



## See Management File n° 20

### Le management environnemental

Par Gilles BARCHMAN, Comase management consulting.

---

#### SOMMAIRE:

##### L'analyse

> Croissance rapide mais variable en fonction des pays

##### Le dossier pédagogique

> Les outils Iso 14001 et EMAS

> L'amélioration continue

> Les étapes de la mise en place d'un SME (système de management environnemental)

> Bonne pratique, le cas de la Commission européenne

##### L'avis des experts

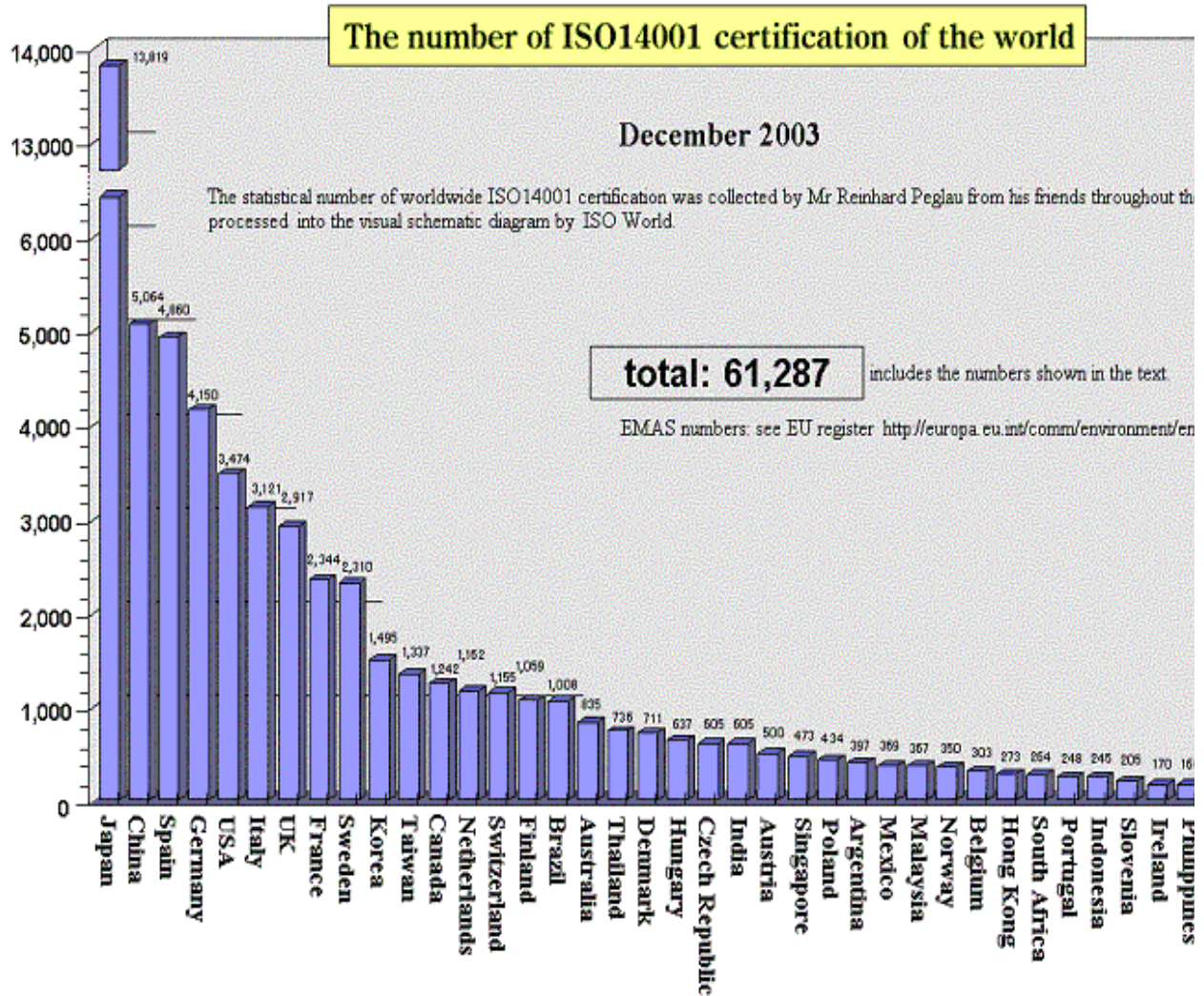
> Marcel Gehlen, responsable de la Cellule du Fil de l'éco-gestion à l'Union wallonne des Entreprises

