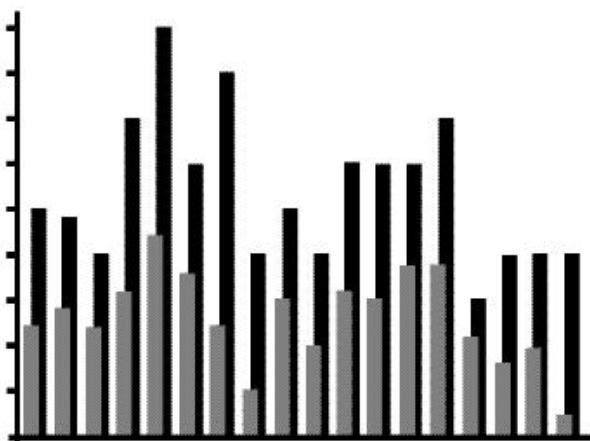


# ECO-SCALING



*méthode facile de développement  
d'un outil visuel  
d'évaluation et de communication  
de la gestion environnementale*

Heinz-Werner Engel

## TABLE DES MATIÈRES

I. Méthode	3
A. Votre questionnaire	3
B. Votre évaluation chiffrée	4
II. Questionnaire type	5
III. Exemples d'expérimentation	12
1. Une siroperie	12
2. Un centre d'enfouissement technique	14
Conclusion	16

## INTRODUCTION

### **Eco-scaling : outil d'évaluation pour afficher le degré d'implantation d'une gestion environnementale.**

La mise en place d'un système de gestion environnementale – peu importe si c'est sous la forme de la norme ISO 14001, du règlement EMAS, de Responsible Care ou autre – doit s'accompagner d'outils d'évaluation qui permettent de visualiser la distance à parcourir dans l'effort de management vers la certification, la conformité ou les objectifs fixés et de valoriser les bonnes pratiques déjà installées.

Souvent les outils d'évaluation sont, d'une part, hautement subjectifs, d'autre part uniquement orientés en fonction d'un cadre normatif spécifique (ISO, HACCP, Responsible Care).

L'évaluation à différents stades de la mise en place d'un SME a plusieurs fonctions :

1. Avant le démarrage de l'implantation d'un SME, il visualise l'acquis de la gestion actuelle sans SME formalisé
2. Durant le processus, il est motivant pour les intervenants de visualiser le progrès effectué
3. Dans la phase finale de l'implantation, l'outil démontre la maturité du SME et la certifiabilité ou son absence
4. Enfin, l'outil est parfois utile dans un cadre de benchmarking pour évaluer un site par rapport à un autre dans le même segment d'activité

L'originalité d'un outil comme Eco-scaling est l'architecture du système qui s'attache aux bonnes pratiques dans l'entreprise et pas uniquement aux spécifications techniques d'une norme.

Ensuite, sont affichables des acquis de gestion en parallèle avec des objectifs de gestion environnementale ou de développement durable fixés.

# I. LA MÉTHODE DE L'ÉCO-SCALING

## A. Votre questionnaire

Chaque société et organisation est différente, les bonnes pratiques dans une raffinerie ne sont pas les mêmes que dans une décharge ou une boulangerie. Il est donc indispensable d'adapter les questions au secteur d'activité spécifique.

2 types de questions :

ISO

- sur les exigences de la norme ISO 14001. Ce sont des questions fermées pour savoir où se situe l'entreprise par rapport aux exigences de la norme.

Bonne pratique

- sur les bonnes pratiques de gestion. Ce sont des questions ouvertes pour comprendre comment fonctionne l'entreprise et quelles bonnes pratiques y sont déjà intégrées.

### I. Analyse initiale

1. Aspects environnementaux

### II. Plannification

2. Politique environnementale  
3. Exigences légales  
4. Objectifs et cibles  
5. Programme de management environnemental

### III. Mise en œuvre

6. Structure et responsabilité  
7. Formation, sensibilisation et compétence  
8. Communication  
9. Documentation du SME  
10. Maîtrise de la documentation  
11. Maîtrise opérationnelle  
12. Prévention des situations d'urgence

### IV. Contrôle interne et amélioration continue

13. Surveillance et mesurage  
14. Non-conformité, actions correctives et préventives  
15. Enregistrements  
16. Audit du SME  
17. Revue de direction

### V. Communication externe

18. Communication externe

Exemple :

#### 4.2 Politique Environnementale\*

ISO

1. Existe-t-il une politique environnementale écrite définie par la direction ?

1.1 Une copie a été distribuée au personnel  
1.2. Elle est accessible au public  
1.3. Elle est compréhensible par toutes les parties intéressées  
1.4. Elle comprend les points importants de toute politique environnementale bien définie :

