



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

MARS 2017  
2<sup>e</sup> édition

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

MARS 2017 – 2<sup>E</sup> ÉDITION

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 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 185 organismes certifiés ISO 50001 répartis sur une quinzaine de pays dans le monde.

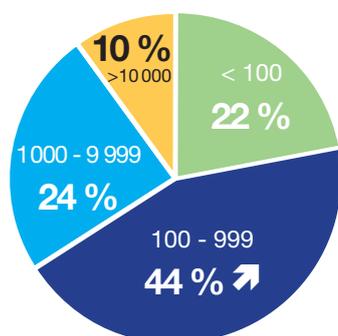
Cette étude internationale, réalisée avec l'appui du cabinet Time to Be, actualise les données de la première édition parue en septembre 2015. Dans ce qui suit, c'est à ces données 2015 que sont comparés nos résultats 2017. En 2014, un exercice similaire avait été mené, mais en France exclusivement.

(La méthodologie de l'étude est détaillée en page 11)

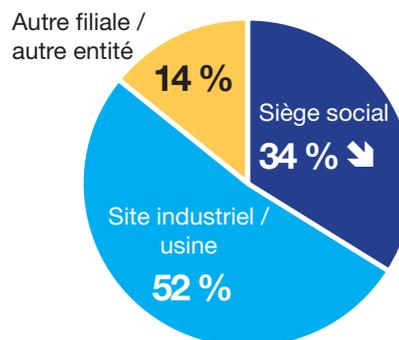
### L'ISO 50001 se diffuse bien dans le tissu économique

PME et ETI (de 100 à 999 salariés, en bleu foncé) sont plus présentes qu'en 2015 dans l'échantillon de répondants : 44 % contre 26 % en 2015. L'ISO 50001 continue sa diffusion au plus profond du tissu économique, et **parle aux acteurs de toutes tailles. Ce n'est plus une prérogative des grands groupes** revendiquant le monopole de la culture du management : les entreprises de plus de 10 000 salariés représentaient 20 % des répondants en 2015, moitié moins cette année. De même, l'ISO 50001 **ne se joue plus seulement au siège** : les certifications de sites uniques sont majoritaires (52 %).

Effectif monde des entreprises certifiées



Nature des sites certifiés



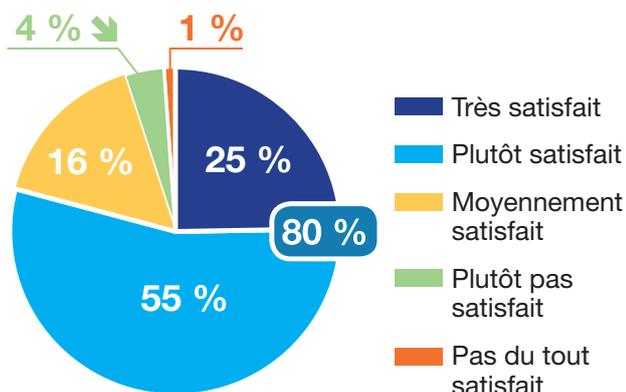
Sur notre trentaine de sites concernés par l'audit énergétique réglementaire, nous avons choisi de faire certifier la moitié d'entre eux, en l'occurrence les plus gros consommateurs, les plus mûrs et aussi ceux qui étaient volontaires.



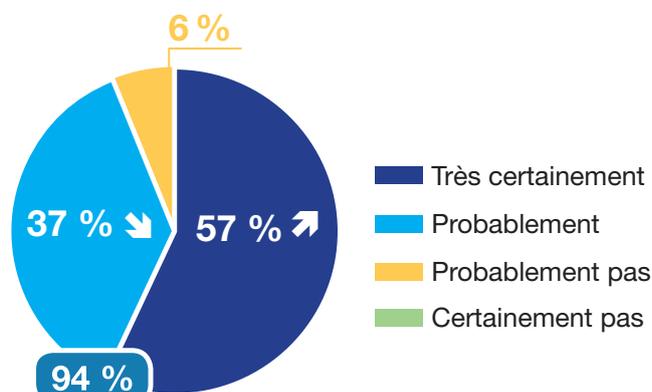
## Des organisations toujours plus satisfaites et prêtes à recommander la démarche

Les organismes ayant mis en place un système de management de l'énergie et obtenu la certification ISO 50001 se révèlent toujours plus satisfaits (80 %, le taux d'insatisfaits baissant de 11 % à 5 %), **a fortiori s'ils sont de grande taille**. Les recommandations « très certaines » font un bon en avant : 57 % contre 42 % en 2015. Les organismes se disent prêts à recommander l'exercice à autrui (94 %), à plus forte raison s'ils sont certifiés de longue date, ce qui est un **gage de qualité**. La recommandation s'avère plus élevée que la satisfaction : même les moins satisfaits recommandent malgré tout la démarche : **ils s'accordent pour déclarer qu'on en ressort objectivement gagnant**.

