



European
Commission

EMAS

moteur du changement

ÉTUDE DE CAS
Les meilleures
pratiques des
nominés aux
EMAS Awards 2019

CONTEXTE

Vous pensez que nous devons changer radicalement notre façon de gérer nos activités, qu'elles soient publiques ou privées, petites ou grandes? Découvrez dans les pages qui suivent comment les organisations enregistrées EMAS utilisent le règlement EMAS pour créer un avenir durable tout en suscitant des changements de manière positive et efficace!

De quel changement parlons-nous?

Le changement climatique et le développement durable figurent en tête de la liste des défis que l'humanité doit relever dans les années à venir. Comme nous le savons désormais, nous vivons sur une planète finie et nous devons tous faire de notre mieux pour assurer le bien-être de l'humanité.

Cela fait maintenant plus de 30 ans que le changement climatique est à l'ordre du jour de la communauté internationale. La première pierre a été posée en 1992 avec la signature de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), et le dernier accord en date - l'Accord de Paris - a été signé en 2015. Il trace les contours d'une stratégie commune pour lutter contre le changement climatique, accélérer et intensifier les actions et les investissements nécessaires pour un avenir durable à faible émission de carbone.

L'objectif est essentiellement de maintenir l'augmentation de la température mondiale au cours de ce siècle en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, et même de poursuivre les efforts pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C. Bien que ces objectifs aient été principalement conçus pour être abordés au niveau politique, nombre d'entre eux pourraient en réalité faire partie intégrante de la politique environnementale conforme à EMAS de n'importe quelle organisation.

Conformément au principe de subsidiarité, EMAS peut en effet favoriser, à l'échelle d'une organisation, les petits gestes et les grands pas qui auront une incidence directe ou indirecte sur ces objectifs et qui aideront l'ensemble de l'(éco)système à évoluer dans le bon sens. Comme vous le verrez dans cette étude de cas, de nombreuses organisations EMAS ont d'ailleurs déjà adhéré à ces objectifs.

L'action en faveur du climat est l'un des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies pour 2030:

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Et quoi encore?

Le changement n'est pas nouveau, il est simplement plus rapide aujourd'hui que par le passé. Il a fallu des millénaires pour achever la révolution agricole en Occident, trois ou quatre générations pour la révolution industrielle et seulement quelques années pour la révolution numérique.

Aujourd'hui, ces changements toujours plus rapides semblent avoir été alimentés, non seulement par l'accélération du cycle de vie des produits - en raison d'une concurrence plus intense, de marchés plus vastes ou d'une obsolescence planifiée - et par la financiarisation de l'économie, qui exige des délais de retour sur investissement plus courts, mais aussi par des consommateurs mieux informés et plus volatils qui attendent des réponses personnalisées à leurs besoins.

Pourtant, dans le même temps, la politique internationale, notamment européenne, comme les attentes des citoyens et des consommateurs, incitent à dépasser le modèle d'une « simple » consommation à l'infini. Et c'est là un changement majeur, bien plus important que celui des deux révolutions précédentes réunies.

Pour nous assurer un avenir durable, la gestion du changement, définie comme un ensemble d'approches visant à préparer, soutenir et aider les individus, les équipes et les organisations à effectuer des changements organisationnels, constitue donc un enjeu fort. C'est un sujet de recherche depuis 80 ans. Dans les années 1940, le sociologue Kurt Lewin a démontré qu'il était plus facile de changer le point de vue d'un groupe que celui d'un individu : les interactions au sein du groupe permettent en effet de remettre en cause la norme et donc de faire évoluer les choses.

La « gestion du changement » est ainsi devenue un sujet d'étude et s'est progressivement développée pour aboutir, dans les années 70, à la formalisation des trois moteurs d'un changement réussi : la communication, la formation et l'accompagnement. À cette époque, le changement organisationnel était encore une affaire d'experts, souvent menée par des consultants, les managers restant dans leur rôle de gestion du fonctionnement quotidien et de la norme, sans véritablement participer au changement. En 1996, John Kotter a pourtant montré que le changement efficace devait être décidé et mené par la direction et les managers, notamment parce qu'au moment du changement, les employés se tournaient naturellement vers leurs supérieurs pour obtenir des conseils sur les nouveaux fonctionnements ou pour les remettre en cause.

Au cours des 15 dernières années, les recherches ont fait la preuve que se concentrer sur le changement pratique, par petites étapes menées par les équipes, était à la fois plus motivant (plutôt que d'entendre votre manager parler du chocolat, il est plus convaincant de le goûter soi-même) et plus efficace (participer permet d'expérimenter, d'identifier les risques et les limites, et de s'y adapter). Les ateliers participatifs et les méthodes agiles ont donc commencé à se développer.

Lier ce domaine de recherche sur le changement à EMAS peut sembler, à première vue, un peu tiré par les cheveux. Pourtant, les moteurs de changement sont intrinsèques à EMAS, comme l'illustre la deuxième partie de cette étude de cas.

Le thème des EMAS Awards de cette année était « EMAS comme moteur du changement ». Nous avons interviewé Liselotte Zvacek, spécialiste de la gestion du changement et membre du jury, afin d'obtenir son point de vue sur le changement et les organisations EMAS.

