

DÉMARCHE DE GESTION COLLECTIVE AU SEIN D'UN PAE : MÉTHODOLOGIE DU PROJET LIFE-SMIGIN

Dernière révision du document : août 2015

PRÉAMBULE

Le projet Life-environnement SMIGIN – "Sustainable Managment by Interactive Governance and Industrial Networking" – avait pour objectif d'**améliorer la gestion environnementale des entreprises situées sur un même parc d'activité économique**. Il a permis de développer une expertise en matière de projets de gestion collective dans les parcs d'activité économique (PAE).

Mené par la Cellule des Conseillers en Environnement de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Valenciennois (CCIV), ce projet a été financé de novembre 2006 à octobre 2009 par le Programme Life de la Commission Européenne, la Région Wallonne, l'ADEME et la Région Nord Pas de Calais.



Au travers d'une approche à la fois participative et "multi-acteurs", le projet avait pour but de diminuer les impacts environnementaux des PME d'un même parc d'activité par la mise en place de solutions communes. En effet, prises séparément, les PME n'atteignent généralement pas la taille critique ni les ressources nécessaires pour gérer de façon efficace leurs répercussions sur l'environnement. Mais, en organisant des actions collectives au niveau du parc, des solutions durables peuvent être développées.

Ainsi, des initiatives comme la collecte des déchets, la gestion des flux de personnes, de matières ou d'énergie, les aménagements paysagers ou encore les rejets d'eaux usées peuvent voir le jour et ce, à des coûts moindres. En effet, les économies d'échelle et les améliorations environnementales engendrées sont plus importantes que si chaque entreprise agissait seule. L'objectif final du projet était donc bien de garantir des zones d'activités économiques plus durables.

MÉTHODOLOGIE

Au fil de ces actions, les conseillers de l'UWE et de la CCIV ont élaboré un **guide méthodologique** traitant des aspects techniques, organisationnels et financiers avec tous les outils nécessaires pour mener de A à Z une démarche de gestion collective. Vous en retrouverez les grandes étapes dans ce document.

La démarche proposée se base, entre autres, sur l'expérience du projet LIFE-SMIGIN et sur la concrétisation d'actions pilotes au niveau de 7 zones d'activités économiques, dont cinq en Belgique et deux en France. Cette méthodologie est flexible et varie selon les cas, selon les parcs, les entreprises, les opportunités qui se présentent au fil du projet.

La gestion collective peut s'appliquer à d'autres thématiques que celles proposées ci-après. Quant aux exemples présentés, ils sont issus de la situation en Wallonie : des adaptations seront donc nécessaires suivant la localisation de votre Parc d'activité économique (PAE).



Pour en savoir plus sur ce projet LIFE-SMIGIN, consultez le site
www.econetwork.eu

I. ACTEURS

Les personnes impliquées dans la démarche peuvent regroupées en 4 catégories :

1. Le porteur du projet

Le porteur du projet est une personne qui assure la coordination du projet. Il peut être mandaté par un acteur du Parc d'Activité Economique (soit par une Intercommunale, une commune, l'Agence de Développement locale) et/ou en être issue. Il peut être encadré d'une équipe (comité de pilotage) et devra entre autres :

- mener et animer la démarche de gestion collective durable sur le parc d'activité économique;
- permettre l'appropriation de la démarche par l'ensemble des partenaires;
- dresser un état des lieux (une photographie) de la situation environnementale sur le PAE;
- coordonner l'ensemble des étapes du projet;
- faire connaître le projet.

Idéalement, ce porteur de projet devra idéalement être un excellent communicateur, avoir une expérience dans l'animation de projet en équipe et posséder un bagage technique suffisant (dépendant des actions à mettre en œuvre) ou avoir recours à des ressources extérieures.

2. Les responsables d'entreprise

Ce sont des personnes qui ont le pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Sans le soutien actif et la motivation des directions d'entreprises, le projet a peu de chance d'aboutir. Il est donc primordial de les convaincre des intérêts du projet afin qu'elles mobilisent des ressources financières et/ou humaines nécessaires au sein de leur structure. Le responsable sera souvent la première personne de contact, mais, par la suite, il pourra déléguer à une personne-relais, chargée de coordonner l'action dans son entreprise.

