



CELLULE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
AKT FOR WALLONIA

# Le développement durable en entreprise

GUIDE PRATIQUE  
POUR AGIR  
CONCRÈTEMENT



The background of the page features a minimalist graphic design. It consists of two overlapping circles: a larger green circle on the left and a smaller blue circle on the right. A thin white line starts from the top left, curves down and to the right, and then follows the right edge of the blue circle, creating a stylized 'S' shape.

### **Conception**

Cellule Développement Durable (AKT for Wallonia)

### **Editeur responsable**

Frédéric PANIER, Administrateur délégué d'AKT for Wallonia

### **Graphisme/illustration**

[polygraph.be](http://polygraph.be)

# AVANT-PROPOS

Les entreprises occupent aujourd’hui une place centrale dans la transition vers un modèle plus durable. Par leur capacité d’innovation, leur influence sur les modes de consommation et leur rôle structurant dans l’économie, elles représentent un levier puissant pour faire évoluer les comportements individuels et collectifs.

Face à l’urgence climatique, à la raréfaction des ressources, à l’instabilité géopolitique et à l’augmentation du coût de l’énergie, les organisations doivent repenser leurs modèles de production et de gouvernance. Elles font également face à des enjeux humains majeurs, tels que la difficulté à recruter et fidéliser les talents, en particulier parmi les jeunes générations en quête de sens et d’impact positif. À cela s’ajoutent des pressions réglementaires croissantes, ainsi que des attentes toujours plus fortes de la part des clients, investisseurs, collaborateurs et autres parties prenantes, qui exigent transparence, éthique et engagement concret.

Dans ce contexte, s’engager dans une démarche de durabilité permet non seulement de relever ces défis, mais aussi de renforcer la résilience, la performance et l’attractivité de l’entreprise. Ce cheminement, s’il demande de la méthode et de la cohérence, peut devenir un véritable levier stratégique, à condition d’être porté par une vision claire et une mobilisation collective.

Cette brochure a pour objectif de vous aider à comprendre les fondamentaux du développement durable appliqués à l’entreprise et à structurer votre propre démarche de durabilité. Que vous soyez au début de votre réflexion ou déjà engagé dans une démarche, vous y trouverez des conseils, des outils concrets et des retours d’expérience pour vous inspirer et vous accompagner pas à pas dans la transition de votre organisation vers un modèle plus responsable, pérenne et porteur de sens.

**La Cellule Développement Durable d’AKT for Wallonia**

# TABLE DES MATIÈRES

## 1

### COMPRENDRE LES FONDAMENTAUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

4

Quelques concepts clés	5
Le développement durable, c'est quoi ?	5
De 3 piliers ... vers 5 piliers	7
RSE et ESG : deux notions liées mais distinctes	10
Le cadre réglementaire européen	12
Le pacte vert pour l'europe : une feuille de route vers la neutralité climatique	12

## 2

### LES GRANDES ÉTAPES CLÉS POUR FORMALISER UNE DÉMARCHE DE DURABILITÉ EN ENTREPRISE

16



Étape #1 – réaliser une évaluation initiale	18
Un point de départ essentiel : le diagnostic	18
Cartographier et dialoguer avec les parties prenantes	23
Réaliser une analyse de matérialité et identifier ses enjeux de durabilité prioritaires	26



Étape #2 – élaborer une stratégie	30
Définir une vision et des ambitions claires	30
Fixer des objectifs mesurables	33

	<b>Étape #3 - définir et piloter un plan d'actions</b>	34
	Construire une feuille de route	34
	Suivre les progrès avec des indicateurs pertinents	36
	<b>Étape #4 - préparer un reporting de durabilité</b>	39
	S'appuyer sur des normes de reporting volontaire	39
	<b>Étape #5 - communiquer de manière responsable et transparente</b>	43
	<b>Étape #6 - mobiliser les équipes et structurer la gouvernance</b>	45
	Une dynamique progressive	45
	Légitimer et structurer la gouvernance	47
	Prise de conscience et sensibilisation	50
	<b>VALORISER SA DÉMARCHE DE DURABILITÉ</b>	52
	Les labels, certifications et systèmes d'évaluation	53
	Rejoindre un réseau ou une communauté engagée	62
	Participer à des prix, trophées et remises de récompenses	62
	<b>À VOUS DE JOUER !</b>	64

# Comprendre les fondamentaux du développement durable

---

Agir en faveur du développement durable en entreprise ne se résume pas à quelques bonnes pratiques isolées : c'est une approche globale qui intègre des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance. En comprendre les fondements et le cadre réglementaire permet de poser des fondations solides pour une démarche de durabilité cohérente et pérenne.

## QUELQUES CONCEPTS CLÉS

### LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, C'EST QUOI ?

Le concept de **développement durable** a été popularisé à l'échelle mondiale en 1987 grâce au **rapport Brundtland**, rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. Ce rapport propose la définition suivante :

 *Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* 

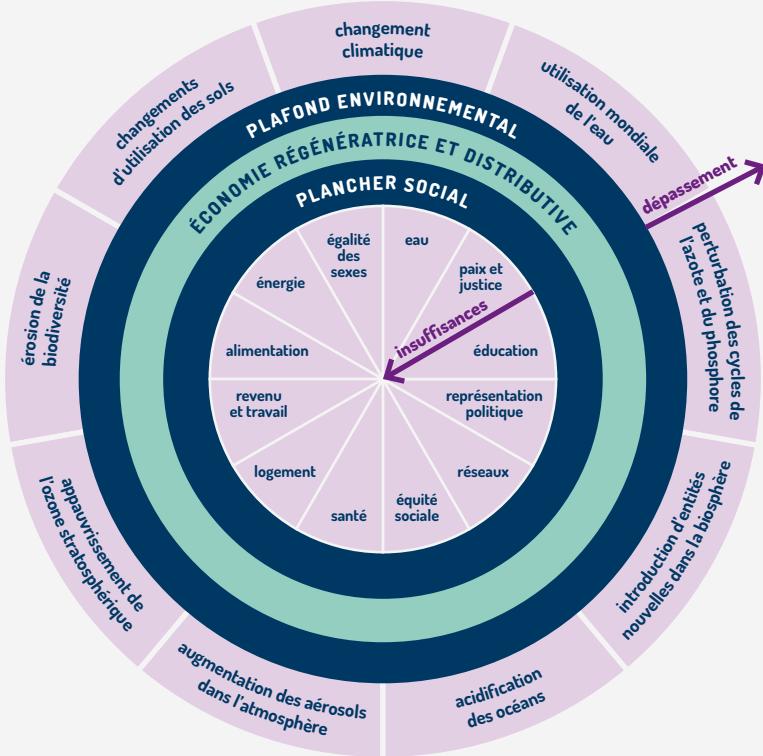
De cette définition découlent deux notions clés, celle de limite et celle de besoin, qui peuvent être illustrées par la « **théorie du donut** » développée par l'économiste Kate Raworth<sup>1</sup>. À travers l'image d'un donut, elle propose un modèle dans lequel les besoins humains et l'environnement pourraient s'épanouir sans se nuire. Concrètement, le donut – en vert dans l'illustration ci-dessous – visualise un espace sûr et juste où l'humanité peut assouvir ses besoins fondamentaux (alimentation, santé, éducation, paix, justice...) dans le respect des limites planétaires<sup>2</sup>. Il s'agit d'une représentation simple et visuelle du développement durable, qui cherche à concilier équité sociale, prospérité économique et respect des écosystèmes.

---

1 Kate Raworth est une économiste britannique dont les recherches se consacrent aux défis sociaux et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Elle est l'autrice de « La Théorie du Donut, l'économie de demain en 7 principes ».

2 Les limites planétaires, au nombre de 9, définissent les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser afin de maintenir des conditions de vie souhaitables sur Terre.

### La théorie du donut par Kate Raworth



● Espace sûr et juste pour l'humanité

● Espaces dangereux

## **DE 3 PILIERS... VERS 5 PILIERS**

À l'origine, le développement durable repose sur **trois piliers fondamentaux**, également appelés les « 3P » (People, Planet, Profit), qui sont interconnectés et doivent fonctionner en synergie :



Le **pilier économique** (« profit ») encourage une croissance responsable, qui soutient l'innovation, l'emploi et la création de valeur, sans compromettre l'environnement ni les besoins des générations futures.

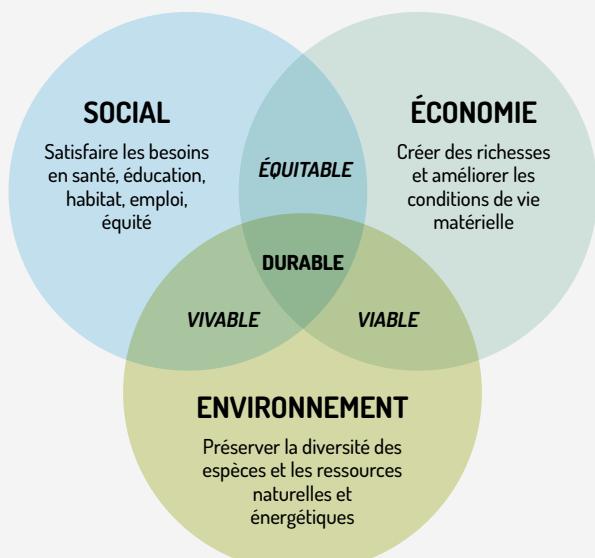


Le **pilier social** (« people ») vise à réduire les inégalités, améliorer les conditions de vie et assurer des droits fondamentaux comme l'accès à la santé, à l'éducation, à un logement décent et à un emploi digne.



Le **pilier environnemental** (« planet ») vise à préserver la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles, tout en luttant contre le changement climatique.

### Les 3 piliers du développement durable



Depuis, le modèle a évolué pour intégrer deux dimensions supplémentaires, notamment dans le cadre de l'**Agenda 2030 des Nations Unies** et des **17 Objectifs de Développement Durable** :



Le **pilier paix** (« peace ») renvoie, en entreprise, à la gouvernance, à l'éthique des affaires, à la transparence, à la lutte contre la corruption et au respect des droits humains.



Le **pilier partenariat** (« partnership ») soutient l'importance de la coopération entre les acteurs du territoire (États, entreprises, ONG, citoyens...).

Ces 5 piliers offrent une vision plus globale et systémique du développement durable.

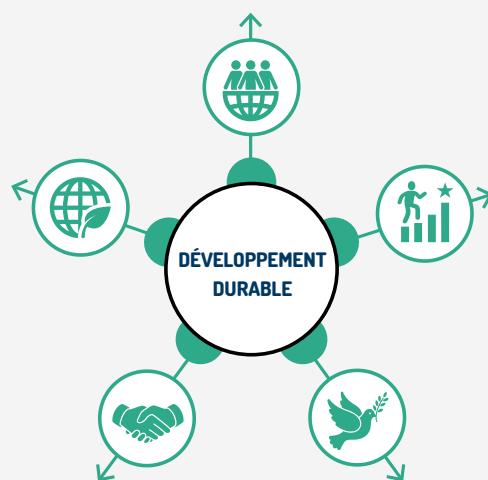
### Les 5 piliers du développement durable

#### PERSONNES

Éliminer la pauvreté et la faim sous toutes leurs formes et partout dans le monde et assurer la dignité de tous et l'égalité pour tous

**PLANÈTE**  
Protéger les ressources naturelles de la planète et lutter contre les changements climatiques pour les générations à venir

**PROSPÉRITÉ**  
Permettre à tous de mener une vie prospère et productive en harmonie avec la nature



#### PARTENARIAT

Mettre en œuvre le programme grâce à un partenariat mondial fort

#### PAIX

Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives

**BON À SAVOIR**

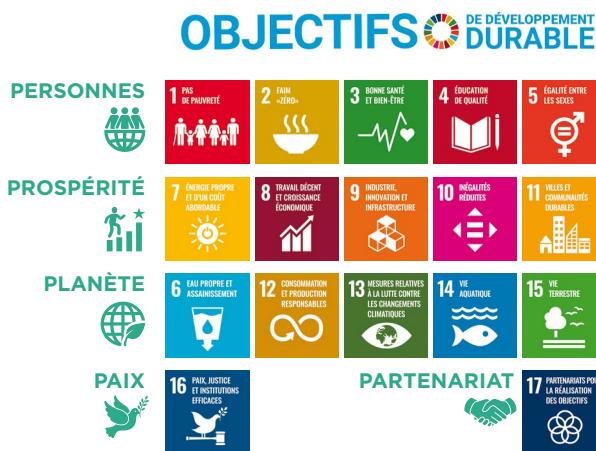
## LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Adoptés en 2015 par les 193 États membres des Nations Unies<sup>3</sup>, les **17 Objectifs de Développement Durable** (ODD) - ou **Sustainable Development Goals** (SDGs) en anglais - forment un cadre universel visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir une prospérité partagée d'ici 2030.