- Une conformité à la législation existante et aux autres exigences réglementaires
- Un engagement de la direction sur l'amélioration continue du système et la prévention de la pollution
- Elle est appropriée à la nature, à l'échelle et aux impacts des activités de l'entreprise
- Elle fournit un cadre adéquat pour fixer les objectifs et cibles

Bonne pratique

2. Comment la politique environnementale reflète-t-elle un engagement au développement soutenable ? par exemple :

- l'éco-efficacité
- le développement local
- la responsabilité sociale
- les relations nord-sud
- l'éthique d'entreprise
- les compensations CO

La structure de base du questionnaire comporte 18 chapitres regroupés en 5 principes de gestion et organisés selon les chapitres de la norme ISO 14001 tout en tenant compte d'exigences de communication externes propres à EMAS.

Chaque société doit, en fonction de la norme de système de management environnemental qu'elle souhaite adopter et en fonction des bonnes pratiques observées dans son secteur d'activité, créer son propre catalogue de questions.

\* Chapitre de référence à la norme ISO 14001

## B. Votre évaluation chiffrée

1. Attribuez à chaque chapitre un ensemble de points maxima lors d'une discussion collective au sein de l'entreprise.
2. Il existe 2 groupes de questions distinctes auxquels il faut attribuer une pondération.
  - Le premier groupe de questions évalue votre gestion par rapport aux exigences de la norme et en observe le degré d'implantation
  - Le deuxième groupe évalue les bonnes pratiques observées dans le secteur d'activités spécifique. Une bonne pratique se traduit par :
    - Le mode de fonctionnement
    - Une technologie propre
    - Une gestion participative
3. Utilisez toujours le questionnaire avec 3 personnes différentes. Cela permet d'avoir plusieurs regards critiques différents et d'affiner l'évaluation finale.
4. Interviewez le personnel de l'entreprise à différents niveaux à l'aide du questionnaire. Une liste exhaustive de personnes à interviewer ne peut être fournie car il faut s'inspirer à chaque fois de la structure, de la culture de l'entreprise et de son mode de production. On peut par exemple interviewer les personnes suivantes dans une siroperie :
  - le responsable environnement
  - l'éventuel responsable ISO 14001
  - le responsable qualité-sécurité-hygiène
  - le responsable de la production
  - la direction
  - des techniciens, manutentionnaires et autres ouvriers
5. Utilisez les résultats obtenus pour visualiser graphiquement votre progression environnementale. Comparez les évaluations obtenues par rapport aux maxima des exigences de la norme ISO 14001 et des bonnes pratiques environnementales.

## II. QUESTIONNAIRE TYPE (NON-EXHAUSIF)

### I. ANALYSE INITIALE

#### 4.3.1. Aspects environnementaux spécifiques

Points max\*

ISO	1. Existe-t-il une méthode et une procédure pour identifier les aspects environnementaux sur lesquels la société a un contrôle ?	5
Bonne pratique	2. Comment l'entreprise a-t-elle identifié ses aspects environnementaux significatifs ?	
	• des exigences légales (permis d'exploiter, limites de rejets, etc.)	2
	• d'une concertation avec les employés et les syndicats (CPPT, cercles de qualité, groupe sécurité et hygiène, etc.)	1
	• d'un responsable interne à l'entreprise (Eco-conseiller, responsable environnement)	1
	• d'une comparaison menée auprès d'autres entreprises	1
	• d'un consultant externe	1
	• d'une guidance effectuée par la fédération sectorielle d'entreprises	1
	• de projets pilotes menés dans l'entreprise	1
	• d'un canevas émanant de la maison mère ou du groupe	1
	• d'aspects qui peuvent mobiliser des groupes de pression (comités de riverains, contrats de rivière, ONG, etc.)	1
<hr/>		
	<i>Total aspects environnementaux spécifiques</i>	15

### II. PLANNIFICATION

#### 4.2 Politique Environnementale

Points Max

ISO	1. Existe-t-il une politique environnementale écrite définie par la direction ?	5
	• Une copie a été distribuée au personnel	2
	• Elle est accessible au public	2
	• Elle est compréhensible par toutes les parties intéressées	2
	• Elle comprend les points importants de toute politique environnementale bien définie :	
	- Une conformité à la législation existante et aux autres exigences réglementaires	1
	- Un engagement de la direction sur l'amélioration continue du système et la prévention de la pollution	1
	- Elle est appropriée à la nature, à l'échelle et aux impacts des activités de l'entreprise	1
	- Elle fournit un cadre adéquat pour fixer les objectifs et cibles	1
Bonne pratique	2. Comment la politique environnementale reflète-t-elle un engagement au développement soutenable ? par exemple :	
	• l'éco-efficacité	1
	• le développement local	1
	• la responsabilité sociale	1
	• les relations nord-sud	1
	• l'éthique d'entreprise	1
	• les compensations CO2	1
<hr/>		
	<i>Total politique environnementale</i>	20