3. Les acteurs et partenaires sur le parc

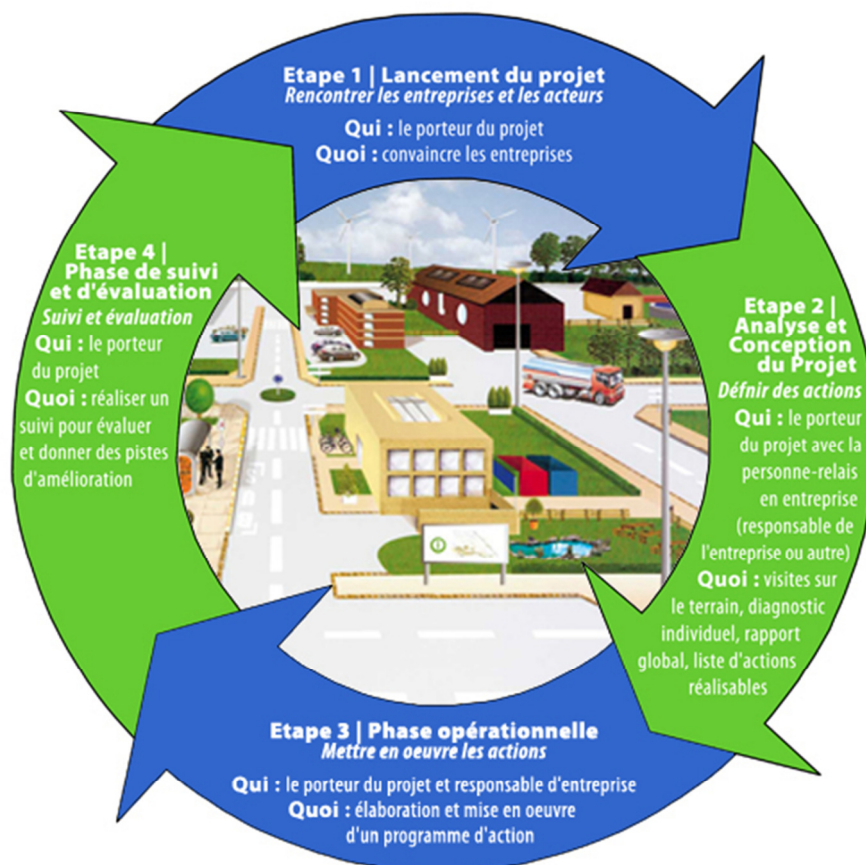
Ce sont les différentes entités qui jouent un rôle dans le développement économique et social du parc. Les entreprises en sont les acteurs principaux mais, l'association d'entreprises (si elle existe) joue également un rôle essentiel, sa forte organisation aidera à la réussite du projet.

D'autres acteurs peuvent également intervenir, tels que les autorités communales ou les intercommunales.

4. Le personnel des entreprises

Ce sont les employés, les ouvriers voire les stagiaires et intérimaires de l'entreprise. Ils seront surtout concernés lors de la mise en œuvre des actions. Le responsable environnement, lui, est impliqué tout au long du projet.

II. CYCLE DU PROJET



ETAPE 1 | LANCEMENT DU PROJET

Rencontrer les entreprises et les acteurs

Objectifs du porteur de projet :

- Se faire connaître d'un maximum d'entreprises du parc d'activité économique
- Fédérer un nombre croissant d'acteurs dans la démarche

Le porteur du projet se pose 2 questions :

- Qui sont les futurs partenaires potentiels de la démarche ?
- Comment sensibiliser les responsables d'entreprises et les convaincre d'adhérer au projet ?

1. Identifier les futurs partenaires

Le porteur du projet réalise un inventaire des entreprises et des acteurs présents sur le parc d'activité économique concerné dans une base de données. Elle reprend au minimum les aspects administratifs et peut évoluer vers une compilation des informations concernant le jeu et l'historique des acteurs locaux.

Le porteur de projet doit aussi évaluer le potentiel de motivation ainsi que des facteurs de blocage sur le PAE.

Où trouver l'information ?

- Via des listings d'intercommunale, de la ou des communes
- Via contacts téléphoniques de tous les acteurs clés : entreprises, président du club d'entreprises...