Ressenti vis-à-vis de la démarche



Potentiel de recommandation



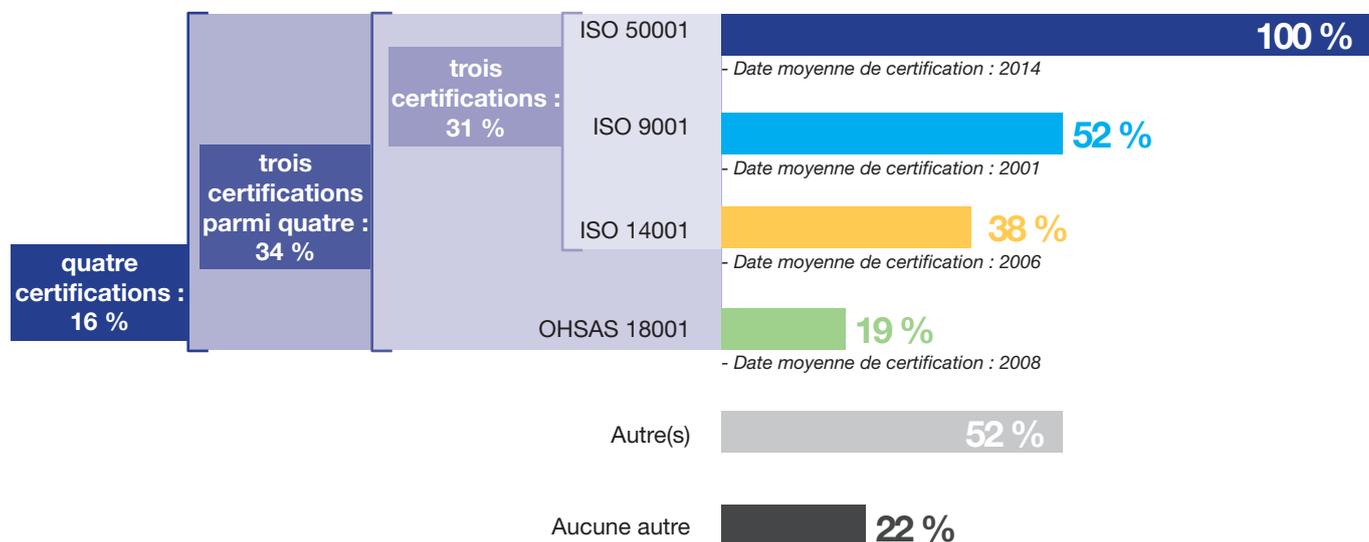
C'est une invitation à un voyage, celui de l'amélioration continue avec les bénéfices énormes que procure la démarche.



## Une thématique qui s'intègre au triptyque QSE

Signe que les acteurs économiques s'approprient bien la démarche et que le management de l'énergie se banalise, les certifiés ISO 50001 sont toujours nombreux à déclarer d'autres certifications et à se dire **multi-certifiés** : 78 % déclarent au moins une autre certification, le plus souvent ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), et 34 % au moins trois certifications parmi ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001. En clair, l'effort consenti pour se lancer dans l'ISO 50001 est moindre pour l'organisme familier des systèmes de management. Au passage, il a la possibilité de déployer des **systèmes plus intégrés, avec matrices communes et reporting centralisé** : un bénéfice qu'observent 49 % des répondants, contre 27 % en 2015.

## Certifications détenues



L'ISO 50001 fait prendre conscience de la force d'un système de management. Intégrez-les autant que possible !