\* Points maximum donnés à titre d'exemple, peuvent varier selon le secteur d'activité

### 4.3.1. Aspects environnementaux spécifiques

Voir analyse initiale

### 4.3.2. Exigences légales

Points max

ISO	1. Existe-t-il une procédure documentée pour identifier et donner accès aux exigences légales et autres exigences?	5
Bonne pratique	2. Comment identifiez-vous la conformité aux exigences légales en matière d'environnement qui concernent l'entreprise ?	
	• Un audit juridique externe régulier a lieu	1
	• Quelqu'un d'interne ou d'externe à l'entreprise en est responsable (ex : un juriste, un éco-conseiller, un consultant, un réviseur d'entreprise)	1
	• L'accès à la législation est facilité (ex : ouvrages de référence de type Enviro-droit, liens Internet)	1
	• La direction est régulièrement informée des obligations légales significatives (par le service juridique interne, la fédération d'entreprises)	1
	• Un contact régulier s'effectue avec les différentes administrations publiques	1
<hr/> <i>Total exigences légales</i>		<i>10</i>

### 4.3.3. Objectifs et cibles

Points max

ISO	1. mAvez-vous pris en compte les éléments suivants lors de l'établissement des objectifs et cibles environnementales, :	
	• Les exigences légales et autres	4
	• Les aspects significatifs	4
	• Les options technologiques	2
	• Les points de vues des parties intéressées	2
	Les exigences financières	1
	Les exigences opérationnelles	1
	Les exigences commerciales	1
Bonne pratique	2. Avez-vous mis en place des indicateurs de performance environnementale afin de pouvoir mesurer l'évolution des objectifs et cibles ?	
	• indicateurs de performance pour le management environnemental	4
	• indicateurs de performance pour les activités opérationnelles	4
	• indicateurs de performance de condition environnementale	2
<hr/> <i>Total objectifs et cibles</i>		<i>25</i>

### 4.3.4. Programme d'actions environnemental

Points max

ISO	1. Avez-vous tenu compte des éléments suivants dans le programme de management environnemental :	
	• des actions concrètes qui visent à atteindre les objectifs et cibles	2,5
	• un calendrier de mise en oeuvre de ces actions	2,5
	• des responsabilités et des personnes responsables pour chaque action	2,5
	• un budget avec les ressources nécessaires afin de mettre ces actions en place	2,5
Bonne pratique	2. Comment avez-vous intégré les points de vue de toutes les parties intéressées dans le programme d'actions ?	
	• Par une consultation de la direction	3
	• Par une consultation des travailleurs (via CPPT, cercles de qualité, réunions diverses)	4
	• Par une consultation des personnes extérieures (riverains, comités de quartier, ONG)	3
<hr/> <i>Total programme d'actions environnemental</i>		<i>20</i>

### III. MISE EN ŒUVRE ET FONCTIONNEMENT

#### 4.4.1 Structure organisationnelle et responsabilités

Points max

ISO	1. Avez-vous inclu les éléments suivants dans les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SME?	
	• Les ressources humaines (Un responsable a été désigné pour s'occuper de la mise en œuvre et du suivi du SME)	2,5
	• Les compétences spécifiques	2,5
	• La technologie	2,5
	• Les ressources financières	2,5
Bonne pratique	2. Comment avez-vous assigné des responsabilités environnementales et des pouvoirs au personnel concerné ?	
	• Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés	2
	• Des cadres seniors ont été assignés de responsabilités environnementales	2
	• Les responsabilités environnementales et les fonctions de chaque employé sont repris dans un registre	1
<hr/>		
<i>Total structure et responsabilité</i>		<i>15</i>

#### 4.4.2 Sensibilisation et formation

Points max

ISO	1. Existe-t-il un registre pour les formations du personnel ?	5
	• daté	1
	• régulièrement mis à jour	1
	• complet (date de la formation, intitulé, objectifs poursuivis, personnel présent, heures de formation, etc.)	3
Bonne pratique	2. Comment les travailleurs de l'entreprise sont-ils sensibilisés ? Ils sont sensibilisés à :	
	• à l'importance de la conformité à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du SME	3
	• aux impacts environnementaux significatifs locaux et globaux de l'entreprise et au bénéfice de l'amélioration de ceux-ci	3
	• aux rôles et responsabilité mis en place afin de faire tourner le SME	2
	• aux conséquences potentielles des écarts aux procédures	2
<hr/>		
<i>Total sensibilisation et formation</i>		<i>20</i>

