

CELLULE
ENVIRONNEMENT
AKT FOR WALLONIA

LA GESTION ENVIRONNEMENTALE EN ENTREPRISE...

Conseils pratiques
pour passer à l'action !

Conception
Cellule Environnement d'AKT

Éditeur responsable
Frédéric PANIER, Administrateur délégué d'AKT

Graphisme/illustration
Plumea graphics

Août 2026
Publication gratuite imprimée sur du papier recyclé

AVANT-PROPOS

La gestion environnementale (ou « management de l'environnement ») consiste à intégrer les enjeux environnementaux dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Elle vise à identifier les impacts liés aux activités de l'organisation, à les évaluer et à mettre en œuvre des actions pour les réduire.

Cette approche s'inscrit généralement dans une vision à long terme et repose sur une démarche volontaire de l'entreprise dont les facteurs déclencheurs peuvent être multiples : réduction des coûts, anticipation de la réglementation, avantage concurrentiel... Cependant, une des clés de la réussite réside dans la volonté de changement de la direction.

Cette approche doit être positive afin de transformer la gestion de l'environnement en opportunité. Elle peut d'ailleurs constituer un vrai projet mobilisateur en interne, porteur de sens et être une première étape vers une démarche plus globale en lien avec le développement durable et la **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**.

Il existe autant d'approches en matière d'environnement que d'entreprises, mais plusieurs référentiels et certifications peuvent aider à structurer la démarche et obtenir une reconnaissance officielle, que ce soit par des standards internationaux tels que la norme ISO 14001 ou le règlement EMAS, ou par des engagements plus sectoriels ou locaux.

À travers cette publication, la Cellule Environnement d'AKT souhaite conseiller les entreprises dans la mise en place d'un management environnemental efficace, concret et adapté à leur réalité. L'objectif est de partager des informations utiles et des bonnes pratiques afin d'aider les entreprises à structurer leur démarche environnementale et à progresser pas à pas.

Ce document ne vise pas l'exhaustivité mais répond à une demande des entreprises en recherche d'informations et de sources d'inspiration pour optimiser leur démarche environnementale. Il se veut également **pratique et pragmatique**, de sorte qu'il est constitué d'exemples concrets, de témoignages d'entreprises, d'illustrations, de conseils et de sources d'informations complémentaires.

La Cellule Environnement d'AKT

TABLE DES MATIÈRES

1. AVANT DE DÉMARRER 7

1. LA GESTION ENVIRONNEMENTALE EN ENTREPRISE, C'EST QUOI ? 8

A. Quels avantages ? 8

B. De quoi avez-vous besoin ? 10

2. LES RECONNAISSANCES OFFICIELLES 13

A. ISO 14001 13

B. EMAS 15

C. Autres engagements 17

2. DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE 23

1. INTRODUCTION 24

2. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE 26

A. Hiérarchisation des impacts 31

B. Les parties intéressées 33

3. PLANIFIER 35

A. Les objectifs environnementaux 35

B. La planification des actions 37

C. La politique environnementale 39

4. METTRE EN ŒUVRE 42
A. Les activités opérationnelles 42
B. Les activités de support 44
5. ÉVALUER 48
A. Surveillance 48
B. Audit interne 49
6. AMÉLIORER 50
A. Revue de direction 52
B. Et ensuite ? 53
C. La reconnaissance officielle 54
3. À VOUS DE JOUER ! 57
LES 10 POINTS CLÉS POUR ENTAMER UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE 58


Revenue Streams



AVANT DE DÉMARRER

1. LA GESTION ENVIRONNEMENTALE EN ENTREPRISE, C'EST QUOI ?

La **gestion environnementale en entreprise** regroupe l'ensemble des actions et méthodes mises en place pour **évaluer et réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement**, utiliser les ressources de manière responsable et respecter les normes environnementales en vigueur. Elle vise à **intégrer l'environnement dans la gestion quotidienne** afin de concilier performance économique et durabilité.

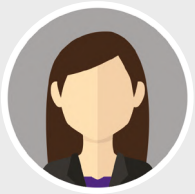
Cette démarche est **volontaire et progressive**. Elle s'appuie généralement sur différents leviers tels que la volonté d'amélioration, les économies potentielles ou le renforcement de l'image de marque. Cependant, **le soutien et l'engagement de la direction** restent essentiels pour assurer la réussite du projet. Une gestion environnementale efficace ne se limite pas au site d'exploitation de l'entreprise, elle englobe également ses produits, services et activités phares. Elle doit être adaptée à chaque structure en tenant compte de son historique, de sa culture et de son environnement spécifique (proximité d'un site Natura 2000, implantation près d'un quartier résidentiel...).

A. Quels avantages ?

La gestion environnementale permet d'inscrire les actions de l'entreprise dans une démarche globale et transversale, fédérant les collaborateurs autour d'un projet porteur de sens. Elle présente de nombreux avantages, tant pour l'environnement que pour la performance de l'entreprise :

- **Organisationnel :** Vu sa nature transversale, la mise en place d'une démarche environnementale contribue à décloisonner les différents services et à améliorer la cohérence des actions mises en place. Elle permet également d'acquérir une meilleure connaissance et maîtrise des risques environnementaux potentiels tout en définissant les rôles et responsabilités de chacun.
- **Économique :** si la mise en place d'une gestion environnementale représente un investissement initial, elle permet d'identifier les coûts liés notamment à la consommation d'énergie, d'eau, de matières premières ainsi qu'à la gestion des déchets. Ceux-ci pourront alors être mieux maîtrisés et optimisés grâce aux actions et au suivi menés. Une gestion environnementale efficace prône l'adoption d'une

vision à long terme qui permet de lisser les coûts d'investissement et d'éviter les dépenses liées à des actions ou erreurs induites par un raisonnement à court terme.



Réjane SCACÉRIAUX
Responsable EMAS/ISO 14001
INASEP
Intercommunale assurant la production et la distribution de l'eau – Namur

« Pour l'INASEP, l'engagement dans une démarche de gestion environnementale a progressivement permis d'instaurer des réflexes organisationnels au sein du personnel. **L'environnement et les impacts liés aux activités sont désormais systématiquement pris en compte** lors de toute évolution des modes de fonctionnement ou de la réalisation de nouveaux ouvrages.

Nous avons choisi de formaliser ces bonnes pratiques au travers d'un Système de Management Environnemental reconnu, favorisant une approche structurée et cohérente. Enregistrés EMAS et certifiés ISO 14001 depuis mai 2006, nous disposons ainsi d'un cadre garantissant le **respect de l'environnement** et la **conformité réglementaire**, tout en renforçant la confiance et le dialogue avec nos parties prenantes.

Cette approche, fondée sur la participation active du personnel, contribue pleinement à l'amélioration continue de notre organisation. »

- **Concurrentiel :** une démarche environnementale, d'autant plus si elle est reconnue officiellement (voir page 13), permet de se différencier des concurrents, mais également de répondre à de nouveaux marchés ou à une demande des clients pour lesquels le critère « environnement » est recommandé, voire exigé. De plus, l'image de marque de l'entreprise et les relations avec les parties intéressées (riverains, clients, collaborateurs, banques, administration…) s'en trouvent aussi améliorées. Un engagement ferme de l'entreprise en matière d'environnement peut également contribuer à conserver et attirer de nouveaux talents et lui permettre de devenir un exemple dans son secteur.

- **Réglementaire :** L'inventaire de la réglementation environnementale applicable à l'entreprise et la veille réglementaire qui s'en suit permettent bien souvent d'anticiper de nouvelles exigences susceptibles de concerner l'entreprise.

BON À SAVOIR !

Une veille réglementaire efficace n'est pas une accumulation de textes, mais un outil de pilotage au service des activités et de la conformité de l'entreprise. Elle doit être adaptée à sa taille, sa réalité opérationnelle et ses ressources. Certains organismes peuvent vous aider à la réaliser : fédération sectorielle, chambre de commerce et d'industrie, bureau d'études... Attention, il est important de faire appel à plusieurs acteurs afin de maximiser vos sources d'information.

Plus d'infos sur :
www.justice.belgium.be, www.wallex.wallonie.be, www.environnement.wallonie.be...

B. De quoi avez-vous besoin ?

La mise en place d'une gestion environnementale efficace repose sur des **objectifs clairement définis** afin de piloter la démarche avec ambition.

Elle nécessite également d'identifier dès le départ les **ressources humaines, techniques et financières** disponibles au sein de l'entreprise ainsi que les éventuels besoins complémentaires, afin de planifier de manière réaliste les actions et les investissements.

Elle repose avant tout sur une **implication forte de la direction** et sur la **mobilisation des collaborateurs**. Une gestion environnementale construite de manière collaborative est généralement plus pertinente et durable qu'un système élaboré uniquement par un expert en environnement. C'est pourquoi la constitution d'un groupe de travail, composé d'un responsable et de plusieurs personnes-clés de l'entreprise, peut faciliter ce processus car il permet de piloter le projet et de rendre compte régulièrement de son avancement à la direction.

Par ailleurs, **les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis**. Chaque collaborateur doit connaître les tâches qui lui sont confiées et en comprendre l'importance afin de contribuer efficacement à la concrétisation des objectifs définis. Ces responsabilités doivent être attribuées et soutenues par la direction afin de garantir l'efficacité de la démarche.

La **communication**, tant **interne** qu'**externe**, est un autre élément clé de la gestion environnementale. La communication interne est particulièrement importante dès le début de la réflexion et tout au long du processus. **Informer régulièrement** et **clairement** les collaborateurs sur les objectifs, les actions mises en place et les avancées du projet permet de favoriser la compréhension, l'adhésion et la participation active. En externe, la communication permet de valoriser les engagements de l'entreprise et de renforcer sa crédibilité auprès des différentes parties intéressées.



