



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

*CONSEILLER EN SYSTÈME DE MANA-
GEMENT ENVIRONNEMENTAL (H/F)*

CONSEILLER EN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Au cœur des enjeux liés au réchauffement climatique, le Conseiller en Système de Management Environnemental (CSME) remplit un double rôle auprès des entreprises. Il les aide à se prémunir des conséquences des situations climatiques exceptionnelles et les outille pour limiter leur impact sur l'environnement.

Le conseiller en système de management environnemental (CSME) est un métier relativement récent qui semble se développer d'une manière croissante en raison de la médiatisation de plus en plus importante des enjeux climatiques qui conscientisent les entreprises, le monde politique et l'ensemble des consommateurs en général.

Le métier exige de solides compétences techniques pour réaliser des analyses environnementales initiales, des analyses de risques, pour élaborer une politique environnementale ou faire face aux situations de crise. À cela s'ajoute de la connaissance théorique relative aux cycles environnementaux et aux influences des changements climatiques. Enfin, le CSME devra faire preuve d'une grande aisance dans sa communication afin de mobiliser à la fois les équipes et les directions autour d'objectifs communs.

Dans une perspective de trois à cinq ans, différents facteurs d'évolutions d'ordres environnementaux,

économiques, légaux et sociétaux devraient particulièrement influencer les besoins en compétences relatifs au métier. Pouvoir procéder à une analyse de risques et d'opportunités ou à un screening des processus, des produits et des services de l'entreprise ; établir un plan de communication « environnementale » ; ou encore soutenir l'élaboration d'un plan d'action « environnement », constituent quelques-unes des compétences d'avenir du CSME.

Le caractère récent du métier ne permet pas d'avoir une réelle vision chiffrée du métier. Pour l'année 2018, Le Forem a reçu et diffusé 111 offres d'emploi pour le métier de « cadre technique de l'environnement ». Ce chiffre représente une augmentation de 25 % par rapport à l'année 2017. Cependant l'ensemble de ces offres ne concernent pas uniquement le profil du CSME mais bien l'ensemble des cadres techniques de l'environnement.

La méthode

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem a poursuivi sa démarche en analysant les effets de la transition numérique sur les

TABLE DES MATIÈRES

CONSEILLER EN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
La méthode	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier de conseiller en système de management environnemental (CSME) ? Quels seront leurs impacts sur les compétences ?	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	7
1. Le périmètre du métier	8
État des lieux.....	8
Définition et activités clés du métier	8
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants	11
3. La sélection des facteurs les plus influents	12
4. Les évolutions probables et souhaitables et profil d'évolution	14
5. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences.....	19

secteurs en termes d'activités, métiers et compétences (publications en ligne). Des métiers d'avenir ont ainsi été identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de : nouveaux métiers ; métiers actuels en développement ; métiers à potentiel de croissance en termes de besoins en main-d'œuvre qualifiée.

Partant de ces différents constats, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique¹, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Ce rapport synthétise les résultats de l'analyse prospective de ce métier d'avenir en vue de mettre en évidence les besoins en compétences du futur. Il comprend deux parties.

La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir ainsi que les principales compétences à développer pour exercer dès demain le métier de manière efficace. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment les hypothèses d'évolution construites avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des besoins en compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

¹ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Partie 1 – Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront l'évolution du métier de conseiller en système de management environnemental (CSME) ? Quels seront leurs impacts sur les compétences ?

Le conseiller en système de management environnemental (CSME) est un métier récent qui devrait à l'avenir connaître une demande accrue de la part des entreprises. Ces dernières devraient de plus en plus faire face à des enjeux environnementaux et se conformer à de nouvelles normes et réglementations en la matière.

Les phénomènes climatiques (sécheresse, inondations, ...), les évolutions économiques (prix des énergies) ainsi que la multiplication des dénonciations de scandales environnementaux, en particulier sur les réseaux sociaux, pousseront les entreprises à investir dans l'élaboration d'un système de management environnemental intégré et efficace. Ce système devrait en effet leur permettre de gérer ces questions de manière proactive.

Plusieurs facteurs devraient tirer à la hausse le nombre de CSME.

L'augmentation du nombre de situations environnementales inédites qui pourraient perturber le fonctionnement des entreprises tels que les effets d'une canicule, d'inondations, ... vont imposer aux directions de développer des systèmes de management environnementaux efficaces capables de leur permettre de réagir en cas d'imprévis.

Les évolutions du prix de l'énergie et des matières premières constituent une préoccupation importante des directions d'entreprises qui souhaiteront en optimiser la gestion.

L'accroissement du risque de pénurie d'électricité et de mise en place de plans de délestage est également un facteur qui favorise la prise de conscience de la nécessité de devenir énergétiquement plus performant et moins dépendant.

Ces facteurs auront donc un impact sur le volume d'emplois de CSME. Au plus les prix des matières premières partiront à la hausse, au plus les entreprises seront demandeuses d'une telle expertise. Pour des raisons financières évidentes, l'importance de l'analyse du cycle de vie des produits primera sur celle du fonctionnement interne. De même, plus le besoin de réagir à des situations environnementales inédites ou aux pénuries d'électricité se répétera, plus les entreprises verront dans les SME une manière d'anticiper les problèmes et de réduire les surcoûts qui y sont liés.

Dans ce contexte, la réalisation d'une analyse environnementale initiale, la gestion de la communication de crise tant en interne qu'en externe et la mise en œuvre d'une boucle d'amélioration continue (PDCA²) deviennent des activités majeures du CSME.

En termes de compétences clés pour le travailleur, le groupe a identifié :

- Connaître et pouvoir analyser les grands cycles biochimiques et l'influence des changements climatiques.
- Appréhender les cycles environnementaux (tendances lourdes et événements imprévus) et anticiper les évolutions.
- Améliorer la résilience de l'entreprise en utilisant la méthodologie adéquate.
- Comprendre et mettre en œuvre les démarches et les méthodologies d'analyse de risques.
- Gérer les situations de crise.
- Construire un plan d'action environnemental sur base d'une vision globale de l'entreprise pour identifier les impacts des changements extérieurs et faire le lien entre eux.

D'autres facteurs d'évolution relèvent plus d'obligations, de normes ou de réglementations. C'est le cas, par exemple, de **l'apparition d'une obligation pour toutes les entreprises de faire un reporting environnemental et de mettre en place un autocontrôle.**

² PDCA signifie en anglais Plan, Do, Check, Act – Il s'agit d'un processus itératif, décrit par Deming, qui vise l'amélioration continue. Les quatre étapes de cette boucle sont : la planification, le développement, la vérification et la correction.