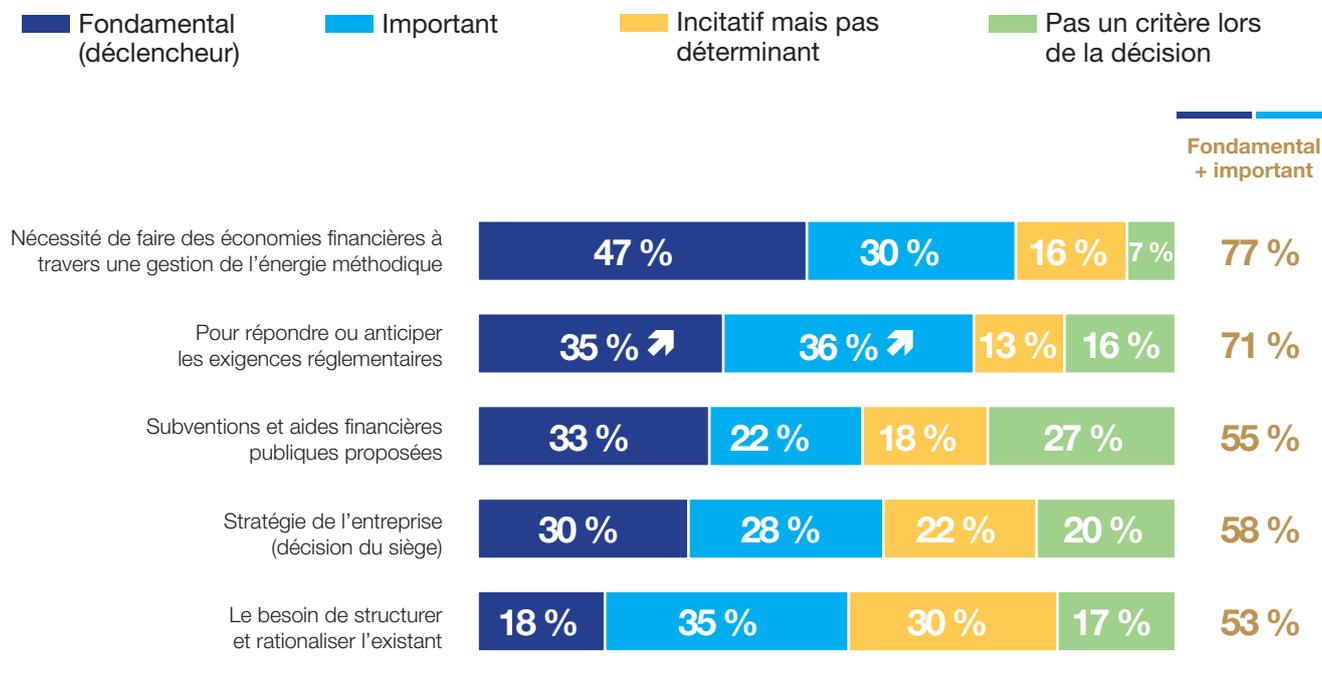


## Au commencement : la nécessité de faire des économies et d'être en conformité réglementaire

Les éléments considérés comme des déclencheurs importants pour la décision de se faire certifier ISO 50001 sont, dans l'ordre, la nécessité de **faire des économies financières** (pour 47 %, en baisse par rapport à 2015), **l'incitation réglementaire** (déclencheur pour 35 %, en hausse logique par rapport à 2015 du fait des échéances liées à l'article 8 de la directive européenne sur l'efficacité énergétique), la **stratégie de l'entreprise** (déclencheur pour 33 %, chiffre stable par rapport à 2015), les **subventions et les aides** (déclencheur pour 30 %, stable également). Le besoin de structurer et rationaliser l'existant, ainsi que la valorisation de l'image de l'entreprise, sont des déclencheurs nettement moins dominants.

À la question « Quel a été l'élément moteur dans la décision de mettre en place une démarche de management de l'énergie selon la norme ISO 50001 », 35 % répondent que c'était avant tout pour se faire certifier ISO 50001 (+ 14 points), 18 % pour mettre en place une démarche méthodique de gestion de l'énergie, mais surtout, **ils sont encore 47 % (61 % en 2015) à citer les deux réponses : l'un n'allait pas sans l'autre**. Quand c'est avant tout pour se faire certifier ISO 50001, les répondants le justifient ainsi : cela permet de répondre à la réglementation (69 %, un taux qui monte à 80 % pour les organisations allemandes), de valoriser l'image de l'entreprise (61 %), de mobiliser le personnel dans la durée (51 %). **Plus l'entreprise est grande, plus l'élément déclencheur est la démarche méthodique** (pour fédérer et structurer). Plus elle est de taille moyenne, plus c'est l'argument de l'obtention d'une certification qui joue ce rôle, pour répondre aux exigences clients et pour communiquer.

## Les motivations déclarées



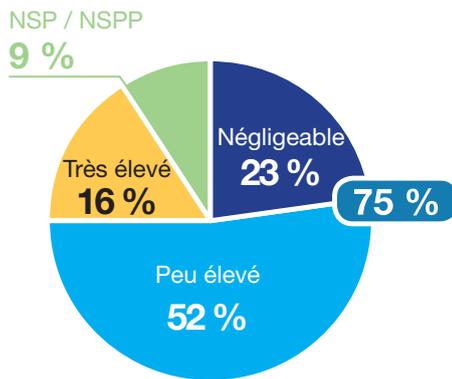
Soyez très ambitieux ! Nous avons réduit nos consommations d'énergie de 71 % en augmentant notre surface de bâtiments de 145 %. Prévoyez au moins 10 % d'économies par an sur les cinq années suivant l'investissement.