Ils offrent aux entreprises une grille de lecture pour intégrer les enjeux de durabilité à leur stratégie et à leurs pratiques. Chaque objectif est décliné en cibles (au total 169) permettant de suivre les progrès réalisés.

Les ODD permettent à l'ensemble des acteurs - entreprises, gouvernements, citoyens... - de parler un langage commun et de coordonner leurs actions pour relever les grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

### Répartition des 17 ODD selon les 5 piliers du développement durable

**Plus d'informations :**

<https://developpementdurable-entreprise.be/le-developpement-durable/objectifs-de-developpement-durable/>

3 L'Organisation des Nations Unies (ONU) est une organisation internationale fondée en 1945 pour maintenir la paix et la sécurité internationales, promouvoir le développement durable, protéger les droits de l'homme et garantir le droit international.

## **RSE ET ESG : DEUX NOTIONS LIÉES MAIS DISTINCTES**

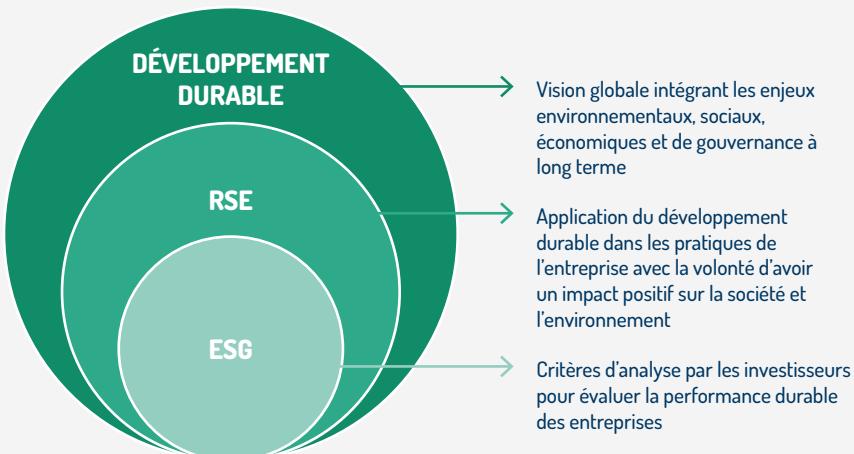
Les concepts de « RSE » et « ESG » sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais ils recouvrent des réalités différentes.

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...).

Les **critères ESG** sont quant à eux un outil d'analyse utilisé pour évaluer la performance extra-financière des entreprises.

- **E** pour Environnement : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, gestion des déchets...
- **S** pour Social : conditions de travail, diversité, santé et sécurité...
- **G** pour Gouvernance : transparence, éthique des affaires, structure de direction...

### Développement durable, RSE et ESG : comprendre les différences



**BON À SAVOIR**

## ISO 26000, LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'**ISO 26000** fournit les lignes directrices pour la mise en œuvre volontaire de la RSE dans les entreprises.



Cette norme s'articule autour de 7 questions centrales de responsabilité sociétale :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'homme
- Relations et conditions de travail
- Environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Communautés et développement local

L'ISO 26000 insiste sur l'importance du dialogue avec les parties prenantes, de la transparence et de l'amélioration continue.

Elle n'est pas certifiante, mais elle sert de base à des outils de diagnostic (voir page 19) et à des labels (voir page 53).

**Plus d'informations :**

<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

## LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN

### **LE PACTE VERT POUR L'EUROPE : UNE FEUILLE DE ROUTE VERS LA NEUTRALITÉ CLIMATIQUE**

En 2019, la Commission européenne a présenté son **Pacte vert pour l'Europe** (« **Green Deal** » en anglais), qui fixe la politique climatique de l'Union Européenne (UE) et comprend un ensemble de mesures législatives et réglementaires visant à engager l'UE sur la voie de la transition écologique.

L'ambition intermédiaire de ce Pacte est la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55% d'ici à 2030 et son objectif ultime est l'atteinte de la neutralité climatique à l'horizon 2050.

Une telle transition nécessite cependant des efforts et des investissements importants. C'est pourquoi, l'Union Européenne a adopté **quatre textes principaux** ayant pour objectifs d'harmoniser le cadre législatif de la finance durable et d'augmenter la part d'investissements durables en son sein. Ces différentes directives et règlements concernent directement les entreprises et les acteurs financiers.



### **Taxonomie verte européenne - Règlement (UE) 2020/852**

Adoptée en 2020, la taxonomie verte est un système de classification qui permet d'identifier les activités économiques d'une entreprise considérées comme « durables ».

Elle constitue un outil central de la stratégie européenne de finance durable, en offrant un référentiel harmonisé pour orienter les investissements vers des activités alignées avec les objectifs climatiques et environnementaux de l'UE.

Cette classification s'adresse à trois grands types d'acteurs : des entreprises qui répondent à certaines conditions, les États membres et les acteurs financiers.



**Plus d'informations :**

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/fra>



## Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) - Directive (EU) 2024/1760

(*Directive sur le devoir de vigilance en matière de durabilité*)

Cette directive, communément appelée CS3D, vise à renforcer la responsabilité des entreprises en matière de durabilité, en imposant des obligations de vigilance raisonnable. Ainsi, les entreprises concernées ont pour obligation d'identifier, prévenir et atténuer les risques liés aux droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité tout au long de leur chaîne de valeur.



**Plus d'informations :**

<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/fra>



## Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) - Règlement (UE) 2019/2088

(*Règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur financier*)

L'objectif principal de la SFDR est d'encourager les acteurs financiers à intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement. Elle impose aux gestionnaires d'actifs, conseillers financiers, banques et assurances de fournir des informations détaillées sur leurs pratiques en matière de durabilité, tant au niveau de l'entité qu'au niveau des produits financiers qu'ils proposent.

Les institutions doivent divulguer la manière dont elles gèrent les risques de durabilité, c'est-à-dire comment elles tiennent compte des facteurs ESG dans leurs stratégies d'investissement. De plus, elles doivent indiquer si elles considèrent les incidences négatives que leurs investissements peuvent avoir sur des enjeux environnementaux et sociaux.



**Plus d'informations :**

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/fra>



## Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - Directive (UE) 2022/2464

*(Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises)*

Entrée en vigueur en 2023, la CSRD vise à renforcer et harmoniser les obligations de reporting extra-financier des entreprises à l'échelle européenne.

Elle impose aux entreprises concernées de publier des informations détaillées, fiables et comparables sur leurs impacts, risques et opportunités environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour garantir l'uniformité et la lisibilité des rapports, la CSRD s'appuie sur un référentiel de normes commun, les ESRS (« **European Sustainability Reporting Standards** » en anglais).

L'objectif de ce cadre réglementaire est de permettre aux investisseurs, clients, autorités publiques et autres parties prenantes d'appréhender à la fois les impacts des activités des entreprises et de leur chaîne de valeur sur la société et l'environnement, et la manière dont les questions de durabilité influent sur les performances financières des entreprises. Ce **principe de double matérialité**, au cœur de la CSRD, constitue un changement de paradigme : les entreprises ne doivent plus seulement rendre compte de leur performance financière, mais aussi de leur responsabilité sociétale et environnementale. (voir page 27 & 28)



### Plus d'informations :

Texte officiel : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/fra>

Toute l'actualité : [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

## OUTIL PRATIQUE

L'Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD) a développé une boîte à outils et un guide pratique « Devoir de Vigilance pour les PME » pour permettre à ces entreprises de connaître leurs obligations (CSDDD), de maîtriser leur chaîne de valeur et d'identifier les risques éventuels tout au long de cette chaîne de valeur.



### Plus d'informations :

[https://developpementdurable.be/outils-et-support/](https://developpementdurable.be/outils-et-support/outils-pour-un-developpement-durable/toolbox-devoir-de-vigilance-pour-les-pme)  
[outils-pour-un-developpement-durable/toolbox-devoir-de-vigilance-pour-les-pme](https://developpementdurable.be/outils-et-support/outils-pour-un-developpement-durable/toolbox-devoir-de-vigilance-pour-les-pme)



En tant qu'acteur financier, CBC Banque et Assurance est soumis aux réglementations européennes en matière de durabilité, notamment la taxonomie verte, qui vise à orienter les investissements vers des activités réellement durables. Cette réglementation nous incite à intégrer pleinement les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans nos décisions d'investissement et de financement.

Les entreprises – y compris les PME et TPE, qui constituent le cœur du tissu économique wallon – doivent s'attendre à des évolutions : celles qui s'engagent dans une démarche durable bénéficieront d'un accès facilité aux subsides et à des financements avantageux.

En résumé, la transition durable n'est plus une option, mais une nécessité stratégique pour les entreprises, quelle que soit leur taille. En combinant les démarches des différents acteurs économiques dans la sensibilisation, l'accompagnement concret et les solutions de financement adaptées, nous pouvons faire de la durabilité un véritable levier de performance et de résilience pour l'ensemble du tissu économique wallon.

**Randy FRANCART** - Expert en Responsabilité Sociétale des Entreprises  
CBC Banque et Assurance, Banque et assurance - Namur



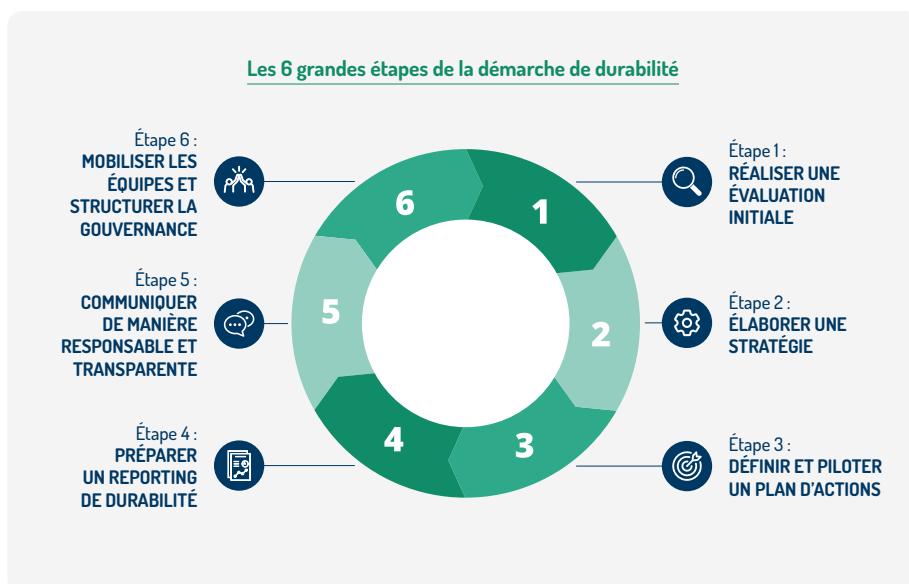
# **Les grandes étapes clés pour formaliser une démarche de durabilité en entreprise**

---

Adopter une démarche de durabilité ne s'improvise pas : cela nécessite une préparation réfléchie et méthodique, en cohérence avec la réalité de l'entreprise. Pour assurer l'efficacité de la démarche et favoriser l'adhésion des parties prenantes, l'entreprise doit idéalement suivre un cheminement structuré permettant d'ancrer les enjeux de durabilité au cœur de son modèle économique.

Le parcours proposé ci-après offre un fil conducteur pour **structurer une démarche de durabilité en six étapes clés**. Il ne constitue pas une méthode unique et figée : chaque organisation est invitée à l'adapter selon ses spécificités, ses ressources et son environnement. L'objectif est d'offrir un cadre de réflexion et d'action, adaptable à la diversité des contextes entrepreneuriaux.

Il convient également de souligner que certaines étapes, comme la mobilisation des équipes et la structuration de la gouvernance, sont transversales : elles se déplient tout au long du processus et conditionnent la réussite de l'ensemble de la démarche.



**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

## ÉTAPE #1 - RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE

### **UN POINT DE DÉPART ESSENTIEL : LE DIAGNOSTIC**

Avant de définir une stratégie ou de lancer des actions, il est indispensable de savoir d'où l'on part. Le **diagnostic** initial permet de dresser une photographie complète et objective des pratiques, des engagements, des performances et de la conformité réglementaire de l'entreprise en matière de durabilité.