#### 4.4.3. Communication

Points max

ISO	1. Existe-t-il une procédure pour la communication interne	5
Bonne pratique	2. Comment l'entreprise assure-t-elle une communication interne efficace ?	
	• une personne est responsable de la communication interne	3
	• la communication est généralement claire et explicite (adaptée au public, chiffrée sur base d'indices de performance, visuelle et vérifiable)	4
	• un résumé de l'avancement de la gestion environnementale est communiqué périodiquement au personnel	4
	• une communication a deux voies est mise en place (de la direction vers les travailleurs et vis-versa)	2
	• la communication environnementale est distincte des autres problématiques (sécurité, hygiène et qualité)	1
	• les plaintes internes sont directement traitées par une personne responsable	1
<hr/>		
<i>Total communication</i>		<i>20</i>

#### 4.4.4. Documentation du SME Points max

ISO	1. La documentation reprend-t-elle les éléments suivants :	
	• Une politique environnementale	2
	• Un manuel de management environnemental	3
	• Des procédures organisationnelles	2
	• Des instructions de travail	2
	• Les plans du site	2
	• Les documents officiels et légaux	3
	• Des organigrammes hiérarchiques	1
Bonne pratique	2. Comment les documents relatifs au SME sont-ils rédigés ?	
	• dans la langue locale	3
	• dans la langue de la maison-mère	2
<hr/>		
<i>Total documentation</i>		<i>20</i>

#### 4.4.5. Maîtrise de la documentation Points max

ISO	1. Assurez-vous une maîtrise de la documentation efficace ?	10
	Sur chaque document est-il signalé :	
	• une date de publication	
	• une date de mise à jour	
	• une signature du responsable	
	• un numéro de révision	
	• un numéro de document	
	• un numéro de copie	
Bonne pratique	2. Comment sont gérés les documents relatifs au SME ?	5
	• sur support informatique protégé	
	• sur support papier	
	• de façon adéquate par rapport au niveau de formation des travailleurs	
<hr/>		
<i>Total maîtrise de la documentation</i>		<i>15</i>

#### 4.4.6. Maîtrise opérationnelle Points max

ISO	1. Avez-vous établi des procédures pour atteindre les objectifs et cibles prédéfinis	10
Bonne pratique	2. Comment contrôlez-vous vos fournisseurs et vos co-contractants afin de vérifier s'ils n'interfèrent pas avec votre politique environnementale ?	5
	• ils doivent suivre une formation afin d'intégrer votre politique et vos procédures environnementales	
	• vous leur communiquez vos procédures et vos exigences légales	
	• ils vous livrent une liste des produits chimiques qu'ils utilisent,	
	• ils vous livrent une liste des déchets qu'ils génèrent,	
	• ils vous livrent une liste de leurs aspects et impacts environnementaux potentiels	
	• vous vérifiez s'ils sont en conformité légale,	
	• vous leur demandez de mettre en place un SME	
<hr/>		
<i>Total maîtrise opérationnelle</i>		<i>15</i>

#### 4.4.7. Prévention des situations d'urgence

Points max

ISO	1. Existe-t-il des plans de sécurité et d'incendie testés et revus périodiquement ?	
	• des simulations d'accidents sont effectués et analysés périodiquement	3
	• les plans sont révisés après un changement dans les installations (changement de machine, construction, entreposage de produits, etc.)	1
	• les plans sont révisés après qu'un accident une situation d'urgence soit survenue	1
Bonne pratique	2. De quoi sont constitués vos plans d'urgence ?	
	• un plan d'organisation et des responsabilités en cas d'urgence	2
	• une description des équipements de sécurité et de se trouvant sur le site (extincteurs, lances d'incendie, douches, barrages filtrants)	2
	• une description du programme de formation du personnel en réaction aux situations d'urgence	1
	• les coordonnées des services d'urgences (pompiers, ambulances, toxicologie)	1
	• des plans de communication d'urgence internes et externes	1
	• les actions prises en cas des différents types de situations d'urgence (accidents ou incidents en cas d'activité normale ou anormale)	1
	• une liste complète d'informations de sécurité sur les différents produits et matériaux utilisés par l'entreprise (toxicologie, inflammabilité, etc)	1
	• une modélisation de l'impact que peut avoir un accident-incident environnemental	1
	<hr/>	
<i>Total prévention des situations d'urgence</i>		15

### IV. ACTIONS CORRECTIVES ET AMELIORATION CONTINUE

#### 4.5.1. Surveillance et mesurage

Points max

ISO	1. Inspectez-vous, maintenez-vous et étalonnez-vous l'équipement de surveillance ?	5
Bonne pratique	2. Possédez-vous une liste des laboratoires agréés pour l'analyse des échantillons ?	5
<hr/>		
<i>Total surveillance et mesurage</i>		10