Liselotte Zvacek, membre du jury des EMAS AWARDS 2019



Dr Liselotte Zvacek a plus de 20 ans d'expérience en tant que consultante en management, coach en leadership et conférencière dans des universités autrichiennes. Elle forme des formateurs à la Société autrichienne de dynamique de groupe et de développement organisationnel (OEGGO) et est membre du corps enseignant de l'Institut Hernstein à Vienne depuis 1998. Ancienne animatrice à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford, Mme Zvacek est membre de l'Institut des laboratoires nationaux de formation des États-Unis depuis 2012.

www.organisationen-beraten.net

Comment vous-êtes-vous spécialisée dans la gestion du changement ?

Il y a de nombreuses années, je travaillais en tant qu'éco-conseillère pour un syndicat sur la mise en place d'un projet de gestion des déchets. Lorsque j'ai suggéré d'avoir des représentants des employés dans notre comité de pilotage, on m'a répondu : «non, c'est inutile». Bien entendu, lorsque nous avons commencé à recueillir l'avis des salariés, leurs représentants sont venus nous voir avec de nombreuses questions. À partir de là, je me suis demandé comment faire évoluer les choses et quel rôle les parties intéressées devaient jouer. J'ai commencé à apprendre et à expérimenter et, en creusant plus profondément, cela est finalement devenu le cœur même de ma pratique professionnelle quotidienne.

Comment définissez-vous le changement ?

Pour moi, le changement est un flux constant. Historiquement, il était considéré comme une transition : situation A - changement - situation B. Mais cela ne s'applique pas au monde d'aujourd'hui, car dans toute organisation, il y a toujours une raison de changer et d'essayer de s'améliorer. Pour faciliter les choses, je dis souvent que le changement ne se produit que dans une seule situation :



Ce modèle est assez simple :

- Si vous ne savez pas où vous en êtes, le fait d'avoir une vision et de faire les premiers pas peut vous aider à démarrer. Mais il est fort probable que la résistance augmentera assez rapidement, car les gens se sentiront privés de leurs compétences ou de leurs savoir-faire historiques.
- Il est bon de savoir où l'on se situe et de commencer par les premiers pas, mais la résistance ne tardera pas à se manifester si l'on ne partage pas une vision de l'avenir, car des directions contradictoires pourront alors facilement se présenter.
- Enfin, si vous avez une bonne vision à la fois de votre situation actuelle et de celle que vous souhaitez atteindre, mais que vous n'avez aucune idée de ce que seront les premiers pas, l'anxiété s'installera, les gens ne sauront pas par où commencer, ils se sentiront dépassés et ce sera le statu quo.

Pensez-vous qu'EMAS soit un bon moyen pour vérifier cette inéquation ?

Oui ! Il est structuré dans cette logique, avec l'évaluation, la politique et le plan d'actions qui est régulièrement révisé pour faire de « nouveaux » premiers pas. Un autre point intéressant d'EMAS est la manière dont il intègre les besoins et les attentes des parties prenantes, notamment des employés. Je regrette néanmoins qu'EMAS soit actuellement un outil volontaire, car même si les enjeux sont connus de tous, les organisations ont tendance à aligner leur stratégie sur le cadre législatif dans lequel elles sont intégrées.

Vous avez participé aux EMAS Awards cette année en tant que membre du jury. Qu'est-ce qui vous a le plus frappé ?

J'ai vu de nombreux exemples d'organisations qui améliorent régulièrement leurs performances environnementales et qui mettent en place des activités plus respectueuses de l'environnement, avec une intégration culturelle de ce changement assez impressionnante dans certaines organisations. Néanmoins, j'ai senti qu'il y avait encore - sauf de la part de ceux qui ont été récompensés - une certaine timidité dans le chef de certaines organisations à mettre leur position sur la protection de l'environnement au cœur de leur activité. Les premiers changements confortables (bien que pas toujours faciles) se font avec EMAS, et certains changements radicaux se font grâce à EMAS en marge de l'entreprise. Mais cette radicalité est rarement au cœur de l'entreprise. Et j'ai eu le sentiment que certains candidats estimaient être déjà suffisamment à l'avant-garde.

EMAS se présente alors comme un vernis, un moyen de structurer la limitation de l'impact. Il est utilisé pour mobiliser le personnel, pour commercialiser des solutions, mais pas toujours au niveau stratégique. Ce qui, à mon avis, est essentiel.

Pensez-vous qu'EMAS est un bon outil pour concilier le rythme du changement, l'agilité requise par la société actuelle et les objectifs durables à long terme ?

C'est un outil. Mais pour moi, et je l'ai vu dans certaines candidatures, la clé est le leadership. J'ai vu dans ces candidatures des leaders assez mûrs pour créer un environnement suffisamment sûr pour oser défier le système dans lequel ils opèrent : ils s'ouvrent et utilisent, non seulement leurs compétences et leur conscience pour maintenir leur position sur un marché, mais ils élargissent réellement leur sphère d'influence et créent de nouveaux modèles. Et ils donnent les moyens à leurs équipes de faire de même. C'est passionnant ! Mon meilleur souhait est qu'ils deviennent des modèles pour nos futurs dirigeants, qui auront besoin de leurs compétences en matière de dynamique de groupe et de vision holistique pour faire d'un monde durable une réalité.