C'est une étape fondatrice, qui pose les bases d'une démarche de durabilité cohérente, réaliste et alignée avec les priorités internes et les attentes de l'entreprise.

Les objectifs du diagnostic initial sont multiples :

- Fournir une vision d'ensemble de la situation actuelle de l'entreprise,
- Apprécier le niveau de maturité de l'organisation vis-à-vis des enjeux du développement durable,
- Recenser les actions, politiques et pratiques existantes en matière environnementale, sociale et de gouvernance,
- Identifier les forces, faiblesses, risques et opportunités à court et long terme,
- Collecter des données fiables (quantitatives et qualitatives),
- Évaluer la conformité réglementaire et anticiper les obligations futures.

Il existe de nombreux outils d'évaluation et de diagnostic reconnus, souvent structurés autour de cadres et normes internationaux (17 ODD, ISO 26000...), qui peuvent aider les entreprises dans la réalisation d'un premier état des lieux (voir quelques exemples ci-après). Celles-ci peuvent également s'appuyer sur un accompagnement externe — cabinets de conseil spécialisés, experts en durabilité... — afin de bénéficier d'un regard objectif et de garantir la pertinence de l'analyse.

**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

Le **B Impact Assessment** est un outil d'auto-évaluation en ligne créé par B Lab et utilisé dans le processus de labellisation B Corp ([voir page 54](#)). Il s'agit d'un questionnaire personnalisé en fonction de la taille, de la localisation et du secteur d'activité de l'entreprise. Les questions portent sur des exigences de base et des exigences relatives à différentes thématiques telles que l'action climatique, le travail équitable, la mission et la gouvernance des parties prenantes, les droits humains...

**Plus d'informations :**<https://bcorporation.fr/nos-outils/b-impact-assessment/>

Le **SDG Action Manager** est une plateforme développée par les Nations Unies et B Lab pour aider les entreprises à évaluer leur contribution aux 17 Objectifs de Développement Durable.

**Plus d'informations :**<https://bcorporation.fr/nos-outils/sdg-action-manager/>Take action.  
Track progress.  
Transform the world.

L'**évaluation EcoVadis** est un système d'évaluation RSE sous forme de questionnaire, qui analyse les pratiques d'une entreprise en matière d'environnement, de social, d'éthique et d'achats responsables et attribue une notation matérialisée par une médaille. Cette évaluation repose sur des preuves et des documents justificatifs.

Elle est également largement utilisée par les grands donneurs d'ordre pour évaluer les performances RSE de leurs fournisseurs et partenaires et ainsi garantir la fiabilité de leur chaîne d'approvisionnement.

**Plus d'informations :**<https://ecovadis.com/fr/>

Le **DIAG26000** est une grille d'évaluation en ligne basée sur les 7 questions centrales de la norme ISO 26000. En fin de parcours, l'outil génère un « profil RSE ».

**Plus d'informations :**<https://diag26000.online/>

**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

**L'ODD Business Model Canvas** est un outil stratégique conçu pour aider les entreprises à repenser leur modèle d'affaires et leurs projets en intégrant une réflexion approfondie sur leurs impacts sociaux, environnementaux, économiques et de gouvernance et leur contribution aux 17 ODD.

Développé par la Direction du Développement Durable du Service Public de Wallonie, cet outil s'inspire du Business Model Canvas (BMC)<sup>4</sup>.

**Plus d'informations :**

<https://developpementdurable-entreprise.be/redecouvrez-le-business-model-canvas-durable/>

“ Chez Mellow, nous avons choisi de commencer notre démarche de durabilité par une étape essentielle : la mesure de notre impact. Avant d'agir, il est en effet indispensable de savoir où l'on se situe, afin de concentrer nos efforts là où ils auront le plus d'impact.

À la demande d'un client, nous avons d'abord réalisé une évaluation EcoVadis, qui a mis en évidence la nécessité de mieux structurer et formaliser nos politiques internes. Nous avons ensuite mené un auto-diagnostic à l'aide du B Impact Assessment de B Lab, un outil complet qui nous a permis d'évaluer nos impacts sociaux, environnementaux et économiques, tout en identifiant des pistes d'amélioration concrètes.

Parallèlement, notre participation à l'accompagnement Organisations Durables du Service Public de Wallonie nous a conduits à construire une feuille de route 2025-2030 alignée sur les Objectifs de Développement Durable. Parmi les premières actions prévues figurent la réalisation d'un bilan carbone et d'un audit énergétique, afin de disposer de données chiffrées précises pour orienter nos priorités et mesurer nos progrès.

Enfin, nous accordons une grande importance à la connaissance de nos équipes et de leurs sensibilités. Identifier, dans chaque service, les personnes moteurs — qu'elles soient animées par des enjeux sociaux ou environnementaux — facilite la collecte des données et renforce la mobilisation autour de notre démarche.

**David HEREDIA** - Directeur de l'Engagement Sociétal  
Mellow, Fabrication de desserts - Villers-le-Bouillet

<sup>4</sup> Le Business Model Canvas, développé par Alexander Osterwalder, est un outil stratégique conçu pour visualiser, concevoir et analyser le modèle d'affaires d'une entreprise en 9 blocs.

**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

Outre ces outils génériques, il existe également des outils qui ciblent plus spécifiquement l'un ou l'autre pilier du développement durable (bilan de gaz à effet de serre, bilan biodiversité, outil de monitoring de la diversité...).

**BON À SAVOIR****LE BILAN DE GAZ À EFFET DE SERRE**

Deux méthodologies permettent de quantifier les émissions de gaz à effet de serre (GES) associées à une activité, un produit, un service ou une organisation : le GHG Protocol (« Green House Gas Protocol ») et le Bilan Carbone®.

Reconnu à l'échelle internationale, le GHG Protocol est un standard de comptabilisation des émissions de GES. Il classe les émissions en trois catégories, appelées « scopes » :

- **Scope 1** : émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées par l'organisation.
- **Scope 2** : émissions indirectes liées à l'énergie achetée et consommée par l'organisation (électricité, vapeur, chaleur, froid, air comprimé...).
- **Scope 3** : toutes les autres émissions indirectes, en amont et en aval de la chaîne de valeur (déplacements professionnels, transports de marchandises, utilisation des produits, transformation et fin de vie des produits...).

Développé par l'ADEME<sup>5</sup>, le **Bilan Carbone®** est une méthode française, qui permet elle aussi d'évaluer les émissions de GES, mais selon une approche différente. Les émissions directes et indirectes sont réparties en catégories d'émissions (transports, consommation d'énergie, achats de biens et services...).

Particularité du Bilan Carbone® : il oblige l'entreprise à élaborer un plan de réduction de ses émissions et à engager sa mise en œuvre. Cette étape reste facultative dans le cadre du GHG Protocol.

**Plus d'informations :**

<https://ghgprotocol.org/>

<https://bilans-ges.ademe.fr/>

5 L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) a été créée en 1990 par le gouvernement français pour participer à la construction de politiques nationales et locales de transition écologique.

**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

“ Chez Torrefactory, nous considérons le bilan carbone comme un véritable outil de pilotage stratégique. Il nous offre une photographie complète de nos émissions de gaz à effet de serre — de nos consommations internes jusqu'à l'usage de nos produits chez nos clients.

Cet exercice nous a permis d'identifier nos six principaux postes d'émission : l'énergie consommée, les achats, les déplacements, le transport de marchandises, les emballages et la fin de vie de nos produits. L'analyse a révélé un élément clé : plus de 50 % de nos émissions provenaient de l'électricité utilisée pour le fonctionnement de nos machines à café chez nos utilisateurs, tandis que le transport maritime ne représentait que 2 % de nos émissions totales.

Forts de ce constat, nous avons mis en œuvre plusieurs actions concrètes : mise en veille automatique des machines, sensibilisation des clients et formation de nos techniciens et vendeurs. Nous avons également repensé nos appareils afin de pouvoir les reconditionner et prolonger leur durée de vie.

Ce bilan carbone est bien plus qu'un diagnostic : c'est un levier d'amélioration continue, qui oriente nos décisions et nous aide à réduire durablement notre empreinte carbone.

**Florent HENRY** - Cofondateur  
Torrefactory, Torréfaction de café - Mont-Saint-Guibert

### Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE

## CARTOGRAPHIER ET DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

Une fois le diagnostic initial effectué, il convient de réaliser la cartographie des **parties prenantes** de l'entreprise. Il s'agit en premier lieu de recenser l'ensemble des acteurs qui composent son écosystème, c'est-à-dire :

- Ceux qui influencent les activités, décisions ou performances de l'entreprise ;
- Ceux qui sont impactés, directement ou indirectement, par ces mêmes activités ou décisions.

<b>Parties prenantes internes</b>	Collaborateurs Dirigeants Syndicats et représentants du personnel Actionnaires ...
<b>Parties prenantes externes</b>	Clients Fournisseurs et sous-traitants Riverains Banques & investisseurs ONG Médias Pouvoirs publics ...

Cependant, il est évident de comprendre que toutes les parties prenantes n'ont pas le même poids ni la même influence. Il est donc ensuite essentiel d'évaluer leur importance stratégique afin d'identifier celles qu'il convient de consulter et d'impliquer en priorité.

La **matrice d'influence** est un outil utile pour hiérarchiser les parties prenantes selon leur niveau d'influence et d'intérêt.

Représentation d'une matrice d'influence



**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

Une fois la cartographie réalisée, l'entreprise peut engager un dialogue ouvert, structuré et continu avec ses parties prenantes internes et externes. Cet échange permet de mieux comprendre leurs attentes, besoins et préoccupations, afin d'ajuster la stratégie et les priorités en conséquence.

La consultation ne doit pas être envisagée comme un exercice ponctuel, mais bien comme un processus évolutif, qui s'inscrit dans le temps. Elle permet de suivre l'évolution des attentes et surtout de construire et renforcer des relations de confiance.

Différentes approches de consultation sont possibles, telles que :

- **Enquêtes** : pour toucher un large public et recueillir des données quantitatives ;
- **Entretiens individuels** : pour approfondir certains sujets avec des acteurs clés ;
- **Groupes de discussion** : pour faire émerger des points de vue collectifs sur des enjeux spécifiques ;
- **Ateliers collaboratifs** : pour encourager l'échange, la co-construction et la compréhension mutuelle...

“ Chez Maniet!Luxus, nous avons souhaité donner une véritable voix aux parties prenantes souvent oubliées : la nature et les générations futures. Nous avons ainsi créé notre Comité Régénération, un dispositif innovant qui nous aide à repenser notre stratégie à travers le prisme de l'économie régénérative.

Composé de huit membres – quatre internes (dont la CEO, la directrice des achats, un membre actif du comité RSE et la responsable RSE) et quatre experts externes issus d'horizons variés – le comité se réunit plusieurs fois par an pour challenger nos orientations, lever des freins opérationnels et nourrir notre feuille de route.

Organisé autour de duos interne/externe, chacun gardien d'un pilier du développement durable (Nature, Générations futures, Équité sociale, Pérennité économique), ce comité favorise la cocréation, l'intelligence collective et le dialogue intergénérationnel.

Au-delà de l'expertise, il offre aussi un soutien humain : un espace où l'on partage les défis et où l'on retrouve le sens de notre engagement.

Allison VANDERPLANCKE - CEO  
Maniet!Luxus, Commerce de détail de chaussures - Nivelles

**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

“ Chez EpiCURA, dans le cadre de la refonte de notre stratégie quinquennale et d'un audit mené pour l'obtention du label Engagé RSE, nous avons souhaité renforcer la mobilisation de nos parties prenantes internes et externes. Cette démarche a été l'occasion de consulter, d'écouter et d'impliquer l'ensemble de notre écosystème dans la construction de notre nouvelle stratégie.

Grâce à des questionnaires, des entretiens et la mise en place de plusieurs groupes de travail, nous avons recueilli les attentes de nos collaborateurs, patients, médecins traitants, partenaires académiques, fournisseurs, centrales de soins, maisons de repos partenaires...

Ces échanges ont donné naissance à des initiatives concrètes porteuses de sens :

- La création de maisons de ressourcement en collaboration avec les communes,
- Le développement de formations communes avec nos maisons de repos partenaires,
- La mise en place d'une ligne directe dédiée à nos médecins traitants, pour faciliter la continuité des soins,
- La sensibilisation de nos fournisseurs aux enjeux du développement durable visant à encourager des pratiques responsables et éthiques.

Nous sommes convaincus que l'avenir de notre institution repose sur cette intelligence collective : en écoutant, en partageant et en avançant avec nos partenaires, nous serons mieux armés pour relever les défis de demain.