Dans le secteur de l'agroalimentaire, par exemple, les obligations d'autocontrôle sont déjà très présentes et sont accompagnées depuis 2018 d'une invitation à procéder à l'étiquetage du label Nutri-score³. D'autres obligations relèveront notamment de l'acquisition de permis environnementaux délivrés par la Région Wallonne. Ce type de prescriptions tendra à se répandre à l'ensemble des entreprises quel que soit le secteur d'activité. Ce sera également le cas de **l'apparition de nouveaux types de certifications relatives à l'économie circulaire** qui existent déjà pour certains secteurs (agroalimentaire, logistique, déchets, ...) et qui tendront à se généraliser.

Sans l'existence au sein des entreprises d'un système de management environnemental efficace, il sera difficile de répondre à ces nouvelles exigences. Aussi, la charge de travail du CSME risque fortement d'évoluer à la hausse en raison de l'apparition de ces nouvelles obligations.

L'affichage environnemental des produits est directement lié aux deux facteurs précédents. Comme le secteur agroalimentaire l'a fait avec l'étiquetage Nutri-score, il s'agit de développer des fiches techniques et environnementales faisant l'écho du cycle de vie de chaque produit. Cette obligation existe déjà chez nos voisins français et risque fort d'apparaître en Belgique dans un horizon de trois à cinq ans. L'enjeu de cet affichage pour le CSME sera de trouver une manière simple de traduire des informations souvent complexes afin qu'elles soient compréhensibles par le plus

grand nombre. C'est un important travail de vulgarisation qu'il devra mettre en place avec ses différents interlocuteurs : direction, personnel, auditeurs externes, ...

Déjà d'actualité dans plusieurs secteurs, **la responsabilité des entreprises sur la fin de vie des produits** devrait se généraliser dans un avenir proche. La prise en charge de la fin de vie des produits relèvera directement de la responsabilité sociétale des entreprises et participera à leur image de marque.

Pour répondre à ces différents enjeux d'ordre légaux, le CSME devra être particulièrement attentif à identifier les impacts environnementaux significatifs des processus, des produits et des services. Il devra veiller à réaliser les audits de conformité réglementaires sur base du recueil des textes légaux applicables aux activités de l'entreprise et analyser les risques et les opportunités liées au contexte. Il devra également former ou faire former les auditeurs, élaborer une déclaration environnementale pour une communication externe et sensibiliser les parties prenantes aux implications du système.

Pour répondre à ces exigences, les compétences clés du CSME identifiées par le groupe sont :

- Adapter sa communication à différents publics et vulgariser les informations techniques.
- Améliorer la connaissance de la chaîne de valeur de l'entreprise.

- Responsabiliser les parties prenantes internes en utilisant les outils de « change management ».
- Participer à la stratégie de communication de l'entreprise.
- Identifier de nouvelles synergies au sein du réseau local d'entreprises.
- Identifier les champs d'actions de l'ensemble des collaborateurs afin de proposer un plan d'action environnemental efficient.
- Comprendre et identifier tous les processus environnementaux de l'entreprise.

Loin des enjeux liés aux réglementations et à la conformité, **l'impact de la diffusion de l'opinion publique via les réseaux sociaux** représente également un facteur qui aura une influence majeure sur le métier du CSME. Face à la rapidité de diffusion d'avis rendue possible grâce aux outils de communication en ligne, les entreprises doivent se montrer résilientes et apporter des réponses de plus en plus rapides aux questions ou aux réactions des consommateurs. Cet exercice ne s'improvise pas, il importe donc de s'y préparer afin d'anticiper les impacts de la communication qu'ils soient bons ou mauvais. Un système de management environnemental efficace peut aider à avoir une idée des risques encourus par la structure et permettre de réagir dans l'urgence en maîtrisant sa communication.

Pour parvenir à répondre aux enjeux de ce facteur qui va prendre de plus en plus d'ampleur dans les années à venir, les experts ont identifié certaines compétences dont le CSME devra impérativement se doter :

³ Le label Nutri-score est un système d'étiquetage nutritionnel basé sur un logo avec cinq valeurs allant de A à E et du vert au rouge. Il est établi en fonction de la valeur nutritionnelle d'un produit alimentaire et a été introduit en Belgique en 2018.

- Préparer et gérer la communication de crise environnementale (intervention média, plan de communication de crise, ...).
- Opérer une veille de l'image de l'entreprise.
- Maîtriser l'usage des différents réseaux sociaux.

Enfin, **l'affinage et l'évolution des connaissances sur les différents produits** (par exemple : leurs impacts sur la santé humaine) est un facteur qui nécessite également de pouvoir anticiper certaines nouvelles découvertes et d'être capable de mettre en œuvre les ressources nécessaires pour y faire face.

