

FOCUS 6

Les process et la gestion de projet

Au-delà des actions techniques évidemment nécessaires pour mener à bien une stratégie énergétique efficace, il est apparu, au cours des entretiens, que l'un des facteurs clés de succès réside également dans le fait de gérer cette stratégie comme un projet à part entière. Or, la gestion de projet suppose plusieurs étapes à mettre en œuvre à la fois dans le temps et dans l'espace de l'organisation. Nos entretiens ont en effet mis en lumière le fait que les acteurs qui sont parvenus à réaliser le plus d'économies d'énergie se sont livrés à un travail accéléré de planification : ils ont fait un état des lieux avant de se fixer des objectifs, ils ont conçu un plan d'action, ont veillé à le déployer dans l'organisation et à en assurer le suivi au fil du temps.

1. Faire un diagnostic

L'étape initiale d'une bonne politique énergétique consiste à mettre en place les actions nécessaires pour connaître l'existant : comprendre à la fois les données de consommation, la nature et les propriétés techniques des bâtiments et enfin le fonctionnement des installations. *« On a commencé par faire un état des lieux, car on s'est rendu compte que nos sites on ne les connaissait pas si bien que ça »*. Ce diagnostic peut être plus ou moins approfondi en fonction des moyens et des configurations (locataire ou propriétaire, type de bâtiments, taille de l'organisation, etc.) et peut être réalisé en interne ou via des audits extérieurs. Un acteur précise par exemple avoir procédé à un *« premier audit réalisé par les relais dans chaque site, qui a permis d'identifier des premiers leviers d'actions sur lesquels agir »*. Les aspects humains sont également explorés durant cette phase, comme l'explique un autre acteur *« on n'a pas fait qu'un audit technique, on est allés à la rencontre des personnes en présence, leur niveau de sensibilisation, voir s'ils adhéraient à la démarche ou pas, les pratiques, etc. »*.

2. Fixer des objectifs et concevoir un plan d'action

La deuxième étape consiste à se fixer des objectifs clairs en procédant à un arbitrage entre plusieurs critères pour déterminer les actions qui seront mises en œuvre. Les entités qui sont locataires ont priorisé ainsi les actions rentables à court terme nécessitant un investissement limité. Les propriétaires ont agi sur leurs installations et leurs instruments de pilotage. Quelle que soit la situation, les critères qui ont été pris en compte étaient leur faisabilité technique, leur coût et leur acceptabilité.

La définition des objectifs et la conception d'un plan d'action peuvent être réalisées à différents niveaux d'une organisation. Dans certains cas, un plan global a été défini pour tous les sites d'un même groupe, avec des objectifs et un référentiel commun. « *Notre standard correspond à un référentiel commun à toutes les entités du groupe, sur lesquels ils ont différents niveaux d'exigence, ce qui leur permet d'être évalués sur différents niveaux de performance* ». Dans d'autres cas, les disparités des bâtiments et des activités étant trop importantes, il a été demandé à chaque responsable de site de se fixer ses propres objectifs. « *J'avais demandé à tous les sites de prendre des engagements. Ils avaient été prudents dans la définition de leurs objectifs. Fin mars, tous les sites avaient dépassé leurs engagements !* ».

3. Déployer le plan d'action dans l'organisation

Une fois le plan d'action établi, il convient de le déployer de manière systématique et coordonnée dans l'ensemble de l'organisation. Pour cela, il est indispensable que la mise en œuvre du plan d'action soit pilotée par une personne ou équipe dédiée dont les responsabilités sont clairement identifiées (voir le Focus « Intérêt de désigner un référent »).

« il est indispensable que la mise en œuvre du plan d'action soit pilotée par une personne ou équipe dédiée dont les responsabilités sont clairement identifiées »

« *Je suis le chef d'orchestre mais ce qui fait la réussite c'est le travail d'équipe et le travail de transmission.* ». Pour être efficace, cette équipe doit en effet impliquer les différents acteurs amenés à intervenir sur la gestion de l'énergie : responsables de site (technique et fonctionnel), bailleur, locataire, facility manager, maintenance, communication, sécurité incendie, occupants. « *Nous avons mis en place tous les process de manière collaborative avec toutes les compétences métiers (techniques, environnementales, business).* ». Plus l'équipe de pilotage est inclusive, plus la mise en œuvre du plan d'action sera facilitée⁶. « *Nous avons intégré tous les acteurs au process, car il s'agissait d'assurer un suivi approprié des résultats de la reprogrammation de la GTB pour le property*

manager, et d'impliquer le facility manager pour déclencher des plans d'actions correctives pertinents ».

4. Suivre la bonne mise en œuvre des actions

Pour assurer une mise en œuvre efficace du plan d'action, il est nécessaire d'animer son déploiement sur la durée par un suivi régulier. « *Si on donne des directives sans vérifier qu'elles sont mises en œuvre, ça ne marche pas.* ». Les acteurs interrogés ont fait preuve d'une grande inventivité en la matière, ce suivi s'effectuant sous différentes formes. Pour certains,

⁶ Voir la fiche pratique Sociocube CONSTRUIRE SA « DREAM TEAM » <https://www.ifpeb.fr/wp-content/uploads/2022/11/Sociocube-Toutes-les-fiches.pdf>

« Pour assurer une mise en œuvre efficace du plan d'action, il est nécessaire d'animer son déploiement sur la durée par un suivi régulier. »

des réunions régulières ont été organisées avec les différents acteurs pour analyser les consommations, évaluer les progrès réalisés et discuter des mesures correctives nécessaires. D'autres ont planifié des visites de contrôle régulières sur site : *« on a des contrôles prévus : ces jours-là, on est tous ensemble et on constate les dysfonctionnements ensemble et on trouve des solutions ensemble. Ça s'est transformé en bonne gestion du quotidien, comme chez eux dans leur maison, si on trouve une lumière allumée, on essaye de comprendre pourquoi et de trouver une solution. »*

D'autres encore ont opté pour l'utilisation d'un outil digitalisé et dédié au pilotage du plan d'action, partagé par tous les acteurs impliqués, comme les différents responsables de site par exemple. *« On a été obligés de publier des indicateurs de sobriété tous les mois. On avait un fichier Excel de suivi de toutes les actions mises en place. Maintenant, tous les mois je publie des indicateurs mensuels de chacun de nos sites, et on suit les indicateurs d'occupation. »* Dans certains grands groupes dans lesquels les bâtiments sont relativement homogènes, ce type d'outils a été systématisé à des niveaux de performance exemplaire : *« Notre équipe data a conçu un logiciel qui permet de suivre et de contrôler le plan, en générant des rapports et des synthèses par action, par bâtiment et par type d'équipement, grâce aux mises à jour hebdomadaires fournies par chaque responsable de site. Vérifier que l'action a bien été mise en place est l'une des actions que chaque responsable de site doit renseigner dans cet outil. Des fiches techniques sont envoyées aux intervenants pour les guider dans les ajustements à effectuer en fonction des zones géographiques et de leurs installations spécifiques ».*

En conclusion, la conception, le déploiement et le suivi d'un plan d'action efficace en matière d'efficacité énergétique nécessitent une approche structurée et coordonnée. L'implication active des différents acteurs dans ces processus et l'utilisation d'outils adaptés sont des éléments clés pour atteindre les objectifs fixés et favoriser une gestion énergétique durable.