**Marlène FRÈREJEAN** - Conseillère développement stratégique, recherche et innovation  
EpiCURA, Soins hospitaliers - Mons-Borinage et Ath

Il convient à chaque entreprise d'adopter la meilleure approche en fonction de son interlocuteur.

L'objectif n'est pas seulement de consulter, mais aussi d'engager et de coconstruire : impliquer les parties prenantes dans certaines décisions stratégiques, développer des projets communs, ou encore intégrer leurs retours dans les engagements RSE concrets de l'entreprise.

## Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE

## RÉALISER UNE ANALYSE DE MATÉRIALITÉ ET IDENTIFIER SES ENJEUX DE DURABILITÉ PRIORITAIRES

En complément du diagnostic initial, il est primordial de réaliser une **analyse de matérialité**. Celle-ci permet d'identifier et prioriser les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus pertinents pour l'entreprise et ses parties prenantes.

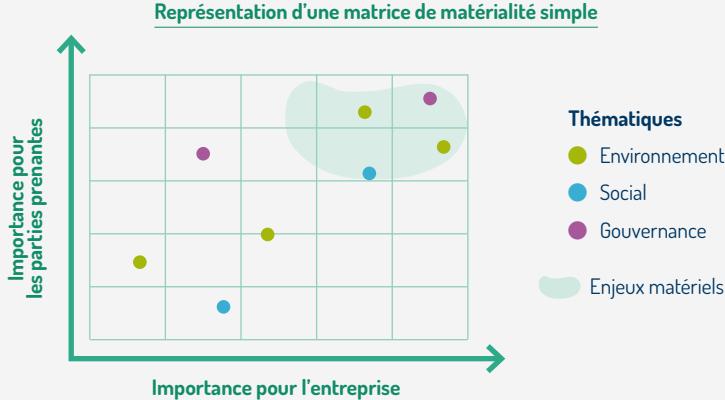
Issu du système financier, le concept de matérialité fait référence aux informations ou facteurs qui sont susceptibles d'avoir un impact ou une influence significative sur la performance financière d'une entreprise.

Dans une démarche de durabilité, on parle généralement d'**analyse de matérialité « simple »**, qui vise à évaluer la pertinence de chaque enjeu de durabilité pour les parties prenantes et pour la performance globale de l'entreprise.

Pour mener cette analyse de manière efficace, il est recommandé de :

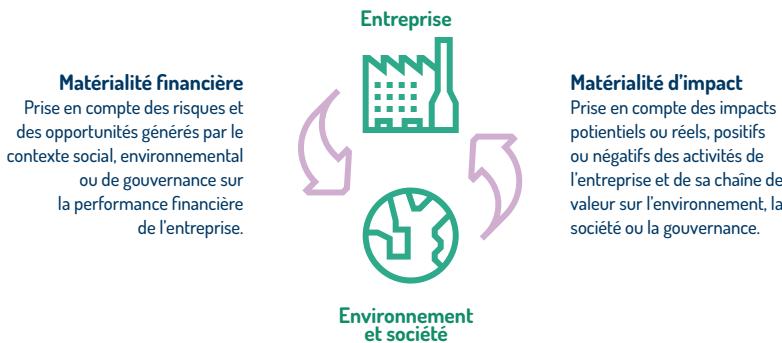
- Lister les enjeux de durabilité potentiels (à partir de référentiels, benchmarks sectoriels...) ;
  - Consulter les parties prenantes internes et externes ;
  - Évaluer la pertinence de chaque enjeu, en croisant deux dimensions :
    - Son importance pour les parties prenantes
    - Son impact sur la performance de l'entreprise ;
  - Analyser les résultats afin d'identifier les enjeux de durabilité prioritaires.

Les résultats de cette analyse peuvent ensuite être synthétisés et représentés au moyen d'une **matrice de matérialité**, qui permet d'identifier rapidement les enjeux de durabilité dits « matériels », c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise doit concentrer ses actions en priorité.



**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE****BON À SAVOIR****ALLER PLUS LOIN AVEC L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ**

Dans le contexte de la CSRD (voir page 14), la matérialité ne se limite pas seulement aux informations financières, mais inclut également les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cela signifie que les entreprises doivent évaluer, non seulement comment les questions de durabilité affectent leurs finances, mais aussi comment leurs opérations affectent la société et l'environnement. Ce principe fait référence au concept de **double matérialité**.

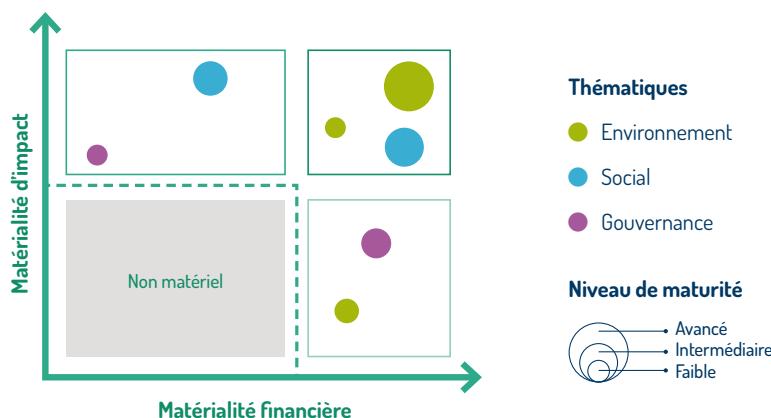
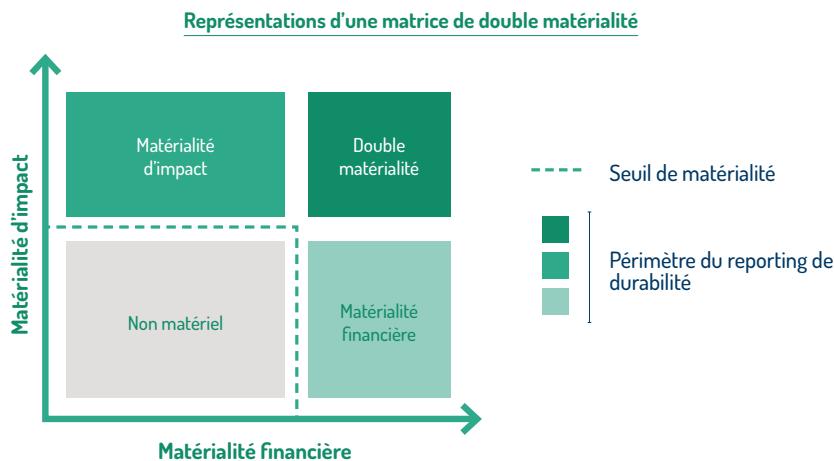
**Illustration du principe de double matérialité**

Quelques particularités de l'analyse de double matérialité :

- Elle couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, en amont et en aval, allant de l'extraction des matières premières, jusqu'à la fin de vie du produit ;
- Pour chaque enjeu de durabilité identifié, l'entreprise doit cartographier l'ensemble des Impacts (= matérialité d'impact), Risques et Opportunités (=matérialité financière) liés à cet enjeu ;
- Une cotation des Impacts, Risques et Opportunités (IRO) identifiés précédemment doit être effectuée sur base de critères d'évaluation spécifiques (ampleur, portée, probabilité d'occurrence...) ;
- L'entreprise détermine librement un seuil de matérialité au-delà duquel les Impacts, Risques et Opportunités sont considérés comme matériels.

## Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE

La représentation sous forme de matrice reste le format privilégié pour visualiser rapidement les enjeux de durabilité matériels.



**Étape 1 : RÉALISER UNE ÉVALUATION INITIALE**

Depuis plusieurs années, IPEX s'inscrit dans une logique d'amélioration continue à travers diverses certifications ISO. Cette culture du progrès nous a naturellement amenés à prendre en compte les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) dans notre approche.

Comme point de départ, il nous semblait essentiel de dresser un état des lieux, de mesurer nos impacts et d'identifier clairement nos leviers d'action. Nous avons ainsi mené plusieurs audits – diagnostic environnement, diagnostic mobilité et bilan carbone – que nous avons complétés par une analyse de double matérialité. Cet exercice rigoureux, réalisé avec l'appui d'un partenaire externe, nous a permis de hiérarchiser nos enjeux ESG les plus significatifs, tant pour la performance financière de l'entreprise que pour ses impacts environnementaux et sociaux.

De cette analyse sont ressortis 13 enjeux clés, dont 6 présentant une double matérialité : la décarbonation, la gestion de l'énergie et des déchets, la culture d'entreprise, la formation et la gestion des relations fournisseurs. Ensemble, ils forment les fondations de notre démarche durable intégrée, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable.

Ce processus demande du temps, de la persévérance et une bonne dose d'optimisme. La durabilité n'est pas un sprint, mais un voyage collectif : il faut avancer étape par étape, sans se laisser décourager. Et surtout, ne jamais oublier que l'humain reste la clé pour donner vie à cette transformation.

**Catherine WILLEMART** - Responsable Développement Durable  
IPEX Group, Solutions d'impression et de gestion documentaire - Saintes

**Étape 2 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE**

## ÉTAPE #2 – ÉLABORER UNE STRATÉGIE

Une fois les enjeux prioritaires identifiés grâce au diagnostic initial, à la consultation des parties prenantes et à l'analyse de matérialité, il est temps pour l'entreprise de définir une stratégie de durabilité ambitieuse et réaliste. Celle-ci doit s'inscrire pleinement dans la culture de l'entreprise, dans son mode de gouvernance et dans son ambition à long terme.

### **DÉFINIR UNE VISION ET DES AMBITIONS CLAIRES**

Une **stratégie de durabilité** permet à l'entreprise d'intégrer les principes du développement durable dans toutes ses décisions, activités et processus.

Pour être efficace, elle doit :

- Être pleinement intégrée à la **stratégie globale de l'entreprise** ;
- Être alignée avec la **culture organisationnelle**, c'est-à-dire les pratiques, croyances et comportements partagés par les membres de l'organisation.
- S'inscrire dans les fondements identitaires de l'entreprise, c'est-à-dire la **mission** (sa raison d'être), la **vision** (sa projection à long terme) et les **valeurs** (les principes fondateurs qui guident ses décisions).

Une stratégie de durabilité bien conçue renforce l'identité de l'entreprise et sa capacité à mobiliser ses collaborateurs, partenaires et clients autour de ses engagements.

#### **Définir sa stratégie : mission, vision et valeurs**

##### **Fondements identitaires d'une organisation**

**Mission**

= Raison d'être  
de l'entreprise

Pourquoi l'entreprise  
existe-t-elle ?

**Vision**

= Projection  
dans le futur

Où voulez-vous aller  
(à long terme) ?

**Valeurs**

= Principes  
fondamentaux  
qui guident les actions  
et comportements

**Étape 2 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE**

“ Chez Delka, nous avons choisi d'intégrer le développement durable de manière structurée et pragmatique dans nos processus existants, afin qu'il devienne une composante naturelle de notre fonctionnement quotidien.

Notre politique, historiquement centrée sur la qualité, a été entièrement repensée par un groupe restreint – rassemblant le CEO, le directeur industriel, le coordinateur qualité/ environnement et une représentante des achats – pour évoluer vers une politique intégrée, englobant la qualité, la sécurité et la durabilité. Ce travail nous a également amenés à redéfinir notre mission, nos valeurs et notre vision, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les 5P (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership). Cette nouvelle orientation stratégique a été validée par le comité de direction et communiquée à l'ensemble du personnel.

Aujourd'hui, la durabilité est pleinement intégrée à tous les niveaux de l'entreprise : elle est suivie régulièrement en comité de direction via des indicateurs spécifiques et est incluse dans nos audits internes, dans nos relations avec les parties prenantes, et dans l'évaluation annuelle de nos fournisseurs.

Ce choix d'intégration permet à Delka de progresser de manière efficace, sans alourdir nos ressources, tout en renforçant notre engagement envers un modèle d'entreprise responsable et résilient.

**Kisito IDRIS** - Coordinateur qualité & environnement  
Delka, Fabrication de sauces - Petit-Rechain

## Étape 2 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE



## BON À SAVOIR

## CONCRÉTISER SA VISION PAR DES ENGAGEMENTS

La **charte RSE** est un document de référence qui permet de formaliser les engagements de l'entreprise en matière de durabilité. Elle traduit la vision en principes d'action concrets et partagés. C'est un outil de communication interne et externe, qui engage l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, partenaires et autres parties prenantes.