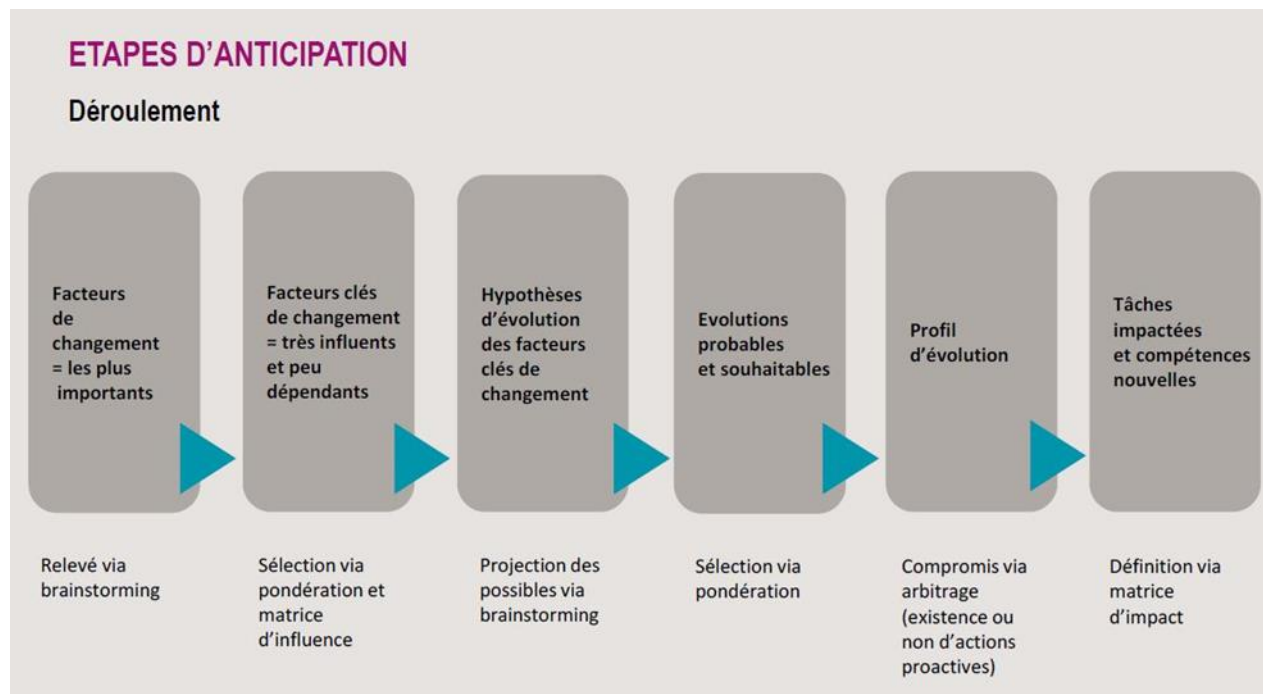
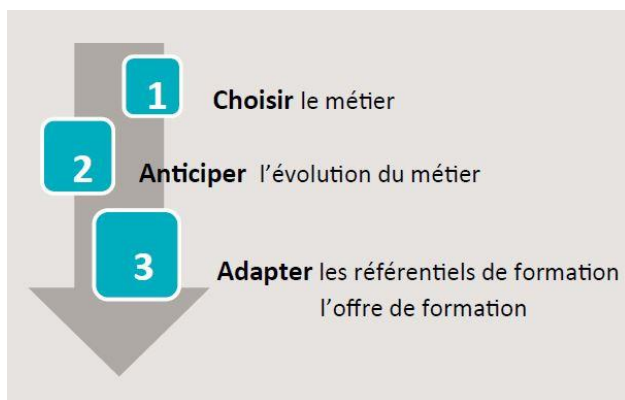
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de conseiller en système de management environnemental.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les ateliers se sont tenus entre novembre et décembre 2018. Ils ont rassemblé une douzaine de personnes issues de différents milieux : entreprise, académies, centre de compétence et Le Forem (cf. le colophon).

Le métier de conseiller en système de management environnemental a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents
4. Les évolutions probables et souhaitables et le profil d'évolution
5. Impacts sur les activités et les besoins en compétences

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

État des lieux

Le conseiller en système de management environnemental (CSME) exerce son expertise dans des secteurs variés : industrie, agroalimentaire, chimie, construction, gestion des déchets, services, ... Il contribue à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'entreprises privées ou publiques, soit comme salarié en interne ou comme consultant. Si le nombre exact de conseillers en système de management environnemental n'est pas connu, il est toutefois possible de se faire une idée de l'évolution de la demande grâce à la croissance en Wallonie du nombre de certification EMAS et Iso14001⁴. Ces certifications et enregistrements attestent que les entreprises répondent aux critères applicables au système de management environnemental. Leur nombre a quintuplé entre 2000 et 2016 pour atteindre un volume global de 201 organismes certifiés en 2017.

Les offres d'emploi gérées par le Forem permettent d'approcher la demande sur le marché de ce type de profil. En 2018, 111 offres d'emploi pour le métier de cadre technique de l'environnement ont été diffusées, c'est 25 % de plus que l'année précédente. Toutes ces offres ne concernent pas uniquement le profil du CSME, mais concernent plus généralement les fonctions de cadres techniques de l'environnement (dont fait partie le CSME).

Dans ces offres, une expérience du métier est requise dans un tiers des cas. La durée moyenne demandée de ces offres est de 24 mois mais il n'est pas rare de voir des durées de 2 à 5 ans voire même 10 ans et plus.

Dans trois quarts des offres, l'employeur renseigne un niveau d'études. Selon l'analyse des offres, les employeurs semblent marquer leur préférence pour des candidats issus de l'enseignement supérieur de type court et de type long (universitaire).

Fin janvier 2019, 290 DEI étaient inscrits sur le métier de cadre technique de l'environnement.

Au niveau de la formation, le centre de compétence Environnement recense pour l'année 2018, 26 inscrits à sa formation de conseiller en système de management environnemental, dont 20 ont été mis à l'emploi.

Définition et activités clés du métier⁵

Définition Système de Management Environnemental (SME) :

Le SME est la partie de système de management de l'entreprise utilisée pour gérer les aspects environnementaux, diminuer et maîtriser les impacts des activités sur l'environnement, satisfaire aux obligations de conformité en matière d'environnement et traiter les risques et opportunités qui s'y rapportent. Les aspects environnementaux sont les éléments des activités de produits et services interagissant ou susceptibles d'interagir avec l'environnement.

Les organismes qui mettent en place de tels systèmes de management peuvent se faire certifier « Iso14001 » ou bénéficier d'un enregistrement « EMAS » moyennant le respect des critères spécifiques. Les principes d'un SME peuvent éventuellement être mis en œuvre sans qu'il y ait certification ou enregistrement. Des outils développés en Wallonie peuvent promouvoir ce type de démarche, comme les diagnostics environnementaux réalisés par la Cellule environnement de l'Union wallonne des entreprises. Celle-ci effectue une cinquantaine de diagnostics par an (plus de 1 400 depuis 1994). Par ailleurs, plusieurs labels sectoriels ("Clé Verte", "Pavillon Bleu", "Écola-

⁴ Les certifications Iso 14001 et enregistrements EMAS sont deux référentiels décrivant les exigences applicables aux systèmes de management environnemental (SME). La norme ISO 14001 a été publiée pour la première fois en 1996 et en version révisée en 2015. Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) a été instauré en 1995, la nouvelle version est entrée en vigueur en 2009 (voir Règlement 1221/2009/CE). La norme ISO 14001 est le référentiel actuellement le plus utilisé en Belgique dans le domaine du SME.

⁵ Cette définition inspirée des référentiels de APEC et de la formation du Forem a été retravaillée et validée par le groupe d'experts lors de la première rencontre du 19/11/2018.

bel"...) qui incluent des préoccupations environnementales existent, avec des niveaux d'exigences et de contraintes spécifiques⁶.

Définition du métier de Conseiller en Système de Management Environnemental (CSME) :

Le CSME coordonne, conseille et assiste à tous les niveaux de l'entreprise dans la mise en œuvre du SME.

Il agit directement sous la responsabilité de la direction et joue le rôle d'interface entre les différentes entités de l'entreprise pour favoriser la coopération des différents intervenants et l'intégration du SME dans l'ensemble de l'entreprise.

Il réalise des analyses systémiques de l'entreprise, de ses processus et de ses partenaires. Sur base des analyses (de conformité réglementaire, contextuelle, des besoins et attentes des parties intéressées, des performances environnementales des activités, ...), le CSME fait émerger des propositions d'actions concrètes.