MEILLEURES PRATIQUES

1/ EMAS moteur pour les entités en transition : une approche axée sur les résultats

A Initiatives contre le changement climatique

EMAS couvre tous les impacts environnementaux. La contribution au réchauffement climatique en est une et toutes les organisations doivent en faire état dans leur déclaration environnementale. La portée (scope) de l’empreinte carbone est néanmoins laissée à l’appréciation de chaque organisation. La bonne nouvelle est que, lorsque nous examinons les déclarations environnementales, nous constatons régulièrement que ce scope s’élargit

au fur et à mesure que le système de management gagne en maturité. Certaines ont adopté cette approche à un point tel qu’elles deviendront bientôt autonomes sur le plan énergétique, comme Ebswien Hauptkläranlage, le prestataire de services de la Ville de Vienne, responsable du traitement des eaux usées produites par la population viennoise. La section « énergie et climat » de leur déclaration de mission donne le ton :



ENERGIE & PROTECTION DU CLIMAT

Le traitement des eaux usées est un processus qui nécessite beaucoup d’énergie. Nous assumons la responsabilité de la protection de notre climat et optons pour un large éventail d’énergies renouvelables. En analysant et en optimisant constamment nos opérations, nous améliorons sans cesse l’efficacité énergétique au sein de notre entreprise.

En évaluant ses impacts environnementaux, Ebswien a déterminé qu’ils étaient responsables d’environ 1% de la consommation d’énergie de Vienne. Cela ne leur convenait pas : ils ont donc élaboré des projets pour réduire leurs consommations énergétiques et optimiser leur mix énergétique en déployant des énergies renouvelables.

A ce jour, cette démarche a permis de réduire la consommation énergétique de 11% et d’éviter l’équivalent de 2 800 tonnes de CO₂ à Vienne. Sur le site de l’usine, on trouve aujourd’hui des systèmes solaires thermiques et photovoltaïques, une turbine Kaplan, une vis hydrodynamique, et même une petite éolienne.

Initiée il y a 6 ans, l’étape suivante a constitué un énorme bond en avant et a nécessité un changement de l’ensemble des équipements de la station d’épuration des eaux, tout en continuant à assurer un traitement constant et adéquat : un projet pharaonique ! Désormais, Ebswien couvre intégralement ses besoins

énergétiques en utilisant les gaz d’égout et la cogénération à partir de boues de la station. Cela permettra de réduire les émissions de 40 000 tonnes de CO₂ par an à partir de 2020.

Ce dernier changement peut sembler révolutionnaire. Mais, en y regardant de plus près, il est évident que le changement s’est fait progressivement, par petits pas, en s’appuyant sur les connaissances et en utilisant au mieux le système de management. Conscient et responsable de sa consommation d’énergie, Ebswien a innové, notamment en introduisant des énergies renouvelables. L’organisation a ensuite relevé le défi de convertir son processus de production en une véritable éco-usine du XXI^e siècle, grâce à une étroite collaboration avec des parties prenantes, comme l’Institut pour la Qualité de l’Eau, les Ressources et l’Eau de l’Université de technologie de Vienne qui a apporté son expertise pour optimiser la teneur en eau des boues, et un financement de la Banque européenne d’investissement (BEI).

Les portes d’Ebswien sont également ouvertes au public, avec une salle de présentation ultramoderne et un centre d’information qui propose des visites spécialement conçues pour les écoliers de 8 ans et plus.





B Remettre en question le cycle de vie pour intégrer l'économie circulaire

Bien qu'elle ne fût pas alors nommément mentionnée, l'approche cycle de vie fait partie du règlement EMAS depuis 2001, lorsque la notion d'aspects environnementaux indirects a été introduite. Depuis presque 20 ans, les organisations ont été invitées à inclure dans leur analyse environnementale les questions liées aux produits (conception, développement, emballage, transport des produits, utilisation et récupération/élimination des déchets), au choix et à la composition des services, à la composition des gammes de produits et aux performances et pratiques environnementales des sous-traitants et des fournisseurs. La dernière mise à jour du règlement EMAS mentionne clairement l'approche du cycle de vie et il existe de nombreux exemples d'entreprises qui l'ont envisagée. Parmi elles :

Il y a dix ans, STRABAG en Slovaquie a mis en place une stratégie visant à renforcer ses capacités de recyclage des mélanges d'asphalte et à devenir leader du marché dans l'utilisation de matières premières secondaires pour la construction de routes.




La restauration de routes étant le cœur de son activité, STRABAG génère beaucoup de « déchets » qui ont été identifiés comme une source potentielle de matériaux. Grâce aux investissements dans l'analyse du cycle de vie et dans les capacités industrielles de recyclage de l'asphalte (neuf usines), environ 200 000 tonnes de matières premières ont pu être recyclées au cours des dix dernières années. La quasi-totalité des « déchets » routiers est renvoyée vers les usines de mélange d'asphalte et plus de 50% des mélanges d'asphalte posés par STRABAG contiennent désormais des matériaux recyclés. Ce changement a également généré des avantages collatéraux pour l'environnement :

- L'utilisation de matières premières secondaires au niveau local permet de réduire les émissions de CO₂ dues au transport sur de longues distances ;
- L'examen de la productivité conduit à des méthodes d'optimisation des processus de production, ce qui permet à STRABAG d'économiser de l'énergie.