#### 4.5.2. Actions correctives et préventives

Points max

ISO	1. Avez-vous établi des procédures pour définir les responsabilités pour :	
	• la prise en compte et l'analyse des non-conformités	2
	• la prise de mesures de réduction de tout impact éventuel	2
	• engager et mener à bien les actions correctives et préventives	1
Bonne pratique	2. Comment gérez-vous une non-conformité du SME ou des performances environnementales ?	
	• Par une procédure spécifique	2
	• Par des réunions de concertation à différents niveaux	2
	• D'une façon directe et informelle	1
<hr/>		
<i>Total actions correctives</i>		10

### 4.5.3. Enregistrements

Points max

ISO	1. Avez-vous élaboré des enregistrements relatifs à l'environnement pour :	
	• facilement pouvoir retrouver l'activité, le produit ou le service concerné	3
	• être détruits s'ils sont obsolètes	2
	• leur durée de conservation est déterminée	2
	• être protégés contre tout risque d'endommagement, de détérioration ou de perte	3
Bonne pratique	2. Comment les enregistrements sont-ils adéquats par rapport au SME ? Incluent-ils les éléments suivants :	
	• les documents légaux et réglementaires (les permis d'exploiter et autres autorisations, le registre des déchets)	3
	• les documents concernant les diverses formations environnementales	1
	• l'identification des produits et des procédés utilisés par l'entreprise	1
	• les détails des non-conformités et les actions correctives traitées	1
	• les rapports de plaintes traitées ou non	1
	• les informations sur les fournisseurs et les sous-traitants	1
	• les rapports d'inspection et de maintenance	1
	• les données de monitoring	1
	• les rapports d'analyse	1
	• les données statistiques	1
	• les rapports d'accidents-incidents	1
	• les documents de calibrage	1
	• les documents d'audits environnementaux et de revue du SME	1
	<hr/>	
<i>Total enregistrements</i>		25

### 4.5.4. Audits

Points max

ISO	1. Existe-il un programme d'audits qui contient :	
	• les activités de l'entreprise faisant l'objet d'audits	1
	• la fréquence des audits	1
	• la méthodologie des audits	1
	• les responsabilités associées à la réalisation et à la conduite des audits	1
	• la communication des résultats des audits	1
Bonne pratique	2. Comment auditez-vous les éléments relatifs à l'environnement dans votre entreprise ? Vous effectuer des audits	
	• audits externes indépendants	2
	• externes pour évaluer la conformité à la norme ISO 14001	3
	• externes de la part de vos clients	1
	• internes au groupe de la part de notre maison-mère	1
	• internes à la société	1
	• des audits sont intégrés à d'autres systèmes de management (Qualité - ISO 9000, Sécurité & Hygiène - VCA, HACCP, etc.)	2
	<hr/>	
<i>Total audits</i>		15

### 4.6. Revue de direction

Points max

ISO	1. Quels éléments rentrent en compte lors de la revue de direction ?	
	• les exigences des parties intéressées	2
	• les changements de processus de production	2
	• l'accidents ou de situations d'urgences survenues	2
	• des changements législatifs	3
	• des résultats et conclusions des audits internes et externes	3
	• l'évaluation des objectifs et cibles	2
	• l'évaluation du programme d'actions	2
	• la remise en question de la politique environnementale	2
	• l'évaluation de changements organisationnels induits par le SME	2

Bonne  
pratique

2. Comment communiquer vous les décisions de vos revues de direction ?
- Vous impliquez les travailleurs dans les négociation 6
  - Les décisions sont affichées pour le personnel 4

---

*Total revue de direction*

30

## V. COMMUNICATION EXTERNE

Points max

Bonne  
pratique

- Publiez-vous une déclaration environnementale annuelle ?
- Comment est-elle structurée ? La déclaration environnementale :
- contient des indicateurs de performance environnementale sur plusieurs années 3
  - couvre tous les aspects environnementaux pertinents de l'entreprise 3
  - rappelle la politique environnementale, les objectifs et cibles, le programme d'actions 3
  - évalue les actions mises en œuvre et présente les actions à venir 3
  - situe les activités de l'entreprise sous l'optique du développement durable 4
  - est vérifiée par un organisme compétent 4