---

#### L'analyse

##### > Croissance rapide mais variable en fonction des pays

Ces dernières années, les concepts de gestion de l'environnement ont connu une évolution importante. Organismes intern collectivités, représentants des entreprises, ... ont tous pris des dispositions qui, en fin de compte, érigent p l'environnement et sa préservation au rang d'une nouvelle donne stratégique. Il faut dire que les pressions s'exerçant sur n'ont cessé de croître, tout particulièrement avec l'effet de la médiatisation de catastrophes environnementales : les m l'Amoco Cadiz en 1978 et de l'Exxon-Valdez en 1989, les accidents majeurs à Seveso en 1976 et à Bhopal en 1984, l climatiques tels que El Nino, etc. Combinés avec le constat d'une dégradation continue de l'environnement naturel et l changement de nos comportements (voir à ce sujet le rapport du Club de Rome, The limit to growth, 1972), les entre d'autre alternative que de trouver des réponses à ces nouveaux enjeux. Et le management environnemental était né. constate que le management environnemental a fait du chemin. La progression du nombre d'entreprises ayant choisi une leur système de gestion, suivant un des deux grands référentiels internationaux existants, est continue mais très varia l'autre. A ce jour, il y a environ 60 000 entreprises certifiées ISO 14001 dans le monde, dont déjà près de 14 000 au Jap en la matière. Nos proches voisins comme les Pays-Bas dénombrent plus 1160 certifications et la France un peu plus du dc



Au niveau de l'EMAS, ce sont près de 3 500 sites qui sont enregistrés en Europe, dont 25 en Belgique. L'Allemagne se situe à 200 sites enregistrés. La Belgique a connu un démarrage plutôt difficile, que ce soit au Nord ou au Sud du pays. Ainsi, en France en 1998, on comptait encore moins d'une dizaine d'entreprises certifiées. En 2000, on est passé à 40 organismes certifiés aujourd'hui. Précisons que ces démarches sont quasi exclusivement volontaires, même si, dans quelques rares cas récents, l'imposition l'impose à travers des permis d'exploitation ou des contrats de gestion. Quels sont les facteurs de motivation qui agissent simultanément. Parmi les facteurs « push », on trouve les politiques de groupe (cas par exemple de grandes entreprises comme Air liquide, NGK, ...), le positionnement concurrentiel, le niveau des pressions extérieures – réglementation, riverains, clients sur l'entreprise. Les principaux facteurs « pull » sont les aides financières directes (aides à la consultance) et indirectes (l'investissement), ou les campagnes de sensibilisation et d'information (la Cellule du Fil de l'écogestion mise en place en Wallonie à l'Union wallonne des entreprises). Autre évolution intéressante : ce ne sont plus seulement les entreprises qui mettent en place un système de management de l'environnement. On rencontre des écoles, des administrations publiques ministérielles, communales, intercommunales, etc.), des hôtels, des infrastructures temporaires, etc. De plus en plus de personnes commencent à s'y intéresser, avec le développement d'outils simplifiés, adaptés et avec des exigences « documentaires » et les instructions) moins complexes.

[sommaire^](#)

### Le dossier pédagogique

#### > Les outils Iso 14001 et EMAS

Le 29 juin 1993, le Conseil des Communautés adoptait le Règlement 1836/93 permettant la participation volontaire des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de management environnemental et d'audit, connu aujourd'hui sous le nom de règlement récemment évolué, et a été remplacé par le Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement Européen et du Conseil 2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental (EMAS).

