



CARNET DE BORD

P.2/3 **Témoignage et partages d'expérience**

Le SMé, manager l'amélioration continue de la performance énergétique de l'entreprise

P.3 **Témoignages et partages d'expérience**

Faire progresser les systèmes pour accroître la performance énergétique

P.4 **Rencontre avec...**

Patrick Donatin, Ingénieur CESI - Auditeur Certifié ICA 2E - Consultant

Entreprise #3

SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE

EN BREF

Bilan ADEME

Si les premiers retours d'expérience ont tout de suite démontré l'efficacité du SMé pour structurer la démarche et renforcer les actions d'amélioration de performance énergétique, les années qui passent démontrent, elles, que l'amélioration du SMé (plus complet, plus riche, mieux détaillé, mieux partagé par les équipes), conduit à :

- Identifier des nouvelles améliorations de la performance énergétique ;
- Développer des compétences pour répondre à des niveaux de détail, des niveaux de maîtrise toujours plus grands ;
- Innover en appliquant de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils.

De quoi justifier qu'aujourd'hui que le SMé soit devenu un élément incontournable des démarches d'efficacité énergétique ambitieuses.



QUEL BILAN ?

Interview

CATHERINE MOUTET,

Responsable AFNOR Energies Ingénierie, Groupe AFNOR

Publiée en 2011, la norme ISO 50001 qui décrit le contenu des systèmes de management de l'énergie est encore récente. Comment s'est-elle développée en France ?

En 2017 en France, 938 entreprises étaient certifiées ISO 50001. Le développement s'est surtout accéléré à partir de 2015. La Directive européenne 2012/27/UE a instauré une obligation d'audit énergétique tous les quatre ans pour les grandes entreprises à partir de 2015, tout en prévoyant une dispense pour les organisations certifiées ISO 50001. Elle a ainsi contribué à faire connaître la norme. Des aides financières ont aussi accompagné cet essor avec, par exemple, les primes versées par PRO-SMEn. Les entreprises participantes aux opérations collectives conduites par l'ADEME et les CCI bénéficient de subventions – destinées au financement de l'intervention d'un consultant spécialisé - et d'un accès à la formation pour leurs collaborateurs. Ces opérations sont aussi un lieu de partage d'expériences. Les entreprises certifiées, qui partagent volontiers les expériences et témoignent pour faire connaître les bénéfices d'un SMé. Ces retours très positifs ont bien alimenté la dynamique !

Quelles évolutions avez-vous constaté dans la mise en œuvre de la norme ?

La norme s'est d'abord développée dans le secteur industriel, notamment agroalimentaire

où la performance énergétique impacte fortement la compétitivité. Aujourd'hui, on observe un intérêt croissant du secteur tertiaire : collectivités, hôpitaux, universités... L'évolution est portée par les bénéfices qu'apportent la démarche et les pouvoirs publics qui placent, de plus en plus, l'obligation de résultats au cœur des réglementations. On note aussi une mobilisation élargie des compétences. La gouvernance et les ressources humaines jouent un rôle central au côté des compétences techniques. L'implication de toute l'organisation est fondamentale, c'est aujourd'hui mieux compris.

Une nouvelle version de la norme a été publiée le 21 Août 2018. Quels sont les principaux changements ?

La performance énergétique est au cœur de cette nouvelle version avec une focalisation sur la mesure et la vérification des économies d'énergie. Les organisations doivent démontrer l'amélioration continue de leur performance énergétique avec des données fiables et probantes. La structure de la norme a évolué pour adopter le squelette HLS (High Level Structure) comme les autres normes ISO et faciliter ainsi l'intégration des systèmes.



Contacts :
Eddy POITRAT, Ingénieur Energie-Effet de Serre,
eddy.poirat@ademe.fr



LE SMé, MANAGER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DE L'ENTREPRISE

QUATRE ANS ANS APRÈS L'OBTENTION DE LA CERTIFICATION, À QUELQUES MOIS DE L'AUDIT DE RENOUVELLEMENT, MÉLODY BOTTEREAU, ANIMATRICE AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DU SITE DE PRODUCTION STEFANO TOSELLI, DRESSE LE BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME.



MÉLODY BOTTEREAU,
Animatrice Amélioration Continue

Comment la démarche s'est-elle intégrée dans l'entreprise ?