Il rédige ou participe à la rédaction de livrables synthétiques qui répondent à certaines exigences normatives et/ou légales. Il traduit les exigences des normes ISO 14001, du règlement EMAS et / ou le cas échéant, des labels sectoriels ou régionaux au sein de l'entreprise.

Il assure la bonne communication environnementale en interne et à l'externe. En interne, il identifie les be-

soins en compétences des différentes parties prenantes visés par le SME, forme et sensibilise les équipes par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise et veille à ce que l'ensemble des rôles et responsabilités du personnel concerné par la démarche soient définis, attribués et compris.

Il s'assure que les critères environnementaux s'intègrent à la logique de travail, fournit la documentation nécessaire et prévient les risques. Il coordonne la mise en œuvre du ou des plans d'actions, met en place le processus de surveillance et s'assure de l'atteinte des objectifs dans une perspective d'amélioration continue.

Les activités du métier

Afin d'établir le périmètre du métier de CSME présenté dans la grille ci-dessous, le groupe de travail a procédé à un brainstorming. Des modifications et des validations ont eu lieu à plusieurs reprises dans le processus d'élaboration. Le tableau ci-après synthétise les différentes activités et tâches du métier retenues par les experts pour servir de base à l'analyse prospective.

⁶ <http://environnement.wallonie.be/enviroentreprises/pages/etatenviindustrie.asp?doc=syn-ind-act>

ACTIVITÉS	TÂCHES
Réaliser une analyse environnementale initiale	<p>Procéder au screening de l'ensemble des processus, des produits et des services de l'entreprise, des besoins et attentes des parties prenantes et des éléments du contexte de l'entreprise pouvant influencer le SME par la suite</p> <p>Identifier les impacts environnementaux significatifs des processus et des produits et services</p> <p>Réaliser un audit de conformité réglementaire sur base du recueil des textes légaux applicables aux activités de l'entreprise</p> <p>Analyser les risques et les opportunités liées au contexte</p>
Élaborer la politique environnementale	<p>Proposer le texte de la politique environnementale en tenant compte des résultats de l'analyse environnementale initiale et des exigences normatives</p>
Créer la boucle PDCA - mise en œuvre	<p>Soutenir l'élaboration d'objectifs cibles, de jalons et du ou des plans d'actions environnementaux</p> <p>Coordonner la mise en œuvre du plan d'action</p> <p>Identifier les compétences à combler et proposer les formations</p> <p>Faciliter l'amélioration environnementale des processus, des activités quotidiennes et des produits et services dans une approche cycle de vie en ce compris, la prévention et la gestion des risques environnementaux</p> <p>Assurer une bonne gestion documentaire</p> <p>Agir sur les déviations/écarts constatés (réglementaire ou performanciel) et proposer des actions correctives</p> <p>Gérer la revue de direction</p>
Faire certifier le SME et maintenir	<p>Coordonner le choix de l'organisme de certification</p> <p>Maintenir le contact avec l'organisme de certification pour organiser et planifier les audits externes</p> <p>Répondre aux remarques contenues dans les rapports d'audits externes et en assurer le suivi en interne</p>
Réaliser l'audit interne	<p>Établir un programme c'est-à-dire, le périmètre de l'audit</p> <p>Former ou faire former les auditeurs</p>
Communiquer en interne et en externe	<p>Établir un plan et une stratégie de communication qui s'intègrent dans la communication générale de l'entreprise</p> <p>Élaborer une déclaration environnementale pour la communication externe</p> <p>Communiquer sur les résultats et sur l'avancement du système pour entretenir la motivation et faire adhérer la direction, le personnel et les parties prenantes concernées</p> <p>Impliquer le personnel dans les changements induits par le système</p> <p>Sensibiliser les parties prenantes aux implications du système</p>
Transversal	<p>Mener une veille sur des aspects réglementaires et normatifs en fonction des besoins et attentes des parties prenantes (diffère selon le contexte de l'entreprise)</p> <p>Documenter la démarche tout au long du processus</p> <p>Animer une dynamique de co-construction</p>

Tableau 1 : Activités/tâches du conseiller en système de management environnemental.

2. RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

La détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de CSME s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, par un *brainstorming* dont l'objectif est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement.

Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2021-2023), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de CSME en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs qu'il identifie à l'ensemble du groupe. Suit un moment de discussion lors duquel les experts débattent, réagissent, commentent et reformulent chacun des facteurs d'évolution. Le groupe en a ainsi listé 23, qui relèvent des dimensions politique, économique, socioculturelle, technologique et légale ou réglementaire.

A1	Évolution des normes et réglementations environnementales (au niveau européen, régional, communal, ...)
A2	Poursuite de la recherche et de l'innovation dans le domaine de l'impact environnemental en lien avec l'émergence de solutions locales
A3	Fragilisation de filières actuelles
A4	Évolution du cours des matières premières
A5	Développement du SME comme argument de vente pour l'entreprise (en lien avec la préoccupation des consommateurs)
A6	Augmentation du nombre de situations environnementales inédites qui pourraient perturber le fonctionnement de l'entreprise
A7	Impact de la diffusion de l'opinion publique via les réseaux sociaux
A8	Affinage des connaissances sur les différents composants des produits
A9	Apparition d'une responsabilité sur la fin de vie des produits
A10	Outils qui permettent une gestion automatisée des consommations
A11	Augmentation du nombre de modules de formation à distance (MOOC, E-learning)
A12	Absence de révision de la norme Iso 14001
A13	Augmentation des exigences des grandes entreprises envers leurs fournisseurs
A14	Apparition d'une obligation pour toutes les entreprises de faire un reporting environnemental
A15	Apparition de l'obligation d'un affichage environnemental des produits

A16	Prise de conscience de la nécessité à devenir énergétiquement plus performant (apparition d'incitants)
A17	Évolution de la notion de risque dans l'entreprise
A18	Apparition de conflits entre l'augmentation de la performance environnementale et le rythme de travail
A19	Accroissement du risque de pénurie d'électricité
A20	Passage à une nouvelle comptabilité (coût réel)
A21	Augmentation du prix de l'énergie
A22	Reconnaissance, au niveau politique, de l'électro dépendance des entreprises
A23	Apparition d'autres types de certifications relatives à l'économie circulaire