Et non seulement EMAS a facilité ce processus, mais il s'est aussi avéré être un excellent outil pour commercialiser cette solution auprès des clients publics qui développent des approches d'achats écologiques.


C Étendre le champ d'application d'EMAS aux questions de durabilité



Énergie

83%

de l'énergie des combustibles utilisés dans les chaudières provient des combustibles issus de la biomasse.



Communauté

21

personnes invitées à visiter l'usine de Chapelle Darblay dont des apprentis qui travaillent chez nos clients, éditeurs et imprimeurs.



Sécurité

769

visites sécurisées et observations de sécurité faites par les employés

Sécurité

203

actions de sécurité complétées en 2017 par les employés

Pour développer un monde durable, s'occuper uniquement des questions environnementales limite le champ d'action. Certaines organisations ont cependant conservé le cadre d'EMAS comme structure, en l'étendant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Un grand nombre des candidats de cette année ont ainsi mis en place des politiques en matière d'égalité des chances, de santé et de sécurité, avec ou sans système de gestion certifiés. Certains ont étendu, totalement ou partiellement, la portée de leur déclaration environnementale aux ODD.

Depuis 20 ans, UPM produit de la pâte à papier et du papier, et utilise EMAS pour gérer ses impacts environnementaux en Europe. Elle a étendu ce système à l'Uruguay et à la Chine lorsqu'EMAS s'est internationalisé.



UPM

En 2017, l'UPM a décidé d'étendre le champ d'application d'EMAS aux questions sociétales. Quatre usines pilotes ont ouvert la voie et, depuis 2018, toutes les usines de l'entreprise font rapport sur les questions sociales. Les déclarations EMAS des usines de pâtes et papiers fournissent des informations concrètes, par exemple sur la contribution à l'emploi local, les recettes fiscales et le pouvoir d'achat, ainsi que des exemples d'engagement avec les communautés, comme la collaboration avec les écoles et les approches en matière de santé et de sécurité.

Intégrer ce rapport dans la déclaration environnementale avait pour objectif d'accroître l'intérêt pour les déclarations EMAS et de promouvoir une approche holistique de la durabilité, tant pour les employés d'UPM que pour les parties prenantes externes.



2/ EMAS outil de gestion pour conduire et influencer le changement

A Formation et communication pour un changement culturel

« Savoir où nous en sommes » et « savoir où nous voulons aller » sont des objectifs qui ne peuvent être atteints que lorsque le message est partagé. Et s'il a été démontré dans une [une étude de cas précédente](#) que l'implication des employés était essentielle pour collecter des informations de terrain sur le « vrai travail », faire en sorte que ces précieux éléments d'information soient réunis nécessite beaucoup de communication et même, parfois, une formation.

Toutes les organisations EMAS investissent donc beaucoup d'énergie dans la formation et la communication. Tous les processus d'intégration des collaborateurs font la part belle aux préoccupations environnementales, en couvrant à la fois l'ensemble de l'organisation et les caractéristiques de l'emploi ou des tâches concernées. Le tutorat est également souvent utilisé pour partager les compétences et la culture. Et cette communication interne amène souvent les employés et les parties prenantes à modifier aussi leur comportement à la maison.

Le candidat autrichien BERNHARD AV est un bon exemple de pratiques inspirantes :

Depuis trente ans, BERNHARD AV est l'un des principaux fournisseurs de systèmes audiovisuels pour les conférences et les conventions internationales à Vienne. Le principe de « ne laisser aucune trace » s'applique à tous les événements qu'ils organisent et constitue une préoccupation quotidienne que les employés avouent volontiers avoir aussi ramené à la maison, en y changeant leurs habitudes.



Ce changement est possible grâce à un dispositif de formation intense : deux à quatre fois par an, les employés ont accès à des conseils donnés au cours de formations internes intégrées aux réunions du personnel. Des membres de l'équipe environnementale ou des experts extérieurs fournissent ainsi au personnel des informations sur les questions environnementales et des instructions sur la manière de mettre en œuvre un comportement respectueux de l'environnement, tant au niveau individuel qu'à l'échelle de l'entreprise. En outre, les membres du personnel participent aussi, trois à cinq fois par an, à des formations et des ateliers organisés par l'Agence fédérale de l'Environnement, la Ville de Vienne, le Ministère fédéral de la Durabilité et du Tourisme, l'Association autrichienne de l'Automobile (ÖAMTC) ou d'autres organismes. Ces formations couvrent des sujets tels que les économies d'énergie, la prévention des déchets, l'efficacité énergétique et le traitement des substances dangereuses. Chaque participant est ensuite invité à partager ses connaissances lors des réunions d'équipes. BERNHARD AV a également créé une base de données contenant des informations pertinentes pour l'environnement et accessibles à tout le personnel.