La charte RSE peut inclure :

- La vision et les valeurs de l'entreprise ;
- Les grands engagements (environnement, social, gouvernance, éthique, achats responsables...) ;
- Les principes de conduite adoptés dans l'ensemble des activités ;
- Les parties prenantes clés et la manière dont elles sont intégrées dans la démarche ;
- Les cadres et normes internationaux utilisés (ISO 26000, ODD...).

**Étape 2 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE****FIXER DES OBJECTIFS MESURABLES**

Pour que la démarche de durabilité soit concrète et évaluée dans le temps, il est indispensable de fixer des objectifs précis.

Ces objectifs doivent être définis en pensant « **SMART** » :

- **Spécifiques** : Quel est précisément l'objectif ?
- **Mesurables** : Comment mesurer les progrès vers la réalisation de l'objectif ?
- **Atteignables** : L'objectif est-il réalisable compte tenu des ressources et des contraintes ?
- **Réalistes** : L'objectif est-il pertinent et aligné avec les objectifs globaux de l'entreprise ?
- **Temporellement définis** : Quelle est l'échéance pour atteindre l'objectif ?

“

Chez Equans, nous sommes engagés dans une trajectoire de réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>, en ligne avec la Science Based Targets initiative (SBTi)<sup>6</sup> et la plateforme Belgian Alliance for Climate Action. Nous avons défini des objectifs mesurables, fondés sur la science et alignés sur les recommandations de l'Accord de Paris, visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

Notre ambition : réduire d'ici 2030 nos émissions directes de 42 % (scopes 1 et 2) et nos émissions indirectes de 52 % (scope 3, en intensité), par rapport à 2023.

Ces engagements structurants traduisent notre volonté d'agir concrètement pour le climat, en impliquant l'ensemble de notre chaîne de valeur.

La validation officielle de ces objectifs par la SBTi renforce notre crédibilité auprès de nos partenaires et de nos clients, tout en donnant une direction commune à l'ensemble de nos équipes.

”

**Thibault D'URSEL** - Directeur RSE

Equans BeLux, Installations multi-techniques et services de maintenance

<sup>6</sup> Lancée en 2015, la Science-Based Targets initiative (SBTi) aide les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre fondés sur la science, en cohérence avec l'Accord de Paris, qui vise à limiter le réchauffement climatique à +1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels.

**Étape 3 : DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'ACTIONS**

## ÉTAPE #3 – DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'ACTIONS

### **CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE**

Une fois la stratégie de durabilité définie, il est essentiel de la traduire en un **plan d'actions** concret et opérationnel. Ce plan permet à l'entreprise de passer du « pourquoi » au « comment », en alignant ambitions, engagements et moyens dans un calendrier clair.

Chaque action identifiée doit répondre à six questions clés :

<b>Quoi ?</b>	Un descriptif précis de l'action à mener
<b>Qui ?</b>	Les acteurs à mobiliser
<b>Comment ?</b>	Le mode de mise en œuvre
<b>Quand ?</b>	L'échéancier
<b>Combien ?</b>	Les ressources à allouer (financières, humaines, matérielles...)
<b>Quels résultats ?</b>	Les indicateurs de suivi (KPIs)

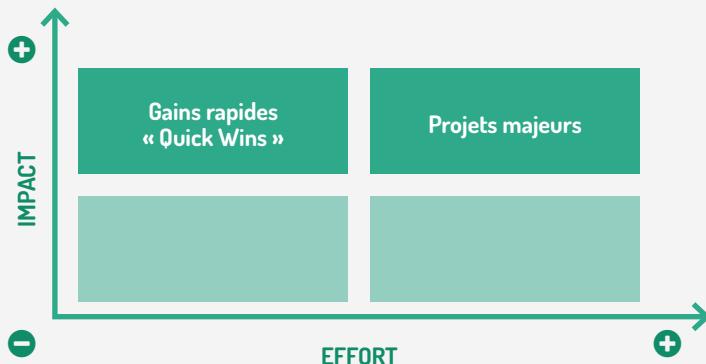
Un plan d'actions bien conçu doit trouver un équilibre entre :

- Des actions à long terme qui nécessitent davantage de ressources (« Projets majeurs »),
- Des actions à court terme, qui apportent des résultats rapides et concrets, et permettent de visualiser les progrès réalisés et d'entretenir une dynamique positive (« Quick Wins »).

Un outil simple permettant de catégoriser et prioriser les actions de manière visuelle, est une **Matrice Effort/Impact**.

### Étape 3 : DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'Actions

Représentation d'une matrice Effort / Impact



Il convient de ne pas initier toutes les actions identifiées simultanément, afin de garantir une mise en œuvre efficace et de maintenir une progression durable.

Cela implique également de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun à chaque étape, afin d'assurer une coordination efficace du plan d'actions.

### OUTIL PRATIQUE



La Cellule Développement Durable d'AKT for Wallonia a élaboré deux catalogues d'actions pour aider les entreprises à bâtir des plans d'actions adaptés :

- Un catalogue d'actions par Objectif de Développement Durable,
- Un catalogue d'actions par fonction dans l'entreprise.



#### Plus d'informations :

<https://developpementdurable-entreprise.be/boite-a-outils/>

#### APPROVISIONNEMENTS

CDR	Action
CDR 1 - Pas de priorité	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 2 - Fonction	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 3 - Fonction et action	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 4 - Fonction et action et CDR	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 5 - Fonction et action et CDR et CDR	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 6 - Fonction et action et CDR et CDR et CDR	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.
CDR 7 - Fonction et action et CDR et CDR et CDR et CDR	Identifier les meilleures opportunités dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. Utiliser ces opportunités pour l'amélioration des performances des CDR qui sont identifiées au travers des critères de durabilité et de performance.

**Étape 3 : DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'ACTIONS**

Depuis 2005, Nekto place la durabilité et la responsabilité sociale au cœur de son avenir. En 2021, nous avons choisi d'ancrer notre démarche dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) afin d'aligner nos actions sur des objectifs universels et facilement compréhensibles par tous.

Nous avons établi notre feuille de route ODD grâce à une démarche structurée et participative en trois phases : diagnostic des impacts, élaboration d'une matrice de matérialité avec les parties prenantes et création de plans d'action.

Les actions ODD ont été traduites en objectifs individuels et intégrées à nos outils de gestion (plan de formation, plan d'action annuel et budget d'investissement). Le suivi est assuré par des groupes de travail.

Notre feuille de route est révisée deux fois par an par la direction et le Conseil d'administration et fait l'objet d'un reporting dans notre rapport de durabilité annuel. Cette approche structurée assure la lisibilité de notre engagement et renforce notre contribution collective aux ODD.

**Hugues PROCUREUR** - Directeur

Nekto, Entreprise de Travail Adapté - Soignies

**SUIVRE LES PROGRÈS AVEC DES INDICATEURS PERTINENTS**

La réussite du plan d'actions repose sur un bon pilotage. Pour cela, il faut définir des **indicateurs de suivi** ou **de performance** (« **Key Performance Indicator** » en anglais ou KPI). Ces indicateurs font référence à un ensemble de mesures quantifiables utilisées pour évaluer la performance globale à long terme d'une entreprise. Ils peuvent être déclinés à l'échelle d'une entreprise, d'une équipe, d'un projet ou même d'une personne.

Fixer des indicateurs de performance pour son plan d'actions est indispensable pour mesurer et comparer les progrès réalisés, évaluer l'efficacité, prendre des décisions, communiquer avec transparence, motiver les équipes et aligner les actions avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Étape 3 : DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'ACTIONS**

Voici quelques critères à prendre en compte lors du choix des indicateurs :

- **Simplicité** : faciles à comprendre et à interpréter.
- **Fiabilité** : basés sur des données précises, cohérentes et vérifiables.
- **Pertinence** : pertinents par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise.
- **Actionnable** : fournissant des informations qui peuvent être utilisées pour prendre des mesures concrètes et améliorer les performances.

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 souvent les plus efficaces.

Un plan d'actions ne doit pas être figé : il vit, évolue et s'adapte dans une logique d'amélioration continue, nourrie par le suivi régulier des résultats et la capacité à en tirer des enseignements. Ce suivi permet notamment de réajuster certains objectifs, d'introduire de nouvelles actions ou de les prioriser différemment, d'allouer autrement les ressources et, si nécessaire, de revoir les échéances.

## OUTIL PRATIQUE

La Cellule Développement Durable a élaboré un catalogue d'indicateurs de performance par Objectif de Développement Durable pour permettre aux entreprises de suivre leur progression, d'évaluer leurs performances et d'identifier les domaines à améliorer.



### Plus d'informations :

<https://developpementdurable-entreprise.be/boite-a-outils/>



**Étape 3 : DÉFINIR ET PILOTER UN PLAN D'ACTIONS**

“ Chez Belgarena, le développement durable fait partie intégrante de nos activités depuis plus de dix ans. Souhaitant aller plus loin, nous avons entrepris de structurer et formaliser notre démarche de durabilité, afin de la rendre plus ambitieuse et d'accompagner la montée en compétences de nos équipes.

Nous avons réalisé des audits et diagnostics, interrogé nos parties prenantes et analysé notre chaîne de valeur en intégrant une approche « risques ». Cette démarche nous a permis d'identifier nos faiblesses, nos dépendances et nos fragilités, et ainsi d'anticiper d'éventuels risques financiers, opérationnels ou environnementaux — comme l'interdiction de prélever de l'eau dans la Sambre en période de sécheresse.

Les indicateurs de suivi jouent également un rôle clé : ils nous permettent de mesurer nos avancées, d'évaluer nos écarts et d'ajuster nos actions. L'enjeu n'est pas d'en avoir beaucoup, mais de disposer d'indicateurs pertinents, stables et compris de tous, du conseil d'administration jusqu'aux collaborateurs. Et lorsque les objectifs ne sont pas atteints, il est essentiel d'en comprendre les causes et de les partager en toute transparence.

C'est ainsi que nous renforçons, année après année, la résilience de notre entreprise.

**Muriel DUROY** - C.O.O.

Belgarena, Traitement et valorisation de terres - Farceniennes

**Étape 4 : PRÉPARER UN REPORTING DE DURABILITÉ**

## ÉTAPE #4 – PRÉPARER UN REPORTING DE DURABILITÉ

Le **reporting de durabilité**, aussi appelé **reporting extra-financier**, a pour objectif de :

- Informer de manière claire et transparente l'ensemble des parties prenantes (clients, investisseurs, collaborateurs...),
- Piloter efficacement la stratégie de durabilité grâce à des données fiables et comparables,
- Valoriser les progrès réalisés et illustrer l'engagement de l'entreprise,
- Renforcer la crédibilité et la légitimité de l'entreprise sur ses engagements en matière de durabilité.

Il s'agit ainsi d'un outil à double vocation, à la fois interne — pour le pilotage, la gestion et l'amélioration continue — et externe — pour la communication, la transparence et la réputation.

Les entreprises soumises à la CSRD ([voir page 14](#)) sont tenues de produire leur reporting conformément aux **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**. Ces normes, développées par l'EFRAG<sup>7</sup>, ont pour objectif d'harmoniser les pratiques de communication extra-financière à l'échelle européenne. Elles comprennent des normes transversales, applicables à l'ensemble des entreprises concernées, ainsi que des normes thématiques couvrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

### **S'APPUYER SUR DES NORMES DE REPORTING VOLONTAIRE**

Même en l'absence d'obligation réglementaire, toute entreprise peut tirer parti d'un reporting de durabilité structuré.

Deux normes sont reconnues pour accompagner les entreprises dans cet exercice :

<sup>7</sup> European Financial Reporting Advisory Group : groupe consultatif européen sur l'information financière, responsable de l'élaboration des normes européennes de reporting de durabilité.

**Étape 4 : PRÉPARER UN REPORTING DE DURABILITÉ****1. Les normes GRI, un cadre de référence mondial**

Le **GRI (Global Reporting Initiative)** est aujourd’hui le référentiel volontaire le plus largement utilisé à l’échelle mondiale pour la communication extra-financière. Il repose sur un système de normes modulaires – normes universelles, sectorielles et thématiques – qui permettent aux entreprises d’adapter leur reporting à leur secteur d’activité et à leurs priorités stratégiques.

Ces normes s’adressent aux entreprises de toutes tailles, y compris les grandes entreprises et les multinationales.

Le GRI propose deux niveaux d’application, permettant soit une conformité complète aux normes (« GRI in accordance »), soit une utilisation partielle pour la communication d’informations spécifiques (« GRI with reference »).