L'objectif du Règlement EMAS est principalement :

- de stimuler l'engagement volontaire et l'action en vue de l'amélioration continue de la performance environnementale des organisations, cette performance étant appréciée par des indicateurs choisis et mesurés par l'organisation ;

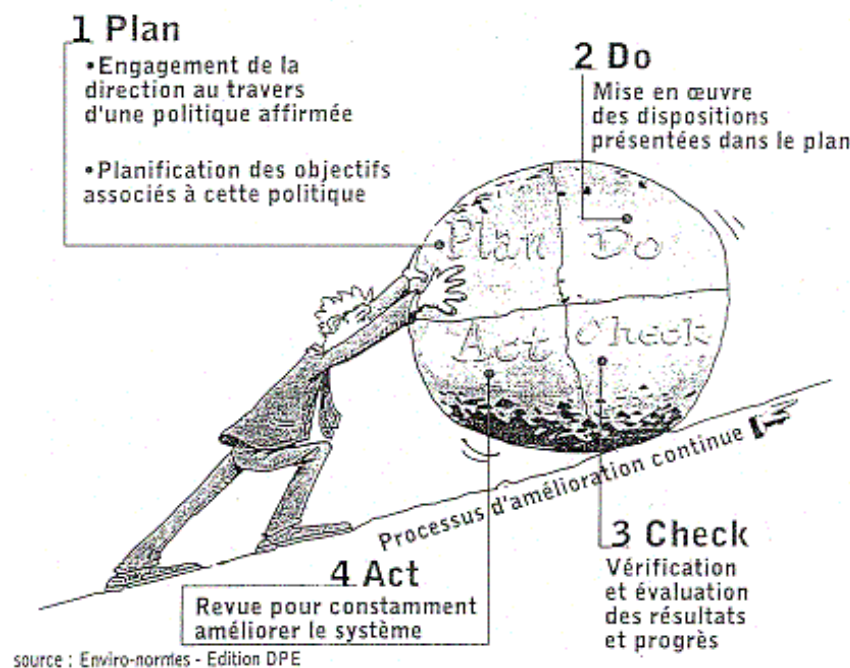
- d'assurer la conformité à la réglementation environnementale ;
- de renforcer la participation de l'ensemble du personnel ;
- de garantir la qualité de l'information contenue dans une déclaration environnementale destinée au public

Le second outil a une plus grande notoriété, il émane d'une organisation internationale reconnue pour l'élaboration de standards, c'est la norme ISO 14001 (1996). EMAS se positionne un cran au-dessus de la norme ISO14001 et vise environnementale plutôt que la performance du management. Pour cela, lors de sa révision de 2001, EMAS a purement intégré la norme ISO 14001 en tant qu'élément du système de gestion, tout en privilégiant la prise en compte des aspects management, les indicateurs de performance et la conformité réglementaire.

#### > L'amélioration continue

EMAS et ISO 14001 fonctionnent suivant le principe de l'amélioration continue, connu sous le vocable de la roue de Deming pour « plan » (planification), « do » (action), « check » (vérification) et « act » (correction).

### La norme Iso 14001 repose sur 4 principes clés



Ces deux systèmes sont abordés sous la forme d'un processus itératif, dans lequel le point de départ est une analyse en transversale mettant en évidence les impacts significatifs de l'organisation sur son environnement. Chacun des impacts de l'entreprise est étudié en fonction de critères tels que la gravité, la fréquence d'occurrence ou la maîtrise opérationnelle. Le choix des impacts qui seront intégrés dans le programme d'amélioration se fera néanmoins suivant différents critères que la cohérence avec la politique environnementale de l'entreprise, les exigences réglementaires, les moyens (financiers techniques) disponibles.

