



ÉTUDE INTERNATIONALE LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE D'ORGANISMES CERTIFIÉS ISO 50001

SEPTEMBRE 2015

LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE D'ORGANISMES CERTIFIÉS ISO 50001

SEPTEMBRE 2015

Quelles sont les motivations des organisations et les principaux déclencheurs à la mise en place d'un système de management de l'énergie (SMÉ) selon la norme ISO 50001 ?

Quels sont tous les bénéfices apportés par cette démarche et le retour sur investissement réalisé ? Quelles ont été les difficultés vécues et comment ont-elles été contournées ? Quelles sont les conditions de réussite ?

Le groupe AFNOR livre les conclusions d'une analyse des pratiques de management de l'énergie de 78 organismes certifiés ISO 50001 en France, en Allemagne, à Taïwan, au Royaume-Uni, en Russie et au Maroc.

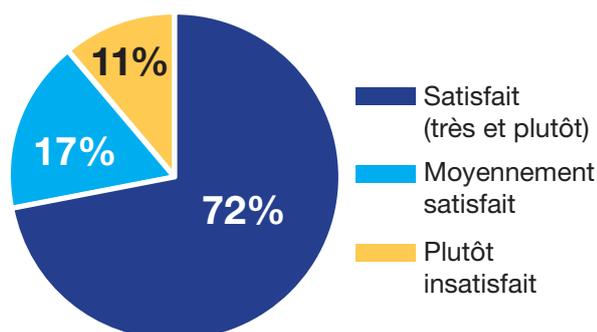
Cette étude internationale, réalisée par le cabinet Time to Be, prolonge la première étude publiée par le groupe AFNOR en novembre 2014, menée en France uniquement. (méthodologie page 8)

L'ISO 50001 recommandée

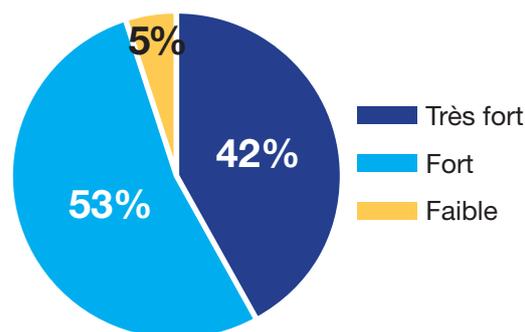
Les organismes ayant mis en place un système de management de l'énergie et obtenu la certification ISO 50001 se révèlent enthousiastes (**89% de satisfaits**) et **la recommandent vivement (95%)**.

Concrètement, la norme ISO 50001 fournit aux entreprises les clés d'une démarche collective de progrès leur permettant de faire rapidement des économies.

RESSENTI VIS-À-VIS DE LA DÉMARCHÉ



POTENTIEL DE RECOMMANDATION



Quand certaines organisations entendent « norme », elles font un blocage. Il faut faire comprendre aux gens qu'on n'est pas sur de la norme contraignante, mais qu'en fait on est sur un outil d'accompagnement d'une démarche.



Des motivations plurielles

21% 18% 61%

- Avant tout se faire certifier ISO 50001
- Avant tout la mise en place d'une démarche méthodique de gestion d'énergie
- Les deux : l'un n'allait pas sans l'autre

La majorité des organismes visaient à la fois la mise en place d'une démarche d'amélioration continue et l'obtention de la certification ISO 50001.

Les éléments déclencheurs les plus cités par les établissements sondés sont :

- l'obtention de la certification en tant que telle,
- la nécessité de faire des économies financières à travers une gestion de l'énergie,
- la stratégie de l'entreprise,
- les subventions et aides financières proposées,
- la hausse des prix de l'énergie et/ou du carbone (passée et/ou future),
- structurer et rationaliser l'existant.

La nécessité de **réduire les émissions de gaz à effet de serre** est un déclencheur pour **deux établissements sur cinq**, et une motivation importante pour la moitié d'entre eux.

La **valorisation de l'image** de l'entreprise et la communication externe ne constituent pas un déclencheur à ce stade, mais demeurent une motivation importante pour près de **trois établissements sur cinq**.