La communication avec les clients est également un point important. Habituellement, la communication des événements « verts » ne met souvent l'accent que sur les performances environnementales du lieu de l'événement et du traiteur. Professionnel des événements durables, BERNHARD AV souligne le rôle crucial que jouent les technologies de conférence et de congrès pour rendre un événement plus écologique à chaque étape du processus. Avec des publications dans la presse spécialisée, des mentions dans les devis, des brochures et des informations sur site, BERNHARD AV communique largement sur ce thème avec ses clients et ses partenaires, afin d'améliorer globalement l'empreinte écologique de tout le secteur des conférences.

Bien que de petite taille, BERNHARD AV communique aussi ses exigences en matière d'écologie et met au défi ses fournisseurs dans tous les domaines - y compris les fabricants d'équipements internationaux - de trouver les équipements les plus efficaces sur le plan énergétique et les plus durables. Ils ne proposent, par exemple, que des éclairages de scène 100% LED.



B Les organisations EMAS, lieu de travail de qualité

Les organisations adoptent des approches très différentes en matière de bien-être de leurs employés. De nombreuses organisations intègrent les questions de santé et de sécurité dans leurs processus EMAS. L'approche EMAS^{Plus} a été développée en Allemagne et intègre des critères sociaux liés au bien-être ainsi que la sélection des sous-traitants et fournisseurs sous un angle social, car de nombreuses organisations y sont déjà certifiées ISO 45001.

Issu du monde des ressources humaines, le label « Great place to work® » est également souvent cité comme un outil permettant de mieux impliquer les employés dans la stratégie.

Mais avec les exigences d'EMAS en matière de participation des employés, certaines organisations font déjà un travail exceptionnel de décloisonnement de leur organisation pour utiliser au mieux l'apport de chacun.

SCHMITZ Digital Printing est un acteur clé dans le domaine de l'impression numérique, du graphisme et du lettrage de la Région wallonne en Belgique. Enregistrée EMAS depuis 2010, l'entreprise informe facilement de tous les progrès réalisés en matière d'éco-conception et de réduction des déchets. Néanmoins, ce dont Véronique et Bruno Schmitz sont vraiment fiers, c'est qu'après trois ans, leurs employés sont venus leur dire qu'il y avait plus à prendre en compte que « simplement l'environnement » s'ils voulaient être une entreprise durable.



Il est alors devenu évident qu'investir dans une stratégie durable ferait des merveilles pour l'esprit d'équipe et l'innovation. Aujourd'hui, ils expliquent que les véritables « gains » se trouvent dans les pratiques managériales :

- La créativité et l'innovation se développent chaque jour;
- Chacun se sent en droit de dire « J'ai une idée »;
- Ce qui implique, bien entendu, aussi que chacun se sent à l'aise pour dire « J'ai fait une erreur » ou « Je suis surpris que cela ne se soit pas passé comme prévu »;
- Le quotidien est pratiquement auto-organisé, ce qui laisse à Véronique et Bruno le temps de travailler sur leur projet d'entreprise plutôt que dans leur entreprise ;
- Et enfin, il y a quelque chose de l'ordre du bonheur au travail.



C De la chaîne d'approvisionnement à la chaîne de partenaires

Travailler sur une approche de cycle de vie nécessite de bien comprendre la chaîne d'approvisionnement pour avoir la plus grande influence possible sur les impacts générés. Deux lauréats des EMAS Awards 2019 ont accompli un travail formidable dans des situations très différentes. Ils sont en parfaite adéquation avec la dernière révision de l'annexe II du règlement EMAS.

Pionnière de la production de bière biologique en Allemagne, Neumarkter Lammsbräu est l'une des rares brasseries allemandes à produire en interne son propre malt. Déjà lauréate d'un EMAS Award en 2012, elle a établi depuis longtemps un partenariat gagnant-gagnant avec (maintenant) 150 agriculteurs biologiques dans sa région.

Cette association florissante permet de proposer aux agriculteurs des contrats de cinq ans garantissant des avantages mutuels et de fournir des conseils sur place sur les pratiques agroécologiques et l'optimisation de la production. Neumarkter Lammsbräu organise également des séminaires annuels pour diffuser des avis d'expert sur différents sujets : les OGM (politique, risques des voisins), le monde du houblon et le choix de la meilleure variété en fonction du sol, etc.

Suite à un réexamen régulier de sa stratégie, Neumarkter Lammsbräu a estimé, il y a quelques années, qu'il devait mieux connaître les autres parties prenantes. « Que voulons-nous et qu'attendons-nous de notre relation ? » : telle est la question ardue à laquelle l'entreprise s'est proposée de répondre. En cohérence avec sa vision axée sur la transparence, l'indépendance et la prise en compte holistique de son activité, Neumarkter Lammsbräu a identifié les questions clés et les parties prenantes pertinentes. Et plutôt que de s'y attaquer de front et seule, l'entreprise a conçu des questionnaires et organisé des réunions de groupe pour partager, améliorer et s'aligner avec leurs parties prenantes sur les questions qui seraient d'intérêt pour tous.

Le champ d'application était très large : de la préservation de l'eau et du climat au maintien et au développement de la biodiversité dans les sols et les cultures, en passant par le développement régional, la qualité des produits, les attentes du marché, la gestion des compétences, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou la santé et la sécurité.

Organisés en groupes de 20 à 30 personnes dotés de lignes directrices de travail, les cercles de parties prenantes aident aujourd'hui à améliorer la durabilité de chacun, à instaurer la confiance et à fournir des idées innovantes. Ils créent également des supports d'information et communiquent sur la durabilité pour sensibiliser un grand nombre de citoyens.