Nous avons déjà des bases fortes avec notre système qualité. L'intégration du système énergie a été facile du point de vue procédure, un peu plus complexe sur l'aspect technique où l'apport de l'audit énergétique a été déterminant. La Direction très présente et motrice, a facilité la démarche. De plus, l'amélioration continue fait partie intégrante de notre culture d'entreprise, elle est partagée par l'ensemble des services. La dynamique d'amélioration continue du SMé a donc été immédiatement appropriée en interne.

Quel est l'apport d'un SMé certifié ?

Pour préparer la certification, nous avons dû acquérir une connaissance approfondie de nos Usages Énergétiques Significatifs et de nos consommations en fonction des productions. Nous suivons leur évolution avec les plans de comptage. Cette visualisation de notre consommation énergétique nous permet de mesurer l'impact d'un changement de consigne ou d'équipement et d'engager, le cas échéant, des actions. Les audits nous ont permis de structurer nos actions, de fixer des objectifs, des deadline et de mettre en place une veille réglementaire.

" Le système a aussi apporté plus de transversalité. Nos équipes réfléchissent ensemble à l'adaptation des consignes, de l'organisation. "

4 ans après la certification, quels sont les résultats ?

Comment faites-vous vivre la démarche depuis la certification ?

Au global ce n'est que du positif. Nous continuons de progresser et avons encore des objectifs à atteindre. L'impact du système de management est très significatif.

Nous avons fixé 3 grands objectifs de réduction de nos consommations :

GAZ Objectif - 5% par rapport à la consommation de référence

Pour les consommation Gaz liées à la production d'eau chaude, nous avons enregistré une baisse de 15% depuis 2014. En revanche, pour les consommations générales, très dépendantes de la qualité et du volume des récoltes, nous n'avons pas atteint l'objectif et dressons le constat du manque de pertinence de ce ratio. Nous n'avons pas imaginé que le facteur matière première agricole impactait autant les consommations.

Air Comprimé Objectif -15%. Depuis la certification, cet objectif est atteint tous les ans grâce aux investissements réalisés et à un travail sur l'adaptation des consignes de production.

Froid - objectif : Stabilisation (retour à l'état initial de consommation après changement d'équipement.) Notre nouvelle spirale de froid, mise en place entre la réalisation du plan de comptage et l'audit de certification, a une consommation supérieure à l'ancienne, avec bien entendu de meilleures performances de production.

Nous avons mesuré l'impact de la mise en place de ce nouvel équipement et travaillons

actuellement l'optimisation des réglages pour atteindre notre objectif.

" Introduire de la souplesse, rechercher le compromis, c'est souvent indispensable pour obtenir des résultats. "

Nous sommes dans une démarche d'amélioration permanente, nous cherchons sans cesse des solutions pour s'améliorer. Nous faisons des test en changeant les réglages ou en modifiant l'organisation. On mesure l'impact, on procède à l'analyse et on décide de transformer ou non l'essai. Le système est un véritable outil de pilotage. Parfois une action qui semble simple à engager se révèle plus complexe dans la mise en œuvre : par exemple changer l'heure de démarrage d'une production peut impacter toute la chaîne productive.

" Il faut parfois revenir en arrière, mais c'est ainsi qu'on progresse ! "

Des points de progrès ?

Nous continuons l'action sur le froid et l'eau chaude l'an prochain. L'amélioration du plan de comptage reste aussi un point d'amélioration important. On s'aperçoit aujourd'hui que le plan de comptage aurait pu être plus pertinent et son amélioration doit nous permettre de pousser plus loin la démarche.

La mise en place d'un Contrat de Performance Énergétique concernant l'installation et la production de froid pour une durée de 5 ans avec un prestataire est à l'étude. La rémunération du prestataire est calculée avec un système de bonus/malus lié à l'atteinte des objectifs.

Pour préparer ce contrat, la formation Mesure et vérification proposée par l'ADEME s'est révélée indispensable.

" Plus on avance dans le système plus le besoin de compétences spécialisées est pointu, notamment du point de vue statistique. "

En conclusion

Le vrai plus reste les audits et les échanges qu'on a pu avoir avec les autres entreprises dans le cadre de l'opération collective.