---

*Total communication externe*

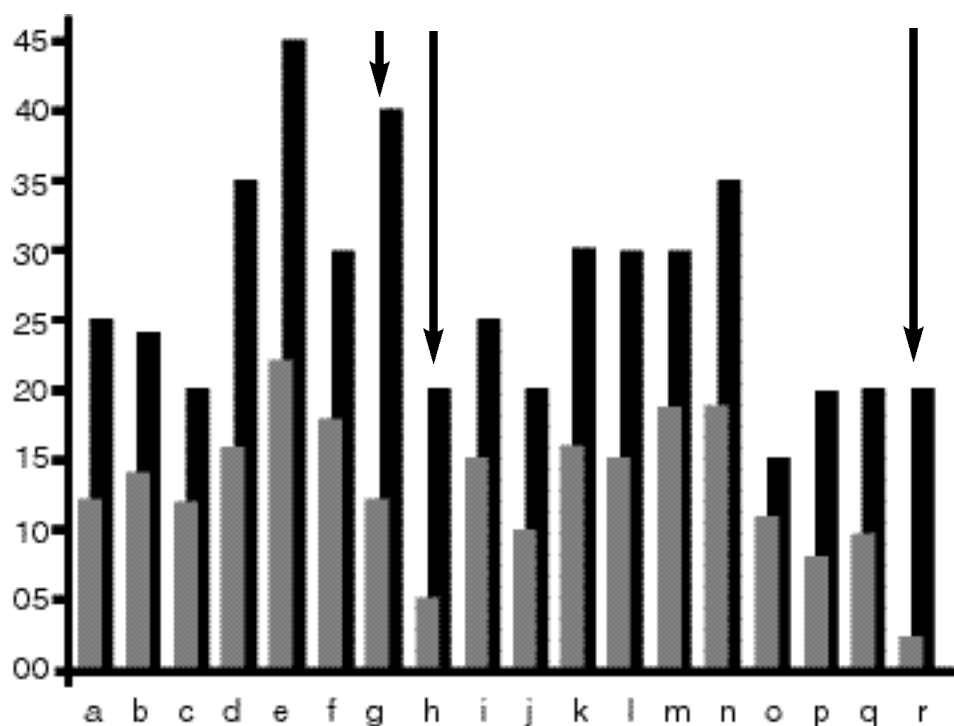
20

### III. EXEMPLES D'EXPÉRIMENTATION DE L'OUTIL DANS 2 ENTREPRISES

Dans le cadre du projet de la FEB "ISO 14001 et EMAS" deux entreprises partenaires étaient d'accord de participer à l'élaboration

sommaire d'un outil d'automesure de la performance de la gestion environnemental : "l'Eco-scaling".

#### 1. Une siroperie



■ Score moyen  
 ■ Score maximum  
 → Point faible

	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Score moyen	Maximum
(a) Politique	13	10	12	12	25
(b) Aspect-impacts	15	18	10	14	24
(c) Exigences légales	10	15	10	12	20
(d) Objectifs-cibles	16	18	15	16	35
(e) Progr. d'actions	20	27	20	22	45
(f) Structure et resp.	19	20	15	18	30
(g) Formation et sens.	7	20	10	12	40
(h) Communication	5	5	5	5	20
(i) Documentation	16	20	10	15	25
(j) Maîtrise de la doc	10	15	6	10	20
(k) Maîtrise opérat.	15	20	12	16	30
(l) Situat. d'urgence	15	20	10	15	30
(m) Surv. et mesurage	20	20	18	19	30
(n) Actions correct.	15	25	18	19	35
(o) Enregistrements	12	12	10	11	15
(p) Audits	5	12	7	8	20
(q) Revue de direction	5	10	16	10	20
(r) Communication externe	0	5	0	2	20

### **Analyse initiale**

- Les aspects et impacts ont été étudiés par une approche du groupe et d'un consultant extérieur. Les cadres et responsables du site furent consultés mais leur avis semble avoir été subordonné.
- La méthode de hiérarchisation des impacts environnementaux est surtout basée sur une approche de la conformité à la législation environnementale et peu sur l'analyse de l'impact environnemental.
- Bonne approche de la gestion de l'eau, quant au traitement des rejets (qualitatif et non quantitatif). Approche encore pauvre sur la gestion de l'énergie (chauffages, isolation, équipements anciens,...) ainsi que des déchets.

### **Planification**

- La politique environnementale a été écrite par la direction et par le groupe, sans réelle concertation des travailleurs. Elle nous semble lisible et compréhensible par tous. A regretter que la sécurité et la santé des travailleurs ne soient pas explicitement prise en compte dans la politique.
- La prise en compte des aspects environnementaux, des exigences légales et le choix des objectifs et cibles démontrent que le SME sera conforme à la législation existante, sans toutefois être pro-actif et visionnaire.
- Le programme d'action a été élaboré par la direction du groupe et calqué sur une usine pilote. L'approche top-down et "copier-coller" d'un programme de gestion environnementale se heurte à la résistance interne.

