

10.4. Comment sensibiliser vos collaborateurs à la chasse aux coûts?

La crise est certainement le moment pour bon nombre d'entreprises de se pencher plus avant sur leurs dépenses au niveau énergétique, mais aussi au niveau des frais généraux (téléphone, assurances, fournitures de bureau, vêtements de travail, catering, etc.). Une tâche délicate, dont le succès dépend en partie de la manière dont le personnel y sera conscientisé et y participera.

fbServices est une société spécialisée dans la réduction des coûts des frais généraux. Elle se charge de négocier de nouveaux contrats avec les fournisseurs et identifie des changements d'habitude et de comportement permettant de réaliser des économies. "J'essaie cependant que les changements que je propose n'entraînent pas tout un bouleversement interne et s'adaptent à la culture de l'entreprise. C'est finalement souvent l'accumulation de petites modifications qui donne un résultat significatif", indique sa gérante Brigitte Fils. On peut par exemple remplacer la distribution de bouteilles d'eau d'1,5 L par l'installation de fontaines. Ou encore modifier un peu l'organisation, par exemple retirer les imprimantes des bureaux. Ou encore changer les procédures et commander certains articles par 200 plutôt que par 100.

N'y a-t-il pas un risque de marcher sur les platebandes des acheteurs internes? "Non, car dans la plupart des cas, les acheteurs ne s'occupent pas des frais généraux, mais des achats stratégiques pour le core business de l'entreprise. En fait, c'est souvent le directeur financier qui s'occupe des frais généraux. Et ce n'est pas nécessairement sa tasse de thé de négocier ce genre de choses... », déclare Brigitte Fils. "Même si tous essaient de gérer cela en bon père de famille, ils sont souvent le nez dans le guidon et sont réceptifs à un accompagnement extérieur. " C'est aussi ce que constate Pierre-Etienne Durieux, conseiller en énergie à l'UCM. Ce dernier accompagne les entreprises dans leur processus de diminution des coûts énergétiques. "Même si les entreprises sont pour la plupart en attente d'outils qui puissent les aider, on constate qu'encore beaucoup d'entre elles, surtout les petites PME, n'ont pas une idée précise de leurs consommations, de leurs coûts, et de leurs évolutions ", dit-il. Or, c'est la base sur laquelle pourra s'opérer l'audit énergétique qui établira les priorités d'investissement.

L'UCM constate qu'une des 'erreurs' souvent commises est de d'abord penser à installer de nouveaux systèmes de production d'énergie tels que des panneaux photovoltaïques plutôt que de d'abord se pencher sur de plus petits investissements tels que les ampoules d'éclairage, la qualité du réseau électrique ou encore l'isolation du bâtiment de l'entreprise. "C'est seulement après avoir travaillé sur ces aspects qu'il sera intéressant de penser à un nouveau mode de production. Sinon, votre nouveau système de production sera dimensionné sur vos consommations actuelles et vous risquez pour ainsi dire d'investir dans du gaspillage ", déclare Pierre-Etienne Durieux. De plus, il y a toujours dans la réussite d'une telle stratégie une part qui dépend de l'humain et qui peut vite faire la différence. "Les bons comportements sont vite récompensés, parfois avec des diminutions de 15%."

Mais comment sensibiliser son personnel à adopter ces comportements? Il faut d'abord bien communiquer sur la situation, les initiatives prises et les résultats obtenus; et ce de manière récurrente et via plusieurs canaux. Tout en veillant à faire passer le message qu'il ne s'agit pas de diminuer le niveau de confort, mais les consommations inutiles.

Une prudence qui s'impose d'autant plus que l'on touche à certains acquis du personnel. Au niveau énergétique, Pierre-Etienne Durieux précise qu'il est important de rendre les chiffres de consommation tangibles et compréhensibles pour tous. "x kWh, c'est par exemple x fois la consommation annuelle de votre maison. " Il est aussi intéressant de démultiplier les indicateurs afin que chacun puisse s'y retrouver et être conscientisé. "Certains seront plus sensibles aux coûts, d'autres aux kWh, d'autres aux CO2, etc."

Outre la communication, des entreprises mettent en place des incitants financiers et ont pour ce faire par exemple recours au système de bonus liés aux résultats. D'autres décident de mettre en place au domicile de leurs employés les mêmes systèmes d'économie d'énergie qu'au travail. "C'est par exemple offrir pour le PC à la maison le même système 'multiprise coupe veille 'que celui installé dans les bureaux. Une démarche qui a l'avantage d'inculquer un réflexe quel que soit le lieu où l'on est", conclut Pierre-Etienne Durieux.