Comme pour la chaîne d'approvisionnement pour la bière, un travail de collaboration et de qualification a ainsi été effectué sur la chaîne d'approvisionnement des boissons non alcoolisées, dont certains ingrédients peuvent provenir de l'étranger. Cette réflexion a conduit à établir un partenariat avec Naturland, autant pour garantir des normes biologiques élevées que des critères de responsabilité sociale (salaires équitables, pas de travail des enfants, égalité de traitement, santé et sécurité, accès à la formation). Ce partenariat s'applique désormais à 75% des produits, avec l'objectif d'atteindre les 100%. Les prix sont, bien entendu, renégociés pour faire ensemble ce pas supplémentaire vers la durabilité.

Neumarkter
Lammsbräu



Le Port de Barcelone est l'un des ports logistiques les plus importants au monde, offrant des infrastructures pour le transfert de 65 895 000 tonnes de marchandises et quatre millions de passagers par an.



En bref, le Port planifie, développe et entretient les infrastructures et coordonne leur utilisation. La coordination d'une telle ruhe implique, par nature, de nombreuses parties prenantes : les employés et l'ensemble de la « communauté portuaire », des concessionnaires aux armateurs en passant par les prestataires de services (remorqueurs, etc.); les opérateurs de transport dans une moindre mesure; et enfin, compte tenu de sa taille, les villes de Barcelone et du Prat de Llobregat. Se posait ainsi la question de savoir si le Port pouvait réellement faire la différence en matière d'impact environnemental en jouant principalement un rôle de coordination. Et la réponse est évidemment « oui », en travaillant en liaison étroite avec ses parties prenantes comme une chaîne de partenaires.

Un accord sur les meilleures pratiques avec les concessionnaires a ainsi permis d'investir, au cours des trois dernières années, plus de 2,2 millions d'euros en faveur de l'amélioration de l'environnement dans les activités des concessionnaires. Les navires plus propres bénéficient de réductions, le gaz de pétrole liquéfié (GPL) est encouragé et des projets pilotes ont été mis en œuvre pour fournir aux navires à quai de l'électricité provenant de générateurs équipés de moteurs au gaz naturel. Et bien d'autres initiatives ont été lancées !

Avec une brochure consacrée à la qualité de l'eau et de l'air et un support de sensibilisation à destination des croisiéristes, le Port de Barcelone fait aussi la preuve du rôle très positif que peut jouer la communication, tant en interne qu'en externe.



3/ Facteurs de succès pour la mise en œuvre de changements réels avec EMAS

A Penser stratégie

S'il est un refrain que l'on entend souvent depuis le début des systèmes de management, c'est que rien ne se passera sans l'engagement de la direction générale. Avec la dernière révision de l'annexe II du règlement EMAS, l'alignement des systèmes de management environnemental sur la stratégie globale de l'entreprise est devenu une nécessité. Ce message est fort et clair... bien que sa mise en œuvre ne soit pas toujours facile !

Les préoccupations environnementales ont toujours été au cœur de l'activité, mais une stratégie dynamique est nécessaire pour envisager une entreprise durable.

Une nouvelle ambition stratégique a donc été fixée en 2017, axée sur la transparence, la durabilité et l'indépendance. L'entreprise a fixé des objectifs en termes de volume de production (250 000 hectolitres - déjà atteints) et de durabilité pour le long terme : devenir une entreprise neutre en carbone d'ici 2025, par exemple.

Les objectifs stratégiques à long terme se déclinent en objectifs à moyen terme et en objectifs annuels pour chaque processus. Chaque responsable de processus y travaille ensuite avec ses équipes. Des indicateurs opérationnels mensuels permettent d'en suivre l'exécution et des réunions semestrielles de la direction générale examinent les résultats dans une perspective à plus long terme.

Cette dynamique est, bien entendu, renforcée par les audits internes et la communication, ainsi que par une journée annuelle « stratégie », où chacun participe à la discussion des nouvelles ambitions : cela permet de s'assurer que tout le monde est à bord et bien aligné pour une année supplémentaire !



Ces tailleurs de pierres naturelles produisent tout ce qui se fait dans cette matière, avec un esprit un peu particulier.



Parce que Markus Glöckner pensait que la durabilité ne signifiait pas seulement avoir un effet positif sur ses propres activités, mais sur tous celles qui sont directement ou indirectement touchées par celles-ci, il a choisi d'investir dans une stratégie durable, en s'appuyant sur les questions centrales de l'ISO 26000, ce qui l'a conduit à l'enregistrement EMAS pour une meilleure gestion environnementale.

Les améliorations induites sont nombreuses. Parmi les améliorations directes, on notera, par exemple, l'utilisation de l'énergie solaire, l'utilisation de l'eau de pluie pour le refroidissement, un meilleur suivi et une meilleure information des employés et des clients sur les produits chimiques utilisés ou l'amélioration de la consommation d'énergie lié à l'air comprimé. Mais le processus a permis aussi de nombreuses améliorations indirectes : pour réduire l'impact climatique tout en contribuant à maintenir les emplois en Europe, l'entreprise a ainsi décidé de ne plus s'approvisionner en pierres asiatiques. Markus Glöckner et son équipe travaillent désormais sur le recyclage de vieilles pierres tombales et sont membres fondateurs de l'association Verein Handwerk mit Verantwortung e.V. (« l'artisanat responsable ») qui travaille à un guide pour l'utilisation du code de durabilité allemand dans les entreprises artisanales. Et toutes ces démarches stratégiques sont partagées avec l'équipe, qui contribue activement aux plans d'action annuels.