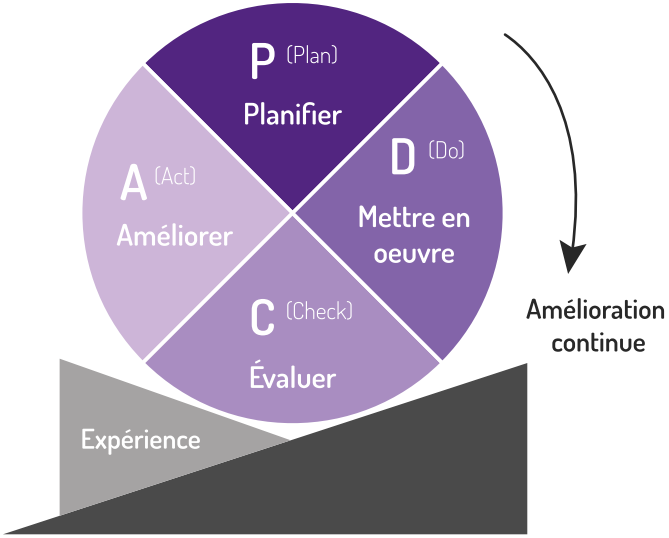
Cindy JUSSEN
Assistante EHS
Imerys
Fabrication de spécialités minérales - Visé

« Chez Imerys nous avons développé des **«cartes processus»** qui nous permettent de schématiser de façon simple et visuelle le fonctionnement de l'entreprise. Créées initialement pour le service qualité, elles ont ensuite été déclinées pour d'autres départements, dont celui de l'environnement et de la sécurité. C'est en annexe de ces cartes que nous indiquons clairement les **rôles et responsabilités de chacun** dans le cadre du pilotage de l'ISO 14001, les **KPI** que nous suivons ainsi que nos analyses **AFOM** (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces).

Grâce à cette vision globale et structurée, nous identifions plus facilement où se produisent les opportunités d'amélioration et assurons une meilleure traçabilité des exigences réglementaires dans nos processus opérationnels. Cette manière de faire nous a réellement aidés à clarifier notre organisation, à mobiliser les équipes et à progresser efficacement dans notre management environnemental. »

Enfin, pour structurer cette démarche et la rendre plus cohérente, efficace et pérenne, l'entreprise peut mettre en place un **Système de Management Environnemental (SME)**. Celui-ci peut faire l'objet d'une reconnaissance officielle, notamment via une **certification ISO 14001** ou un **enregistrement EMAS**, mais peut tout aussi bien être mis en œuvre de manière volontaire, sans validation externe.

Fondé sur le principe de l'**amélioration continue**, le SME s'appuie sur un cycle itératif, souvent illustré par la roue de Deming et articulé autour de quatre étapes : **planifier, mettre en œuvre, évaluer et améliorer** (voir page 24). Chaque cycle permet de capitaliser sur l'expérience acquise, de progresser sans repartir à zéro et de maintenir l'engagement et la motivation des collaborateurs. Cette approche garantit un SME évolutif, en adéquation avec les besoins de l'organisation et générateur de résultats durables.



2. LES RECONNAISSANCES OFFICIELLES

Un système de management environnemental peut être reconnu officiellement grâce à deux standards, la norme ISO 14001 et le règlement EMAS. Ces référentiels partagent les mêmes exigences comme le contrôle et l'identification des activités, produits et services en visant l'amélioration permanente du SME. De plus, ils permettent l'implémentation d'une approche systémique afin d'établir des objectifs environnementaux.

A. ISO 14001

La norme ISO 14001 est un **référentiel de Système de Management Environnemental** applicable à toute organisation quels que soient sa taille et son type d'activité, et cela à travers le monde.

BON À SAVOIR !

La **nouvelle version** de la norme **ISO 14001** a été publiée en avril 2026 et remplace la version 2015. Elle s'inscrit dans la continuité des principes existants, tout en renforçant certains éléments clés afin de mieux répondre aux enjeux actuels.

Parmi les principales évolutions, citons :

- La prise en compte élargie des enjeux environnementaux (changement climatique, ressources naturelles, biodiversité...) ;
- L'approche « cycle de vie » des activités, produits et services renforcée ;
- Le renforcement de la gestion des risques et opportunités ;
- Les nouvelles exigences en matière de gestion des changements.

Les entreprises déjà engagées dans cette certification disposent d'une base solide pour s'y adapter. Une période de transition est prévue pour permettre la mise en conformité.

Plus d'info sur www.iso.org

Cette norme s'assure que le SME respecte les exigences fixées par son texte et qu'il s'inscrit dans le principe d'amélioration continue des résultats. Elle ne formule cependant pas les performances environnementales à atteindre. Pour obtenir la certification ISO 14001, une entreprise doit faire vérifier sa conformité par un organisme certificateur indépendant lors d'un audit.

Notons qu'il existe de nombreuses autres normes ISO pour diverses thématiques comme l'énergie (ISO 50000), la responsabilité sociétale des entreprises (ISO 26000), la sécurité (ISO 45000) ou encore pour les Objectifs de Développement Durable (ISO 52001).



Laurence MASURE
Coordinatrice durabilité
CBC
Banques et assurances

« Chez CBC, nous sommes certifiés **ISO 14001** depuis 2017. Nous avons profité de la dernière re certification pour augmenter la surface de nos bâtiments certifiés pour atteindre presque les 50 %. Au-delà de l'obtention d'une certification reconnue, nous considérons l'ISO 14001 comme une **véritable boîte à outils** : elle nous permet de structurer nos démarches, d'objectiver le choix des actions à mettre en œuvre et d'ancrer une logique d'amélioration continue dans nos processus internes.

Grâce à cette certification, nous avons notamment pu systématiser le suivi de nos consommations énergétiques, identifier plus rapidement d'éventuelles anomalies et définir des pistes d'amélioration concrètes. L'obligation de reporting intégrée à la norme nous pousse à aller plus loin chaque année et à nous challenger de façon continue. Cela a notamment contribué à une réduire d'environ 80 % nos émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2024.

L'ISO 14001 nous a également permis de **valoriser les initiatives environnementales existantes** et de **communiquer plus clairement**, tant en interne qu'en externe, sur les actions mises en place et les résultats concrets qu'elles ont permis d'atteindre. »

B. EMAS

EMAS (« **Environmental Management and Audit Scheme** ») est un système d'audit et de management environnemental de l'**Union européenne** destiné à évaluer, améliorer et rendre compte de la gestion environnementale d'une organisation.

Performance, Credibility, Transparency

Ce règlement va plus loin que la norme ISO 14001. En effet, l'entreprise s'engage ici sur l'amélioration continue des résultats environnementaux au-delà des obligations légales. Ce système accorde également une grande importance à la participation des collaborateurs ainsi qu'à la communication vers un public externe grâce à la déclaration environnementale. Les entreprises désireuses d'obtenir un enregistrement EMAS soumettent leur SME à un contrôle par un organisme accrédité et leur déclaration environnementale annuelle fait l'objet d'une validation.

Plus d'info sur https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm



Franck BODSON
Responsable implantation et gestion EMAS
AIDE
Intercommunale pour le démergement et l'épuration - Liège

« Pour l'AIDE, l'enregistrement EMAS représente une véritable opportunité. Les exigences de formalisation, d'audit et de reporting annuel nous offrent un cadre structurant **qui facilite la réalisation d'un état des lieux chiffré régulier**. Elles renforcent également le suivi rigoureux des actions mises en œuvre.

Au-delà de l'aspect conformité, EMAS constitue un levier puissant pour **stimuler l'innovation** et **accompagner le changement** au sein de l'organisation. Cela nous permet d'optimiser nos procédures internes de manière vertueuse, de mieux objectiver nos choix et d'ancrer une dynamique d'amélioration continue à tous les niveaux de l'intercommunale. »

BON À SAVOIR !

Si une entreprise possède plusieurs systèmes de management en son sein (comme la qualité, l'environnement, la sécurité ou encore l'énergie), il est possible de les regrouper dans un **Système de Management Intégré (SMI)**. Ce SMI distingue différents processus (opérationnels, de support, d'évaluation, organisationnels) liés à une composante de l'organisation ou du système de management. Ces processus sont pilotés par une stratégie globale qui tient compte de la performance du SMI.



Anne-Sophie HALLET
Coordinatrice environnement, économie circulaire et qualité
Galère
Entreprise générale de construction - travaux de bâtiment et de génie civil - Liège

« Chez Galère, la mise en place d'un SMI Qualité – Sécurité – Environnement – Énergie s'est imposée comme une évidence pour la direction qui est convaincue que ces **thématiques sont étroitement liées** et doivent être **pilotées de manière intégrée**. Cette approche facilite leur déploiement dans l'ensemble de l'entreprise et leur traduction dans les **objectifs associés à chaque fonction**.

En matière d'environnement, la certification ISO 14001 nous encourage à proposer à nos clients des variantes visant à réduire l'impact environnemental de chacun de nos chantiers. Elle nous a également permis de **structurer**, **documenter** et **valoriser des actions** que certains collaborateurs mettaient déjà en œuvre de manière spontanée.

Enfin, l'ISO 14001, par son principe d'amélioration continue, nous rappelle qu'il est toujours possible d'aller plus loin. »

C. Autres engagements

D'autres engagements permettent d'inscrire l'entreprise dans une démarche environnementale sans nécessairement passer par une certification. Les exemples présentés ci-après ne sont pas exhaustifs : il existe de nombreuses autres reconnaissances ou labels thématiques, parfois à des échelles locales ou sectorielles, permettant de valoriser cet engagement. Chaque entreprise choisira dès lors l'option la plus pertinente au regard de son contexte, de ses enjeux et de ses ressources.

Cantines durables

Le **label cantines durables** vise à soutenir tous les organismes, publics ou privés, offrant un service de restauration collective, dans leur transition vers une offre alimentaire plus durable.

Le label comprend **trois niveaux successifs** auxquels correspond un nombre croissant de critères à respecter : certains imposés, d'autres au choix parmi une liste définie. Les trois niveaux du label sont symbolisés par des radis : la cantine obtient donc 1, 2 ou 3 radis en fonction des actions mises en place. La crédibilité du label est garantie grâce à **une vérification de conformité réalisée par un organisme indépendant**.

Plus d'info sur https://www.mangerdemain.be/green-deal-cantines-durables/

Clef Verte

Clef Verte est un label environnemental international destiné aux hébergements touristiques et aux restaurateurs. Les critères pris en compte pour la labellisation sont : la mise en œuvre d'une politique environnementale et d'une démarche socialement responsable, la gestion intelligente des déchets (réduction à la source, collecte et recyclage), la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau, les achats responsables (en particulier pour l'alimentation et l'entretien) et la sensibilisation active de la clientèle. Le processus de labellisation prévoit des audits réguliers et une collecte de preuves pour attester du sérieux de la démarche des établissements.