En pratique :

ICARUS : des économies de 12% en frais généraux

"Il faut veiller à garder un niveau de service et de qualité équivalent"

En 2008, nous avons pressenti qu'il allait y avoir un atterrissage de la conjoncture et que même si nous étions en croissance, il fallait que nous commencions à être plus attentifs aux coûts de nos frais généraux", explique Léopold Thise, administrateur de l'entreprise Icarus, surtout active dans la fourniture de tuyauterie et robinetterie pour l'industrie pétrolière et pétrochimique. Icarus a alors fait appel à une société de réduction de coûts en frais généraux. "Sur un budget de coûts de 565.000 euros, nous avons fait des économies de l'ordre de 12%, soit 68.000 euros sur un an. Déduction faite des honoraires de la société, cela représente un retour de 7,6%. Il faut voir ceci sur le long terme, car certains nouveaux contrats courent sur plusieurs années. " Selon Icarus, le facteur de réussite le plus important, mais le plus délicat, est de rechercher le meilleur coût et non le meilleur prix. "On peut ne pas payer cher, mais que cela finisse par coûter fort cher. Il faut veiller à garder un niveau de service et de qualité équivalent. " L'entreprise a encouragé son personnel à avoir une meilleure maîtrise des coûts, mais sans incitants financiers à la clé. "Nous comptons plutôt sur le bon sens de nos employés et partons du principe que s'ils scient la branche sur laquelle ils sont assis, ils vont un jour ou l'autre se retrouver par terre. " Avant de faire cet exercice, Icarus précise qu'elle avait par ailleurs mis en place un certain nombre de règles et procédures quant au modèle de voiture de société, au type de GSM ou encore aux déplacements à l'étranger. "Ces éléments sont sensibles et touchent au niveau de confort et de représentativité que chacun estime avoir. Il est donc indispensable d'y lier des règles claires. Idéalement dès le démarrage d'une entreprise ou de sa croissance ... ", conclut Léopold Thise.

JANSSEN PHARMACEUTICA : récompenser les comportements économes

"La balle est à présent dans le camp de tout un chacun"

Chez Janssen Pharmaceutica, les bâtiments ont été rénovés et des systèmes, de refroidissement, ont été optimisés dans un souci notamment, d'économie d'énergie. La société estimait cependant que ces initiatives ne suffisaient pas pour limiter au maximum la facture énergétique.

C'est pourquoi elle a encouragé ses 4.000 collaborateurs à avoir une utilisation raisonnable de l'énergie et à se pencher sur l'impact de leurs gestes quotidiens: oublier d'éteindre la lumière, laisser un appareil en veille, ouvrir la fenêtre plutôt que de baisser le chauffage d'un degré, etc.

"La plupart de nos collaborateurs savent qu'ils ne devraient pas le faire. Mais il faut qu'ils passent effectivement à l'acte ", déclare Dirk Collier, secrétaire général de Janssen Pharmaceutica. Depuis début 2009, des équipes énergétiques se sont rendues dans les différents départements de l'entreprise et y ont apposé des autocollants pour indiquer les comportements économes en énergie ou au contraire très énergivores. "Lors de notre semaine annuelle de l'énergie, nous avons clairement fait comprendre que la balle était à présent dans le camp de tout un chacun. Nous avons ensuite maintenu l'attention via des actions visuelles telles que des bannières sur notre site web et posters éloquentes.

DEPUYDT ET FILS : faire beaucoup avec peu

La PME Depuydt et Fils, boucherie-traiteur, est l'exemple type que les petites structures peuvent réduire à travers quelques gestes peu coûteux leur impact environnemental, tout en faisant des économies. "Il y a trois ans, alors que nos consommations étaient en augmentation constante, j'ai lancé une politique des gestes simples pour le personnel, tels que bien refermer la porte de la chambre froide malgré les nombreuses manipulations ou éteindre systématiquement les veilleuses des cuisinières", explique Thierry Depuydt, à la tête de l'entreprise. Résultat, une consommation en baisse de 3%. "Pour les motiver, j'avais promis de réinvestir les économies réalisées dans une journée à Paradisio. Mais cela reste un combat de tous les jours; il faut régulièrement revenir à la charge et beaucoup communiquer. "

Florence Delhove
FORWARD – Février 2010