



## Management environnemental

# Résultats probants pour salariés impliqués

**Deux ans de recul permettent d'affirmer que le projet de management environnemental du Parc naturel régional Livradois-Forez porte ses fruits. La recette ? Méthode, mais aussi (et surtout) implication de tous.**



© PNR Livradois-Forez

L'ÉQUIPE DU PARC .

### >>> Parc naturel régional du Livradois-Forez

Dans le cadre d'un contrat Atenée<sup>1</sup> conclu en 2005 avec l'Ademe, le Parc naturel régional Livradois-Forez s'est engagé dans une politique énergétique volontariste visant à réduire d'un facteur 4 les gaz à effet de serre d'origine énergétique émis sur son territoire. Les élus, qui ont souhaité commencer par « balayer devant leur porte », ont mis en place un système de management environnemental à la maison du parc. Un diagnostic environnemental a permis d'estimer le « bilan carbone » correspondant aux activités techniques et administratives : en 2004, le parc a émis 80 tonnes équivalent carbone/an de gaz à effet de serre (GES). Cinq groupes d'activités ont été identifiés comme ayant des impacts environnementaux pouvant être réduits : les déplacements, l'énergie consommée dans le bâtiment, les achats, la consommation d'eau et les déchets. Des objectifs chiffrés ont été définis (- 20 % d'émission de gaz à effet de serre sur deux ans). Ils ont été déclinés par groupes d'ac-

1. Le contrat Atenée (Actions territoriales pour l'environnement et l'efficacité énergétique) s'adresse aux nouvelles intercommunalités (agglomérations, pays et parcs naturels régionaux) qui s'engagent dans un projet de territoire. Il permet à ces acteurs locaux d'intégrer dans leur politique territoriale, les enjeux environnementaux, d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Programme signé pour trois ans entre les partenaires locaux et l'Ademe, il peut constituer le volet environnemental d'un Agenda 21 local ou en être tout simplement le précurseur.

tivités. Le bilan de la première année de mise en œuvre a permis de réduire les émissions de GES de 15 % et la consommation d'eau de 39 %.

**Un apprentissage collectif du « mieux faire ».** Ces résultats procèdent d'une longue démarche, et tout d'abord le contrat de partenariat avec l'Ademe qui a permis d'établir le diagnostic environnemental avec l'aide d'un prestataire extérieur (il aurait pu être conduit en interne.) L'équipe technique et politique a ainsi pu partager la même connaissance. Cet état des lieux fonde les objectifs à atteindre, structure les orientations de travail et constitue le point de référence de tous les bilans et évaluations à venir.

Si le diagnostic constitue un point de départ, l'essentiel réside dans la volonté des individus travaillant dans la structure de changer certains de leurs comportements. La démarche s'est donc poursuivie par la réunion de la trentaine de salariés de la maison du parc. Des chargés de mission de l'Ademe ont présenté les principes d'un système de management environnemental, les expériences connues en France et les cadres méthodologiques sur lesquels il était possible de s'appuyer (démarche PEC<sup>2</sup>, ISO 14001...). Partageant l'intérêt de cette démarche, l'équipe a alors dressé une liste des priorités d'actions. Quelques semaines plus tard, elle confrontait cette hiérarchisation aux résultats du diagnostic environnemental et aboutissait à un nouvel ordre des priorités.

Cinq groupes de travail ont alors été constitués, portés par quelques salariés motivés, ils ont permis de présenter cinq séries de propositions d'actions. Celles-ci ont donné lieu à des arbitrages budgétaires ; elles ont été présentées à l'ensemble des salariés pour validation puis mises en œuvre en janvier 2006.

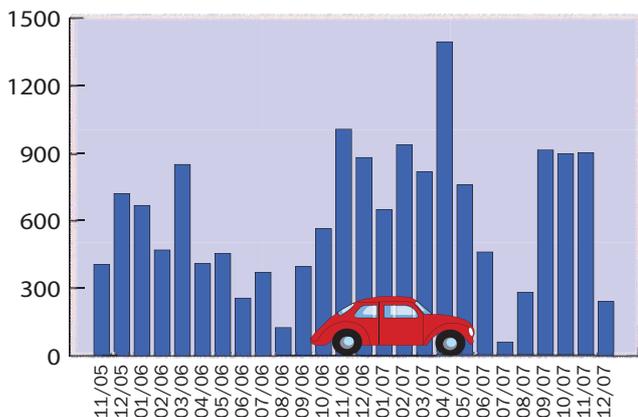
Depuis, deux bilans intermédiaires (après six mois et un an) ont été restitués. Cette occasion a permis de débattre des dysfonctionnements (confort thermique, sensibilité à l'humidité plus importante du papier recyclé...) et de définir des priorités nouvelles pour l'année à venir.