CALENDRIER

Fabrication de plats préparés frais et surgelés à Mézidon-Canon, 14. Site comprenant 3 bâtiment distincts dédiés aux fonctions de production, de stockage et une station d'épuration.

2013

Engagement dans la démarche de management de l'énergie et intégration de l'opération collective.

2014

Certification



Mars 2019

Audit de renouvellement



Crédits photos : Stephane Devé

FAIRE PROGRESSER LES SYSTÈMES POUR ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

CONSTRUIT SELON LE PRINCIPE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE, LE SMÉ NECESSITE POUR L'ENTREPRISE DE PÉRENNISER SON EFFORT, APRÈS LA CERTIFICATION.

COMMENT ENTRETENIR LA DYNAMIQUE DE PROGRÈS AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?
COMMENT TROUVER LES RESSOURCES UTILES À SA MISE EN ŒUVRE ?
QUELS SONT LES LEVIERS QUI PERMETTENT DE S'INSCRIRE DANS UN CYCLE VERTUEUX ?

Mieux intégrer le SMé dans la stratégie

La nouvelle version de la norme intègre l'analyse du contexte de l'organisme, des risques et opportunités, l'écoute des parties prenantes.

" Associant gestion comptable de l'énergie et responsabilité sociale, le nouveau texte fait de la gestion de l'énergie une composante stratégique pour l'activité et la compétitivité de l'organisation. "

« Elle contribue à accroître la fiabilité des plans de développement, dans la mesure où elle demande à l'entité de s'assurer que sa gestion de l'énergie est et reste, au fil du temps, compatible avec ses orientations stratégiques », souligne Catherine Moutet.

Être accompagnateur et partager les expériences

Pour Denis Eudeline responsable sécurité environnement énergie, Knorr-Bremse à Lisieux, ce sont deux apports fondamentaux de l'opération collective proposée par la CCI et l'ADEME.

« **L'accompagnement** d'un consultant spécialisé permet de structurer la démarche, de lui donner un squelette autour duquel le système va se déployer, s'enrichir et progresser. Un système mal structuré aura du mal à progresser dans le temps et nous l'avons constaté au sein du groupe. **Le partage d'expériences**, via les ateliers ou les audits croisés permet à tous d'avancer, bien que les secteurs d'activité et les entreprises soient différents. Notre responsable SMé est allé auditer une autre entreprise et en retour, 3 collaborateurs de l'autre entreprise nous ont audités. Ils n'ont pas les mêmes pratiques que nous, ont fait d'autres choix. Ils ont examiné nos façons de faire, nous leur avons expliqué nos choix et cela nous a conduit à nous réinterroger, à envisager d'autres actions. Nous avons déjà organisé au sein du groupe des échanges entre les différents sites, mais l'apport d'un œil totalement extérieur à l'entreprise est très important. »

Mesurer la performance énergétique et vérifier son efficacité

La nouvelle version de la norme fait de la recherche de performance énergétique avérée, le cœur du dispositif. Pour Catherine Moutet, « il est aujourd'hui indispensable de démontrer que la démarche est crédible et économiquement rentable. Elle doit se concrétiser par de solides gains financiers et des bénéfices organisationnels bien réels. **Prouver cette efficacité fait désormais partie des prescriptions de la norme.**

« La mesure de la performance est une solide aide à la décision, explique Patrick Donatin, auditeur certifié. Les actions de mesurage, bien analysées puis traduites en impact financier constituent une évaluation fiable du retour sur investissement. Elle permet au décideur d'avoir un dialogue constructif et argumenté avec ses équipes et d'éclairer sur ses choix d'investissements. L'approche se fait plus analytique, plus scientifique. »

Acquérir les compétences d'analyse

« Les gains seront obtenus à la faveur de plans d'actions pertinents dont l'efficacité sera démontrée grâce à des plans de mesurage adaptés et à une exploitation rigoureuse des données énergétiques récoltées. Les entreprises ont besoin aujourd'hui de collaborateurs qui soient en capacité d'exploiter les données énergétiques et de vérifier que les économies sont là. » explique Catherine Moutet.