B Donner du pouvoir à l'équipe

Un facteur clé de la réussite du changement est d'obtenir l'adhésion des personnes. Pour ce faire, une des meilleures pratiques consiste à les responsabiliser. Elles s'approprient alors le changement et le défendent avec acharnement. C'est le cas pour l'entreprise Schmitz, vue précédemment, mais l'Agence flamande de l'environnement (VMM) a également pris de bonnes initiatives dans ce sens.

L'Agence flamande de l'environnement (VMM) aide à organiser les objectifs de la politique environnementale flamande. Ses principales activités sont axées sur la propreté de l'eau et de l'air et sur la rédaction de rapports environnementaux détaillés.

Le comportement écologique figurait déjà parmi les valeurs fondamentales de la VMM avant même d'introduire EMAS. Alors EMAS a-t-il vraiment apporté un changement? De quoi les employés ont-ils besoin pour surmonter les obstacles dans leur comportement quotidien, tant au travail qu'à la maison, pour devenir plus verts encore et plus durables? Comment les membres de la « Green Team » peuvent-ils apporter une contribution supplémentaire? Telles sont les questions qui ont été posées aux équipes en 2017.

Les résultats de cette enquête auprès du personnel et une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) du personnel de la VMM a conduit, en particulier, à la révision des modes de communication et de management. La bonne nouvelle de cette enquête était que les membres du personnel se sentaient réellement concernés, qu'ils étaient conscients de l'environnement et qu'ils souhaitaient vraiment un avenir durable. Mais l'adage « tout le monde veut changer, personne ne veut être changé » s'appliquait aussi fortement à la VMM.

En matière de communication, l'agence utilise le modèle 7E, une méthode permettant d'organiser les actions de communication autour des 7 axes de changement : Enlighten (éclairer - informer), Enthuse (enthousiasmer), Exemplify (montrer des exemples), Encourage (encourager), Enable (faciliter), Engage (impliquer) et

FLANDERS ENVIRONMENT AGENCY



Experiment (offrir une expérience positive). Rendre le comportement ciblé compréhensible en intégrant les normes sociales de la VMM encourage les participants à s'identifier au comportement souhaité.

En ce qui concerne le management, la VMM a adapté l'approche, pour une plus grande autonomie des groupes et des individus en tant que principal moteur de changement. L'objectif était de se débarrasser de l'image du membre de la « Green Team » menant la danse de façon isolée. Bien que ses membres soient formés à la gestion du changement, au traitement des résistances et à la communication positive, VMM a estimé qu'il était temps de passer à un système dans lequel tous les employés de VMM se considèrent comme des leaders.

Par conséquent, en considérant chaque employé comme un expert en environnement dans son domaine, chacun est désormais traité comme un spécialiste dont les autres peuvent apprendre. Les réalisations du groupe sont mises en valeur et stimulent le changement sur base de questions-réponses. Les articles de blog sur le mode de vie durable, rédigés par un des employés, rendent le site interactif, permettant à tous de partager leurs réflexions sur toutes sortes de sujets. Aujourd'hui, la VMM estime que cela favorise la transition vers un comportement durable au sein de l'organisation... et bien au-delà!

C Les données et l'amélioration continue

L'enregistrement EMAS exige un ensemble d'indicateurs pour toutes les organisations candidates, ainsi que des indicateurs spécifiques à un secteur ou à une organisation.

Ces indicateurs font partie du succès d'une bonne conduite du changement : car si nous savons où nous en sommes et où nous allons, alors nous devons pouvoir disposer de données pour corroborer les progrès réalisés.

C'est l'un des principaux intérêts de la déclaration environnementale EMAS : pouvoir montrer les progrès réalisés - avec la garantie, grâce au vérificateur, que les données sont exactes.

Les déclarations sont donc publiques et de nombreux candidats ont fait la preuve qu'ils fixaient leurs priorités sur base de faits avérés. Certains nominés aux EMAS Awards 2019, particulièrement innovants ou qui ont fait des efforts exceptionnels pour obtenir leurs données, méritent une attention particulière :

→ La VMM a lancé « CurieuzeNeuzen Vlaanderen », une collaboration scientifique citoyenne visant à recueillir des données très détaillées et précises sur les concentrations extérieures de dioxyde d'azote (NO2), donnant ainsi aux citoyens la possibilité de prendre davantage conscience de leur environnement, du besoin de données pour la science et de l'impact qu'elles peuvent avoir. Le résultat est sans précédent, tant par la quantité de données que par son caractère pionnier au niveau international, et donne aux scientifiques la possibilité de réaliser de meilleures analyses sur l'impact du trafic sur la qualité de l'air.

→ MAGNA a investi dans la technologie informatique afin de créer une base de données pour la surveillance de l'énergie et une meilleure planification des améliorations.