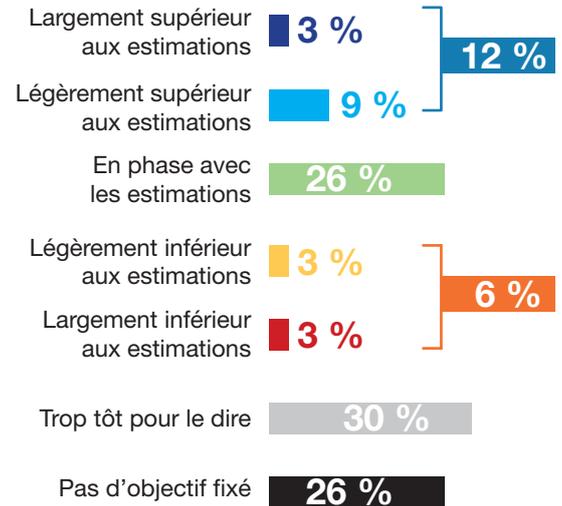
## Un investissement modique, toujours rentable

Les organismes engagés dans une certification ISO 50001 jugent l'investissement modeste : les trois quarts considèrent **les budgets comme négligeables au regard des bénéfices apportés**. Et cela, à plus forte raison quand la certification est ancienne. Cela révèle la **rentabilité de la démarche** au fil du temps. Et surtout, mieux outillés techniquement et comptablement, ils sont **davantage capables de chiffrer** ce dans quoi ils se sont engagés, en se situant dans des fourchettes : en 2015, un sur quatre ne savait pas évaluer le budget consacré au projet, contre 13 % en 2016. Des fourchettes de montant de budget global émergent : 47 % s'accordent à l'évaluer à moins de 50 000 euros pour le site concerné et 27 % comme compris entre 50 000 et 100 000 euros. Toutefois, les certifiés continuent à éprouver des difficultés à en percevoir le retour sur investissement, insinuant l'idée que **les rendements financiers ne sont pas forcément la priorité à court terme** : soit ils n'avaient pas d'objectif au départ (26 %), soit il est, pour eux, trop tôt pour faire le calcul (30 %). D'ailleurs, pour 58 %, les **bénéfices effectivement retirés sont autant financiers que non-financiers**. Sans doute affirmeront-ils leur satisfaction plus tard : les certifiés les plus enclins à dire que le temps de retour sur investissement dépasse leurs espérances (27 % de ceux qui se prononcent) sont surtout les certifiés de longue date. Pour quasiment tous les autres, le temps de retour sur investissement constaté est **conforme aux prévisions**.

### Perception du coût au regard des bénéfices



### Le retour sur investissement constaté



Même si l'on ne bénéficie d'aucun abattement fiscal ni d'aides financières, la valeur ajoutée d'un système de management de l'énergie est énorme pour l'entreprise, de par la systématisation du recueil des données et la visualisation des flux d'énergie. Les effets se font sentir jusque dans les fonctions achats et la gestion de l'approvisionnement en énergie.