Des formations « Mesures et Vérifications » dédiées à l'acquisition de ces compétences se mettent en place. Elles proposent des outils et méthodes qui, par la mise en corrélation de la situation initiale avec les résultats obtenus, permettent de vérifier l'efficacité des actions et de mesurer l'économie réalisée.

« L'analyse des corrélations nécessite des compétences statistiques poussées. »

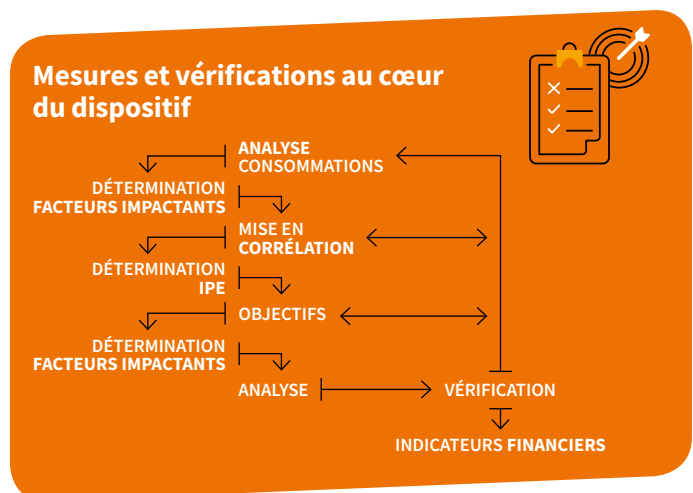
Pour Patrick Donatin, « Ces compétences sont indispensables à l'évolution du système. Sans elles, il est condamné à des actions macro et se trouve bloqué dans son développement. Pour aller plus loin, il faut une grande précision, il faut donc pouvoir disposer d'indicateurs pertinents, de données fiables, c'est-à-dire bien collectées et d'une analyse éclairée. »

Faire mûrir les systèmes et ancrer la démarche dans l'organisation

« On observe déjà ces pratiques dans certaines entreprises où la démarche est avancée ». C'est un élément de maturité du système. De même, la place qu'occupe la démarche dans l'organisation ou dans les valeurs de l'entreprise est révélatrice.

« L'énergie peut trouver sa place au rang des valeurs de l'entreprise, au même titre que la sécurité ou la qualité. Dans ce cas, sa pérennité est assurée. Il est indispensable de maintenir dans le temps les ressources allouées au système, de ne pas relâcher l'effort sous peine de voir les résultats se déprécier. Car en tant qu'auditeur, nos exigences sont elles aussi croissantes », poursuit-il. Diffuser la démarche dans l'ensemble de l'organisation et faire en sorte que chaque collaborateur se sente investi dans son amélioration est aussi un véritable enjeu.

« Le SMé fait partie intégrante du plan de communication de l'entreprise. Nous diffusons les résultats de nos actions sur les écrans installés dans les espaces pauses. Nous les communiquons en veillant à la pédagogie des messages : dire que nous avons réduit nos consommations de 70% ne produit pas le même effet que de dire qu'on a économisé 15 000 euros par an. C'est ainsi qu'on pourra agir sur l'évolution des comportements » témoigne Denis Eudeline.



PATRICK DONATIN, Ingénieur CESI - Auditeur Certifié ICA 2E – Consultant

“Ce que je recherche : voir de l'amélioration d'une année sur l'autre, dans la forme, l'esprit et les résultats”



RESPONSABLE DES SERVICES GÉNÉRAUX SUR UN SITE INDUSTRIEL, PATRICK DONATIN A ÉTÉ PARMIS LES PREMIERS À INSTALLER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE EN FRANCE. DEVENU AUDITEUR, IL NOUS EXPLIQUE COMMENT CETTE EXPÉRIENCE GUIDE AUJOURD'HUI SA PRATIQUE DANS L'EXERCICE DE SON NOUVEAU MÉTIER.

Vous avez initié très tôt une démarche de management de l'énergie sur un site industriel du Groupe Bosch votre employeur à l'époque. Quelles ont été vos motivations ?

En tant que responsable des services généraux sur un site neuf, doté d'équipements de dernière génération, nous avons un suivi analytique de nos consommations avec un reporting déjà performant pour l'époque.

En 2011, quand la norme Iso 50 001 est sortie, l'ADEME, qui connaissait notre démarche de comptabilisation et de gestion des énergies, nous a proposé d'intégrer l'opération collective SMé.