 **Plus d’informations :**  
<https://www.globalreporting.org/>

**2. Les normes VSME, un cadre européen pour les TPE et PME**

La **VSME (Voluntary Standard for Small and Medium Enterprises)** est un cadre volontaire développé par l’EFRAG et initialement destiné aux petites et moyennes entreprises. Son objectif est de faciliter la communication sur leur performance extra-financière, de manière adaptée à leur taille et leurs ressources.

La VSME propose deux niveaux de reporting :

- Un module de base : une liste simplifiée d’informations et d’indicateurs à collecter pour les PME débutantes.
- Un module complet : un ensemble plus détaillé d’informations, destiné aux PME plus avancées ou susceptibles de devoir répondre à des exigences d’acteurs externes tels que les banques, les investisseurs et les entreprises clientes.

Ces modules sont composés d’exigences de publication dans trois thématiques spécifiques inspirées des normes ESRS : l’Environnement, le Social et la Gouvernance (ESG).

 **Plus d’informations :**  
<https://www.efrag.org/en/smes-and-sustainability-reporting>

**Étape 4 : PRÉPARER UN REPORTING DE DURABILITÉ****BON À SAVOIR****S'INSPIRER DE RAPPORTS EXISTANTS**

Avant de rédiger votre propre rapport de durabilité, il peut être utile de consulter des exemples concrets réalisés par d'autres entreprises.

Les **Belgian Awards for Sustainability Reports (BAS)**, initiative de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE), récompensent chaque année les meilleurs efforts en matière de reporting de durabilité en Belgique.

 **Plus d'informations :**  
<https://www.ibr-ire.be/en/bas/reports/reports>

Le **Portail « EFRAG 2025 State of Play »** présente les principaux résultats d'une étude menée auprès d'entreprises soumises à la directive CSRD, ainsi qu'une série de rapports de durabilité disponibles en consultation.

 **Plus d'informations :**  
<https://insights.efrag.org/reports>

**OUTIL PRATIQUE**

La Direction du Développement Durable du Service Public de Wallonie met à disposition un guide pratique pour les entreprises « De la stratégie au reporting de durabilité : un levier de différenciation, de performance et de résilience ».



 **Plus d'informations :**  
<https://www.wallonie.be/fr/csrdu-un-guide-pratique-pour-accompagner-les-entreprises-wallonnes>

**Étape 4 : PRÉPARER UN REPORTING DE DURABILITÉ**

“ Chez Holcim Belgique, nous considérons le rapport de durabilité comme un véritable outil de dialogue. Il doit vivre tout au long de l'année, à travers nos canaux de communication, afin de partager nos avancées et nos engagements avec l'ensemble de nos parties prenantes. L'enjeu est d'être proactif, de cibler les bons interlocuteurs et de nourrir un échange continu.

Préparé en interne avec la contribution de près de 50 collègues, notre rapport reflète nos engagements, nos résultats et notre ambition pour une construction plus durable et circulaire. Nous veillons à ce que l'ensemble du personnel en soit informé, notamment via les réunions d'équipes, et nous outillons nos commerciaux afin qu'ils puissent relayer nos actions et nos progrès auprès des clients.

C'est en partageant en toute transparence nos avancées en matière environnementale, sociale et de gouvernance que nous renforçons la confiance de nos partenaires et donnons du sens à notre démarche.

**Karim ABOUHAFES** - Sustainability Officer

Holcim Belgique, Production et distribution de matériaux de construction (ciment, béton, granulats)

**Étape 5 : COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE**

## ÉTAPE #5 – COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE

Une fois la stratégie définie et les actions engagées, l'enjeu est de communiquer de manière claire, cohérente et transparente auprès des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement d'informer, mais de valoriser les engagements, de renforcer la confiance et de mobiliser autour d'une vision partagée, sans masquer le chemin qu'il reste encore à parcourir.

Une communication responsable repose sur des principes de **transparence** (fournir une information complète, factuelle et vérifiable), de **cohérence** (faire correspondre les discours aux actions mises en œuvre) et d'**engagement** (encourager le dialogue et la participation des parties prenantes).

Pour être efficace, elle doit également reposer sur un plan structuré, intégrant :

- Des objectifs à court, moyen et long terme ;
- Une identification des publics concernés (clients, collaborateurs, partenaires...) ;
- Des messages adaptés, porteurs de sens ;
- Des canaux de diffusion choisis selon les audiences visées (site internet, réseaux sociaux, presse, newsletters...) ;
- Des indicateurs de performance pour suivre l'impact des actions de communication.

La communication responsable peut prendre de multiples formes, en fonction des objectifs poursuivis :

- Reporting de durabilité pour assurer traçabilité et transparence (voir pages 39 à 42) ;
- Relations presse, site internet ou réseaux sociaux pour diffuser largement les engagements ;
- Événements, campagnes internes ou newsletters pour mobiliser en interne et partager la démarche ;
- Labels et certifications (voir pages 53 à 61), pour renforcer la légitimité et la crédibilité des actions.

**Étape 5 : COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE**

Avec plus de 500 collaborateurs répartis sur différents sites, Eloy fait de la communication interne un levier essentiel pour ancrer la durabilité dans sa culture d'entreprise. Notre département Transition écologique et développement durable (TEDD) déploie chaque année un plan de communication multicanal afin de toucher tous les collaborateurs, du terrain aux bureaux, et de rendre notre transition concrète et inclusive.

Articles sur notre plateforme interne, capsules vidéo, événements thématiques, Lunch & Learn ou encore magazine papier (le TEDD Mag) : chaque support a son rôle à jouer pour informer, sensibiliser et créer du lien.

Avec le TEDD Mag, par exemple, nous souhaitons valoriser les initiatives concrètes menées par nos équipes en matière de durabilité. Chaque numéro est le fruit d'un travail collectif : nos ambassadeurs développement durable deviennent "reporters d'un jour" pour aller à la rencontre de leurs collègues et mettre en lumière leurs projets.

Cette approche diversifiée nous aide à fédérer les équipes autour d'une vision commune et à inscrire la durabilité dans nos pratiques quotidiennes.

**Marvin ALBERT** - Gestionnaire Projets Développement Durable  
Eloy, Construction, traitement et valorisation des eaux - Sprimont

## Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE



# ÉTAPE #6 – MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE

La réussite d'une démarche de durabilité repose en grande partie sur la capacité de l'entreprise à **mobiliser et impliquer ses parties prenantes internes**, notamment les collaborateurs, les managers et les instances dirigeantes. Leur engagement est essentiel pour impulser, incarner et faire vivre la transition durable au quotidien.

## UNE DYNAMIQUE PROGRESSIVE

Impliquer les équipes ne se fait pas en un jour. L'engagement se construit progressivement, depuis la sensibilisation, où l'on éveille la conscience des enjeux, jusqu'à l'ancrage, où la durabilité devient partie intégrante des pratiques et de la culture d'entreprise.

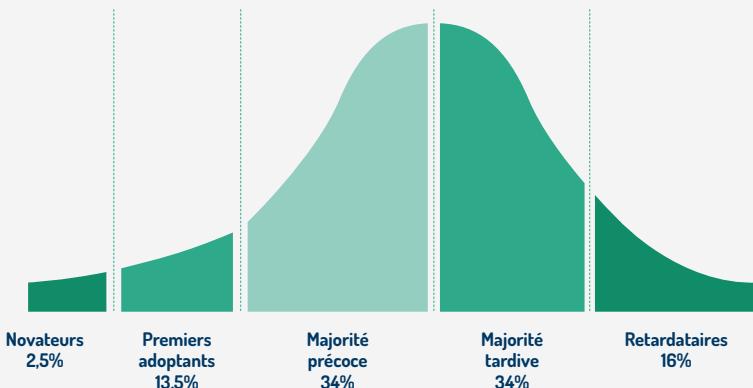


Par ailleurs, chercher à embarquer immédiatement toute l'organisation est souvent contre-productif. En effet, chaque collaborateur a un rapport différent au changement et à la durabilité, influencé par son métier, son niveau de maturité sur les sujets sociétaux ou environnementaux, ses contraintes de temps et ses motivations personnelles. Respecter les rythmes d'adhésion des collaborateurs et comprendre ces variations est fondamental pour ajuster les messages et les modes d'implication.

### Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE

Il est préférable de commencer par mobiliser les **profils moteurs** (les « innovators » et « early adopters » selon la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers<sup>8</sup>), c'est-à-dire des collaborateurs volontaires, déjà sensibles aux enjeux et motivés pour expérimenter et faire preuve d'initiative. Ces pionniers permettent de construire des exemples concrets et visibles, avec un effet d'entraînement sur les autres équipes.

Théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers



Mobiliser des collaborateurs, c'est aussi comprendre ce qui favorise ou entrave leur passage à l'action.

#### Moteurs d'engagement :

- La quête de sens au travail ;
- L'alignement des valeurs personnelles et organisationnelles ;
- La fierté d'appartenance ;
- Le bien-être et la cohésion dans les équipes ;
- L'engagement visible des pairs, créant une dynamique collective...

#### Freins à anticiper :

- Le manque de temps ou la surcharge de travail perçue ;
- L'absence de soutien managérial ;
- La crainte du changement, le scepticisme ou la perte de repères ;
- Le manque de clarté sur les objectifs et attentes ;
- Une stratégie déconnectée des réalités du terrain...

<sup>8</sup> Cette théorie explique comment, pourquoi et à quelle vitesse une innovation se répand au sein d'un système social. Elle identifie entre autres 5 catégories d'adoptants : novateurs, premiers adoptants, majorité précoce, majorité tardive et retardataires.

**Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE****LÉGITIMER ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE**

La mobilisation doit idéalement être soutenue par la direction et par le conseil d'administration. Elle ne peut cependant pas reposer uniquement sur le responsable RSE. La mise en place d'un comité de pilotage transverse, réunissant les principaux départements de l'entreprise, permet d'aligner les enjeux, mutualiser les expertises et coordonner les efforts.

De plus, il est également indispensable que l'entreprise s'appuie sur des acteurs de terrain capables de porter la démarche et de faire le lien entre la stratégie globale et la réalité des équipes. Ainsi, les managers, ambassadeurs et référents ont un rôle de relais de proximité clé à jouer. Ils permettent aussi de remonter des initiatives et du feedback de terrain.

Pour que ces acteurs intermédiaires puissent exercer au mieux leur rôle, il faut veiller à :

- Leur donner un cadre d'action clair, des objectifs et des moyens suffisants ;
- Les intégrer dans un réseau actif, tel qu'une « Greenteam » ou une équipe de durabilité ;
- Les former et leur fournir des ressources adaptées.

Le schéma ci-dessous illustre un exemple d'interaction entre les instances de pilotage et les acteurs de terrain pour mettre en œuvre la démarche de durabilité de l'entreprise. Il doit, bien entendu, être adapté à la taille et aux spécificités de chaque entreprise.

**Exemple de structure de gouvernance****Comité de pilotage RSE****Membre(s)  
du Comité de direction**

- Sponsor de la démarche
- Intégrer la durabilité dans la stratégie d'entreprise

**Responsable  
RSE**

- Élaborer et déployer la stratégie de durabilité
- Initier et soutenir les actions

**Responsables  
de départements**

- Relais avec les équipes
- Coconstruire la stratégie de durabilité

**TOP DOWN**  
pilotage stratégique

**Greenteam /  
Ambassadeurs**

- Remonter infos et idées de terrain
- Mettre en œuvre le plan d'actions

**BOTTOM UP**  
pilotage opérationnel



## Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE



## BON À SAVOIR

## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

La **gouvernance** d'une organisation est le système par lequel elle prend ses décisions et les applique pour atteindre ses objectifs. Dans une démarche de durabilité, la gouvernance assure l'intégration équilibrée des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et éthiques, et la prise en compte des parties prenantes.

Voici quelques leviers d'une gouvernance efficace :

- Nommer un responsable RSE avec des compétences à la fois techniques (enjeux ESG, réglementation, reporting...) et des soft skills (leadership, communication, pédagogie...) ;
- Mettre en place un comité de pilotage RSE transversal, représentatif des différentes fonctions et départements de l'entreprise, pour piloter la stratégie et assurer le suivi des actions ;
- Favoriser la transparence et l'exemplarité dans toutes les décisions.

Galler s'est engagé dans une transformation profonde dès 2019, devenant une entreprise à mission. Le modèle est articulé autour des 4P's – Purpose, People, Planet, Profit. L'humain et la planète sont au centre de nos décisions dans une logique de transition éthique et durable. Le fonctionnement repose sur un modèle collaboratif organisé en cercles autonomes où les décisions sont prises par consentement à la majorité simple avec débats. Chaque collaborateur a une voix et participe activement. Ce système décentralisé favorise l'intelligence collective et la responsabilisation.