→ Le Conseil des principes comptables (APB) du Port de Barcelone a commencé, en 1998, à surveiller les populations benthiques comme bio-indicateurs et d'indicateurs de la qualité de l'eau et a établi son propre système de surveillance de la qualité de l'air, pour mieux agir et suivre les progrès de ses parties prenantes.

À EMPORTER

Recommandation pour les entités enregistrées dans le cadre de l'EMAS

Si vous voulez tirer le meilleur parti de votre système de management EMAS pour être à la hauteur des enjeux mondiaux :

Investissez dans la réflexion stratégique



CONSTRUISEZ UNE VISION COMMUNE ALIGNÉE SUR VOS PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ



INTERROGEZ VOS PARTIES PRENANTES



ORGANISEZ DES ATELIERS PARTICIPATIFS, AVEC LA PARTICIPATION DU PERSONNEL ET DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES



CONCENTREZ-VOUS SUR LES RISQUES, MAIS AUSSI SUR LES OPPORTUNITÉS



INVESTISSEZ DANS VOS DIRIGEANTS ET MANAGERS POUR LES RENDRE PLUS MATURES, DÉVELOPPEZ DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT ET AIDEZ AU DÉCLOISONNEMENT.

Soyez audacieux et faites confiance à l'amélioration continue



SOYEZ AUDACIEUX DANS VOTRE VISION : VISER LES ÉTOILES VOUS MÈNERA À LA LUNE.



FAITES LE PREMIER PAS, PUIS LE DEUXIÈME... LE CHANGEMENT EST QUOTIDIEN.

« Le statu quo n'est pas une option si nous voulons nous engager dans la voie d'un avenir durable. Les meilleures pratiques des nominés aux EMAS Awards 2019 sont une démonstration inspirante d'organisations qui apportent des changements positifs. »

Martin Baxter - Président du Jury - EMAS Awards 2019



Le 25 novembre 2019 à Bilbao, nous avons célébré les grandes réalisations de tous les candidats, avec une mention spéciale pour:

Catégorie	Gagnant	Mention honorifique
MICRO ET PETITES ORGANISATIONS PUBLIQUES	<u>Autoridad Portuaria de Cartagena</u> (Espagne)	
MOYENNES ET GRANDES ORGANISATIONS PUBLIQUES	<u>Port de Barcelona</u> (Espagne)	<u>Flanders Environmental Agency</u> (VMM) (Belgique) <u>European Investment Bank Group</u> (Luxembourg)
MICRO ET PETITES ORGANISATIONS PRIVÉES	<u>Bernhard Av GmbH</u> (Autriche)	<u>Glöckner Natursteine</u> (Allemagne)
ORGANISATIONS PRIVÉES DE TAILLE MOYENNE	<u>Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG</u> (Allemagne)	<u>Lee Strand Co-operative Creamery Ltd.</u> (Irlande)
GRANDES ORGANISATIONS PRIVÉES	<u>Laboratorios Servier S.L.</u> (Espagne)	<u>MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG</u> (Autriche) <u>STRABAG s.r.o.</u> (République Tchèque)

« Face aux défis environnementaux, économiques et sociaux qui nous attendent, il ne suffit pas d'essayer de faire mieux pour l'environnement, sans changer les approches des entreprises et des pouvoirs publics. Les EMAS Awards 2019 nous montrent que de nombreuses organisations enregistrées EMAS utilisent déjà EMAS comme un moteur de changement dans leur organisation, contribuant ainsi à un avenir durable. Alors qu'EMAS est le système de management

environnemental le plus fiable, le plus crédible et le plus transparent du marché, il constitue également un outil parfait pour détecter et mettre en œuvre les meilleures pratiques pour cet avenir durable. Je suis heureux d'affirmer que, dans ce dernier domaine également, les organisations enregistrées EMAS sont véritablement à l'avant-garde. »

Kęstutis Sadauskas - Directeur pour l'économie verte | Commission européenne



PDF: ISBN 978-92-76-17940-5 KH-02-20-250-FR-N doi:10.2779/41086

IMPRESSION

Luxembourg: Publications Office of the European Union,
2020 © Union européenne, 2020
Office des publications de l'Union européenne.

La réutilisation est autorisée à condition que la source soit mentionnée.
La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne
est régie par la décision 2011/833/UE (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39).

Rédigé par Mathilde Angéléri et Marcel van Meesche (EMAS Helpdesk -
21 Solutions), Alina Ulmer (EMAS Helpdesk - adelphi) et Marianne Muller
(European Commission).

SOURCE IMAGE

Page 19 – www.thenounproject.com

PHOTOS

couverture and page 13 – Port de Barcelona
page 3, 9 and 18 – UPM
page 4 – Photographe Rudolf Hofer (Liselotte Zvacek)
page 6 – Ebswien
page 8 – Strabag
page 11 – Schmitz Printing

COUVERTURE

Port de Barcelone

MISE EN PAGE

Arctik – www.arctik.eu

CONTACT

Des informations supplémentaires sont disponibles sur le site web de EMAS
www.emas.eu ou par l'intermédiaire du service d'assistance EMAS à l'adresse
emashelpdesk@adelphi.de.





Office des publications
de l'Union européenne