Nous avons obtenu la certification en 2013.

Qu'est-ce qui vous a conduit quelques années plus tard à passer de l'autre côté en devenant auditeur ?

Nous étions un peu précurseurs. L'AFNOR m'a demandé de les accompagner pour témoigner, partager notre expérience et promouvoir les bonnes pratiques auprès des entreprises. J'ai participé à plusieurs opérations dans les chambres de commerce. De fil en aiguille, j'ai passé mon certificat et suis aujourd'hui auditeur des entreprises

candidates à la certification Iso 50 001.

En quoi votre expérience de Responsable système en entreprise impacte-telle votre pratique d'auditeur ?

L'avantage que j'ai en tant qu'auditeur, c'est d'avoir pu auparavant mettre en œuvre un système dans les règles de l'art : un système ambitieux et structuré, avec des moyens, un dirigeant très convaincu et avec un bon accompagnement par l'opération collective ADEME - CCI.

L'apport de cette opération collective est très important. Elle est formatrice et apporte une structure au système. C'est ce qu'on recherche au moment des audits et ça fait la différence. On ne le retrouve pas toujours : quand on audite une entreprise lancée par ses propres moyens, on voit bien que les différentes composantes du système sont là, mais il manque la structure de l'ensemble.

" Un système bien structuré, bien positionné, avec un bon jalonnement des actions apporte de la lisibilité.

C'est fondamental pour le partager en interne avec l'ensemble du personnel. "

Ce système est vraiment conçu pour toucher tout le monde. C'est un système qui, lorsqu'il est bien structuré, est facilement duplicable dans tous les services et c'est nécessaire à sa progression. L'accompagnement du changement et la sensibilisation des équipes sont des compléments indispensables pour lever l'adhésion de tous. Il reste encore des compétences à gagner de ce côté-là aussi et la formation proposée par l'ADEME apporte des outils et des méthodes qui concourent à cet objectif.

Comment définissez-vous le rôle de l'auditeur ?

Mon premier rôle, c'est de vérifier que le système est conforme au référentiel. Mais c'est aussi de contribuer à l'évolution des pratiques et de l'animation des systèmes en apportant des axes de progrès par la qualité des constats produits. Il faut comprendre le contexte dans lequel le système est mis en place. Être, en tant qu'auditeur, dans le basique de l'exigence de la norme, n'est jamais positif.

L'évaluation ne doit pas être pénalisante, elle doit tenir compte des moyens de l'entreprise. À partir du moment où la volonté est présente, il faut permettre à la dynamique de progrès de se mettre en

place. C'est parfois plus long dans une entreprise que dans d'autres. C'est normal. Chaque entreprise, chaque site aborde la démarche avec ses propres contraintes. Rester ouvert est important. Au-delà de l'audit, la discussion, l'échange et le partage peuvent s'opérer.

" Ma plus grande satisfaction en tant qu'auditeur : constater que j'ai pu apporter matière à améliorer le système en place. "

FOCUS

Les principaux facteurs clé de succès

- la formalisation de la démarche
- une direction impliquée, une équipe motivée et créative, à l'écoute lors des audits
- l'appropriation de la démarche et son inscription au rang des politiques de l'entreprise
- le jalonnement et la planification
- la généralisation de la démarche à l'ensemble des activités/process de l'entreprise
- la vérification, le contrôle d'efficacité
- la revue de management



Partenaires



Organismes participants à l'opération collective

CARGILL • CHEREAU • ETABLISSEMENTS GOSSELIN • ISIGNY SAINT MERE • KNORR BREMSE • LASSARAT • KIMBERLY CLARK • LEMOINE FRANCE • PAPECO • PIERCAN • SCHERING-PLOUGH • TITAN FRANCE • TOFFOLUTTI SA • VALEO MATERIAUX DE FRICTION • EMTA (SOLICENDRE ; SERAF) • TOURLAVILLE DISTRIBUTION (CENTRE LECLERC) • DDT ORNE CITÉ ADMINISTRATIVE ALENÇON • CH BOURG ACHARD • CHI CAUX VALLÉE DE SEINE • CH DIEPPE • CH EVREUX • CHI FÉCAMP