Plus d'info sur www.green-key.be



Didier DE WEERDT
CEO
WeCareHotels
Hôtellerie

« En tant que groupe hôtelier, nous devons en permanence trouver le juste **équilibre entre le confort** de notre clientèle **et la limitation de notre impact environnemental**. Offrir une expérience de qualité tout en réduisant notre empreinte environnementale constitue un défi quotidien, mais aussi une responsabilité que nous assumons pleinement. C'est dans cette optique que nous avons décidé, il y a une dizaine d'années, de nous engager dans la **labellisation Clef Verte (Green Key)**. Ce label nous permet de structurer notre démarche environnementale et, surtout, de nous remettre en question chaque année afin de progresser continuellement.

Au-delà des exigences techniques, nous mettons un point d'honneur à **impliquer nos équipes** et à **communiquer de manière transparente** auprès de nos clients. La sensibilisation fait partie intégrante de notre démarche. À titre d'exemple, nous avons instauré un système de **"Green Voucher"** : les clients qui adoptent une utilisation raisonnée des ressources – en réutilisant leurs serviettes ou en renonçant au service de chambre quotidien par exemple – bénéficient d'une compensation financière. Ce dispositif valorise les gestes responsables et démontre qu'un tourisme plus durable est l'affaire de tous.

Le label Clef Verte n'est pas une finalité en soi, mais un cadre exigeant qui nous permet d'améliorer en permanence nos pratiques et d'inscrire le management environnemental au cœur de notre stratégie d'entreprise. »

Imprim'vert

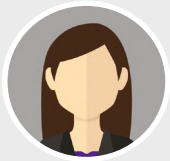
Le **label Imprim'vert** s'adresse aux entreprises ayant des activités d'impression. **Il a pour objectif de favoriser la mise en place d'actions concrètes limitant les impacts des activités** exercées comme la non-utilisation de produits toxiques ou le suivi des consommations energetiques. La sensibilisation environnementale des collaborateurs et de la clientèle fait également partie des critères d'attribution. Le label est octroyé après la réalisation d'un diagnostic par le référent Imprim'Vert et l'élaboration d'un cahier des charges. Après délibération, le comité d'attribution peut octroyer le label à l'entreprise pour une année civile renouvelable.

Plus d'info sur www.imprimvert.fr

Lean & Green

Lean & Green est un programme non contraignant conçu pour les entreprises wallonnes engagées dans le secteur du transport, de la logistique, de la supply chain et de la mobilité. Il vise une réduction d'au moins 20 % des émissions de CO2 de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise en 5 ans maximum, en mettant l'accent sur au moins 50 % des activités de transport et logistique. Le label est octroyé après l'élaboration d'un plan d'action, validé par un auditeur externe. Le processus se poursuit par un suivi régulier, et débouche sur l'obtention d'une ou plusieurs « Star Lean & Green Europe ».

Plus d'info sur www.logisticsinwallonia.be



Craita DONIGA
Conseillère environnement
JOST
Société de transport et logistique

« Grâce à un système d'étoiles à atteindre, le programme Lean & Green nous pousse à nous améliorer continuellement en mettant en œuvre des actions concrètes afin de réduire les émissions de CO_2 provenant de notre activité de transport et de logistique. Depuis l'obtention de notre deuxième étoile grâce à une **réduction de 12,9% de nos émissions entre 2019 et 2023**, JOST travaille désormais à l'obtention de la troisième.

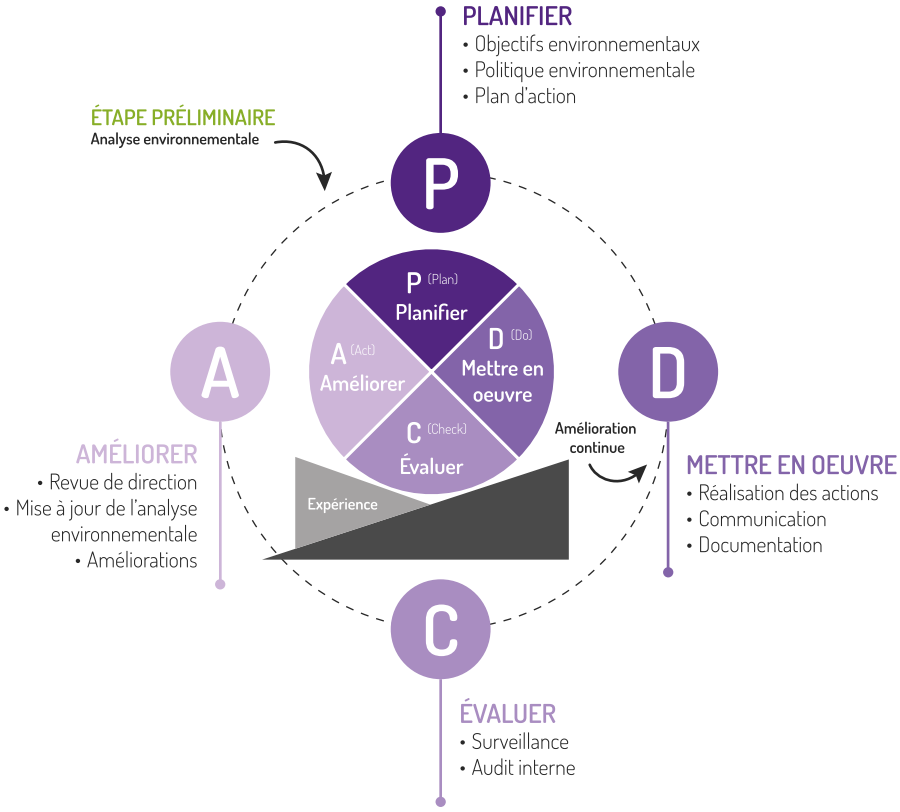
Les nombreux échanges avec l'équipe Lean & Green constituent un véritable atout : ils nous permettent de structurer et de prioriser nos actions, tout en identifiant efficacement les principaux leviers de réduction de notre empreinte carbone. Dans ce cadre, nous avons notamment mis en place un outil de **suivi de nos consommations**, dispensé des **cours d'écoconduite** à nos chauffeurs et développé un outil de **mesure de la performance environnementale des trajets**. »





DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

1. INTRODUCTION



Un SME s'articule autour de quatre grandes étapes généralement présentées sous forme d'un cycle illustrant le principe de l'amélioration continue : planifier, mettre en œuvre, évaluer, améliorer. Une étape préliminaire, l'analyse environnementale, s'y greffe lors la mise en place de la démarche afin d'avoir une bonne image de la situation de départ.

L'analyse environnementale, pilier essentiel de tout SME, consiste à identifier le contexte, les enjeux et les risques environnementaux pour l'entreprise, les parties prenantes et leurs besoins en matière de gestion environnementale, à lister les obligations de conformité, ainsi qu'à recenser les pratiques existantes et les impacts environnementaux. Il sera nécessaire de trouver un juste milieu dans les ressources à consacrer pour réaliser cet état des lieux,

qui peut s'avérer chronophage, en gardant à l'esprit qu'il vaut mieux être patient et efficace que rapide et superficiel.

Viennent ensuite les 4 étapes de la roue de Deming :

- **Planifier :** Phase de planification au cours de laquelle l'entreprise doit définir sa politique environnementale, fixer ses objectifs, élaborer un programme d'actions ainsi qu'établir les indicateurs à suivre de manière à se donner les moyens de ses ambitions ;

BON À SAVOIR !

Chaque **indicateur de suivi** doit être soigneusement choisi (idéalement en équipe). Il doit être lié à au moins un objectif et son suivi doit permettre de prendre des décisions. Il n'existe cependant pas d'indicateur idéal ! Le plus pertinent est celui qui représente au mieux l'activité de l'entreprise. Les indicateurs les plus simples à exploiter (collecte aisée des données, calcul compréhensible...) sont très souvent les plus efficaces.

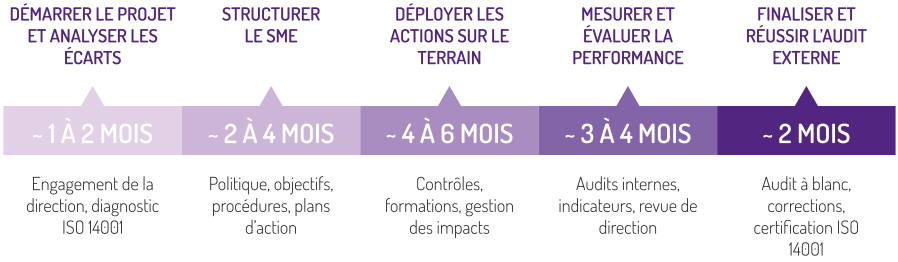
Exemples : indicateurs opérationnels (liés à la production de déchets, à l'utilisation des ressources naturelles et de l'énergie, aux émissions de polluants dans l'air...), indicateurs de gestion (liés à la formation des travailleurs à la gestion environnementale)...

- **Mettre en œuvre :** Phase de mise en œuvre des actions techniques, d'élaboration des procédures, de définition des rôles et responsabilités de chacun et de suivi des indicateurs ;
- **Evaluer :** Phase d'évaluation qui permet de suivre les résultats issus des indicateurs et de les comparer aux prévisions découlant des objectifs. Des audits internes sont également réalisés à ce stade afin de vérifier le système mis en place. Par la suite, des actions correctives pourront être instaurées si cela se révèle nécessaire ;
- **Améliorer :** Phase de corrections et de décisions. Des processus peuvent être redéfinis et de nouveaux points d'attention peuvent émerger afin d'être intégrés dans la prochaine phase de planification.

Mettre en place un SME implique un engagement sur plusieurs mois, voire plusieurs années : il ne peut pas être déployé en quelques jours. La durée de mise en œuvre peut varier selon la taille, les ressources et la maturité de l'entreprise, ainsi que la complexité de ses activités.

Ce délai est nécessaire pour mener à bien plusieurs étapes importantes : la réalisation de l'analyse environnementale initiale, la définition des objectifs et des procédures, la formation des collaborateurs, la mise en œuvre des actions, ainsi que les audits internes et la préparation à la certification.

Dans le cas de la certification ISO 14001, la pratique de terrain montre que la mise en œuvre nécessite généralement environ un an, voire davantage, comme illustré ci-dessous.



2. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Cet état des lieux environnemental vise à mettre en évidence les points forts de la situation actuelle de l'entreprise mais également de souligner les points critiques et d'ainsi définir des axes de travail prioritaires.

L'**analyse environnementale** permet de savoir où se situe l'entreprise dans sa gestion environnementale mais également d'identifier les activités, les produits et services ayant un impact sur l'environnement. Elle repose sur la collecte d'informations clés afin d'obtenir une vision globale du fonctionnement de l'organisation.

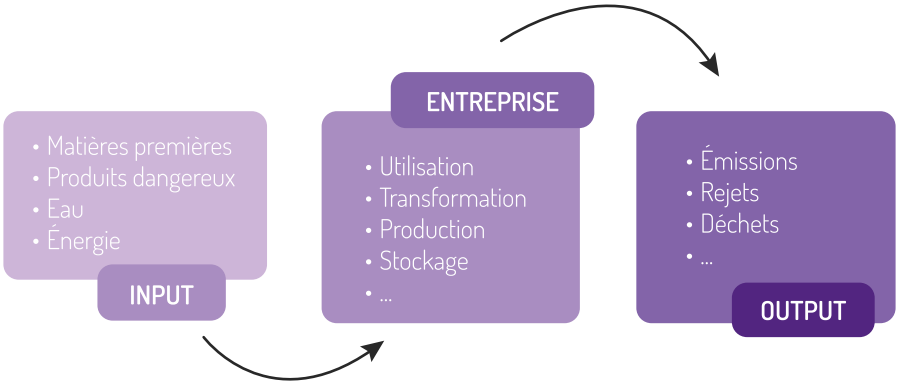
L'analyse environnementale est un document interne, servant de base pour la mise en place du SME. Ainsi, chaque nouveau cycle du SME doit comprendre une révision de cette analyse environnementale.

Eléments de l'analyse environnementale	Informations à collecter
Analyse du contexte et des enjeux **Analyse des parties intéressées et de leurs besoins** **Analyse des risques et opportunités**	**Description de l'entreprise :** présentation des activités, caractéristiques de l'implantation, présentation du secteur... Description des risques et opportunités.
Analyse des exigences réglementaires et obligations de conformité	Liste de la **réglementation environnementale applicable**. **Audit de conformité :** vérification des exigences applicables à l'entreprise (permis d'environnement, déclaration des déchets dangereux, contrat d'assainissement...)
Analyse des impacts environnementaux directs (activités en termes de consommation de matières premières et d'énergie, de production de déchets et d'émissions, impact sur la biodiversité et le climat...)	**Identification des rejets et de leurs nuisances :** eau, air, bruit, sol **Analyse des consommations :** eau, énergie (gaz, électricité, mazout...), matières premières... **Suivi de la production de déchets :** gestion, coûts et quantités générées **Description des modes de stockage :** matières premières, produits dangereux... **Evaluation des risques industriels :** mesures de prévention, gestion en cas d'accident...
Analyse des impacts environnementaux indirects (activités sur lesquelles l'entreprise exerce une influence indirecte)	**Identification des impacts** des activités : chez les sous-traitants, fournisseurs, clients, riverains...

BON À SAVOIR !

Les impacts environnementaux sont qualifiés de **directs** s'ils sont associés à des activités, des produits ou des services de l'entreprise elle-même et sur lesquels elle exerce un contrôle opérationnel direct. Ils sont qualifiés d'**indirects** s'ils résultent d'une interaction entre l'entreprise et des tiers sur laquelle l'entreprise est susceptible d'exercer une influence.

En parallèle de l'inventaire des différentes consommations et des énergies (**inputs**), ainsi que des relevés des différents rejets (**outputs**), l'idéal est de réaliser un schéma représentant les flux d'entrée et de sortie des différentes unités ou processus de travail (zone de production, hall logistique, bâtiment administratif...) présents sur le site.



Dans le cas d'une entreprise multi-sites souhaitant instaurer un SME sur chacun d'entre eux, l'analyse doit être réalisée séparément tout en conservant la même méthodologie.

L'analyse des impacts environnementaux est à mettre régulièrement à jour en tenant compte de l'évolution des activités de l'entreprise, de la réglementation ou encore des dispositions internationales ou européennes. Toutes ces informations recueillies ont pour but d'avoir un regard quantitatif sur ses activités et impacts.



Fabrizio CIPOLAT
Directeur département développement territorial
BEP
Agence de développement territorial - Namur

« Il est essentiel pour chaque organisation de **définir le périmètre de son SME en fonction de sa capacité réelle d'action**. Cette démarche permet d'établir un cadre de travail clair et de mobiliser pleinement les collaborateurs. Le SME contribue également à instaurer une dynamique collective vertueuse, fondée sur l'autocritique et le questionnement continu. Pour le BEP, l'un des enjeux majeurs consiste à **intégrer le système au cœur de l'activité**, et non l'inverse, afin d'en garantir la pérennité. »

QUE PEUT VOUS APPORTER LA CELLULE ENVIRONNEMENT ?

La **Cellule Environnement d'AKT** vous accompagne dans la réalisation d'un état des lieux clair et structuré grâce à un **diagnostic environnemental** de votre entreprise.

L'objectif ? Vous aider à mieux comprendre vos impacts environnementaux — notamment en matière de gestion des déchets —, à identifier des pistes d'amélioration concrètes et à disposer d'outils adaptés pour avancer à votre rythme, selon vos priorités et vos moyens.

Ce diagnostic est **gratuit, confidentiel et sans engagement** et comprend :

- Une analyse de vos pratiques environnementales actuelles ;
- L'identification de leviers d'amélioration à court, moyen et long terme ;
- Des conseils personnalisés, des outils pratiques et des retours d'expérience inspirants pour passer à l'action efficacement.

Plus d'info sur notre diagnostic environnement sur
www.environnement-entreprise.be



Sébastien DUPONT
Directeur général
Jean Del'Cour
ETA active dans la logistique et la technique – Liège

« Fin 2019, notre société a souhaité structurer et renforcer ses engagements environnementaux. Déjà certifiés ISO 9001 et EN9100, nous souhaitions aller plus loin afin de répondre aux attentes croissantes de nos clients, d'améliorer notre efficacité et de **mieux maîtriser nos impacts**.

Avant de nous lancer dans la certification ISO 14001, nous avons fait appel à la **Cellule Environnement d'AKT** pour réaliser un **diagnostic environnemental** de nos trois sites de production. Ce regard externe nous a permis d'évaluer notre niveau de maturité, de cibler nos priorités et surtout de mettre en valeur les nombreuses actions déjà en place, que nous avons pu intégrer directement dans notre système de management environnemental.

La certification ISO 14001 constitue aujourd'hui un véritable moteur interne : elle permet de fédérer les collaborateurs autour de projets concrets, d'ancrer une dynamique d'amélioration continue et de renforcer notre image auprès de nos parties prenantes. »

A. Hiérarchisation des impacts

Afin de déterminer les impacts les plus significatifs, ceux-ci doivent être préalablement identifiés pour les différentes situations de fonctionnement (normal, dégradé et accidentel), puis hiérarchisés en leur attribuant une cote fondée sur plusieurs critères, tels que le niveau de gravité au regard du risque environnemental, la fréquence ou probabilité d'occurrence, le degré de maîtrise et la conformité aux exigences applicables. L'ensemble de ces éléments permet de faire ressortir les points d'attention prioritaires et peut être formalisé dans un tableau de synthèse.

AVIS DE L'EXPERT

L'analyse des impacts environnementaux, pierre d'achoppement du SME

L'analyse des impacts environnementaux directs sera la source de la plupart des actions à entreprendre. Il est crucial que cette analyse soit complète et qu'elle prenne en compte la perspective « cycle de vie ».

Pour les SME, selon le règlement EMAS, il faut également se baser sur les consignes des documents de référence sectoriels qui proposent des indicateurs de performance environnementale et des actions d'amélioration spécifiques par secteur.

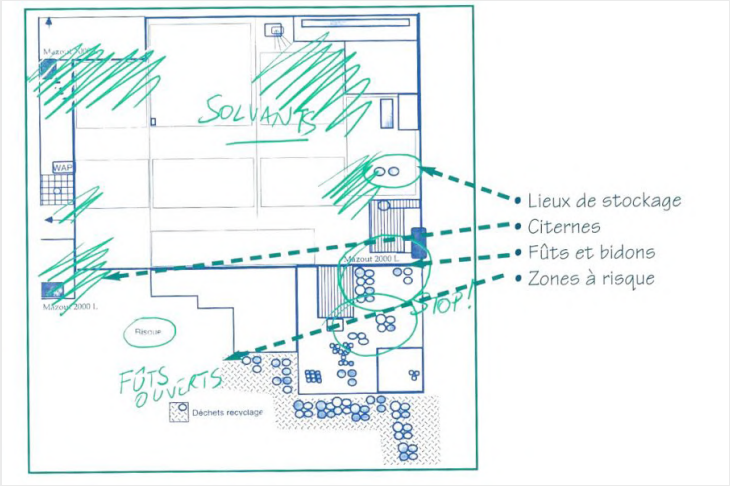
Le niveau de détail de l'analyse résulte d'un juste équilibre entre exhaustivité et lisibilité. En effet, le tableau d'impacts doit pouvoir être régulièrement et facilement mis à jour. Au terme de la hiérarchisation, les impacts signalés comme significatifs doivent « sauter aux yeux » et être explicitement liés à des actions d'amélioration (via un lien vers l'objectif ou l'action prévue).

Plus d'info sur : https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_publications/sectoral_reference_documents_en.htm



Coline MUERMANS
Cheffe de produit et responsable RSE
Realco
Fabrication de détergents à base d'enzymes - Louvain-la-Neuve

« Chez Realco, nous utilisons des écocartes®, c'est-à-dire des plans simples et visuels de notre site permettant de localiser les flux, les impacts environnementaux et les situations à risque. Elles constituent un outil précieux pour sensibiliser notre personnel et accompagner la mise en place de notre système de management environnemental. Très visuel et accessible, cet outil nous permet d'**identifier rapidement les zones problématiques** au sein de l'entreprise et de **co-construire des solutions concrètes avec les opérateurs de terrain**. À la suite de cet exercice, nous avons pu recenser l'ensemble des situations à risque, les analyser, puis hiérarchiser les actions à mettre en œuvre. Tous les départements de l'entreprise ont été impliqués dans cette démarche participative.