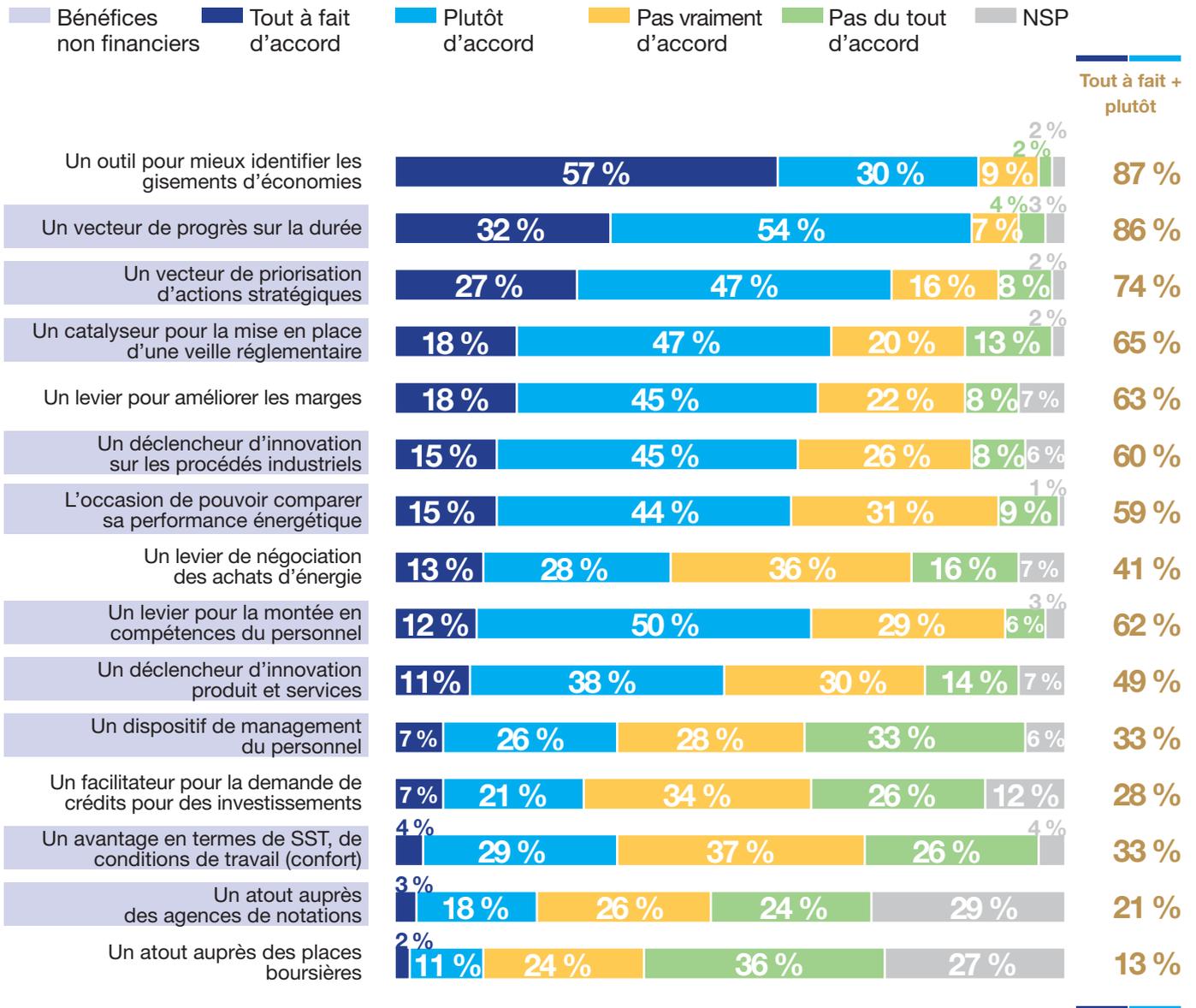
Dans vos calculs d'amortissement, prenez bien en compte les économies de maintenance et les ventes supplémentaires que vous réalisez grâce à des équipements ou des pratiques plus efficaces. L'amortissement n'est pas fonction uniquement de l'énergie économisée.



## Un bénéfice financier, deux non-financiers

Lorsqu'on demande aux certifiés ISO 50001 quels bénéfices ils retirent de l'exercice, ils citent, aux trois quarts, un trio de tête composé d'un bénéfice financier suivi de deux bénéfices non-financiers : un système de management de l'énergie certifié est, pour eux, « un **outil pour mieux identifier les gisements d'économies** d'énergie et financières difficilement détectables empiriquement » (surtout en Allemagne), « un **vecteur de progrès sur la durée** » et « un **vecteur de priorisation d'actions stratégiques** ». À noter que le système de management de l'énergie certifié est davantage considéré en 2016 comme un « **déclencheur d'innovation dans l'industrie** » ; c'est plus souvent le cas en Allemagne qu'en France. Enfin, il n'est pas encore reconnu comme un atout vis-à-vis des agences de notation ou des places boursières.

### Le trio de tête des bénéfices retirés est composé d'un bénéfice financier et de deux bénéfices non financiers



« La valeur ajoutée de l'ISO 50001, c'est que cela formalise, structure, organise : les choses sont faites, on n'y revient plus. Les nouveaux arrivants dans l'usine sont tout de suite imprégnés des pratiques, d'une sensibilité, d'une philosophie 'énergie'. »

