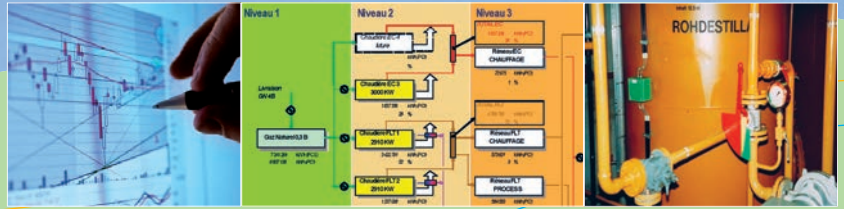


ADEME

Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Énergie

Politique énergétique

Suivi et mesure

Sensibilisation, formation  
et compétenceObjectifs, cibles et  
programmes énergétiques

MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE



## 1 Motivation

2 État des lieux

3 Plan d'actions

4 Mise en œuvre

5 Bilan

## EN BREF

Action collective de mise en œuvre d'un système de Management de l'Énergie dans l'industrie (SMEn, certifiable EN 16001 ou ISO 50001) portée par l'AFNOR.

- 13 entreprises normandes engagées dans l'opération de septembre 2010 à décembre 2012.
- 4 bureaux d'études spécialisés dans l'efficacité énergétique accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre du SMEn (du diagnostic technique et organisationnel à la pré-certification).
- Des formations et ateliers d'échanges sont organisés régulièrement.

# Mettre en œuvre un Système de Management de l'Énergie

## Points de repère

La maîtrise de l'énergie participe à court terme à renforcer la compétitivité des entreprises par la baisse des coûts et à plus long terme contribue à améliorer la durabilité des entreprises par la baisse de leur vulnérabilité. Les potentiels d'économies d'énergie existent quelque soit le secteur d'activité de l'entreprise. Ils relèvent bien évidemment de mesures techniques, mais elles ne suffisent pas si elles ne sont pas complétées par des mesures organisationnelles permettant de pérenniser les économies et de systématiser les recours aux solutions performantes. L'ampleur des efforts et la durée pendant laquelle ceux-ci devront être portés (objectif 20 % d'économie d'énergie d'ici 2020) imposent de structurer et de renforcer les démarches actuelles encore trop ponctuelles. La mise en place d'un Système de Management de l'Énergie permet de répondre à ces besoins.

Les régions normandes et les directions régionales de l'ADEME ont décidé de soutenir le projet d'AFNOR de conduire la mise en place d'un Système de Management de l'Énergie (SMEn) dans 13 entreprises normandes, selon le modèle certifiable ISO 50001. La mise en œuvre d'un SMEn permet de :

- structurer la démarche d'économie d'énergie de l'entreprise, qui implique pour les entreprises les moins avancées de définir, construire, mettre en œuvre une politique de maîtrise de l'énergie,
- faire reconnaître l'efficacité de la démarche d'économie d'énergie mise en œuvre par l'entreprise, pour les plus avancées dans la maîtrise de l'énergie,
- répondre aux exigences réglementaires (BREF Efficacité Énergétique, pour l'application de la directive IPPC).



# Le système de management de l'énergie comme une évidence chez Manuplast

**Martin-Pierre Rapeaud**

**DIRECTEUR INDUSTRIEL CHEZ MANUPLAST**

**Installée à Fimbrune près de La Ferté-Macé (61) depuis plus de cinquante ans, Manuplast est une entreprise familiale de plasturgie employant 90 personnes, créée par Michel Rapeaud, aujourd'hui secondé par son fils Martin-Pierre. Spécialisée dans la production de pièces techniques et d'emballages, Manuplast intervient dans de très nombreux secteurs, tels que l'automobile, les cosmétiques, l'agro-alimentaire ou l'électronique.**



La préoccupation environnementale n'est pas une stratégie récente et opportuniste chez Manuplast, engagée depuis 2004 dans une démarche de progrès volontariste dans ce domaine. Après avoir participé aux expérimentations et testé pendant deux ans le guide SD 21000 de l'AFNOR sur la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, une charte interne Développement Durable a été mise en place, afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux de la démarche. Participant parallèlement et de manière continue à un groupe de travail de l'ADEME aux côtés de huit autres entreprises bas-normandes, Martin-Pierre Rapeaud, Directeur industriel, a donc accueilli très favorablement la démarche normative de management de l'énergie :