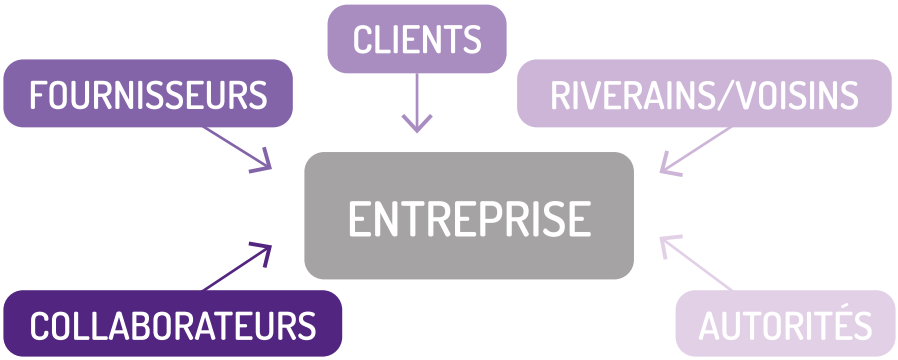
Exemple de carte reprenant les stockages de produits dangereux (source : écocartes®)

»

B. Les parties intéressées

Un autre élément important faisant partie de l'analyse environnementale est **l'identification des parties intéressées pertinentes** et de leurs **besoins** et **attentes**. L'entreprise doit également déterminer le degré de maîtrise qu'elle a sur ces organismes tiers qui ont une influence sur les aspects environnementaux à gérer. En effet, certaines parties prenantes peuvent être à l'origine d'obligations de conformité ou de risques que l'entreprise doit identifier et gérer dans le cadre de ses actions.

Exemple : Le permis d'environnement d'une entreprise peut prévoir l'obligation de rencontrer régulièrement un comité de riverains ou d'autres acteurs clés.



Exemple de parties intéressées pertinentes pour une entreprise



Thierry GARNAVAULT
Responsable environnement
Prayon
Entreprise spécialisée dans la chimie des phosphates - Engis

« Au-delà des obligations légales en matière de communication et de rapportage, nous avons fait le choix de la **transparence et de la proximité**, tant avec les riverains qu'avec les autorités. Être disponibles pour expliquer nos démarches, écouter les questions et y répondre clairement est essentiel pour **créer la confiance**.

Cette même logique guide la mise en place de notre système de management environnemental. Une **bonne conception des outils dès le départ** est primordiale pour garantir leur efficacité et leur pérennité. Elle repose sur une approche pragmatique et contextualisée, adaptée à la réalité de l'entreprise, à ses moyens et à ses limites, tout en assurant une cohérence globale.

Concrètement, **impliquer les acteurs de terrain dans la construction des outils** permet de développer des solutions qui font sens et répondent réellement à leurs besoins. Cela demande du temps, mais cet investissement est déterminant. Faire appel à des compétences externes peut également enrichir la réflexion, élargir les perspectives et mettre en lumière des enjeux qui n'auraient pas été identifiés en interne. »

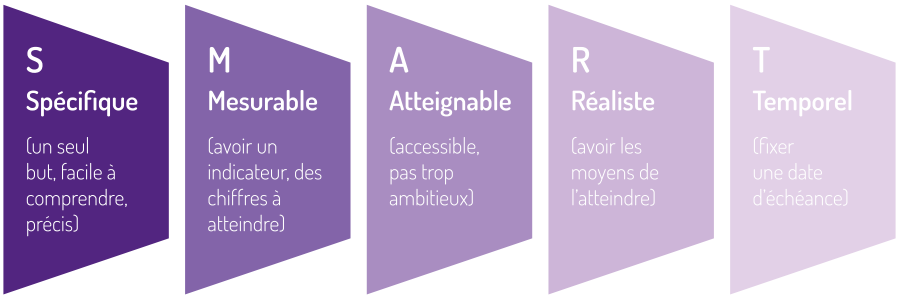
3. PLANIFIER

L'entreprise organise le travail à effectuer dans la phase de planification. C'est aussi à ce stade que les objectifs et les indicateurs à suivre sont définis.

A. Les objectifs environnementaux

Les objectifs environnementaux sont le moteur de tout système de management puisqu'ils tiennent compte de l'analyse environnementale et des obligations de conformité. Des objectifs réalistes, chiffrés et mesurables doivent être fixés au moyen d'indicateurs de performance (KPI). Ces indicateurs peuvent être d'ordre qualitatif ou quantitatif, et permettent de mesurer les progrès réalisés et l'efficacité des actions mises en œuvre. Ils constituent des outils d'aide à la décision et facilitent le suivi, l'amélioration continue et la communication des résultats.

Penser « SMART » aide à définir les objectifs :



Exemples : réduire ses consommations d'électricité de 10% en 2 ans, avoir plus de 5% des membres du personnel qui viennent travailler à vélo...

Il est important de communiquer sur ces objectifs, afin d'informer le personnel sur ce qui est attendu d'eux et de l'organisation de manière générale, mais aussi sur les résultats obtenus.

Les objectifs seront mis à jour régulièrement et évolueront en fonction des résultats obtenus et du contexte de l'entreprise.



Arnaud BONNEL
CEO
Food n'Joy
Fabrication de produits de boulangerie – Mouscron

« Il y a plusieurs années, nous avons engagé chez Food n'Joy une réflexion sur **la mesure de nos impacts** environnementaux. Après avoir renforcé nos compétences en interne, nous avons fait appel à un expert afin d'identifier et de **hiérarchiser nos principaux impacts**.

Nous avons choisi d'inscrire cette démarche dans la durée, en fixant régulièrement de nouveaux objectifs. En tant que PME de 25 personnes, nous sommes conscients qu'il n'est pas possible de tout transformer simultanément. Nous privilégions donc une approche réaliste et structurée, en définissant des priorités claires, assorties d'objectifs concrets et chiffrés sur des cycles de deux ans. Notre conviction est que **chaque action compte !**

À l'issue de chaque période, **nous évaluons les résultats obtenus** afin de mesurer les progrès accomplis et d'ajuster nos ambitions. Cette démarche structurée s'appuie notamment sur un suivi régulier de nos consommations d'énergie et d'eau, qui nous permet de piloter nos actions dans la durée. Grâce à ce travail, nous avons enregistré **entre 2015 et 2025 une réduction de 33 % de notre consommation annuelle d'eau et de 16 % de notre consommation d'électricité par jour de production**. Ces résultats concrets renforcent notre engagement : même sans certification officielle, nous nous inscrivons pleinement dans une logique d'amélioration continue et de responsabilité environnementale. »

B. La planification des actions

Les actions à entreprendre découlent de l'analyse environnementale reprenant les risques et opportunités mais aussi des obligations de conformité.

Pour bien identifier les obligations de conformité, l'étape la plus importante est sans nul doute **l'examen du permis d'environnement**, afin de vérifier si toutes les installations et activités sont bien couvertes par une autorisation valable. Mais l'exercice n'est pas si simple, d'autres réglementations environnementales peuvent concerner l'entreprise, avec autant d'obligations qui en découlent. Cet exercice, minutieux mais important, doit donc être fait de manière exhaustive, peut-être même avec l'aide d'un prestataire extérieur.

Les non-conformités issues de cette analyse réglementaire doivent intégrer les actions planifiées.



Jérôme GODFRIN
Manager Région Namur/Ronet
Infrabel
Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge

« Chez Infrabel, la démarche environnementale est avant tout un **travail collectif**. Pour définir nos actions, nous réunissons régulièrement des collaborateurs issus de différents métiers et de différents sites de l'entreprise. Ces échanges interdisciplinaires nous permettent de **confronter les points de vue**, de **partager les bonnes pratiques** et de nous améliorer continuellement. Lorsqu'un collègue d'un autre site visite notre centre logistique, il n'hésite pas à formuler des observations et des pistes d'amélioration, toujours dans un esprit constructif. La direction soutient pleinement cette dynamique. Cette culture du partage nous fait gagner du temps et de l'argent, et nous a permis dans un second temps de faciliter le reporting lié à notre système de management environnemental avec notre Division Sustainability.

L'accueil des nouveaux collaborateurs joue également un rôle clé. **Chacun se voit attribuer un "parrain"** et bénéficie d'une présentation de notre engagement environnemental et de ce qu'il implique concrètement. Nous avons également développé un dépliant destiné à tous les travailleurs et prestataires externes, reprenant les éléments clés du règlement d'ordre intérieur, dont ceux liés à l'environnement et à notre SME. Cette communication proactive limite les risques d'erreurs et renforce l'appropriation des bonnes pratiques.

Au-delà de la conformité, la certification ISO 14001 renforce notre crédibilité et contribue à l'image de marque d'Infrabel. Les actions mises en place **améliorent concrètement les conditions de travail** (propreté, tri des déchets...) et participent à la fidélisation de nos collaborateurs. »

QUE PEUT VOUS APPORTER LA CELLULE ENVIRONNEMENT ?

Vous souhaitez savoir si votre entreprise est concernée par la **réglementation** relative au permis d'environnement et/ou vous avez besoin de conseils pour remplir un **formulaire de demande** ? La Cellule Environnement d'AKT peut vous aider dans vos démarches !

Plus d'info sur notre aide en matière de permis d'environnement sur **www.environnement-entreprise.be**

C. La politique environnementale

La politique environnementale permet de mettre par écrit la volonté de changement et de maîtrise des impacts de l'entreprise au travers de l'engagement de la direction. Ceci est primordial afin de crédibiliser la démarche, d'affecter le budget nécessaire à la mise en place du SME et d'assurer sa pérennité.

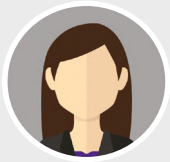
Même si, pour des SME reconnus officiellement (voir page 13), la norme ISO 14001 et le règlement EMAS définissent son contenu minimum, aucune règle n'est clairement établie quant au format de rédaction de la politique environnementale. Elle doit cependant être cohérente avec les objectifs environnementaux définis et inclure des engagements de protection de l'environnement, de respect des obligations de conformité et d'amélioration continue du SME. Cette politique environnementale doit aussi être communiquée afin d'informer un maximum d'acteurs et engendrer leur adhésion à la démarche.