L'avantage concurrentiel que peut représenter le système de management de l'énergie certifié n'est pas un objectif immédiat, sauf pour les établissements pour qui la gestion de l'énergie est le cœur de métier, et qui doivent montrer l'exemple, ou pour les organisations publiques dont la démarche s'inscrit dans une politique territoriale. Il ne faut pas oublier que l'ISO 50001 est une norme récente.

L'étude indique en outre que, au-delà des impacts d'image et du gage de qualité et de crédibilité délivré, la certification peut être utilisée pour fédérer et impliquer toutes les parties prenantes autour d'une problématique stratégique pour l'entreprise. Elle permet également de légitimer les demandes d'investissements.



Notre service a initié un mouvement qu'on voulait déployer à l'entreprise entière. S'est posée la question de comment impliquer le reste de l'entreprise. On ne pouvait les emmener avec nous qu'avec un engagement réel de la direction, documenté, officialisé, et en donnant un cadre à tout ça. La certification constitue une solution idéale qui a permis de convaincre la direction.



Des bénéfices



BÉNÉFICES FINANCIERS*

- **95%** Un outil pour mieux identifier les zones de consommation d'énergie
- **75%** Un levier pour améliorer les marges
- **46%** Un levier de négociation des achats d'énergie
- **35%** Un facilitateur pour la demande de crédits pour des investissements



BÉNÉFICES NON FINANCIERS

- **85%** Un vecteur de progrès sur la durée
- **80%** Un vecteur de hiérarchisation d'actions stratégiques
- **76%** Un levier pour la montée en compétences du personnel
- **62%** L'occasion de pouvoir comparer sa performance énergétique
- **62%** Un catalyseur pour la mise en place d'une veille réglementaire
- **57%** Un déclencheur d'innovation sur les procédés industriels
- **53%** Un déclencheur d'innovation produits et services
- **36%** Des avantages en termes de santé, sécurité et confort de travail

Les bénéfices perçus sont étroitement liés les uns aux autres : l'identification des zones de consommation d'énergie, les gains financiers, environnementaux et sociaux qui en découlent sont des conséquences de la mise en place d'une démarche structurée et formalisée.

- L'établissement et le suivi d'indicateurs permettent une meilleure connaissance des consommations et une surveillance plus fine.
- De nouveaux gisements d'économies sont identifiés.
- Les actions à engager, dont les projets d'investissements, sont hiérarchisées.
- La démarche est partagée par un plus grand nombre de personnes.



La revue énergétique génère une démarche structurée efficace pour faire une analyse poussée des consommations et des usages sur notre site. Elle permet de prioriser les investissements, c'est-à-dire pas forcément d'aller taper ce qui est très cher tout de suite, mais aller là où il y a trois ou quatre dépenses mineures qui nous permettent d'aller gagner le plus de kWh.



C'est en se penchant sur le sujet que l'on s'aperçoit des gisements de gain d'efficacité économique et énergétique. Sous couvert de la réflexion sur l'énergie, c'est une réflexion sur le retour du « bon sens » dans l'entreprise, celui du moyen et long terme.



Je pense que trop souvent trop de gens limitent les bénéfices de l'efficacité énergétique aux kWh économisés.



* Pourcentage de réponses jugeant le bénéfice « fondamental » ou « important ».

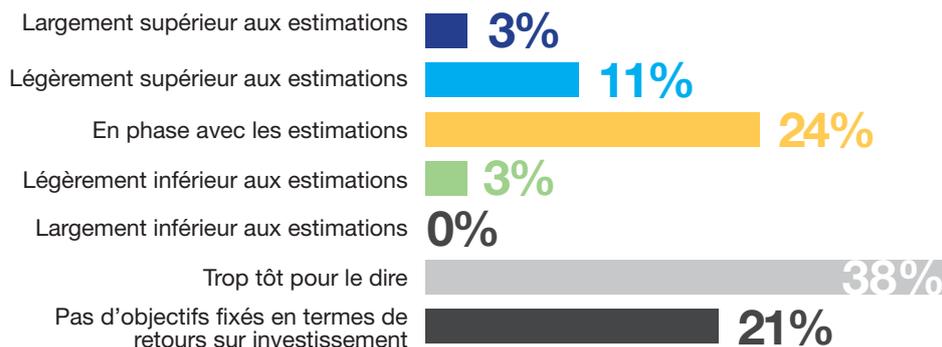
Une démarche qui ne demande pas d'investissements importants

Les budgets alloués à la démarche de performance énergétique sont encore peu quantifiés ; ils sont souvent inclus dans les budgets liés aux autres systèmes de management et utilisés par des collaborateurs déjà mobilisés sur d'autres projets.