### **Mise en œuvre**

- Les structures et responsabilités du personnel semblent bien définies mais pas encore assez communiquées au personnel.
- Pas encore de formation environnementale spécifique. Les travailleurs sont informés mais surtout pas formés. Certaines procédures ISO 9000 utilisées semblent trop contraignantes dans ce domaine compte tenu du taux de rotation élevé et saisonnier du personnel, p.ex. les exigences de formation préalable avec du personnel intérimaire en rotation permanente.
- La communication environnementale n'est pas intégrée par les travailleurs. Même si tous les travailleurs sont conscientisés par l'environnement compte tenu de la nature du produit fabriqué (de l'eau), ils n'ont pas de vue d'ensemble sur les impacts environnementaux globaux spécifiques à leur activité.
- La documentation est complète (copiée de la filiale). Sa maîtrise possède quelques lacunes car toute

la gestion se fait de manière traditionnelle sur papier. Des problèmes de traçabilité de certains documents et procédures en découle.

- Les procédures pour la maîtrise opérationnelle n'ont pas encore été diffusées.
- L'élaboration d'indicateurs propres au site devrait faciliter la maîtrise opérationnelle, la surveillance et le mesurage et la communication interne. La méthodologie importée de l'usine pilote et perçue comme trop complexe et inadéquate.
- Un minimum est assuré pour les situations d'urgence: des procédures existent pour agir, mais sans vue globale des impacts environnementaux potentiels.

### **Contrôle interne**

#### **et Amélioration continue**

- La surveillance et le mesurage sont bien assurés pour la gestion de l'eau mais ce n'est pas le cas pour les autres aspects environnementaux (déchets, bruit interne, sols, énergie, etc.).
- Les actions correctives sont apparemment bien gérées par des procédures ISO 9000. Les documents légaux et les relevés de monitoring sont enregistrés de manière efficace.
- Les audits sont structurés pour la qualité, pas encore pour l'environnement.

### **La communication externe**

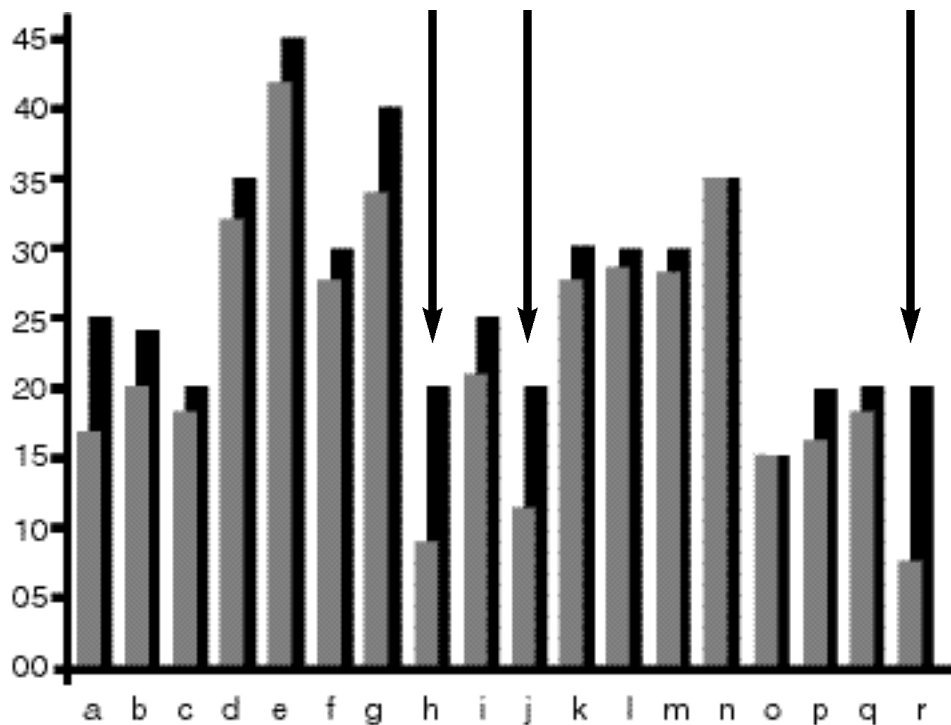
- La communication externe du groupe est essentiellement axée sur le bienfait de ses produits. Une plus grande transparence sur les sujets environnementaux sera bien accueillie par les tiers car le secteur de l'agro-alimentaire est de nos jours très exposé aux polémiques.
- L'élaboration d'indicateurs propres au site devrait faciliter la communication externe.
- La communication doit faire le lien entre la gestion environnementale du site et la qualité du produit.

### **Recommandations**

L'effort pour faire adhérer le personnel au système de management environnemental est très élevé.

Ainsi la capitalisation d'expérience escomptée par l'importation du système de gestion d'un site sur un autre ne se vérifie pas. La démarche ISO 14001 gagnera si la direction du groupe intègre plus de savoir faire des responsables de l'usine. Une approche plus participative et autonome sera plus appropriée.