AVIS DE L'EXPERT

Défis pour la planification

Dès le début, il est important d'identifier les ressources nécessaires à la construction du SME et à sa mise en œuvre. Ces ressources humaines, techniques et financières doivent faire l'objet d'une planification attentive et les risques associés à leur disponibilité doivent être analysés.

De manière générale, la planification des actions tient compte à la fois des contraintes propres à l'entreprise ou à son secteur d'activités et du cycle annuel du SME. Il y a lieu d'être attentif à fixer un délai réaliste pour chaque action, par exemple, à la suite d'un consensus avec les personnes impliquées. Inutile de disposer d'un plan d'action environnemental si aucune action ne peut être réalisée dans les temps !



Sandra MOREELS
Gestionnaires SMI
Intradel
Intercommunale de gestion des déchets ménagers et assimilés - Liège

« Chez Intradel, la **politique environnementale** s'inscrit pleinement dans la démarche EMAS. Elle a été réfléchie et co-construite de manière transversale afin de garantir sa pertinence et son appropriation.

Formalisée et signée par la direction, elle traduit un **engagement clair** de l'ensemble de la ligne hiérarchique en faveur de l'amélioration continue des performances environnementales, de la prévention des impacts et du respect des exigences réglementaires.

Visible et accessible, cette politique constitue un outil central pour partager les engagements de l'organisation, mobiliser les équipes et sensibiliser les parties prenantes aux enjeux environnementaux.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Afin d'assurer la gestion des déchets qui lui a été confiée par ses 72 Communes associées, INTRADEL a mis en place un système de management environnemental et d'audit qui rencontre

les exigences de la norme ISO 14001 et du Règlement EMAS.

INTRADEL veille à prendre en compte dans l'ensemble de ses décisions la composante environnementale et améliorer de manière continue ses performances.

Elle le fait dans le cadre du contexte dans lequel elle intervient, des besoins et attentes de ses parties prenantes, de ses possibilités d'action et de ses valeurs fondamentales que sont :



Le Respect de l'environnement
La Maîtrise économique
La Responsabilité sociétale
La Qualité et l'amélioration permanente
Le Service au public

Dans ce cadre, la Direction s'engage à allouer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du système de management environnemental afin qu'INTRADEL :

- satisfasse à ses obligations de conformité, légales ou autres
- prévienne les nuisances et toute pollution par le choix de solutions optimales
- prévienne les accidents environnementaux et maîtrise ses activités pour garantir la sécurité des personnes et la sauvegarde de l'environnement
- améliore de manière continue ses performances environnementales
- se fixe pour ce faire des objectifs et cibles environnementaux,
- forme, informe et sensibilise son personnel et les autres parties intervenantes afin de les impliquer pleinement dans sa démarche environnementale
- dispose des ressources nécessaires
- assure, dans un souci de transparence, une communication optimale.

Le 30 mars 2023,

Marie-Christine NOSSENT
Directrice générale

Willy DEMEYER
Président du Conseil d'administration

Intradel

4. METTRE EN ŒUVRE

L'entreprise met en œuvre son programme d'actions grâce à l'implication de tous les acteurs. Son avancement est suivi et les problèmes sont identifiés afin d'apporter rapidement des solutions.

Sur base des informations collectées lors des étapes précédentes, les faiblesses de la gestion actuelle au sein de l'entreprise ont été identifiées (éventuelles non-conformités réglementaires, manquements ou dysfonctionnements, améliorations possibles en termes de gestion, difficultés au niveau de la participation et de l'adhésion du personnel...). Puis, grâce à la phase de planification, les actions à effectuer ont été listées et hiérarchisées. **Ainsi, le temps de la mise en œuvre est venu**.

Cette dernière est basée sur deux principaux piliers : les **activités opérationnelles** et les **activités de support**.

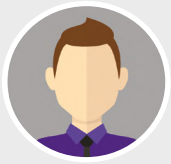
A. Les activités opérationnelles

Ces activités concernent la gestion des aspects environnementaux les plus significatifs identifiés dans l'analyse environnementale. Il s'agit fréquemment de la gestion des déchets, des rejets d'eaux usées, des émissions (rejets atmosphériques, émissions olfactives...) ou des consommations (eau, énergie, matières premières...).

Exemple : la gestion des déchets. Les activités opérationnelles dans la gestion des déchets vont s'articuler autour de la réalisation d'un inventaire des déchets, de l'indentification de la dangerosité de ceux-ci et d'un suivi des quantités générées et des coûts. Les activités opérationnelles vont également plus loin, en intégrant la prévention et la recherche d'autres filières afin de réduire l'impact environnemental lié à ces déchets.

Exemple : les consommations de papier. Les activités opérationnelles vont ici s'articuler autour du suivi de la consommation de papier (sur base mensuelle, annuelle...), de l'identification des postes les plus consommateurs mais aussi des postes où une réduction peut être envisagée. Ces activités s'intéresseront également aux fournisseurs et à la réduction de l'impact environnemental de l'approvisionnement (type de papier, mode de livraison...).

Dans un premier temps, il est préférable de se concentrer sur les postes les plus consommateurs, sur les actions les plus faciles à mettre en œuvre et nécessitant un budget limité… ou celles ayant des résultats rapides et visibles.



Steve LEHNEN
Responsable des systèmes de management
MEWA
Fournisseurs de services pour les textiles professionnels – Binche

« La certification ISO 14001 fait partie intégrante de l'organisation de MEWA. **Chaque mois, nous analysons nos principaux indicateurs** liés à l'eau, aux déchets ou encore à l'énergie, ce qui nous permet d'identifier rapidement les paramètres les plus critiques et d'agir en priorité sur les moins bons résultats. Cette démarche structurée nous a notamment poussés à mettre en place une réutilisation de l'eau dans certains processus de lavage, avec à la clé **une réduction de 70 % de notre consommation d'eau en moins de dix ans**.

Afin de sensibiliser les collaborateurs à ces enjeux de réduction et les impliquer davantage, nous avons choisi de nous appuyer sur de **nombreux canaux de communication internes :** ateliers pratiques, affiches, supports d'information… Avec plus de 200 personnes sur notre site de Binche, il nous est aujourd'hui difficile d'imaginer fonctionner sans la certification ISO 14001 : elle nous aide à structurer notre démarche, à identifier nos impacts environnementaux, à assurer un suivi efficace et à partager les bonnes pratiques avec nos autres sites. Dans un contexte où les enjeux environnementaux prennent une place croissante, disposer d'une certification reconnue constitue également un véritable avantage concurrentiel. »

B. Les activités de support

Communication

Pour obtenir un système fonctionnel, l'ensemble du personnel, mais également les sous-traitants, doivent être conscients des enjeux environnementaux. La politique environnementale doit, par exemple, être connue de tous. Une sensibilisation efficace est dès lors indispensable afin d'obtenir une plus grande adhésion des collaborateurs et, à terme, de faire progresser le système.

Implication de la direction dans le SME

Exemple : Informer sur les objectifs globaux



Implication du personnel

Exemple : Recueillir les suggestions via une boîte à idées



Quentin LEJEUNE
Responsable QSE
Tegec
Entreprise active dans les travaux publics - Ans

« Notre philosophie chez Tegec est **l'implication de tous**. Chacun doit se sentir concerné par le projet et faire partie intégrante de celui-ci. La direction joue un rôle clé : elle donne l'impulsion, fixe le cadre et montre l'exemple.

Pour ancrer concrètement cette dynamique sur le terrain, nous avons développé de petits **feuillets rappelant les règles et bonnes pratiques en matière de sécurité et d'environnement**, que chaque collaborateur accroche à son porte-clé. Véritable charte environnementale de poche, cet outil formalise nos objectifs et reste accessible à tout moment. Il constitue un canal de sensibilisation physique, simple et efficace, complémentaire aux communications digitales et au contact direct. »

L'importance de la formation et de la sensibilisation des collaborateurs est à prendre en compte dès la mise en place du SME. La signature, par chaque collaborateur, d'une charte de bonnes pratiques environnementales formalisant, par exemple, le respect des consignes de tri des déchets ou les comportements adéquats en matière d'utilisation rationnelle de l'eau permet généralement une meilleure implication de tous.

La communication en dehors du cercle de l'entreprise est tout aussi importante car elle permet d'avoir un regard et des retours extérieurs, que ce soit par des réactions positives ou des critiques constructives. Celles-ci peuvent alimenter le système dans son amélioration continue.

QUE PEUT VOUS APPORTER LA CELLULE ENVIRONNEMENT ?

La Cellule Environnement d'AKT a élaboré deux brochures pour vous aider :

- « **La sensibilisation du personnel à l'environnement… Conseils pratiques !** », qui reprend des bonnes pratiques sur la manière de sensibiliser le personnel et modifier durablement les comportements ;
- « **Mettre en place une « Greenteam » en entreprise… Conseils pour passer à l'action !** », qui vous permettra d'acquérir les bases pour mettre en place et pérenniser un groupe de travail environnement au sein de votre entreprise.

Retrouvez-les dans notre boîte à outils sur
www.environnement-entreprise.be



Benoît MISONNE
Responsable environnement
Carrières Pierre Bleue Belge
Extraction, sciage et façonnage de la Pierre Bleue Belge - Soignies

« Intégrer l'environnement dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise Pierre Bleue Belge repose avant tout sur la sensibilisation et le dialogue avec nos partenaires. Cette démarche s'appuie sur une **charte environnementale**, partagée avec certains de nos fournisseurs et clients, dont le respect influence nos choix de collaboration. Elle formalise nos engagements et nos objectifs environnementaux, tout en constituant un cadre de référence commun et un point d'appui pour engager le dialogue.

Nous veillons également à ce que nos collaborateurs soient attentifs à ces enjeux. Par exemple, lorsqu'un magasinier reçoit un produit suremballé, il nous en informe immédiatement. Cela nous permet de remonter l'information vers le fournisseur, de questionner ses pratiques et de l'amener à réfléchir à des alternatives moins impactantees.