2. Convaincre les futurs partenaires

Le porteur du projet établit un **argumentaire** pour convaincre les entreprises et les acteurs de se lancer dans le projet.

Quelques pistes :

- Chaque acteur, à son niveau, peut trouver des intérêts multiples.
- Montrer des actions déjà menées, qui ont prouvé leur efficacité :
 1. Film vidéo : démonstration d'actions sur des parcs via un mini film vidéo facilement téléchargeable et utilisable pour les Porteurs du Projets intéressés.
 2. Expériences en Europe.
 3. Témoignage d'un chef d'entreprise.
 4. Rencontre d'un responsable d'entreprise ayant déjà participé à un projet de ce type.

ETAPE 2 | ANALYSE ET CONCEPTION DU PROJET

Définir des actions

Objectifs:

- Collecter et traiter des informations
- Traiter des informations
- Proposer des actions

1. Collecte des informations

Le porteur du projet réalise des visites dans toutes les entreprises participant au projet. Lors de ces visites, il répond à une grille de questions rassemblées par thématique. Le but : identifier les problèmes récurrents dans les entreprises, ainsi que leurs besoins.

Parallèlement, la visite sur le terrain permet aussi de récolter les informations au niveau du parc d'activité (en matière d'équipements, de services, d'environnement, de moyens d'accès...)

Les informations recueillies lors de ces visites serviront à la fois à la réalisation du diagnostic individuel (par entreprise) et du rapport global (par parc).

Clés de réussite :

- La visite est l'occasion de continuer à impliquer le responsable d'entreprise, de retenir son attention et d'attiser son intérêt pour le projet.
- Expliquer les raisons de chacune des questions permet d'apaiser les éventuelles appréhensions des chefs d'entreprises.

Pièges à éviter :

- Passer trop de temps dans le bureau. Il est préférable de réaliser une visite dynamique de l'entreprise.
- Laisser s'écouler trop de temps entre la visite et la remise du diagnostic individuel.
- Poser des questions dont on peut trouver la réponse lors de la visite (exemple : "Quels déchets triez-vous ?", alors que l'on passe à côté des conteneurs où l'on peut jeter un œil).

2. Traitement et présentation des données : diagnostic individuel et rapport global

Grâce aux informations collectées, le porteur du projet rédige :

- **Un diagnostic individuel** : ce document cible l'entreprise et ses problématiques. Il souligne les points forts et faibles de l'entreprise en matière de gestion de l'environnement. Dans ce cadre, des constats et des recommandations individuelles sont formulées en avançant des solutions concrètes.
- **Un rapport global** : ce rapport met en évidence les problématiques récurrentes dans le PAE, le potentiel d'amélioration pour chaque thématique (déchets, aménagement paysager, mobilité, énergie,...) et les actions envisagées en réponse à chaque problème constaté.

Ces documents se construisent en parallèle.

Clés de réussite :

- Dans le diagnostic individuel, cibler l'entreprise et ses problématiques, proposer des solutions concrètes.
- Si les informations reçues de l'entreprise ne suffisent pas pour élaborer des estimations chiffrées, prendre l'exemple d'entreprises similaires.

Pièges à éviter :

- Perdre du temps à réclamer les informations aux entreprises qui ne les fournissent pas.
- Attendre la dernière visite pour commencer la rédaction du rapport global et des diagnostics individuels.

3. Proposition d'actions

De ces deux documents, se dégagent des actions. Le porteur du projet établit donc une liste d'actions réalisables.

Puis, le porteur du projet présente le diagnostic individuel, le rapport global et la liste d'actions et recueille l'avis des chefs d'entreprises concernant celles-ci. Cette présentation se déroule soit en entreprise, soit lors d'une réunion entre plusieurs entreprises.

Clés de réussite :

- Insister constamment sur l'aspect "win-win" : les actions ont un impact à la fois sur l'environnement et sur les entreprises (amélioration de l'image de marque, diminution des coûts).
- Utiliser des observations chiffrées issues du diagnostic individuel, afin d'illustrer l'intérêt du responsable d'entreprise de participer à une action.