Pour plus des deux tiers des établissements interrogés, ces budgets sont considérés comme **négligeables** ou **peu élevés au regard des bénéfices apportés** :

- les gros investissements sont rares (du fait de la priorisation sur des plans de comptage ou autres équipements dont le coût est inférieur à 10 K€) ;
- peu de recrutements ont été effectués ;
- les aides et subventions, quand elles existent, ou la bonification des CEE*, tendent à compenser les investissements.

Avec un retour sur investissement prometteur



Un tiers de ceux qui se prononcent sur la question ont vu les **résultats dépasser leurs espérances**. Pour quasiment tous les autres, les bénéfices financiers sont en phase avec les estimations.

Parmi les établissements qui sont suffisamment matures pour mesurer leurs économies d'énergie, **plus de 50% déclarent une économie sur leur facture énergétique comprise entre 5 et 30%**.



On a eu la bonne surprise de voir que nos objectifs d'économies d'énergie, que l'on avait fixés à 15%, sont en réalité à 30%. Si nous n'avions pas mis en place ce dispositif, nous n'aurions pas pu donner de chiffres fiables. Cela nous a permis de remonter ces données à la direction, mais surtout de les partager avec un plus grand nombre pour emmener et motiver plus de monde dans la société.



* Certificats d'Économie d'Énergie.

Peu de grandes difficultés rencontrées

Dans leur ensemble, les interviewés déclarent ne pas avoir eu de difficultés majeures à déployer leur démarche ISO 50001.

Celles rencontrées sont considérées comme des obstacles classiques, communs à tous les systèmes de management :

- contraintes techniques liées à la vétusté des bâtiments/systèmes,
- manque de temps et gestion de la charge de travail,
- disponibilité et qualifications des ressources humaines,
- mise en œuvre et interprétation de la norme,
- changement des comportements des collaborateurs (modification des habitudes de confort pour plus d'économies d'énergie)



La démarche est un travail au long cours. Aujourd'hui, le nerf de la guerre est de passer le relais aux opérationnels. Ils doivent accepter d'intégrer dans leur travail le suivi des indicateurs sur leurs machines.



Conditions de réussite : gouvernance et ressources humaines avant tout



Cette démarche est également **une affaire d'anticipation et de cadrage**. Il est conseillé de prévoir :

- les ressources humaines et matérielles nécessaires en interne ;
- le temps à y consacrer et des plans d'actions jalonnés ;
- de se faire accompagner par des prestataires extérieurs pour gagner en expertise, efficacité et temps, dans la compréhension et l'application de la norme.

L'engagement de la direction doit être concrétisé au-delà de l'engagement écrit, par l'implication solide et quotidienne dans une gouvernance éclairée de la démarche.

Les collaborateurs doivent être associés dès le départ, sensibilisés et fédérés. Ceci nécessite des actions de communication et la formation des acteurs les plus proches du projet.

Le choix du référent énergie est crucial. Les entreprises sondées dessinent une personne disposant de :

- une vision globale des activités de l'entreprise ;
- un bon relationnel et des capacités de communication ;
- une expertise technique ;
- persévérance et de détermination.
- une compétence organisationnelle ;



Les bonnes pratiques identifiées

Prendre le recul et le temps pour définir les objectifs de l'entreprise et l'implication nécessaire dans la démarche.

- Mettre en miroir le bilan des coûts énergétiques et le coût de mise en place de la démarche ISO 50001.
- Capitaliser sur les pratiques développées par l'entreprise dans sa démarche environnementale (norme ISO 14001).
- Anticiper les formations et/ou recrutements quelques mois avant la mise en œuvre du projet.
- Une fois la décision prise, se lancer le plus tôt possible.

Organiser le pilotage et la gouvernance : cadrer en amont et fixer des étapes

- S'assurer de l'engagement de la direction.
- Allouer un budget et anticiper l'accompagnement (interne et/ou externe). Nommer un représentant de la direction dédié qui sera le référent énergie.
- Créer un 'Comité Energie' réunissant régulièrement les personnes clés et mettre en place une délégation des tâches à ses membres.