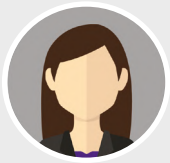
De façon générale, l'échange avec les autres acteurs est essentiel pour **identifier et mettre en œuvre des actions pertinentes**. S'inspirer de leur retour d'expérience permet d'avancer plus efficacement : inutile de réinventer ce qui fonctionne déjà ailleurs.

Enfin, faire évoluer les mentalités demande du temps et de la patience. Les objectifs environnementaux doivent progressivement « percoler » dans l'organisation. Pour y parvenir, je n'hésite pas à m'appuyer sur des collaborateurs déjà sensibles à ces enjeux, qui relaient le message et contribuent à mobiliser leurs collègues. »

Documentation

Un système de management environnemental doit être documenté. Cela signifie que des instructions relatives aux processus mis en place dans l'entreprise ont été rédigées et sont régulièrement mises à jour. Afin de limiter le nombre de documents nécessaires pour le fonctionnement du système, il est primordial de bien définir, dès le départ, les activités ayant un impact sur l'environnement.

Cette documentation n'est utile que si elle se traduit concrètement dans les pratiques : un système limité à des procédures "papier" et non appliqué sur le terrain ne peut être efficace.



Sandra MOREELS
Gestionnaires SMI
Intradel
Intercommunale de gestion des déchets ménagers et assimilés - Liège

« Intradel compte 49 recyparcs certifiés ISO 14001 et répartis sur l'ensemble du territoire desservi par l'intercommunale. Afin d'avoir une gestion similaire des non-conformités ou des situations d'urgence, des **fiches spécifiques à chaque cas** (épanchement, départ d'incendie, présence d'explosifs...) ont été mises en place et pré-remplies au maximum dans l'optique de faciliter la démarche des coordinateurs. Des champs libres permettent d'y apporter des précisions et de donner des pistes d'amélioration. En effet, l'objectif est de **faire participer les employés**, mais aussi d'obtenir un maximum d'informations sur les incidents pour les gérer au mieux et réduire leur occurrence.

Au total, 8 coordinateurs assurant le relai « ISO 14001 » dans les 49 recyparcs, font ainsi remonter les fiches mais aussi les relevés de compteurs (eau, électricité...) chaque mois. Un **bilan annuel** est communiqué à l'ensemble de l'équipe. »

AVIS DE L'EXPERT

Simplification de la documentation

La liste des documents obligatoires dans un SME est définie dans les référentiels ISO 14001 ou EMAS. Au fur et à mesure des adaptations successives de ceux-ci, cette liste s'est considérablement réduite. **Bonne nouvelle, aujourd'hui, un SME ne requiert plus des quantités astronomiques de procédures interminables !**

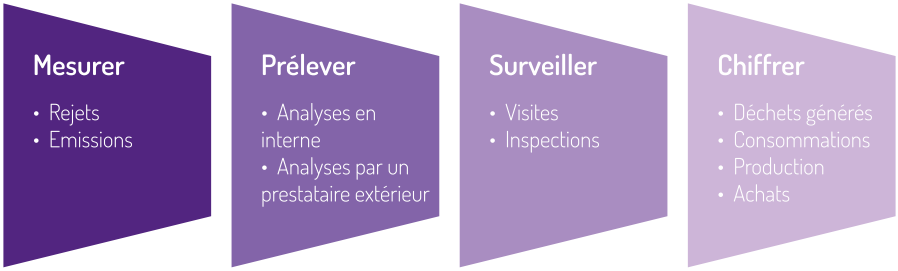
On ne parle d'ailleurs plus de procédures, d'instructions et d'enregistrements, mais bien d'**informations documentées**. La partie documentaire des SME peut désormais être légère et tenir en une vingtaine de documents spécifiques. Ceux-ci doivent être clairs, disponibles et adaptés aux usagers. Le SME peut en outre se baser sur des documents déjà existants au sein de l'entreprise.

5. ÉVALUER

L'objectif de cette troisième phase est d'évaluer les processus mis en œuvre précédemment. Ce sont non seulement les performances environnementales qui sont analysées à ce stade, mais également la mise en œuvre collective du sme grâce à l'audit interne.

A. Surveillance

La mise en place d'un système de surveillance permet d'**évaluer les performances environnementales** et de **vérifier le respect des obligations de conformité**. Pour y arriver, plusieurs moyens présentés dans le schéma ci-dessous peuvent être combinés.



Ces vérifications peuvent être régulières ou réalisées en continu en fonction des indicateurs suivis et des obligations qui y sont liées.

Exemple : les conditions d'exploitation du permis d'environnement peuvent exiger une surveillance en continu des rejets atmosphériques.

Les résultats de la surveillance permettent donc de vérifier leur conformité vis-à-vis des obligations réglementaires, mais aussi d'évaluer la performance environnementale et donc l'efficacité du SME mis en place. Cette surveillance permet aussi de prévenir les situations d'urgence. En effet, un SME ne doit pas être dans la correction systématique mais plutôt dans l'anticipation.

Exemple : les situations d'urgence peuvent survenir lors de fortes intempéries, d'incendie ou encore de déversement de produits dangereux...

B. Audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'**évaluer de manière objective le SME**. Il s'agit d'un processus documenté, mené le plus objectivement et indépendamment possible, qui peut être réalisé par une personne interne à l'entreprise ayant reçu la formation adéquate ou par une personne externe.

Cet audit peut être considéré comme un « filet de sécurité » et permet de vérifier le bon fonctionnement du système de management.



Gauthier GILLET
Coordinateur SME
BEP Environnement
Intercommunale de gestion des déchets - Namur

« **L'audit interne** joue un rôle moteur dans le bon fonctionnement du SME. Pour le rendre le plus efficace et pertinent possible, il est utile de disposer de **plusieurs personnes formées** pour le mener. Une **rotation des auditeurs** à chaque cycle de certification par exemple permet d'apporter une réelle plus-value grâce à des analyses et points de vue variés. Cela favorise également l'émergence de nouvelles réflexions et d'idées innovantes. Le recours à une société extérieure présente aussi un intérêt en offrant un regard extérieur permettant de contribuer à l'amélioration continue du SME. »

6. AMÉLIORER

Cette quatrième étape est une conclusion des trois précédentes et une amorce du nouveau cycle qui (re)démarrera avec la phase de planification. Les non-conformités ainsi que les éléments d'amélioration y sont identifiés et évalués.

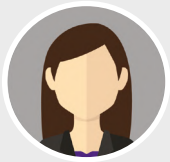
La gestion des non-conformités est l'essence même de l'amélioration continue et les solutions apportées par l'entreprise pour y remédier doivent être proportionnelles à l'urgence. L'objectif est de **rendre le SME le plus pertinent, efficace et adéquat possible**.

Exemple : une amélioration peut consister en la mise à jour du contexte de l'entreprise, de ses enjeux, ainsi que des risques et opportunités.

Lorsque les résultats sont en-dessous des objectifs fixés, il est important d'en déterminer la cause. Les objectifs environnementaux définis dans le SME sont alors révisés, soit en les modifiant, soit en adaptant les moyens et les actions mis en œuvre pour les atteindre. De nouveaux objectifs peuvent également en découler.

BON À SAVOIR !

Dans une démarche d'amélioration continue, il ne suffit pas d'évaluer les pratiques : il faut aussi en **mesurer les résultats**. L'enjeu est double : déployer des actions pertinentes et s'assurer qu'elles produisent réellement les effets attendus. Cela suppose de développer des outils adaptés, mais aussi de porter un regard critique sur leur efficacité. Un outil de sensibilisation peut être parfaitement conçu ; s'il n'est ni lu ni compris par les collaborateurs, il ne remplira pas sa mission. L'impact prime toujours sur l'intention.



Craita DONIGA
Conseillère environnement
JOST
Société de transport et logistique

« Chez JOST, le **suivi des non-conformités** repose sur une approche collective, structurée et transversale. Les situations identifiées sur chacun de nos sites, **qu'ils soient certifiés ou non**, sont remontées et centralisées par l'équipe Qualité, afin de disposer d'une vision globale et cohérente à l'échelle du groupe. Cela nous permet d'analyser nos indicateurs de suivi (KPI), d'identifier des tendances et de définir des axes d'amélioration ainsi que des leviers d'action pertinents.

Les équipes concernées sont directement consultées et impliquées dans l'analyse des non-conformités rencontrées. Toute remarque ou proposition d'amélioration issue du terrain est prise en compte, suivie et mesurée via notre système de suivi. Cette **culture du feed-back** constitue un pilier essentiel de notre démarche d'amélioration continue.

Enfin, l'analyse régulière de la récurrence des non-conformités nous permet de vérifier l'efficacité des actions correctives mises en place et, si nécessaire, de les ajuster afin de prévenir la réapparition des écarts. »

A. Revue de direction

La revue de direction est effectuée **chaque année** et permet de confirmer que le SME mis en place répond toujours aux objectifs. Le système est donc analysé dans sa globalité afin de vérifier que les activités de l'entreprise sont toujours conformes aux obligations et qu'il est toujours dirigé vers l'amélioration continue des performances environnementales.

AVIS DE L'EXPERT

Clés du succès pour une revue de direction

La revue de direction est un jalon incontournable pour l'amélioration du SME. On y présente un bilan sur l'état d'avancement du système, les changements apportés, l'atteinte des objectifs environnementaux, les indicateurs, l'adéquation des ressources, les retours des parties intéressées et les possibilités d'amélioration. C'est aussi l'occasion pour les membres de la direction de fixer le cap du SME et de prendre des décisions pour sa poursuite.

Il y a autant de revues de direction que d'entreprises mais, en général, celles-ci sont réalisées en trois temps : présentation du bilan, discussion sur les difficultés et risques identifiés, prise de décisions. À l'issue de cette réunion, un compte-rendu est publié et le plan d'action est complété.

Une bonne revue de direction est une revue bien préparée ! En amont, il faut définir qui participera et quelle sera la durée de la réunion (maximum 2h). La préparation du bilan devra être minutieuse. Par contre, sa présentation doit être la plus synthétique et visuelle possible et cibler les points problématiques du système. Les membres de la direction pourront ainsi concentrer leur discussion sur les pistes d'améliorations à apporter pour lever ces points noirs.

B. Et ensuite ?

Après plusieurs années de fonctionnement, les objectifs ultimes sont atteints et les nouvelles idées d'actions sont plus difficiles à trouver. A ce stade-là, il est important d'élargir la vision du SME à des dimensions autres qu'environnementales. C'est tout à fait possible en s'intéressant par exemple à l'économie circulaire, à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), à l'écoconception ou aux nouveaux business model tels que l'économie de la fonctionnalité.