**Mise en œuvre adaptée au contexte.** Malgré l'intérêt des certifications telles ISO 14001 ou Emas (voir encart), notamment en termes de reconnaissance et de communication vers l'extérieur, le parc a choisi d'entreprendre une démarche non normée. En effet, la mise en place des procédures liées à la certification demande d'y

2. Plan environnement collectivités. Voir : [www.ademe.fr/Collectivites/PEC/Default.htm](http://www.ademe.fr/Collectivites/PEC/Default.htm)

### Compteur pour le covoiturage

kilomètres économisés : 15 866



Km :  Envoyer Rétablir

Date : 06/12/2007 Adresse client : xxx.xxx.x.xxx

LES PERSONNELS DU PARC SIGNALENT LES KILOMÈTRES ÉCONOMISÉS. UN TABLEAU PERMET DE SUIVRE CHAQUE MOIS L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS. EN QUATORZE MOIS, PLUS DE 15 000 KILOMÈTRES ONT ÉTÉ ÉCONOMISÉS.

consacrer un temps conséquent inadapté aux moyens du parc. Aussi, six salariés consacrent-ils quelques pour cent de leur temps de travail à cette mission.

Rapidement, différents travaux dépendant d'une simple décision technique ou budgétaire ont été effectués: isolation des bas de portes, installation de *Groom*, mise en place de réduits de nuit et de week-end pour le chauffage du bâtiment, suppression d'une ampoule sur deux, installations de minuteries électriques dans les espaces communs, réduction du débit des robinets... Ces actions ont permis de réduire de 10 % la consommation d'électricité, de 27 % la consommation d'énergie de chauffage et de 39 % la consommation d'eau. Ces actions sont les plus faciles à mettre en place, elles permettent cependant d'obtenir des premiers bilans très encourageants, qui motivent l'équipe.

*A contrario*, d'autres actions du programme dépendent directement de l'implication volontaire de chacun: réduire les impressions papier et privilégier systématiquement le recto-verso; regrouper les rendez-vous extérieurs pour limiter les déplacements et adopter une «éco-conduite routière»; développer le covoiturage pour les trajets domicile-travail; trier les déchets de repas selon les cinq poubelles de tri installées à la cuisine collective; privilégier les réunions téléphoniques et les vidéoconférences lorsqu'ils sont organisateurs; préférer les envois de comptes rendus par mél plutôt que par courrier; inclure des clauses environnementales dans les cahiers des charges, notamment pour les prestations d'imprimerie...

**Au jour le jour, des moyens de suivi.** Pas de pression, ni de flicage, pas de récompense ni de prix citron pour ces actions. Chacun évolue à son rythme et en fonction de ses possibilités. Les résultats restent anonymes et le bilan collectif. Ainsi, une série de mesures permet à chacun de mesurer l'impact de l'effort collectif. Un compteur collectif pour le covoiturage a été imaginé (voir tableau). Pour disposer d'un résultat général sans données personnalisées, l'informaticien de l'équipe a «concocté» un compteur collectif qui, à la demande du salarié, s'ouvre dès le démarrage de l'ordinateur. Il suffit alors, s'il a été covoituré, d'entrer le nombre de kilomètres qu'il vient d'éviter de parcourir avec son véhicule personnel en profitant de celui d'un de ses collègues. Selon les thèmes, les données sont collectées et cumulées quotidiennement (covoiturage), mensuellement (eau, kWh électriques), semestriellement (carburant), ou annuellement (propane...).