Parmi ces cercles, le cercle Ethique réunit périodiquement des profils variés : les copilotes (membres du cercle de pilotage de l'entreprise), la responsable de la Greenteam, la responsable de la communication, ainsi qu'une personne extérieure apportant un regard indépendant.

Ce cercle traite de sujets aussi divers que le suivi de nos programmes de cacao durable et le soutien aux communautés locales en Côte d'Ivoire, ou encore nos actions à impact environnemental et nos initiatives sociales en Belgique. Il veille à maintenir une approche cohérente et globale de la durabilité.

**Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE**

“ Chez Inula, nous avons mis en place une gouvernance structurée pour assurer la mise en œuvre et le suivi de notre feuille de route RSE. Notre objectif est simple : faire vivre la durabilité à tous les niveaux de l'entreprise, du Comité de Direction jusqu'aux équipes opérationnelles.

La Direction générale a placé la RSE au cœur de la feuille de route stratégique du groupe, inscrivant ainsi la durabilité comme un levier de performance et de transformation.

Un Comité RSE restreint, composé de la responsable RSE et de plusieurs directeurs (RH, Marketing, Opérations), pilote la démarche et suit l'avancement des projets clés. Il a pour missions de définir les priorités, d'arbitrer les sujets et d'assurer la cohérence des actions menées.

La mobilisation passe aussi par les équipes : chaque collaborateur dispose d'un objectif RSE individuel, afin que la durabilité soit l'affaire de chacun. En parallèle, un réseau de contributeurs, impliqués selon leurs fonctions (responsables achats et production, chercheurs...), participe activement à la mise en œuvre des projets.

Cette gouvernance transversale, portée à la fois par la direction et les équipes, renforce la cohérence, la continuité et l'implication de tous dans notre démarche de durabilité.

Ella LECRY - Responsable RSE

Inula, Fabrication de produits naturels pour la santé - Ath

## OUTIL PRATIQUE

Les Cellules Environnement et Développement Durable d'AKT for Wallonia ont élaboré une brochure « Mettre en place une Greenteam en entreprise... Conseils pour passer à l'action ! ».



### Plus d'informations :

<https://developpementdurable-entreprise.be/boite-a-outils/>



AKT for Wallonia

Cellules Environnement et Développement Durable

**Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE****PRISE DE CONSCIENCE ET SENSIBILISATION**

La **sensibilisation au développement durable** consiste à éveiller l'intérêt et la conscience des individus autour des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, dans le but d'encourager des comportements plus responsables.

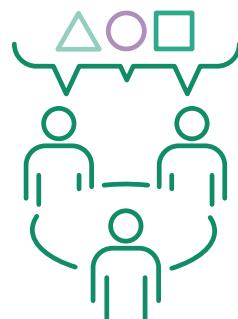
Au-delà de la simple transmission d'informations, une démarche de sensibilisation efficace vise à :

- Faire réfléchir et provoquer une prise de conscience individuelle et collective ;
- Encourager le passage à l'action, en montrant que chacun peut contribuer à la transformation ;
- Mobiliser dans la durée, en entretenant l'intérêt et l'implication des équipes.

Pour être pleinement efficace, la sensibilisation ne doit pas être perçue comme une action ponctuelle, mais bien comme un levier stratégique intégré à la démarche de durabilité. Elle gagne à être progressive, en s'adaptant aux niveaux de maturité des publics, réitérée pour entretenir l'élan et suivre les évolutions, et régulièrement évaluée afin de mesurer son impact et ajuster les approches.

Pour renforcer l'impact des actions de sensibilisation, il est recommandé d'utiliser des formats ludiques, immersifs et collaboratifs, qui favorisent l'appropriation des enjeux tout en créant des moments de partage. Voici quelques outils concrets à disposition des entreprises :

**Les fresques collaboratives** (de la RSE, du Climat, de la Biodiversité, du Numérique...) sont des ateliers pédagogiques basés sur l'intelligence collective pour comprendre les causes, les impacts et les leviers d'action liés à différents enjeux.



**Étape 6 : MOBILISER LES ÉQUIPES ET STRUCTURER LA GOUVERNANCE**

**The Week** est un programme immersif en trois temps qui vise à provoquer un déclic émotionnel et intellectuel autour des enjeux climatiques, et à inciter à l'action individuelle et collective.



**Plus d'informations :**  
<https://www.theweek.ooo/>



**L'atelier 2tonnes** est une simulation interactive qui invite les participants à construire ensemble un scénario de transition pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle individuelle.



**Plus d'informations :**  
<https://www.2tonnes.org/>



Chez Silox, nous sommes convaincus que toute démarche de durabilité débute par une véritable prise de conscience collective. Pour engager le changement, il faut d'abord toucher les personnes — leur cœur autant que leur raison — afin de susciter l'envie d'agir et de s'engager dans cette transition.

Sensibiliser, ce n'est pas seulement transmettre des connaissances. C'est provoquer un déclic intérieur, en éveillant la sensibilité de chacun et en redonnant du sens à nos actions quotidiennes.

Pour amorcer cette dynamique, nous utilisons notamment l'outil The Week, un outil immersif et puissant offrant une expérience collective et émotionnelle autour des enjeux de durabilité. Tous nos comités de direction y ont participé : c'est là, au cœur du leadership, que le changement doit s'ancrer.

Aujourd'hui, dans chacune de nos entités, un comité de durabilité poursuit la démarche globale sur cet élan, et mène d'autres actions de sensibilisation à travers différents formats adaptés à leurs réalités locales.

Notre conviction est simple : pour transformer durablement l'entreprise, il faut d'abord toucher les personnes. C'est en mobilisant le cœur et en redonnant du sens à nos actions que la transition devient réellement possible.

**Philippe RENIER** - Conseiller à la Transition Ecologique  
Silox, Fabrication de produits chimiques  
et recyclage de métaux non ferreux - Engis



## Valoriser sa démarche de durabilité

---



Une démarche de durabilité rayonne davantage lorsqu'elle est partagée et reconnue. Pour donner plus de visibilité aux actions menées et renforcer la confiance des parties prenantes, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents leviers.

Qu'il s'agisse d'obtenir des labels ou certifications, de s'impliquer dans des réseaux engagés ou de concourir à des prix et distinctions, ces initiatives permettent de valoriser l'engagement de l'entreprise et d'amplifier son impact.

## LES LABELS, CERTIFICATIONS ET SYSTÈMES D'ÉVALUATION

Il existe une multitude de labels et de certifications en matière de développement durable. Voici une comparaison des plus connus et utilisés par les entreprises wallonnes :

Nom	Organisme d'attribution	Référentiel	Public cible	Certifiable ?	Périmètre	Validité
Certification en entrepreneuriat durable	AKT CCI Wallonie / UNITAR <sup>9</sup>	ODD	Entreprises wallonnes de toutes tailles et de tous secteurs	Oui	Wallonie (Belgique)	3 ans
Évaluation EcoVadis	Évaluation par un expert EcoVadis	Global Compact <sup>10</sup> , ISO 26000, GRI et Conventions de l'OIT <sup>11</sup>	Entreprises de toutes tailles et de tous secteurs	Non	International	1 an
Label B Corp	B Lab	Référentiel propre – B Impact Assessment	Entreprises à but lucratif de toutes tailles et de tous secteurs	Oui	International	3 ans
Label Engagé RSE	Comité d'experts RSE AFNOR	ISO 26000	Entreprises, collectivités, associations	Oui	Europe francophone	3 ans

<sup>9</sup> UNITAR, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, délivre le certificat UNITAR SDG Pioneer aux organisations ayant mené à bien le parcours d'accompagnement en entrepreneuriat durable proposé par certaines CCI.

<sup>10</sup> Le Global Compact (ou Pacte mondial des Nations Unies) est une initiative de l'ONU qui encourage les entreprises et organisations à adopter des pratiques socialement responsables en s'engageant sur dix principes fondamentaux liés aux droits humains, au droit du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

<sup>11</sup> OIT est l'acronyme de l'Organisation Internationale du Travail, l'organisme chargé au niveau mondial d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail.

## Label B Corp

### Qu'est-ce que c'est ?

La certification B Corp est un label international porté par l'ONG B Lab, qui reconnaît les entreprises répondant à des standards élevés en matière d'impact social, sociétal et environnemental. Elle est particulièrement prisée pour sa rigueur et sa visibilité à l'international.

### Méthode d'évaluation

Des exigences de base, préalables à tout processus de certification, doivent être validées. Celles-ci comprennent : le respect des critères d'éligibilité, la signature de la Déclaration d'interdépendance B Corp, l'adaptation des statuts juridiques de l'entreprise ainsi que la réalisation d'une évaluation des risques. S'en suit une auto-évaluation sur 7 thématiques d'impact, où l'entreprise est tenue de répondre à des exigences spécifiques pour chaque domaine. Le nombre précis d'exigences à satisfaire varie selon la taille, le secteur et l'industrie de l'entreprise, allant de 20 à 124 exigences.

### Étapes

1. Mise en conformité avec les exigences de base
2. Auto-évaluation via le B Impact Assessment
3. Soumission du dossier et audit de vérification
4. Engagement sur des objectifs d'amélioration (années 3 et 5)
5. Certification accordée pour 3 ans

**Valeur ajoutée :** reconnaissance internationale, rigueur, attractivité pour les talents et les investisseurs



Plus d'informations :

<https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/>

Entreprise



Certifiée

“

Chez Belga Solar, le développement durable fait partie de notre ADN. La certification B Corp s'est imposée comme une évidence, car elle nous permet d'évaluer notre impact à 360°, tant en interne qu'en externe, et de nous inscrire dans une véritable dynamique d'amélioration continue.

Répondre à des dizaines de questions et fournir des preuves pour chacune d'elles exige rigueur et transparence. Cette démarche confirme que ce que nous disons, nous le faisons, sérieusement et avec conviction.

Notre certification B Corp est une fierté collective : elle renforce la cohésion interne, attire des talents et valorise notre mission auprès de nos partenaires. Nous constatons d'ailleurs un impact direct sur l'emploi, avec des candidatures toujours plus motivées et alignées sur nos valeurs.

Faire partie de la communauté B Corp, c'est rejoindre un mouvement global d'entreprises qui redéfinissent le succès en plaçant l'humain et la planète au cœur des priorités — une philosophie, « Benefit for All », qui guide chacune de nos actions.

**Sébastien MAHIEU** - Managing Director  
Belga Solar, Fabrication de panneaux solaires photovoltaïques - Baillonville

”

## Label Engagé RSE

### Qu'est-ce que c'est ?

Issu du référentiel ISO 26000, le label Engagé RSE est une reconnaissance française (également utilisée en Europe francophone) qui évalue le niveau de maturité RSE d'une organisation à travers un audit de ses pratiques.

### Méthode d'évaluation

L'évaluation s'appuie sur un diagnostic interne (auto-évaluation) puis sur un audit externe conduit par un évaluateur AFNOR. Le label identifie le niveau de maturité RSE de l'entreprise (Initial, Progression, Confirmé, Exemplaire) selon sept thématiques inspirées de l'ISO 26000.

### Étapes

1. Auto-diagnostic
2. Préparation et collecte de preuves
3. Audit sur site par un expert AFNOR
4. Attribution du label avec niveau de maturité

**Valeur ajoutée :** crédibilité du référentiel ISO, aide à la structuration



Plus d'informations :

<https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>





Chez EpiCURA, l'obtention du label Engagé RSE – niveau "Progression", délivré par AFNOR Certification, marque une étape importante dans notre engagement en matière de responsabilité sociétale.

Fondé sur la norme ISO 26000 et les Objectifs de Développement Durable, ce label repose sur une évaluation rigoureuse de nos pratiques sociales et environnementales. Il offre une grille de lecture précieuse pour mesurer nos progrès, identifier nos leviers d'action et renforcer notre contribution à la transition écologique.

Au-delà de la reconnaissance, il s'agit d'un véritable gage de crédibilité : une évaluation indépendante et objective qui confirme que notre engagement est concret et mesurable. Cette labellisation renforce la volonté d'EpiCURA d'être un acteur hospitalier responsable, au service du bien-être de ses patients, de ses collaborateurs et du territoire.