BON À SAVOIR !

Apparue au début des années 2000, la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** désigne l'engagement volontaire des entreprises à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes (clients, employés, fournisseurs...).

Pour accompagner cette démarche RSE, le référentiel ISO 26000 propose des lignes directrices. Non certifiant, il constitue toutefois une base pour des outils de diagnostics et des labels.

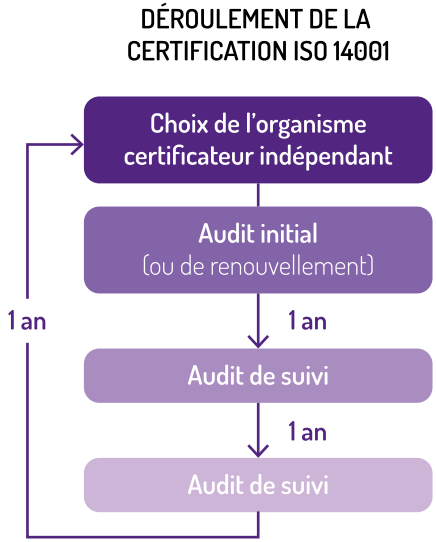
En pratique, de nombreux labels et certifications coexistent sur le marché, tels que B Corp, Label Engagé RSE, EcoVadis ou encore la norme ISO 53001.

Plus d'info sur www.developpementdurable-entreprise.be **et dans la brochure « Le développement durable en entreprise : Guide pratique pour agir concrètement ».**

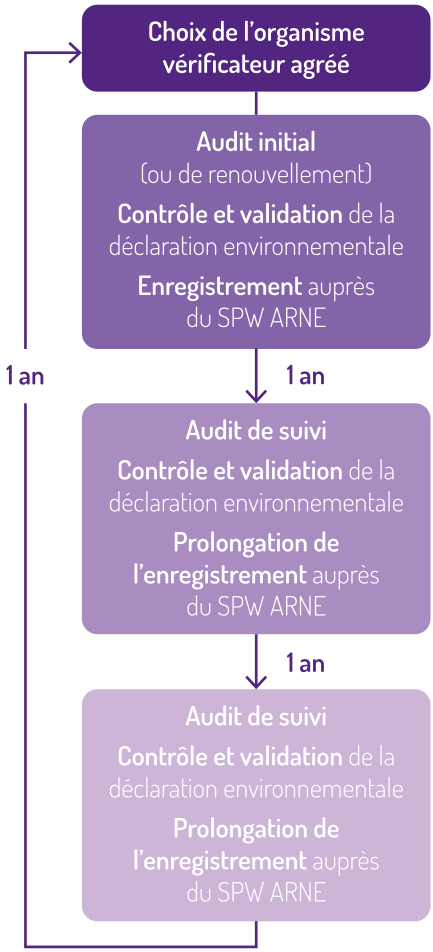
C. La reconnaissance officielle

Arrivé à ce stade, un SME suivant les étapes décrites précédemment est fonctionnel et peut permettre à toute entreprise d'améliorer ses performances environnementales. Cependant, pour les entreprises qui le souhaitent, une reconnaissance officielle du SME est possible, soit via la norme ISO 14001 soit via le règlement EMAS (voir page 13). Pour l'obtenir, un audit externe doit être réalisé par un certificateur/vérificateur accrédité par BELAC (organisme belge d'accréditation). Chaque point de la norme ou du règlement sera alors contrôlé. Une fois le système validé, l'entreprise reçoit le certificat ISO 14001 ou la déclaration de validation du vérificateur pour EMAS.

Cette reconnaissance peut être un moyen de maintenir et d'améliorer son SME grâce au regard extérieur du certificateur/vérificateur. De plus, cette étape peut répondre à une stratégie de l'entreprise, celle de communiquer sur sa politique environnementale.



DÉROULEMENT DE L'ENREGISTREMENT EMAS



Remarque : Le cycle EMAS de 3 ans peut être étendu à 4 ans avec une vérification tous les 2 ans pour les petites organisations qui en font la demande (voir Article 7 du règlement EMAS).





À VOUS DE JOUER !

LES 10 POINTS CLÉS POUR ENTAMER UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Comme vous avez pu le découvrir tout au long de cette brochure, intégrer le management environnemental dans la gestion de votre entreprise repose sur une **approche structurée, progressive et collective**. Au-delà du respect des obligations réglementaires, il constitue un véritable levier de performance environnementale, économique et organisationnelle.

Les dix points clés présentés ci-dessous synthétisent les étapes essentielles pour engager, piloter et pérenniser une démarche d'amélioration continue adaptée aux réalités de votre entreprise, tout en mobilisant l'ensemble des acteurs concernés. Certains de ces points font écho aux différents chapitres de la brochure ; n'hésitez pas à vous y référer pour approfondir les thématiques abordées.

En analysant ces différents points clés, vous constaterez sans doute que vous ne partez pas de zéro : de nombreuses actions sont déjà mises en œuvre au sein de votre entreprise. Toutefois, des marges de progression existent encore et permettent d'aller plus loin dans l'optimisation de vos pratiques.

Ayez confiance en vos démarches, osez vous lancer et n'hésitez pas à mobiliser les ressources extérieures disponibles. La **Cellule Environnement d'AKT** se tient à votre disposition pour vous apporter un regard extérieur sur votre gestion environnementale.

► Clarifier l'ambition et le périmètre

Définir pourquoi l'entreprise se lance dans le management environnemental (réduction des coûts, anticipation réglementaire, image, engagement RSE) et sur quel périmètre (site, activité, groupe). Cela conditionne l'engagement et le succès.

► Obtenir l'engagement clair de la direction

Le soutien de la direction est indispensable : sans leadership fort, l'initiative risque de stagner ou de manquer de ressources.

▶ Clarifier les rôles et responsabilités

Identifier les personnes impliquées dans la démarche et définir clairement leurs rôles, responsabilités et niveaux de décision. Le référent coordonne et anime la démarche, mais les responsabilités opérationnelles doivent être réparties entre tous les départements de l'entreprise.

▶ Réaliser une analyse environnementale initiale

Identifier les aspects et impacts environnementaux significatifs (énergie, déchets, eau, émissions, biodiversité, etc.) et analyser les risques/opportunités.

▶ Définir et formaliser une politique environnementale

Énoncer des principes clairs et cohérents qui guideront les actions de l'entreprise dans le temps.

▶ Définir des objectifs clairs, des indicateurs et un plan d'actions structuré

Fixer des objectifs SMART (ex. : diminuer de 20% des émissions liées aux combustibles fossiles d'ici 2 ans, augmenter de 30% la part de déchets recyclés d'ici 1 an...) et établir un programme d'actions avec responsabilités, échéances et indicateurs (KPI).

▶ Mettre en œuvre les actions planifiées

Déployer les actions techniques, organisationnelles et humaines (procédures, outils, formation, communication interne...) tout en donnant à chacun les moyens d'agir en définissant les rôles et en adaptant le temps et les ressources nécessaires. Articuler des « quick wins » mobilisateurs avec des actions de fond, plus structurantes, pour allier résultats rapides et impact durable.

▶ Instaurer des revues périodiques

Organiser des temps d'échange réguliers pour évaluer les résultats, mesurer le progrès par rapport aux objectifs fixés et éventuellement ajuster la stratégie et les priorités.

▶ Communiquer et impliquer

Pour que le système soit vivant et durable, impliquer le personnel, sensibiliser, et valoriser les efforts réalisés, en interne comme en externe. S'appuyer sur des supports structurants (ex. rapport environnemental avec résultats et objectifs futurs) pour mobiliser les parties intéressées, renforcer la transparence et soutenir la communication.

▶ Inscrire la démarche dans la durée

L'amélioration continue doit devenir partie intégrante de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise, et non une action isolée répondant uniquement à une certification ou à une obligation réglementaire.

Vous avez des questions ?
Vous souhaitez avoir un regard extérieur
sur votre gestion environnementale ? Ou vous avez simplement envie
de partager votre retour d'expérience ?

Contactez-nous !

environnement@akt.be
www.environnement-entreprise.be

Qui sommes-nous ?

Fruit d'un partenariat entre la **Wallonie** et **AKT**, la Cellule Environnement est active depuis 1994 et a pour mission principale de **sensibiliser, informer et former les entreprises wallonnes à la gestion de l'environnement**. Elle conseille, informe et oriente les entreprises dans leurs démarches environnementales, toujours avec les mêmes moteurs : contact direct et confidentialité.

Nous vous aidons à agir dans les domaines suivants : permis d'environnement, déchets, eau, stockage de produits dangereux, management environnemental et sensibilisation des parties prenantes.

Nous connaissons vos réalités : des ressources limitées, peu de temps, une complexité règlementaire. C'est pourquoi nous avons développé des services **pragmatiques, gratuits,** et **accessibles à toutes les entreprises situées en Wallonie** (qu'elles soient membres d'AKT ou non).

REMERCIEMENTS

La Cellule Environnement remercie les entreprises AIDE, Ateliers Jean Del'Cour, BEP, BEP Environnement, CBC, Food n'Joy, Galère, Imerys, INASEP, Infrabel, INTRADEL, JOST, Mewa, Pierre Bleue Belge, Prayon, Realco, Tegec et WeCareHotels pour leur active collaboration et leurs témoignages précieux.

Toute reproduction, même partielle, des textes et photos de ce document est soumise à l'approbation préalable de la Cellule Environnement.

Avertissement : Nous veillons à la fiabilité des informations que nous communiquons, lesquelles ne sauraient toutefois engager notre responsabilité. Ces informations et les documents accessibles à partir de notre site ne dispensent pas de consulter les textes légaux parus au Moniteur Belge qui seuls font foi.

Les images illustrant la page de couverture et les chapitres ont été créées grâce à l'IA.



CELLULE
ENVIRONNEMENT
AKT FOR WALLONIA

Boulevard Frère Orban, 5
B-5000 NAMUR
environnement@akt.be
www.environnement-entreprise.be
Environnement AKT
Cellule Environnement d'AKT

AKT

Avec le soutien de la
Wallonie