Toutes les données collectées sont enregistrées dans un tableau général. Une petite programmation des cellules en calculs simples permet d'identifier l'évolution des données de l'année par rapport à l'année de référence. Fort de ces résultats, le parc s'est donné comme priorité en 2008 de mobiliser les collectivités du Livradois-Forez autour de la nécessité de lutter contre le changement climatique et, dans ce cadre, de les sensibiliser à l'enjeu de l'exemplarité du fonctionnement de leurs services. ■

**NATHALIE SANTACATTERINA**

PARC NATUREL RÉGIONAL LIVRADOIS FOREZ

>>> **Mél: [n.santacatterina@parc-livradois-forez.org](mailto:n.santacatterina@parc-livradois-forez.org)**

### Voir aussi

*L'écoresponsabilité à la portée des collectivités.* Publié par l'Ademe, ce guide veut permettre aux collectivités de s'engager dans des démarches écoresponsables. On y trouve réponse à ces questions: Quels arguments utiliser pour convaincre de l'importance de s'engager dans une telle démarche? • Quelles méthodes? • Comment mobiliser les agents dans la durée? CD-Rom • Réf. Ademe 6241 - Prix de vente: 40 euros.



DANS LE DOMAINE DE L'ÉCORESPONSABILITÉ, LA PIÈCE *PARTIE PRENANTE* EST UN BON CATALYSEUR. L'ÉCRITURE D'UN TEL THÉÂTRE RÉPOND À LA DOUBLE NÉCESSITÉ D'APPORTER AU PUBLIC DES ÉLÉMENTS D'INFORMATION ET DE QUESTIONNEMENT. LE SPECTACLE N'A PAS RÉELLEMENT DE FIN. LE SPECTATEUR EST LIBRE DE L'IMAGINER OU D'EN DISCUTER DANS LE DÉBAT QUI DOIT SUIVRE (CF. *ESPACES NATURELS* 17). POUR PLUS D'INFORMATIONS : [WWW.PARTIEPRENANTE-LAPIECE.COM](http://WWW.PARTIEPRENANTE-LAPIECE.COM)

## Mobiliser son équipe vers l'écoresponsabilité

Dans les organisations, les responsables s'interrogent sur la manière de mobiliser leurs équipes afin de modifier les comportements individuels et collectifs vers l'écoresponsabilité. Sans vouloir livrer des recettes, on pourra retenir ces trois clés:

**Tout d'abord s'armer de patience.** En effet, convaincre c'est faire comprendre. Il convient donc – avec ténacité – d'expliquer, encore et toujours, car bien des réticences proviennent d'une compréhension partielle, voire partielle, des enjeux et d'une vision tronquée des problématiques. On évitera soigneusement «la pédagogie par la peur» pour retenir des approches mobilisant les différents registres de la pensée: rationnelle, émotionnelle, créative, intuitive. Ainsi, passant de l'information scientifique aux jeux, débats contradictoires, photos, mises en situation... on veillera à varier les méthodes en fonction des interlocuteurs. Le théâtre pédagogique, par exemple, sollicite l'intelligence des spectateurs et les incite à remplacer leurs certitudes par des interrogations (cf. légende photo).

**Ensuite, trouver les motivations** qui animent les membres de votre équipe et pourraient inciter à adopter des comportements écoresponsables. Concrètement, il s'agit de repérer les besoins que l'individu cherche à satisfaire et les valeurs qui l'animent. Cette approche, qui s'appuie sur la psychologie et la sociologie, impose au manager de décortiquer le «processus qui met l'individu en mouvement», et à reconnaître la satisfaction qu'il en tire. Cette analyse effectuée, il aura identifié les leviers sur lesquels il peut essayer d'agir.

**Enfin, trouver des alliés.** Cette dernière clé suppose de s'intéresser aux jeux d'acteurs et aux interactions qui s'opèrent entre les groupes d'individus. Le manager doit savoir trouver des alliés et pouvoir compter sur eux pour entraîner ceux qui doutent encore. S'il est un conseil à retenir: ne pas focaliser son attention sur les opposants qui auront toujours des tas d'arguments contre l'adoption de comportements écoresponsables. Entraîner, mobiliser et convaincre suppose de savoir combiner ces approches. ■

**STÉPHANIE SAVEL**

ASSOCIÉE DE ASG STRATÉGIE ET GOUVERNANCE, CO-AUTEURE DE *PARTIE PRENANTE*

>>> **Mél: [ssavel@asgconseil.fr](mailto:ssavel@asgconseil.fr)**