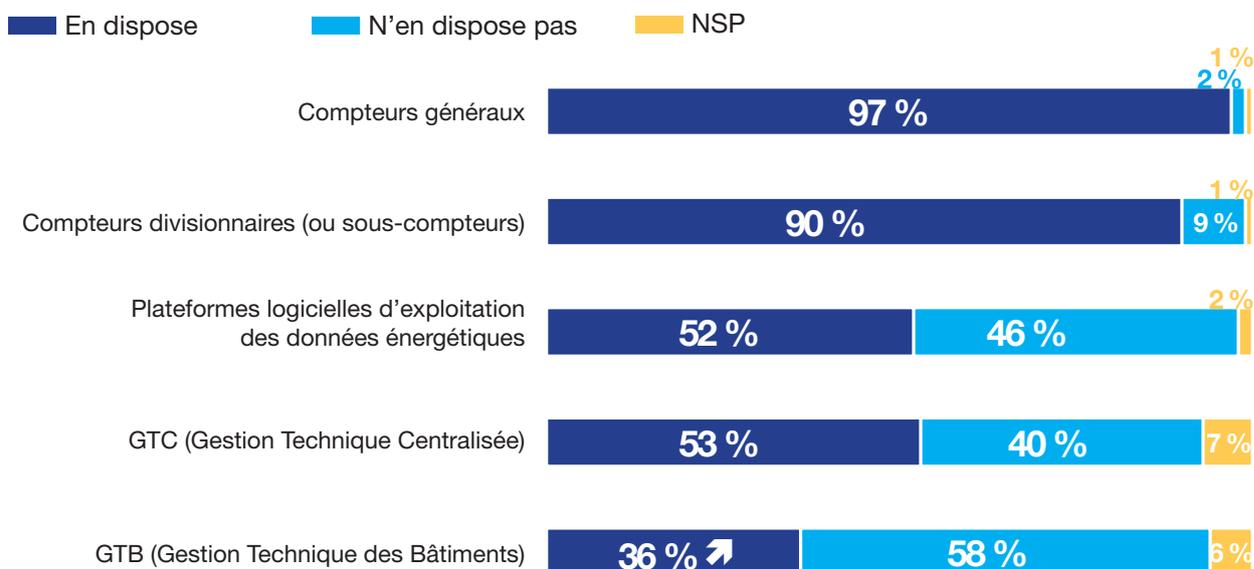
« La certification n'est pas un but en soi. L'objectif, c'est l'amélioration continue de la performance énergétique. »

« La certification ISO 50001 est aussi une opportunité pour communiquer. Cela ne l'est pas encore aujourd'hui, mais le fait d'être meilleur que ses concurrents sur le terrain de la performance énergétique deviendra peut-être un jour un avantage concurrentiel. »

## Des utilisateurs mieux outillés pour mesurer leurs progrès

Le déploiement d'une démarche ISO 50001 incite les organisations à s'équiper en moyens de mesurage pour **suivre le résultat de leur effort dans le temps**. Tous les équipements enregistrent une progression, notamment les outils de **gestion technique du bâtiment** (GTB), pour lesquels le taux d'équipement passe de 23 % en 2015 à 36 % cette année. Les plus grandes entreprises sont naturellement les mieux équipées, mais aussi celles qui baignent depuis plus longtemps dans la démarche.

### Moyens de mesurage



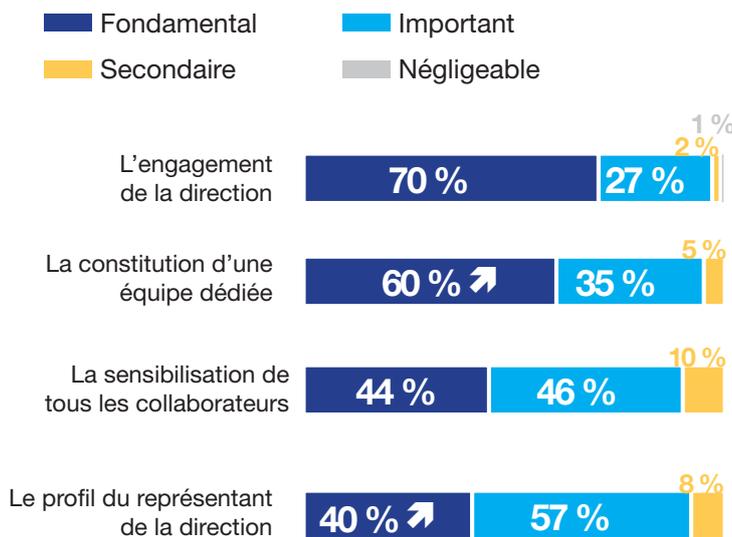
« Mesurer pour piloter, oui, mais concentrez vos efforts sur les principaux postes consommateurs. » »

« Regardez attentivement votre consommation d'énergie lors des périodes d'inactivité. C'est une piste inestimable d'économies. » »

## L'existence d'une équipe énergie devient un pré-requis

Parmi les conditions de réussite d'un projet ISO 50001, l'écrasante majorité des organisations interrogées en retiennent quatre principales, liées à la gouvernance et aux ressources humaines : l'engagement de la direction, la **constitution d'une équipe dédiée** (60 % déclarent que c'est un point fondamental, un **taux qui double par rapport à l'an dernier**), la sensibilisation de tous les collaborateurs, et le profil du représentant de la direction (40 % contre 29 % en 2015). Dans les faits, **90 % des certifiés déclarent l'existence d'une équipe dédiée à l'énergie** (contre 77 % en 2015). La norme ISO 50001, qui recommande explicitement de constituer une telle équipe autour d'un « pilote Energie », est donc suivie à la lettre. En Allemagne, cette équipe est celle de l'« energy manager » ; en France, on y met davantage des intitulés liés à la sécurité, l'hygiène, l'environnement, le développement durable.