**« Notre objectif était avant tout de structurer notre analyse et notre stratégie de performance énergétique à l'échelle de toute l'entreprise »**

« On sortait d'un diagnostic énergétique et elle arrivait au bon moment » souligne-t-il d'emblée, séduit par « la démarche de pilotage novatrice et très différente des autres normes de qualité. On était déjà très en lien

avec l'ADEME, participant à plusieurs de leurs actions. Ils connaissent très bien nos valeurs et savaient que cette démarche nous conviendrait ». La décision fut donc « rapide et évidente ».

## Management de l'énergie et responsabilité citoyenne

Bien entendu, Manuplast accusant comme beaucoup des hausses importantes de ses coûts énergétiques, l'entreprise ne pouvait qu'être séduite par un process lui permettant de consommer moins, mais d'autres facteurs conduirent Martin-Pierre Rapeaud à s'engager dans la démarche. « Il y a toujours des diminutions de dépenses possibles, mais plus qu'une réduction de X% de nos factures énergétiques, notre objectif était avant tout de structurer notre analyse et notre stratégie de performance énergétique à l'échelle de toute l'entreprise ». Et si « la limitation de notre impact environnemental est un souci constant chez Manuplast, nous sommes également très impliqués dans l'aspect citoyen de la démarche : en sensibilisant un nombre plus important de nos salariés sur le management de l'énergie, on peut penser que cela aura également un impact chez eux ». Un discours qui sonne fort en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise.

## QUAND LE « LEAN MANAGEMENT » S'APPLIQUE À LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE

En amont de la démarche, Johann Prieux, responsable énergie de Manuplast a participé à trois formations de l'ADEME. « Les deux premières, autour de l'économie et du management de l'énergie ont vraiment constitué la base de démarrage nécessaire au programme » explique-t-il « et nous y avons intégré dès le début un technicien de la maintenance afin de travailler en binôme pour valider les choix techniques ». La troisième formation « Lean énergie » dispensée dans les locaux de l'ADEME avec intervention par un cabinet spécialisé dans l'application du « Lean management » aux économies d'énergie, a été une bonne surprise : « Nous étions déjà impliqués dans une démarche de « Lean management » et étions persuadés qu'on pouvait appliquer le « Lean » partout. Cette formation nous a montré qu'on n'était pas les seuls à penser ainsi et démontré les apports de la méthode ». Aujourd'hui, des chantiers Kaizen sont en cours chez Manuplast avec l'énergie pour thème.



## Villers-Ecalles, site pilote du groupe Ferrero

**Fabrice Bonté**

**TECHNICIEN ÉNERGIE CHEZ FERRERO**

**Installée à Villers-Ecalles (76), l'usine normande de Ferrero emploie près de 350 personnes pour la production de ses produits chocolatiers Nutella et Kinder Bueno. Elle est aujourd'hui le site pilote du groupe en matière de management de l'énergie.**

## Idées, échanges et retours d'expériences

Engagée depuis longtemps dans des démarches normatives (le site est certifié ISO 9001, 14001 et 22000), Ferrero consacrait chaque année une ligne budgétaire aux investissements de réduction de ses coûts énergétiques. « Mais on en restait au stade des projets ponctuels, gérés au cas par cas, de manière un peu isolée » souligne Fabrice Bonté. La démarche de management de l'énergie a avant tout permis « de travailler dans la globalité, de démultiplier les démarches d'économies et de faire sortir ces actions des seuls services techniques, pour les développer dans tous les services du site ». L'objectif étant d'impliquer davantage de collaborateurs et d'intégrer systématiquement cette réflexion en amont de tout nouveau projet. De plus, pour ce géant de l'industrie normande, « le caractère collectif de la démarche de l'ADEME, faisant travailler en commun des entreprises régionales de tailles différentes et permettant l'échange





## PPG Coatings, une démarche de progrès mobilisatrice

Filiale de la maison mère américaine PPG Industries Inc., PPG Coatings est une PME implantée à Gonfreville-l'Orcher (76), employant près de 160 salariés. Spécialisée dans les peintures pour l'Aéronautique civile, militaire et l'Armée de Terre, l'entreprise est également à la pointe des revêtements de protection et des encres de décoration pour les emballages métallique.