Pièges à éviter :

- S'il s'inscrit dans trop d'actions, le responsable d'entreprise pourrait disperser son énergie. Lorsqu'il s'engage dans une action, le responsable doit être conscient de l'énergie à investir.
- Proposer des actions «idéales» mais trop coûteuses ou irréalistes.

ETAPE 3 | PHASE OPERATIONNELLE

Mettre en œuvre les actions

Objectifs :

- Coordonner la mise en œuvre des actions via un programme d'actions.
- Veiller à ce que les acteurs s'approprient la démarche.

1. Programme d'actions

Le porteur du projet invite les entreprises à établir un programme d'actions et à en définir l'ordre de mise en œuvre. Idéalement, ils établissent ensemble ce programme qui répond aux questions : qui fait quoi, comment et dans quel délai ?

Certaines actions seront menées collectivement par plusieurs entreprises, alors que d'autres seront menées au sein même d'une entreprise.

La priorité est donnée aux actions les plus plébiscitées afin de fidéliser les entreprises.

2. Groupes de travail

Pour plus d'efficacité, le porteur du projet lance des groupes de travail par action. Le porteur gère leur avancement et aide à mettre en œuvre les décisions. Le porteur de projets joue le rôle de coordinateur, tel une courroie de transmission. Il maintient des contacts réguliers avec les différents coordinateurs de groupes et partenaires, par exemple entre entreprises et pouvoirs locaux.

Clés de réussite

- Lancer simultanément des actions dont le retour est rapide (afin de maintenir l'intérêt des entreprises) et des actions à plus long terme (qui ont peut-être un impact plus important).
- Être à l'écoute des opportunités qui se présenteraient.
- Elire un coordinateur au sein de chaque groupe de travail.

Pièges à éviter

- Soutenir des actions qui ne répondent pas aux besoins des entreprises ou s'acharner à contacter des entreprises qui ne répondent pas aux appels.
- Etablir un programme d'actions trop fermé ou exigeant, au niveau :
 - du temps (des contraintes peuvent apparaître et influencer le planning),
 - des objectifs (mieux vaut ne pas quantifier ou qualifier de manière trop précise les résultats attendus – Par exemple : parler de pourcentage d'espaces verts plutôt que du nombre d'espèces indigènes à planter).

ETAPE 4 | PHASE DE SUIVI ET D'EVALUATION

Suivi et évaluation

Objectifs :

- Suivre les actions, les évaluer afin de les modifier, éventuellement, et d'identifier de nouveaux besoins, donc de nouvelles pistes d'actions.

Comment ?

Le porteur du projet évalue l'efficacité des actions mises en œuvre. Selon notre expérience, mettre en place des indicateurs semble difficile. Mais des références, même approximatives, peuvent servir. Par exemple, le nombre de participants lors d'une séance de sensibilisation, le nombre de personnes inscrites dans la base de données de covoiturage, ou le taux de fréquentation d'un bus.

Après cette évaluation, le porteur du projet révisé les actions en cours.

Au fur et à mesure de la réalisation des actions, le porteur du projet a le souci d'intégrer un nombre croissant d'entreprises dans la démarche en communiquant (via newsletters, conférences de presse pour image positive...) sur l'avancement des différentes actions.

C'est le moment aussi de diffuser les success stories vers l'extérieur, afin de convaincre les plus réticents d'intégrer la démarche.

Clés de réussite

- S'assurer que la démarche se poursuit en ayant toujours une ou plusieurs actions en cours et en proposant de nouvelles actions régulièrement.
- S'intéresser aux autres problématiques traitées lors des clubs d'entreprises (sécurité, services...).
- Informer le personnel des entreprises. Sans son implication, la démarche perd de son intérêt.

Pièges à éviter

- Lier la réussite ou la gestion du projet à une seule personne dont le départ impliquerait la fin de la démarche.
- Laisser le projet s'essouffler au fil de sa mise en œuvre. Les résultats attendus sont parfois longs et les changements d'habitudes demeurent un réel obstacle.



Pour en savoir plus sur ce projet LIFE-SMIGIN, consultez le site

www.econetwork.eu

Document réalisé par :



Union Wallonne des Entreprises
Chemin du Stocquoy 3 - B-1300 WAVRE
Tél : 010/47.19.43
environnement@uwe.be
www.environnement-entreprise.be

Avec le soutien de :