### Les conditions de réussite



### L'équipe énergie indispensable



« Pour créer une équipe soudée, incluez les spécialistes du management des systèmes et de la maintenance, car l'ISO 50001 est plus orientée technique que management. »

« Il est fondamental que les membres de l'équipe se sentent actifs : les économies sont le fruit de leurs décisions ! »

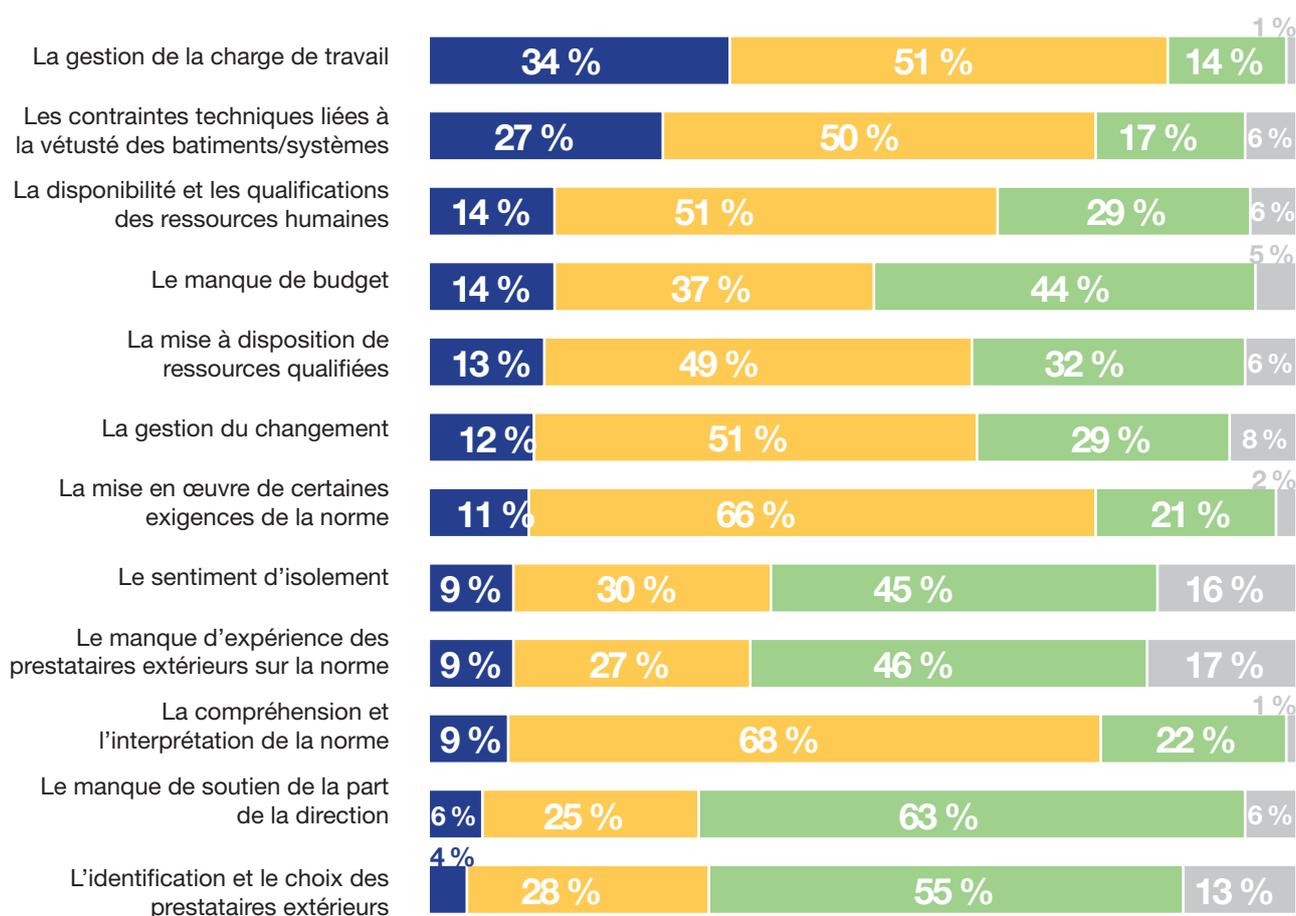


## La compréhension de la norme n'est plus un frein

Les points de vigilance et les freins que mentionnaient les certifiés en 2015 se ressentent moins, en particulier les contraintes techniques liées à la vétusté des installations. **La compréhension de la norme n'est plus une difficulté majeure**, probablement parce que sont apparus sur le marché des prestataires qui sont montés en compétences et maîtrisent désormais les exigences de l'ISO 50001. Toutefois, comme en 2015, la gestion de la charge de travail additionnelle reste une difficulté pour plus d'un tiers des interviewés.