**François Goulhot**  
RESPONSABLE MAINTENANCE DU SITE



### Des formations pour démarrer

Depuis longtemps engagée dans une démarche de développement durable, PPG Coatings a été rapidement séduite par la démarche de Management de l'énergie. « Arrivé il y a trois ans, j'avais été choqué du volume d'énergie que nous consommions par rapport à d'autres industries similaires dans lesquelles j'avais évolué auparavant » confie François Goulhot, Responsable maintenance du site. « Je me suis rapidement rendu compte que l'entreprise avait la volonté d'agir dans ce domaine ce qui m'a réjoui. Dès 2009, nous avons démarré – déjà avec l'ADEME – des formations pour réduire l'impact de nos activités sur l'environnement. Alors, quand ils nous ont proposé de nous lancer dans la démarche normative EN 16001, notre direction a adhéré tout de suite ! Et, le passage à la norme ISO 50001 a renforcé notre choix, dans la mesure où elle permettra un partage d'expérience plus facile avec les autres branches du groupe. »

Souhaitant s'engager résolument dans une démarche de réduction de ses dépenses énergétiques, elle a trouvé dans le management de l'énergie un cadre adapté à sa

taille pour démarrer et structurer sa réflexion et les actions à engager.

### Une véritable démarche de progrès

À l'écouter, cela s'est fait assez facilement, presque naturellement : « Le directeur du site, le responsable qualité et moi-même avons été rassurés par l'aide qui nous était proposée, financière bien sûr, mais également en matière de recomman-



dations de bureaux d'études pour nous accompagner. Et cette démarche était cohérente avec la politique de la direction qui souhaitait à moyen terme étudier le passage sur des énergies vertes pour

la production ». Dès le début, les objectifs de la démarche sont fixés : quantitatifs, par la diminution des dépenses d'énergie de 20 à 25% sur 5 ans, mais également qualitatifs : « Nous avons souhaité nous inscrire dans le cadre d'une

“ **Le passage à la norme ISO 50001 a renforcé notre choix, dans la mesure où elle permettra un partage d'expérience plus facile avec les autres branches du groupe, dans le monde entier** ”

véritable démarche de progrès, impliquant le plus grand nombre de collaborateurs, afin de montrer que la gestion de l'énergie n'était pas que l'affaire du responsable des tableaux de bord de suivi ! ». Et ça a marché : communiquant en amont avec le personnel, la direction a constaté une adhésion assez facile d'une très large partie de l'entreprise.



d'idées et les retours d'expériences », a été très important au niveau du choix.

### Villers-Ecalles, site pilote

Si la participation à la démarche a mis quelques temps à être validée en interne « engager des collaborateurs sur un programme de deux ans qui vient en plus de leur charge de travail, ça fait un peu peur », la forte sensibilité de la direction du site à l'environnement et à la maîtrise de l'énergie a permis de lever les obstacles. Et aujourd'hui, c'est au-delà des frontières que l'expérience est regardée. « Depuis 2007, le groupe Ferrero a sa propre structure interne d'assistance et de pilotage des projets énergétiques de l'ensemble de nos usines dans le monde. On leur a présenté la démarche qui les a fortement captivés et qu'ils suivent avec intérêt.

L'association de ces compétences nous permet d'envisager une certification courant 2012, même s'il nous reste encore du travail à réaliser. »

“ **L'objectif étant d'impliquer davantage de collaborateurs et d'intégrer systématiquement cette réflexion en amont de tout nouveau projet** ”

### 3 questions à Philippe Lesaint **MANAGER MAINTENANCE CHEZ NOVELIS FOIL FRANCE**

Située à Rugles (27), l'usine de Novelis Foil est la seule unité de production de feuilles d'aluminium en France. Avec un peu plus de 300 personnes sur le site travaillant sur plusieurs lignes de laminages, Novelis fait partie des entreprises « grosses consommatrices d'énergie » participant à la démarche management de l'énergie, devenue une opportunité pour participer à la réduction de ses consommations.