**Marlène FRÈREJEAN** - Conseillère développement stratégique, recherche et innovation  
EpiCURA, Soins hospitaliers - Mons-Borinage et Ath

## Évaluation EcoVadis

### Qu'est-ce que c'est ?

EcoVadis est une plateforme de notation RSE très utilisée dans les chaînes d'approvisionnement à l'international. Elle permet à une entreprise d'obtenir une note de performance RSE basée sur des preuves documentaires, utile pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

### Méthode d'évaluation

Un questionnaire personnalisé selon la taille, le secteur et la localisation de l'entreprise est complété en ligne. L'équipe EcoVadis évalue les réponses et les documents fournis sur quatre piliers : Environnement, Social & Droits Humains, Éthique des affaires, Achats responsables.

### Étapes

1. Incription sur la plateforme
2. Réponse au questionnaire et dépôt des justificatifs
3. Analyse par les experts EcoVadis
4. Attribution d'un score sur 100 et d'une médaille (Bronze, Argent, Or, Platine)

**Valeur ajoutée :** notation largement reconnue dans les achats responsables, amélioration continue par benchmark



Plus d'informations :

<https://ecovadis.com/fr/>

**ecovadis**

“

Chez IBA, notre engagement en tant que B Corp nous pousse à regarder au-delà de nos propres activités et à intégrer nos fournisseurs dans notre démarche de développement durable.

Après avoir comparé plusieurs outils, nous avons choisi EcoVadis pour évaluer notre chaîne de valeur et les performances extra-financières de nos fournisseurs. Nous demandons ainsi à nos fournisseurs stratégiques – ceux liés à de gros volumes d'achats ou à des pièces critiques – de remplir l'évaluation.

EcoVadis leur apporte une structure, valorise certaines de leurs initiatives et leur permet de partager leur notation avec d'autres clients. Pour nous, cette évaluation est essentielle : elle renforce la connaissance de notre chaîne de valeur, structure nos partenariats et révèle de nouvelles informations utiles.

Nous privilégions une approche gagnant-gagnant en donnant un retour à nos fournisseurs, en maintenant un dialogue constant et en les encourageant à progresser.

”

Éric GRAVIER - Environmental Expert

IBA Group, Technologies d'accélérateurs de particules  
pour le diagnostic et le traitement du cancer - Louvain-la-Neuve

## Certification en entrepreneuriat durable – AKT CCIW

### Qu'est-ce que c'est ?

La certification en entrepreneuriat durable est une initiative des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie pour aider les entreprises à intégrer la durabilité dans leurs activités. Ce programme s'appuie sur les ODD de l'ONU et permet aux entreprises de développer un plan d'actions personnalisé sur 3 ans pour améliorer leur gouvernance et leur impact environnemental et social.

### Méthode d'évaluation

Les plans d'actions sont validés annuellement par un comité d'évaluation composé d'experts du privé et du public. Après trois ans d'actions concrètes et la validation de 12 critères d'évaluation, les entreprises peuvent obtenir la certification SDG Pioneer délivrée par l'UNITAR.

### Étapes

1. Diagnostic sur site par un représentant de la CCI
2. Réalisation d'un plan de 10 actions chaque année pendant 3 ans
3. Évaluation annuelle par un comité d'experts
4. Attribution d'un certificat de la CCIW après 1 an et de l'UNITAR après 3 ans

**Valeur ajoutée :** aide au passage à l'action, reconnaissance de l'UNITAR



### Plus d'informations :

Sur le site web officiel de chaque Chambre de Commerce et d'Industrie de Wallonie.



“

À l'AIDE, la durabilité fait partie intégrante de notre mission : protéger l'environnement en garantissant le traitement efficace des eaux usées. Sous l'impulsion de notre directrice générale, nous avons choisi de nous engager dans la certification en entrepreneuriat durable proposée par AKT-CCI Liège-Verviers-Namur, afin de structurer notre démarche autour des Objectifs de Développement Durable (ODD). Cela nous permet d'aller au-delà de la seule dimension environnementale, en intégrant également les autres dimensions du développement durable : la gouvernance, les partenariats, la prospérité et le social.

Accompagnés par la CCI, nous avons réalisé un premier diagnostic, identifié huit ODD prioritaires et élaboré un premier plan d'actions concret. Cette approche nous a permis de valoriser les actions déjà réalisées et de faire émerger de nouvelles pistes.

La Green Team, composée de représentants des trois directions, pilote la démarche et élabore les plans d'actions, en lien étroit avec la direction et le conseil d'administration.

La certification constitue un véritable levier d'innovation et de changement : elle nous pousse à revoir nos processus, à mesurer nos progrès et à faire vivre nos valeurs au quotidien auprès de l'ensemble du personnel.

”

**Melissa VICENZOT** - Chef de service

AIDE, Intercommunale de gestion et traitement des eaux - Saint-Nicolas

## **REJOINDRE UN RÉSEAU OU UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE**

S'engager dans une démarche de durabilité ne signifie pas avancer seul. De nombreuses entreprises choisissent de **rejoindre des communautés, des réseaux ou des collectifs**, pour échanger, apprendre, cocréer, et parfois même agir collectivement. En voici quelques exemples : The Shift, La Smala, Kaya Ecopreneurs, 2030 CEO Alliance for Sustainability...

Se mettre en réseau permet de :

- Bénéficier des retours d'expérience d'acteurs inspirants ;
- Accéder à des ressources mutualisées ;
- Créer des partenariats stratégiques ou opérationnels ;
- Donner plus de poids collectif à certains engagements...

## **PARTICIPER À DES PRIX, TROPHÉES ET REMISES DE RÉCOMPENSES**

Des initiatives existent pour récompenser les entreprises et les professionnels qui s'engagent activement en matière de durabilité. Ces prix apportent notamment une reconnaissance publique et professionnelle, une visibilité médiatique voire un levier de mobilisation interne.

Nom du prix	Organisé par	Objectif
<b>Belgian Awards for Sustainability Reports</b>   <small>BAS Belgian Awards for Sustainability Reports</small>	Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE)	Récompenser les meilleurs rapports de durabilité publiés par des entreprises ou organisations belges (clarité, transparence, pertinence des indicateurs, etc.).   <b>Plus d'informations :</b> <a href="https://www.ibr-ire.be/en/bas">https://www.ibr-ire.be/en/bas</a>
<b>Sustainability Professional &amp; Sustainability Pioneer</b>   <small>VBO FEB Verbond van Belgische Ondernemingen Fédération des Entreprises de Belgique</small>	Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)	Mettre à l'honneur les professionnels RSE/Durabilité qui inspirent par leurs pratiques ou leur vision innovante.
<b>Grand Prix des Générations Futures</b>   <small>FONDATION POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES</small>	Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)	Récompenser des projets inspirants et concrets portés par des entreprises, collectivités ou citoyens qui contribuent à un futur durable.   <b>Plus d'informations :</b> <a href="https://grandprix.futuregenerations.be/fr">https://grandprix.futuregenerations.be/fr</a>



Chez Cilyx, nous sommes convaincus que la durabilité est avant tout une aventure collective. C'est dans cet esprit que nous avons initié, avec d'autres entreprises du Liège Science Park, la création d'un Groupe de Travail dédié aux enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

L'objectif : se réunir entre responsables ESG pour partager nos expériences et bonnes pratiques, mutualiser nos connaissances et unir nos forces afin d'avoir un impact plus fort sur notre territoire. Ce réseau, fondé sur les principes de l'intelligence collective, fonctionne dans un climat de coopération, de bienveillance et de responsabilité, où chacun met son expertise au service du collectif.

En pratique, le groupe se réunit tous les deux mois pour aborder les thématiques choisies par ses membres, telles que le bilan carbone, la biodiversité, le bien-être au travail ou encore le reporting de durabilité. Ces échanges débouchent sur des actions concrètes — comme des ateliers de sensibilisation — et sur de belles réussites collectives, à l'image du financement régional obtenu pour un projet de préservation de la biodiversité sur le site du Liège Science Park.

Le groupe compte aujourd'hui une quinzaine d'entreprises, avec un noyau dur particulièrement engagé et d'autres participants plus ponctuels.

Se regrouper entre pairs, c'est s'inspirer, apprendre les uns des autres et amplifier notre impact face aux défis sociaux et environnementaux.



**Alexis COURTEJOIE** - Project Manager  
Cilyx, Conception et fabrication de machines  
et d'équipement de production | Seraing

**À vous  
de jouer !**



Découvrez notre checklist pour vous aider à initier, structurer et valoriser la démarche de durabilité de votre entreprise.

Elle reprend les grandes étapes présentées dans cette brochure — n'hésitez pas à vous y référer pour approfondir chaque point.

### **Prise de conscience et formation**

- Je comprends les fondamentaux du développement durable et leurs implications pour mon entreprise
- Je me tiens informé(e) de la réglementation en matière de durabilité
- J'ai sensibilisé la direction et les équipes aux enjeux de durabilité et à l'intérêt d'une démarche structurée
- J'ai identifié les ressources internes ou externes nécessaires pour accompagner le projet

### **Évaluation initiale**

- J'ai réalisé un premier diagnostic de durabilité
- J'ai identifié mes forces, risques, opportunités et axes d'amélioration
- J'ai cartographié mes parties prenantes clés (internes et externes)
- J'ai consulté mes parties prenantes clés et recueilli leurs attentes, besoins et préoccupations
- J'ai identifié mes enjeux de durabilité prioritaires via une analyse de matérialité (simple ou double)

### **Stratégie et objectifs**

- J'ai revu la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise à la lumière de la durabilité
- J'ai défini des objectifs mesurables à court, moyen et long terme
- J'ai aligné ces objectifs avec la vision et la stratégie globale de mon entreprise
- J'ai intégré la durabilité dans les processus décisionnels et opérationnels
- J'ai obtenu l'engagement de la direction et formalisé une gouvernance dédiée à la durabilité

### **Plan d'actions et indicateurs de suivi**

- J'ai construit un plan d'actions avec des initiatives pour chaque enjeu prioritaire
- J'ai identifié 2 ou 3 actions « Quick wins » pour amorcer la dynamique et en démontrer les bénéfices
- J'ai également défini des actions à fort impact, liées au cœur de métier de l'entreprise
- J'ai mis en place un tableau de bord avec des indicateurs de performance et de suivi
- J'ai planifié des revues régulières pour piloter et ajuster les actions dans une logique d'amélioration continue

### **Reporting de durabilité**

- J'ai collecté et analysé les données ESG pertinentes
- J'ai élaboré un rapport de durabilité

### **Communication**

- J'ai prévu un plan de communication interne pour impliquer tous les niveaux de l'entreprise
- Je partage mes engagements et mes résultats en toute transparence à l'externe

### **Implication des parties prenantes**

- J'ai identifié des ambassadeurs / référents / personnes relais dans l'entreprise
- J'encourage la co-construction avec les parties prenantes et les partenaires clés

### **Valorisation et rayonnement**

- J'ai envisagé une labellisation ou une certification (ex. : EcoVadis, B Corp...)
- J'ai rejoint réseau ou une communauté d'entreprises engagées pour partager les bonnes pratiques



## ENVIE DE POURSUIVRE LA RÉFLEXION ?



Vous avez des questions ? Vous souhaitez être accompagné ? La Cellule Développement Durable est à votre écoute pour vous conseiller et orienter vos premiers pas.



### Contactez-nous :

[developpementdurable@akt.be](mailto:developpementdurable@akt.be)



### Découvrez notre site web :

<https://developpementdurable-entreprise.be/>

Vous y trouverez :

- Des témoignages d'entreprises engagées
- Une boîte à outils
- Des actualités et des événements à venir

### Qui sommes-nous ?

Fruit d'un partenariat entre la Wallonie et AKT for Wallonia, la Cellule Développement Durable est active depuis 2021. Sa mission : sensibiliser, informer et former les entreprises wallonnes aux enjeux du développement durable.



Nous conseillons et orientons les entreprises dans leurs démarches, avec deux principes essentiels : le contact direct et la confidentialité.

Nos services sont gratuits et confidentiels, ouverts à toutes les entreprises situées en Wallonie, qu'elles soient membres ou non d'AKT for Wallonia.

## **REMERCIEMENTS**

La Cellule Développement Durable remercie les organisations AIDE, Belgarena, Belga Solar, CBC Banque et Assurance, Cilyx, Delka, Eloy, EpiCURA, Equans, Galler, Holcim Belgique, IBA, Inula, IPEX Group, Maniet!Luxus, Mellow, Nekto, Silox et Torrefactory 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 Développement Durable.

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.



## CELLULE DÉVELOPPEMENT DURABLE

AKT for Wallonia  
Boulevard Frère Orban, 5  
B-5000 NAMUR

developpementdurable@akt.be  
developpementdurable-entreprise.be