### Les points de vigilance

■ Grande difficulté    ■ Pas toujours évident    ■ Aucune difficulté    ■ Non applicable



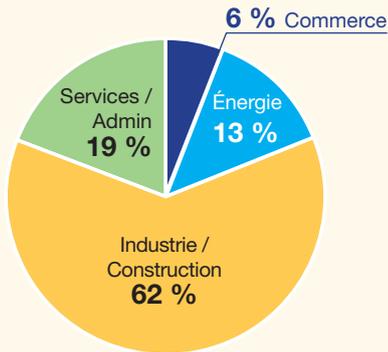
On a affaire à une norme qui s'adapte au contexte de l'entreprise et laisse la place au pragmatisme.



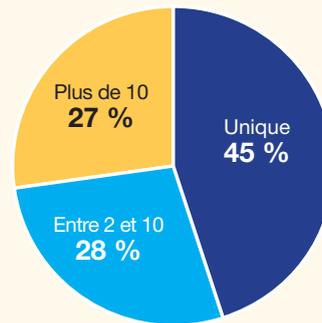
## Méthodologie

Enquête menée par le cabinet Time to Be sur la base de questionnaires à compléter en ligne du 2 juin au 18 novembre 2016 et recueillis auprès de 185 établissements certifiés ISO 50001 par AFNOR Certification et GUTCert en France, en Allemagne et dans douze autres pays.

Activité des organismes interrogés



Nombre de sites détenus dans le monde



Des organismes implantés majoritairement en Allemagne et en France

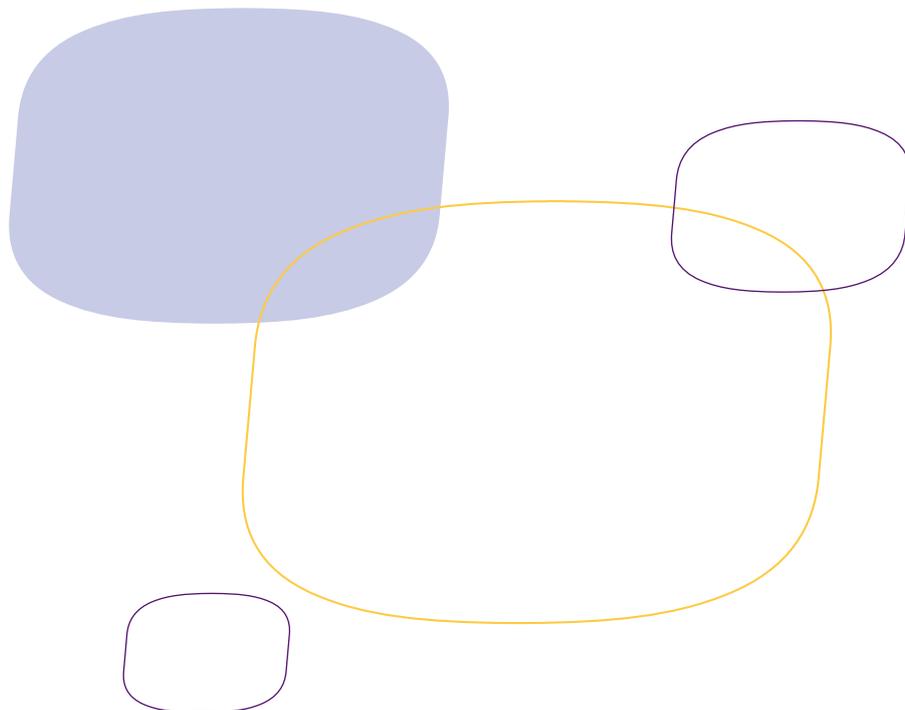


## Le groupe AFNOR et la gestion de l'énergie

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, déploiement de démarches de maîtrise de l'énergie et mise en place de solutions de pilotage, de mesure et de vérification de la performance énergétique, certification ISO 50001, qualifications, certifications de compétences.

**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](http://www.afnor.org)