## 2. Un Centre d'enfouissement Technique



Score moyen  
 Score maximum

Point faible

	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Score moyen	Maximum	Exigences ISO 14001
(a) Politique	17	16	19	17	25	15
(b) Aspect-impacts	20	24	22	22	24	19
(c) Exigences légales	19	20	19	19	20	15
(d) Objectifs-cibles	33	33	33	33	35	30
(e) Progr. d'actions	42	37	37	39	45	20
(f) Structure et resp.	28	28	28	28	30	25
(g) Formation et sens.	34	34	28	32	40	30
(h) Communication	9	10	9	9	20	10
(i) Documentation	21	23	23	22	25	20
(j) Maîtrise de la doc	12	13	13	13	20	15
(k) Maîtrise opérat.	27	27	30	28	30	25
(l) Situat. d'urgence	28,5	26	26	27	30	25
(m) Surv. et mesurage	28	28	30	29	30	25
(n) Actions correct.	35	35	30	33	35	30
(o) Enregistrements	15	15	15	15	15	15
(p) Audits	16	16	18	17	20	20
(q) Revue de direction	18	18	16	17	20	20
(r) Communication externe	8	8	8	8	20	0

## **Analyse initiale**

Les aspects et impacts ont bien été identifiés

## **Planification**

- La politique environnementale nous semble lisible, compréhensible mais peu connue à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement
- L'identification des aspects et impacts, de la législation en vigueur, l'établissement des objectifs et cible et du programme d'actions démontrent une grande maturité opérationnelle du système de gestion et semble assez bien maîtrisé.

## **Mise en œuvre**

- Les structures et responsabilités sont bien intégrées dans le système de gestion du site.
- La formation, sensibilisation et communication au personnel sur les divers postes opérationnels sont insuffisants. En effet, les aspects du SME sont noyés par les aspects des autres systèmes de gestion (Qualité, Sécurité et Hygiène) et ne sont pas reconnus
- Les besoins en formation du personnel sont évalués annuellement, et il faudrait singulariser la dimension environnementale.
- La documentation semble être adéquate, mais possède quelques lacunes au niveau de sa maîtrise car n'importe quel membre du personnel peut entrer dans le système informatique qui gère les procédures et les modifier
- La maîtrise opérationnelle est bien en place. Le contrôle des co-contractants n'est pas assez exhaustif
- Recommandation: mettre l'accent sur les indicateurs de performance plutôt que sur les indicateurs de condition environnementale
- Les réactions en situation d'urgence existent sur papier, il y a absence de mise en situation et de drill

## **Contrôle interne et Amélioration continue**

- La surveillance et le mesurage est une pratique bien rodée dans l'entreprise
- Les actions correctives et les enregistrements sont bien intégrés
- Les audits du SGE. On perçoit une certaine lassitude du personnel  
Recommandation: intégrer le plus possible les différents audits de système

## **La communication externe**

- La communication externe est proactive mais en présence d'un phénomène Nimby une intervention externe en terme de médiation professionnelle sera adéquate.

- L'intégration des travailleurs du site dans des stratégies de communication externe semble indispensable.

## **Recommandations**

Ici, le système de gestion de l'environnement est totalement absorbé dans l'ensemble de la gestion quotidienne de l'entreprise, mais a perdu sa singularité par rapport aux autres systèmes de gestion. Ceci se reflète par des problèmes au niveau de la communication environnementale interne et externe et par une saturation des travailleurs et des cadres aux différents types d'audit auxquels ils sont soumis, aux nombreuses et différentes formations qu'ils doivent subir et qui se sont montrées peu efficaces au niveau message environnemental.

Iso 14001 devrait rapidement évoluer vers le règlement EMAS pour des questions de crédibilité.

## CONCLUSION

Étant donné que les modes de gestion sont standardisés quelque soit le secteur d'activité, l'évaluation des systèmes de gestion est aisée. Par contre chaque activité industrielle possède ses propres impacts environnementaux significatifs et les bonnes pratiques pour y remédier. C'est pour cela que l'éco-scaling ouvre uniquement une voie structurelle pour créer son propre catalogue d'évaluation. L'éco-scaling est utile aux entreprises face aux systèmes de management environnemental pour les aider à :

1. Avant le démarrage de l'implantation d'un SME, évaluer l'acquis de la gestion actuelle sans SME formalisé
2. Durant le processus, évaluer et visualiser le progrès effectué ce qui est motivant pour les intervenants
3. Dans la phase finale de l'implantation, démontrer la maturité du SME et la certificabilité ou son absence
4. Enfin, l'outil est parfois utile dans un cadre de benchmarking pour évaluer un site par rapport à un autre dans le même segment d'activité

Et à en utiliser les résultats pour :

- Sensibiliser le personnel et l'impliquer dans la dynamique environnementale
- Mesurer périodiquement le progrès effectué
- Assurer une communication interne et externe plus efficace
- Effectuer du benchmarking soit :
  - Entre les filiales d'un même groupe
  - Entre entreprises d'un même secteur