Être vigilant vis-à-vis de la clause 4.4 « Planification énergétique » de la norme ISO 50001

- Cartographier les consommations, les usages énergétiques et réfléchir au plan d'actions.
- Accorder du temps à la veille réglementaire (4.4.2), la revue énergétique (4.4.3) et éventuellement s'entourer pour ces sujets d'une expertise extérieure.
- Réfléchir aux investissements nécessaires : ne pas retenir en priorité uniquement les gros investissements à court terme, les petits investissements (identifiés à travers la revue énergétique) peuvent déjà rapporter beaucoup.

Sensibiliser et fédérer tous les collaborateurs

- Associer l'interne à la démarche et aux enjeux en communiquant efficacement et régulièrement.
- En cas de multiples sites à faire évoluer séquentiellement selon la norme, mettre en place un guide explicatif propre à chaque structure, à son métier et à sa culture.

S'entourer de prestataires extérieurs

- Se faire accompagner par des experts techniques soigneusement sélectionnés.
- Anticiper le budget associé pour ce qui doit être considéré comme une source d'efficacité.
- Ne pas négliger le rôle de l'auditeur de certification, partenaire qui apporte un éclairage sur l'interprétation de la norme et accompagne la démarche avec bienveillance.

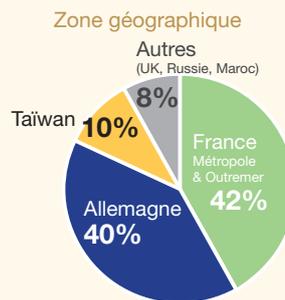
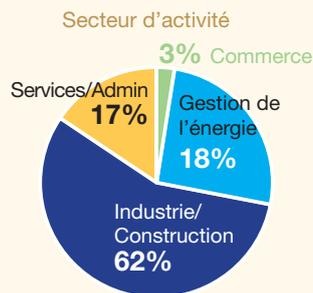
Chercher la simplicité

- Qui peut le plus peut le moins : chercher dans la mesure du possible à simplifier les approches et les actions lors de l'application des exigences, notamment sur le volet de planification énergétique.
- Des approches simples permettent aussi au personnel ne faisant pas partie du Comité énergie de mieux s'approprier les actions et d'être plus impliqué.

Méthodologie :

- Une phase qualitative et exploratoire, menée auprès de référents énergie, de décembre 2014 à avril 2015 : entretiens en face à face, sur les situations et enjeux de 12 organisations françaises* parmi les précurseurs de la démarche ISO 50001.
- Une phase quantitative, par une enquête en ligne auprès de 66 établissements certifiés ISO 50001, en France (dont DOM TOM), Allemagne, Taiwan, Royaume-Uni, Russie et Maroc, ayant pour objet de quantifier les enseignements de la phase qualitative.

PROFIL DES ORGANISMES SONDÉS



Environ un tiers de ces établissements sont également certifiés ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement).

Près de quatre établissements multi-sites sur cinq ont déployé le système de management de l'énergie sur l'ensemble des sites ou comptent le faire.

* APERAM Stainless, Carrefour, Coriance, Findus, International Cookware, Merck Millipore, Munksjo Arches, Ricoh Industrie, Schneider Electric, TIP Beyno, Université de Haute Alsace, Ville de Saint Raphaël.

Le groupe AFNOR et la gestion de l'énergie

AFNOR Energies a pour mission d'impulser et de coordonner les activités du Groupe AFNOR dans le domaine du management de l'énergie, de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables en collaboration avec les différentes entités qui déploient des solutions de normalisation, d'édition, de formation et de certification, au niveau national et international.

Adoptez une approche offensive et structurée pour réussir votre transition énergétique : formations aux normes volontaires, accompagnement au déploiement des démarches de maîtrise de l'énergie et mise en place de solutions de pilotage, certification ISO 50001...

Vous vous engagez ? Nous vous accompagnons

Contact :

AFNOR Energies

11, rue Francis de Pressensé

93571 La Plaine Saint-Denis cedex

01 41 62 80 00



www.afnor.org