#### > Les étapes de la mise en place d'un SME (système de management environnemental)

1. L'analyse environnementale : c'est une étape fondamentale dans le processus car elle est le point de départ d'amélioration. Beaucoup d'entreprises ont tendance à l'oublier, se concentrant principalement sur le fonctionnement du système (les procédures).
2. La préparation d'un programme environnemental, résultant lui-même de la politique environnementale de l'entreprise décrivant un ensemble d'objectifs cohérents avec la prévention des pollutions et la protection de l'environnement.
3. La mise en place d'un ensemble de procédures, d'instructions et de règles efficaces qui assureront la réalisation de la politique environnementale. C'est le système de gestion proprement dit. Il comprendra une définition des responsabilités, une étape implique une certaine modification de l'organisation de l'entreprise, des comportements individuels et des processus de production des biens et des services.
4. Le contrôle du fonctionnement du système par la réalisation d'audits internes.
5. La certification par un organisme accrédité par une autorité publique indépendante.

Remarquons que, dans le cas du système EMAS, il y a deux étapes supplémentaires, qui sont la rédaction de la déclaration environnementale et sa validation par un vérificateur externe. Cette déclaration est enregistrée auprès de la Commission et les autorités compétentes de l'Etat membre. Cette déclaration environnementale est mise à jour chaque année. Tout au long des étapes, il est fondamental d'impliquer le personnel afin qu'il s'associe à la démarche et s'approprie son fonctionnement et ses résultats. Trop souvent, et particulièrement dans sa phase d'implantation initiale, les systèmes de gestion sont complets, bien construits mais mal utilisés. Leur implémentation est obligée, chaotique et n'est rétablie que dans la perspective des audits de certification. L'engagement du personnel ne peut être acquis que si l'engagement de la direction est au moins aussi ferme et convaincant. Elle peut se contenter de donner l'impulsion initiale. Elle doit s'impliquer, allouer les moyens et les ressources et jouer le rôle de catalyseur en cas d'obstacle ou de difficulté.

[sommaire^](#)

#### > Bonne pratique, le cas de la Commission européenne

José-Jorge Diaz del Castillo, Team leader de l'Emas Project à la Commission européenne, DG Environnement, nous partage son expérience :

La Commission Européenne goûte à ses propres prescriptions

Le projet EMAS à la CE progresse à bonne allure. L'analyse environnementale initiale est maintenant achevée et nous avons identifié les principaux aspects environnementaux. Il s'en dégage que neuf domaines d'actions seront concernés afin de réduire la consommation des ressources naturelles. Les plus importants concernent la gestion des immeubles et leur maintenance, la gestion des déchets et la gestion des ressources humaines sans oublier la politique environnementale et le financement.

Il y a un besoin d'actions correctives pour réduire les consommations énergétiques excessives dans les immeubles de bureaux, lesquelles contribuent à plus de 80 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> - 1.35% des émissions totales dans la Région de Bruxelles-Capitale. L'occupation de 63 immeubles à Bruxelles est à l'origine de presque 50 000 tonnes de gaz à effet de serre, soit l'équivalent de parcourir 300 millions de km. Dans un tiers des immeubles, la consommation d'eau est supérieure à la moyenne, atteignant 410 000 m<sup>3</sup>, l'équivalent de la quantité d'eau consommée par 3 800 ménages à Bruxelles. La seule utilisation de papier dans les services de la Commission mène à plus de 2 millions de tonnes, assez pour parcourir trois fois le tour de la terre ! Quant à la mobilité, la Commission a déployé une série d'actions afin de combattre « l'autosolisme » chez les navetteurs. De plus, en application de la réglementation, les services de la Commission mènent actuellement une étude détaillée pour préparer un plan de déplacements qui sera mis en œuvre dès la fin de cette année. Des actions seront également entreprises pour « verdir » les achats de la Commission, dans des domaines comme les services de maintenance des immeubles, les infrastructures sociales (notamment la restauration, les services de nettoyage...), la flotte des véhicules et les équipements informatiques et de télécommunication. Enfin, il est intéressant de noter que des mesures seront prises pour suivre et informer les parties prenantes externes sur les bénéfices apportés par la réglementation environnementale et les financements.

Toutes ces actions énumérées ci-dessus, et bien d'autres, seront communiquées au personnel, puisque c'est de et avec lui que nous devons agir. Pour finir, l'implication du top management dans l'énoncé et le programme d'action associé permettra d'améliorer nos impacts environnementaux pour quelques temps.

