectivement les aider à se développer et à devenir plus efficaces, donc plus rentables. Or, les frais associés à la mise en œuvre d'un système devraient être considérés comme un investissement.

Consensus : Il y a beaucoup plus de PME certifiées ISO 9001 que ISO 14001. À votre avis, quelles en sont les raisons?

JR : Les petites entreprises se sentent un peu plus concernées par ISO 9001 que par ISO 14001. Pour ce qui est d'ISO 14001, elles se disent : « Comme nos activités ne sont pas si importantes pour qu'elles aient un impact sur l'environnement, nous n'allons pas nous en faire ». Quand il s'agit de prendre une décision sur les normes, les petites entreprises se demandent toujours : « Qu'est-ce que cela va réellement nous rapporter? »

Consensus : Pouvez-vous nous dire ce que vous faites pour aider un client à mettre en œuvre une norme telle qu'ISO 9001?

JR : Mon travail de consultante consiste à aider les entreprises à mettre au point un système qui convienne à leur environnement économique. Nous commençons habituellement par faire une analyse des écarts pour savoir ce que l'entreprise a établi d'une manière officielle et non officielle, et ce qu'elle a déjà mis en place qui pourrait être conforme à l'esprit de la norme. Ensuite, nous établissons ensemble un plan de travail pour préciser ce qui reste à faire. Dès que les clients se rendent compte qu'ils n'ont pas à s'embarrasser d'un épais classeur de documents, qu'un système de management de la qualité peut être simple tout en répondant à chacune des exigences de la norme, leur optique change aussitôt du tout au tout. C'est formidable de les voir prendre ce virage. C'est alors que nous pouvons commencer à discuter de leurs activités, de leurs objectifs. À partir de cet instant, ils sont acquis à l'idée de mettre en œuvre un tel système, et sont conscients des avantages à en tirer.

Consensus : La BDC a constaté que la planification de la relève était l'un des problèmes les plus importants auxquels étaient confrontées les PME canadiennes. À votre avis, quel rôle les normes de systèmes de management, ISO 9001 par exemple, doivent-elles jouer dans le règlement de ce grave problème?

JR : Beaucoup de PME hésitent à s'attaquer à la question de la planification de la relève. La plupart des entrepreneurs se croient invincibles et pensent qu'ils ont largement le temps. Ils ne songent pas à ce qui arrivera à leur entreprise lorsqu'ils prendront leur retraite. ISO 9001 fournit une structure permettant d'assurer la continuité des entreprises, en particulier des entreprises familiales, où la seconde génération n'a peut-être pas le même degré de compétences que la première. Les entreprises peuvent alors trouver dans la norme la structure dont elles ont besoin pour gérer leurs affaires.

Consensus : Quel conseil donneriez-vous à une petite entreprise à la recherche d'un consultant?

JR : Il est important de s'assurer que la personne avec laquelle on travaille est expérimentée dans la mise en œuvre de systèmes de management, et qu'elle a la formation nécessaire. Un bon conseiller ne doit pas se contenter de reprendre les termes de la norme, il doit déterminer comment la rendre pertinente pour l'entreprise et facile à utiliser. ■

La Banque de développement du Canada (BDC) est la première source de consultation ISO. Elle a aidé plus de 3 000 entreprises à mettre en œuvre des normes de systèmes de management. www.bdc.ca



RETOURNER TOUTE CORRESPONDANCE
NE POUVANT ÊTRE LIVRÉE AU CANADA AU
Conseil canadien des normes
270, rue Albert, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P 9Z9

StandardsStore.ca

Vous désirez acheter des normes?

Que vous cherchiez des normes internationales, nationales étrangères ou canadiennes, la boutique StandardsStore.ca vous offre un accès facile et efficace aux outils qui vous sont indispensables pour être concurrentiels sur les marchés mondiaux d'aujourd'hui.

Rendez-vous dans le **www.StandardsStore.ca** pour consulter son catalogue en ligne et utilisez le panier qui s'y trouve pour commander les normes dont vous avez besoin!

Projet commun du Conseil canadien des normes et d'IHS Canada, le **www.StandardsStore.ca** offre un point d'entrée unique aux clients désireux de se procurer des normes, des collections de normes et des produits d'information connexes.



Canada 