*Pourquoi la norme ISO 50001 est-elle si importante pour Novelis ?*

« Nous sommes persuadés que cette norme sera incontournable dans un avenir proche et qu'on nous la demandera un jour ou l'autre. Alors autant démarrer dès à présent et être un des premiers de notre secteur à l'obtenir. Même si on ne vendra pas un kilo d'aluminium de plus avec cette norme, ne pas l'avoir pourrait nous en faire vendre beaucoup moins... »

*Comment ce programme s'inscrit-il dans votre stratégie énergétique ?*

« On était déjà engagés dans une démarche de réduction de nos dépenses d'énergie, traduite notamment par la pose récente de variateurs électroniques de

vitesse et de condenseurs. Notre but est de réduire de 2 % par an nos dépenses énergétiques et ce programme est très cohérent avec notre stratégie dans ce domaine. Il va nous aider à renforcer nos autres mesures, afin d'atteindre cet objectif ».

*Est-ce un investissement important ?*

« Aujourd'hui, tous les investissements de court terme qui pouvaient être faits pour réduire nos dépenses énergétiques l'ont été et ceux qu'il faudrait faire sur le long terme sont très lourds. Cette démarche est donc un complément idéal de nos premières mesures engagées. Elle représente certes un investissement financier pour lequel la subvention est la bienvenue, mais surtout un investissement en temps, difficile cependant à tenir en ces périodes de fortes charges de travail ».



**Notre but est de réduire nos dépenses énergétiques de 2 % par an**

### Bureau d'études **Le point de vue de Wilfrid Turchet PRÉSIDENT DE TW INGÉNIERIE**



**Cette méthode répond parfaitement aux besoins des industriels**

Le nouveau bâtiment de TW Ingénierie, à Râche dans le Nord (59), est pilote en matière de consommation énergétique

**Installé dans le Nord (59), dans un Bâtiment Basse Consommation énergétique pour être en adéquation avec ses valeurs, le bureau d'étude TW Ingénierie emploie une trentaine de personnes. Il accompagne quatre entreprises dans le cadre de l'opération collective normande de management de l'énergie.**

**Comment est née cette démarche de Management de l'énergie ?**

« Depuis plusieurs années, de nombreux industriels avaient démarré des diagnostics énergétiques, mais en percevaient les limites : photographie à un instant T, difficultés de mise en œuvre des actions post-diagnostic... En tant que bureau d'étude, nous accompagnons plusieurs d'entre eux, mais on ne peut pas rester à vie chez un industriel. Le prolongement de nos actions et de nos conseils c'est à l'industriel de les mener car il connaît mieux son process que nous.

Encore fallait-il qu'il en ait les moyens. **La démarche de management de l'énergie est arrivée au bon moment, en permettant de transmettre une méthode normative à l'industriel pour continuer**

**après notre passage.** Certains étaient pourtant sceptiques au début, craignant des gaspillages de temps et de ressources ou ne voyant pas forcément l'intérêt d'une norme supplémentaire à l'ISO 14001. Nous-mêmes, nous nous posions des questions. Mais nous nous sommes dit que si l'ADEME accompagnait une telle opération, c'est qu'il devait y avoir une raison. Et avec le recul, je ne le regrette pas ! »

**En quoi cette méthodologie est-elle innovante ?**

« Probablement dans sa façon de sensibiliser et d'impliquer l'ensemble des équipes par le biais de groupes de travail transversaux et inter-services. On l'a vu pour le développement durable en général et les déchets en particulier, ce sont les actions de chacun et de tous les jours qui font faire les vraies économies. Appliquée à l'énergie cette méthode répond parfaitement aux besoins des industriels pour réduire leurs dépenses ».



#### Entreprises engagées dans l'opération

- EN BASSE-NORMANDIE :** • Acome (50) • les ateliers de la Dives (14)  
• Manuplast (61) • Stelmi (50) • Robert Bosch (14)
- EN HAUTE-NORMANDIE :** • Benteler Aluminium Systems France (27) • Ferrero (76)  
• Laboratoires GSK (27) • Linpas Allibert France (27) • Novelis Foil France (27)  
• PPG Coatings Manufacturing (76) • Saint Gobain Solcera (27) • Sea (27)
- BUREAUX D'ETUDES :** ACE, APRIME, MP Energie, TW ingénierie,

#### Partenaires



#### Contact

Retrouvez les coordonnées de l'ADEME en régions sur

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)