[sommaire^](#)

#### L'avis des experts

##### > Marcel Gehlen, responsable de la Cellule du Fil de l'éco-gestion à l'Union wallonne des Entreprises

Pourquoi une entreprise décide-t-elle de se lancer dans un SME ? Qu'attend-elle de son système ? Quels avantages recherche-t-elle en matière de finalité ?

Les entreprises se lancent dans une démarche SME pour diverses raisons. Il peut s'agir d'une demande externe (clients, fournisseurs) ou d'une exigence interne (maison mère). Ainsi, le déclencheur peut être un intérêt financier (réduction des coûts, investissements, sécurité juridique), un souci d'uniformisation de management au sein d'un groupe, une volonté d'être reconnue par les autorités, des matières premières essentielles pour l'entreprise. Mais on rencontre également, surtout dans les petites structures, des entreprises citoyennes qui misent sur le SME pour diminuer l'impact de leurs activités sur l'environnement, comme moteur principal (projet d'entreprise).

L'entreprise qui se lance dans la mise en place d'un SME peut y trouver nombre d'avantages. On constate néanmoins un certain décalage dans la hiérarchisation des avantages dans le chef de l'entreprise, selon que l'on se place avant ou après la mise en place. Au niveau des attentes des entreprises avant la démarche, apparaissent en tête :

- L'image de marque, liée à une meilleure gestion de l'environnement, qui devient une valeur importante au niveau de l'entreprise, principalement au niveau du grand public et auprès de certains clients
- La réduction des coûts : bien des aspects environnementaux de l'entreprise ne sont pas gérés de façon optimale et peuvent être source d'économies (meilleure utilisation des ressources, réduction des consommations d'eau et d'énergies, réduction des charges fiscales vertes, etc.). Analyser l'entreprise sous un aspect environnemental permet de les identifier et d'y remédier
- La maîtrise des risques environnementaux, lesquels finissent toujours par peser sur les résultats ou le bilan de l'entreprise. La meilleure maîtrise de ces risques est de nature à sécuriser ou rassurer des partenaires investisseurs et des compagnies d'assurance.

Le manque de moyens (humains, financiers) et la peur de la paperasse constituent les principaux freins à la mise en place. Après la mise en place du système, les entreprises constatent souvent que ressortent davantage :

- L'amélioration de la connaissance de l'entreprise et l'amélioration de son organisation interne. La gestion environnementale touche en effet à divers aspects de l'entreprise. Une entreprise qui s'occupe à améliorer cette gestion, découvre de

améliorer dans d'autres domaines.

- La motivation du personnel, qui trouve plus stimulant de travailler pour une entreprise qui allie business et valeurs développe des projets dans ce sens.

On peut ajouter aux avantages déjà cités la mise en conformité législative qui permet à l'entreprise de ne plus se laisser su des textes de lois en constante évolution, point évidemment fort utile dans l'optique d'une stabilité des investissements. Pa relations avec les autorités administratives sont bien souvent améliorées, d'autant plus que le reporting est facilité.

#### Les Liens utiles

- [http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm) : le site relatif au règlement EMAS;
- <http://www.ecogestion.be> : le portail SME de la cellule du Fil de l'écogestion, hébergée par l'Union wallonne des entrepris
- <http://www.inem.org> : le site de la fédération des associations pour le management environnemental (International Netw Environmental Management);
- <http://www.iso14000.org> : informations pratiques et accessibles sur ISO14001;
- <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openerpage> : le site officiel de l'International Standard Organisation

[sommaire^](#)

Toute reproduction est autorisée moyennant la source See Management Files n°20 - Groupe One-Asbl

---



Cet article provient de Groupe One

[http://www.groupeone.be/new\\_fr](http://www.groupeone.be/new_fr)

L'URL pour cet article est :

[http://www.groupeone.be/new\\_fr/sections.php?artid=49](http://www.groupeone.be/new_fr/sections.php?artid=49)