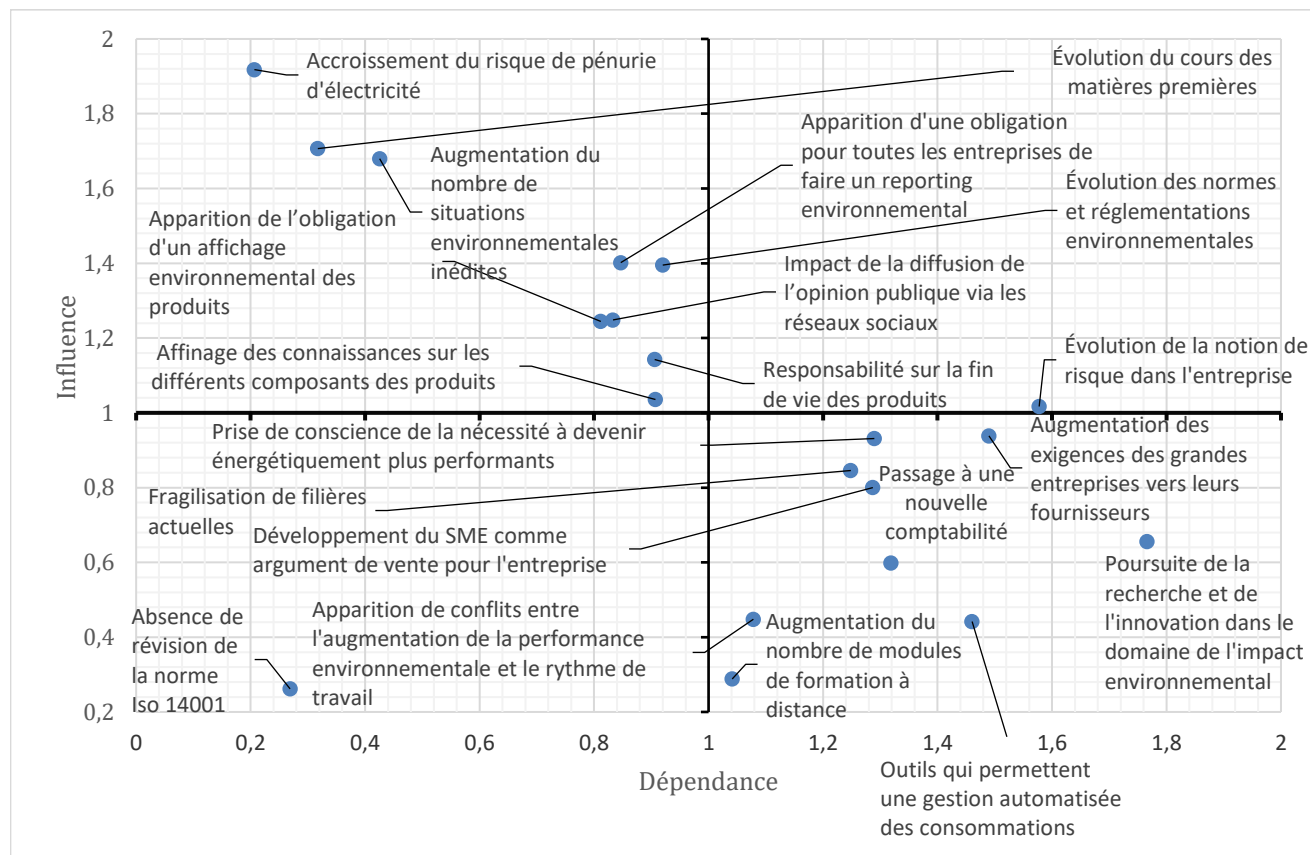
Tableau 2 : Les 23 facteurs de changement importants.

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

L'étape suivante de la démarche vise à identifier parmi les 23 facteurs retenus comme importants, les plus influents. Pour ce faire, une matrice a été envoyée aux experts entre le premier et le second atelier. Ils étaient invités à la compléter en y notant l'influence des 23 facteurs en ligne sur les mêmes 23 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices remplies par chacun est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives des 23 facteurs.

Sont retenus pour la suite des travaux, les facteurs les plus influents et les moins dépendants (cadran supérieur gauche).



Graphique 1 : Compilation des matrices des votes d'influence des experts.

Sur base de l'analyse, les facteurs suivants ont été retenus, par ordre d'importance : A4/A21, A19, A6, A14, A15, A23, A7, A8, A9.

Note : Les facteurs « A21 – Augmentation du prix de l'énergie » et « A4 – Évolution du cours des matières premières » ont été fusionnés en un seul.

1 (A21 + A4)	Évolution des prix de l'énergie et des matières premières
2 (A19)	Accroissement du risque de pénurie d'électricité
3 (A6)	Augmentation du nombre de situations environnementales inédites qui pourraient perturber le fonctionnement des entreprises
4 (A14)	Apparition d'une obligation pour toutes les entreprises de faire un reporting environnemental et/ou de mettre en place un système d'auto-contrôle
5 (A15)	Apparition de l'obligation d'un affichage environnemental des produits
6 (A23)	Apparition d'autres types de certifications relatives à l'économie circulaire
7 (A7)	Impact de la diffusion de l'opinion publique via les réseaux sociaux
8 (A8)	Affinage des connaissances sur les différents produits
9 (A9)	Responsabilité sur la fin de vie des produits

Tableau 3 : Facteurs dominants (les plus influents).

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES ET PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager les évolutions possibles. Pour ce faire, il a été demandé aux experts de se projeter dans un avenir de trois à cinq ans et de développer des hypothèses d'évolution pour chaque facteur.

Les experts ont ensuite été amenés à choisir un des trois scénarios selon le caractère probable ou souhaitable. Lorsqu'il y avait divergence entre l'hypothèse probable et la souhaitable, les participants étaient amenés à les arbitrer. Si le groupe d'experts estimait qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse la plus souhai-

table, c'est celle-ci qui était retenue. Dans le cas inverse, c'est l'hypothèse la plus probable qui était conservée. Cet arbitrage a été effectué pour sept facteurs (facteurs 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9).

L'ensemble des hypothèses d'évolution retenues constitue le scénario d'évolution, appelé aussi le profil d'évolution.

Ci-après se trouve le tableau 4 reprenant l'ensemble des scénarios formulés par les participants lors du second atelier.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme *les plus probables sont sur fond bleu et en italique.*

Les hypothèses d'évolution identifiées comme *les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées.*

Lorsque l'hypothèse d'évolution *la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose, en italique et soulignée.*

Les hypothèses **retenues en l'état apparaissent en gras.**

	Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables		
		A	B	C
1	Évolution des prix de l'énergie et des matières premières	<p>Les prix de l'énergie et des matières premières diminuent. Les raisons de ces diminutions sont variées : avancées technologiques au niveau des énergies renouvelables ou dans l'énergie nucléaire, récession économique mondiale, ... Cependant, l'effet de ces diminutions ne se fait que peu ressentir en raison des taxes qui régulent les prix.</p> <p>Cette situation a pourtant un impact négatif sur l'efficacité énergétique qui est boudée par les organismes. On observe un retour en arrière relatif à la sensibilisation environnementale. Pour le métier de CSME, cela diminue le besoin en main-d'œuvre.</p>	<p><u>On constate peu de variation dans les prix de l'énergie et des matières premières (augmentation de quelques pourcents par an).</u></p> <p><u>Ces évolutions relativement lentes permettent aux organismes d'anticiper et de s'adapter aux changements. Des incitants sont octroyés aux entreprises les plus fragilisées.</u></p> <p><u>On voit apparaître des collaborations inter-entreprises. Les circuits courts sont valorisés et les mécanismes d'économie circulaire sont de plus en plus souvent mis en place.</u></p> <p><u>De plus en plus d'entreprises se dotent d'un CSME.</u></p>	<p>On observe une évolution rapide des prix de l'énergie et des matières premières (fois deux en 3 ans). Les organismes sont contraints de mener des réflexions sur l'utilisation rationnelle des ressources et sur le recyclage.</p> <p>Ces augmentations nécessitent des compétences plus techniques dans le chef des CSME. Ce dernier doit être capable de réagir dans l'urgence mais aussi de mener des analyses prospectives afin d'anticiper certaines actions.</p> <p>Les chocs qui résultent de ces augmentations rapides vont engendrer des changements et des évolutions au niveau des mentalités, des comportements et des pratiques. Ils peuvent avoir un impact sur la compétitivité des entreprises ce qui engendrerait certaines délocalisations.</p>
2	Accroissement du risque de pénurie d'électricité	<p>On observe une diminution des risques de délestage grâce à la diversification des sources d'énergie qui rend la production belge autosuffisante sur le modèle de micro-réseaux ou « boucle énergétique⁷ ».</p> <p>La diversification des sources d'énergies nécessite du CSME qu'il développe de nouvelles compétences.</p>	<p><u>Les risques de délestage restent élevés et comparables à ce que l'on connaît aujourd'hui. Les réactions pour faire face aux pénuries sont cependant aléatoires. Certaines entreprises s'organisent mais il ne s'agit que d'une minorité. La plupart des organismes tentent de travailler à contrôler le risque et non à l'anticiper. Les communications alarmistes autour des plans de délestage poussent certaines entreprises à se préparer dans l'urgence. Cependant, si aucun plan de délestage n'est effectivement déployé dans le court terme, ces mêmes entreprises finissent par banaliser les risques.</u></p>	<p>On constate une augmentation importante du risque de délestage, ce qui engendre des coûts importants pour les organismes. De plus en plus d'entreprises s'organisent pour faire face avec un impact important sur la flexibilité du rythme de travail.</p> <p>Les pénuries d'électricité vont avoir un impact sur les moyens de production en entreprises, ce qui va nécessiter des compétences additionnelles dans le chef du CSME.</p> <p>Au niveau de la politique internationale, on observe une véritable prise de conscience générale et une volonté de trouver des solutions alternatives innovantes.</p>

⁷ Une boucle énergétique consiste en une gestion locale de la production et consommation d'énergie dans une optique autonome. La configuration en micro-réseaux permet également, par exemple associer le réseau électrique à d'autres réseaux comme celui de la chaleur.

	Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables		
		A	B	C
3	Augmentation du nombre de situations environnementales inédites qui pourraient perturber le fonctionnement des entreprises	Grâce à une prise de conscience mondiale et à des décisions politiques radicales en matière d'environnement, on observe une amélioration environnementale à l'échelle internationale et par conséquent un recul des situations environnementales inédites.	<i>Le nombre de situations environnementales inédites augmentent mais les actions menées sont encore réactives, au cas par cas et sans politique générale. Au sein des entreprises, la gestion des risques n'est pas prise en compte dans une stratégie globale. Les contrôles effectués par les autorités dans les entreprises se sont souvent réalisés après l'introduction d'une plainte. Il y a donc peu de surveillance et les sanctions appliquées sont très faibles.</i>	<u>Les situations environnementales inédites augmentent. Les CSME doivent pouvoir anticiper et apporter des réponses rapides aux problèmes rencontrés. Cela nécessite plus de compétences mais également plus de main-d'œuvre pour mener, par exemple, des réflexions sur les installations ou sur la mise en place de système de contrôle. Les analyses de risques sont intégrées et on voit apparaître des systèmes d'autocontrôle surveillés par les autorités.</u>
4	Apparition d'une obligation pour toutes les entreprises de faire un reporting environnemental et/ou de mettre en place un système d'autocontrôle	Aucune nouvelle norme ne voit le jour et on observe une diminution des contraintes et des obligations environnementales pour des raisons de relance économique ou des raisons budgétaires de la région.	<i>On n'observe pas d'évolution au niveau des normes et des contraintes. Les obligations de reporting environnemental pour les entreprises restent obligatoires uniquement pour les entreprises Seveso de classe 1. La demande de CSME stagne sur le marché de l'emploi. En matière de contrôle, ce dernier n'est activé qu'en cas d'urgence ou de plaintes.</i>	<u>L'augmentation des normes et des obligations imposent un reporting pour toutes les entreprises. On voit apparaître chez bon nombre d'entre elles de véritables comptabilités environnementales. En matière de contrôle réalisé par les autorités, on observe le durcissement et l'application de nouvelles sanctions. Au niveau du management, les travailleurs sont formés aux nouvelles obligations légales liées à l'environnement.</u>

	Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables		
		A	B	C
5	Apparition de l'obligation d'un « affichage environnemental » des produits	Il n'y pas de réelle cohérence dans « l'affichage environnemental » des produits. Chaque entreprise met en place son propre étiquetage en mettant en avant les éléments qui lui sont favorables. Cela crée une confusion du marché et une décredibilisation du système d'information environnemental.	<i>Les « affichages environnementaux » des produits ne sont pas encore normalisés et la vulgarisation de l'information reste encore difficile. Les indications reprises sont imparfaites et ne couvrent pas tous les champs. Certaines entreprises en profitent pour manipuler l'information et la tourner à leurs avantages.</i>	« L'étiquetage environnemental » des produits est bien règlementé et complet. Il est contraignant pour les entreprises et est réalisé par un auditeur externe. L'affichage donne des informations complètes, sur l'ensemble du cycle de vie du produit et la responsabilité sociétale de l'entreprise qui le fabrique mais également sur les substances émergentes⁸. Ces informations sont compréhensibles par tous. Le consommateur correctement informé se sent donc concerné.
6	Apparition d'autres types de certifications relatives à l'économie circulaire	<i>La législation concernant les déchets ne s'harmonise pas, il n'est donc plus possible de bénéficier des opportunités de l'économie circulaire à grande échelle. Une concurrence à l'incitant environnemental se développe et les grandes entreprises se délocalisent vers les états proposant des incitants plus avantageux.</i>	Les démarches de certification relatives à l'économie circulaire peinent à se développer, ce qui a pour effet de laisser les PME en retrait par rapport à la mise en place de ces processus. L'absence de certifications les empêche d'avoir une vision à long terme, elles ne font donc pas les investissements nécessaires. Seules les grandes entreprises et les startups franchissent le cap.	Certains processus d'économie circulaire sont normés et certifiés. Cela concerne quelques secteurs en particulier (l'agro-alimentaire, la logistique, les déchets, etc.). On observe une augmentation significative des entreprises parties prenantes dans ce type de démarches. Il y a une structuration plus locale des entreprises, ce qui crée de l'emploi et de nouveaux métiers.
7	Impact de la diffusion de l'opinion publique via les réseaux sociaux	<i>Les réseaux sociaux font réagir les entreprises de manière hâtive, ne leur permettant pas de mener de réelle réflexion sur leur communication. Cette situation devient un frein à la bonne évolution des échanges entre consommateurs et entreprises. Ces dernières ne réfléchissent plus qu'en termes d'image, dans l'instantané sans plus de vision à long terme.</i>	Il est de plus en plus complexe pour les entreprises de surveiller les réseaux sociaux qui sont de plus en plus nombreux et diversifiés avec souvent des codes différents. Cette situation impose aux entreprises de s'adapter au format adéquat pour rectifier une information dans des délais très court.	Les réseaux sociaux sont utilisés dans une structuration positive des comportements des consommateurs (ex. : Mobilisation pour des causes). Les entreprises maîtrisent les codes de communication des réseaux. Cette communication est parfois gérée par secteur et grappe d'activités.

⁸ Le terme substance émergente fait ici référence aux nouveaux matériaux, nouvelles matières premières, etc., introduites dans les produits en remplacement de produits traditionnels.

8	Affinage des connaissances sur les différents produits	Le manque d'harmonisation des normes sur les substances émergentes au niveau mondial accentue la concurrence. Les informations concernant les connaissances sur les différents produits sont manipulées parfois jusqu'à la fraude.	<i>Pour élargir les connaissances sur différents produits, les études se multiplient au niveau européen et mondial et de plus en plus de substances sont surveillées. L'information circule correctement entre les pays, ce qui permet une meilleure anticipation. Pour gagner en efficacité, le système devrait encore plus s'harmoniser sur le plan normatif.</i>	<u>Des réglementations sont imposées. Elles vont jusqu'à anticiper les risques sanitaires des substances émergentes qui remplacent les polluantes.</u>
9	Responsabilité sur la fin de vie des produits	On n'observe pas de réelle prise de conscience concernant l'importance de la gestion de la fin de vie des produits. Les prix restent la principale préoccupation du consommateur. Il y a une confusion entre le vrai système de qualité et les déclarations des entreprises. Il n'y a pas de soutien au niveau légal, la masse de déchets augmente.	<i>Les actions concernant la fin de vie des produits sont prises de manière volontaire dans une logique de responsabilité des entreprises. Cela donne une image positive de l'entreprise et permet des actions marketing lucratives (ex : vieilles chaussures). Les différentes filières de traitement ou de valorisation possibles ne sont pas encore très claires et les risques sanitaires ne sont pas toujours établis. Le rapport coût-bénéfice est encore trop faible pour attirer plus d'entreprises.</i>	<u>Une législation européenne contraignante entre en vigueur. Les entreprises sont tenues de considérer les produits sur l'ensemble de leur cycle de vie. Les prix de mise en décharges augmentent pour favoriser ce processus. Les entreprises revoient le design des produits et les consommateurs deviennent parties prenantes de la démarche. Les entreprises sont gagnantes parce qu'elles fidélisent leur clientèle et récupèrent de la matière.</u>

Tableau 4 : Hypothèses d'évolution.

5. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail réalisé avec le groupe a porté sur l'identification des compétences que le CSME devrait maintenir ou développer d'ici 2023. L'objectif de ce recensement de compétences n'est pas de créer un référentiel ou un nouveau plan de formation, mais d'éclairer, les futurs besoins en compétences.

Dans le cadre de cette analyse, les compétences sont envisagées comme un « savoir agir » (savoir, savoir-faire, savoir-être)⁹ dans une situation de travail particulière, en mobilisant un ensemble de ressources et d'outils en vue d'atteindre un résultat. Le travail demandé aux participants est de s'exprimer sur les compétences et ressources à mobiliser dans un contexte déterminé (défini par les activités) et en vue d'atteindre un objectif spécifique (défini par les tâches). Les compétences sont envisagées comme un processus, un cheminement. Afin de développer des compétences dans un contexte de formation, les apprenants

peuvent être amenés à résoudre des problèmes dans des situations qui s'apparentent à des situations professionnelles, en mobilisant un ensemble de ressources (internes et externes) en vue d'atteindre un objectif spécifique (déterminé par l'équipe pédagogique).

Pour mettre en évidence les compétences nécessaires au métier de CSME dans les trois à cinq ans, le scénario d'évolution a été, dans un premier temps, confronté au périmètre du métier (tel qu'il a été précisé lors du premier atelier). Pour chaque activité, déclinée en tâches, les participants ont été invités à choisir la (ou les) hypothèse(s) d'évolution qui influencerai(en)t le plus l'évolution des tâches (certaines tâches ne seront pas influencées par le scénario d'évolution et ne sont donc plus discutées).

Dans un second temps, pour chaque tâche retenue, et en fonction des hypothèses d'évolution qui l'influenceront, le groupe a ensuite été invité à proposer des compétences (en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être, ...) que le CSME de demain devra mobiliser afin d'être compétent. C'est ensemble que les experts ont travaillé pour formuler de manière précise les différentes pratiques professionnelles¹⁰. Cet exercice a permis de faire émerger une liste de 33 compétences relatives au métier de CSME.

Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau récapitulatif qui reprend les compétences à développer et les outils à maîtriser.

⁹ Inspiré de Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris.

¹⁰ On entendra par pratique professionnelle, le déroulé de décisions et d'actions réellement mis en œuvre par une personne pour faire face aux exigences prescrites d'une situation professionnelle (résultats attendus et critères de réalisation de l'activité). Cf. Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris, p.52.

ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE ¹¹	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS
Réaliser une analyse environnementale initiale	Procéder au screening de l'ensemble des processus produits et services de l'entreprise, des besoins et attentes des parties prenantes et des éléments du contexte de l'entreprise pouvant influencer le SME par la suite	3,5,7	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser et valider les outils de communication au sein de l'entreprise - Adapter sa communication à différents publics et vulgariser les informations techniques - Comprendre les différentes missions des partenaires internes à l'entreprise afin de pouvoir mobiliser les équipes dans une démarche d'anticipation des risques - Communiquer avec le responsable prévention ou le suppléer le cas échéant. - Avoir une vision sur les différentes activités de support et travailler avec les personnes qui y sont associées - Connaître et analyser les grands cycles biochimiques¹² et l'influence des changements climatiques (tendances lourdes et évènements imprévus) afin d'anticiper les évolutions - Connaître la chaîne de valeur de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de communication d'entreprises pour s'adresser à des publics divers - Outil d'anticipation (étude de marché, enquêtes, méthodes de captation d'avis pertinents)
	Identifier les impacts environnementaux significatifs des processus et des produits et services			
	Analyser les risques et les opportunités liées au contexte	3,7	<ul style="list-style-type: none"> - Développer sa capacité de gestion et de prévention des risques - Améliorer la résilience de l'entreprise en utilisant la méthodologie adéquate - Comprendre et mettre en œuvre les démarches et les méthodologies d'analyse de risques - Comprendre les missions du conseiller en prévention/sécurité et mobiliser les équipes pour anticiper 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils d'analyse de la résilience de l'entreprise (ex : équipements qui peuvent s'adapter à diverses conditions de travail, analyse de capacité, de compétences de machines pour anticiper ou prévoir la mise en place de solutions alternatives) - Outils d'analyse de risques (risques sécurité, définir les risques, estimer la fréquence, la maîtrise, la gravité, ...)

¹¹ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

¹² On entend par cycles biochimiques, les échanges dynamiques de molécules et atomes entre les différentes couches du système terrestre (terre, eau, air, ...).

ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE ¹³	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS
Communiquer en interne et en externe	Établir un plan et une stratégie de communication qui s'intègre dans la communication générale de l'entreprise	3,5,7	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et gérer la communication de crise environnementale (intervention média, plan de communication de crise, ...) - Opérer une veille de l'image médiatique de l'entreprise en matière environnementale - Maîtriser l'usage des différents réseaux sociaux 	- Outil de « change management » ¹⁴ (conduite de changement)
	Sensibiliser les parties prenantes aux implications du système	3,7	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les parties prenantes en choisissant et utilisant les outils permettant de capter l'évolution de leurs attentes (enquêtes, tables rondes, ...) - Responsabiliser les parties prenantes internes en utilisant les outils de « change management » - Participer à la stratégie de communication de l'entreprise 	
Créer la boucle PDCA - mise en œuvre	Soutenir l'élaboration d'objectifs cibles, de jalons et du ou des plans d'actions environnementaux	3,6	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille technique dont les contours s'élargissent - Identifier de nouvelles synergies au sein du réseau local d'entreprises 	- Outils de travail collaboratif pour mettre en œuvre des plans d'actions (outils de gestion de tâches centralisés, de conformité, tableaux de suivi partagés, ...)
	Coordonner la mise en œuvre du plan d'action	3,5	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les situations de crise - Utiliser efficacement et de manière sécurisée les outils de travail collaboratif - Créer et développer ses propres indicateurs de suivis liés aux spécificités 	

¹³ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

¹⁴ La conduite du changement fait référence au processus, démarches et méthodes mis en œuvre pour accompagner la transformation organisationnelle des entreprises.

ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE ¹⁵	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS
Créer la boucle PDCA - mise en œuvre	Identifier les compétences à combler et proposer les formations	3,6	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les compétences à faire évoluer dans le cadre d'une situation de crise ou de changement et quel travailleur est concerné - Identifier ses propres besoins en formation pour adapter ses pratiques professionnelles aux évolutions du contexte de travail, aux nouvelles contraintes et aux enjeux qui en découlent 	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-évaluation
	Faciliter l'amélioration environnementale des processus, des activités quotidiennes et des produits et services dans une approche cycle de vie en ce compris, la prévention et gestion des risques environnementaux	3	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les champs d'action de l'ensemble des collaborateurs afin de proposer un plan d'action environnemental efficient (qui répond aux objectifs SMART), compte tenu de ce qui est envisageable au niveau techniques, économique, RH, ... - Comprendre et identifier tous les processus de l'entreprise et leurs impacts environnementaux - Construire le plan d'action environnemental sur base d'une vision globale de l'entreprise en faisant le lien avec les changements extérieurs et leurs impacts 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation de groupe à l'aide d'outils de la « co-construction », d'intelligence collective - Construction d'argumentaires
Transversal			<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'assertivité - Démontrer une grande capacité d'adaptation - Assurer le respect des objectifs liés à l'éthique environnementale de l'entreprise - Prendre ses responsabilités par rapport au cadre de travail et aux limites à ne pas transgresser - Faire face aux conflits de valeurs en construisant des argumentaires 	

Tableau 5 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.

¹⁵ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Aurore DEGRÉ, Vice-doyen, Gembloux Agro-Bio Tech, ULiège

Yannic DELANDE, Expert Ligne de Produit, LE FOREM

Quentin DEPLUS, Gestionnaire de projet économie circulaire, IDEA

Martine FOUCART, Directrice CDC, LE FOREM

Michel GETLICHERMANN, Responsable développement durable, Derbigum

Channa GOURDIN, Coordinatrice EMAS, Bruxelles environnement

Patricia JADOT, Coordinatrice QES, SPW

Frédéric LION, Consultant en management de la qualité, de l'environnement et la sécurité, COMASE

Manuel MENGONI, Formateur, LE FOREM

Luc MINNE, Chargé de cours, Gembloux Agro-Bio Tech, ULiège

Clémentine PROUTEAU, Responsable EMAS, Inasep

Vanessa SIMON, Consultant, COMASE

Joseph SMITZ, Professeur, ULG

Anita STAQUET, Formatrice, LE FOREM

Gilles TIHON, Attaché Qualifié - département de l'énergie et du bâtiment durable, SPW

Marcel VAN MEESCHE, Directeur, 21 solutions

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

Jean-Claude CHALON, Direction

William WATELET, Coordination du projet

Aurélie LELUPE, Back officer

Cécile ROELANDT, Back officer

Nathalie VANDER STUCKEN, Coordination, animation et rédaction

Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, LE FOREM