

Ambiance décontractée dans cette pièce haute de plafond du Château d'Yverdon, une salle de cours qui n'est pas sans rappeler que la société a connu des époques dont le développement était plus durable que celui d'aujourd'hui. Retour sur un cours de six jours, «Système de gestion intégré», proposé par sanu, une fondation de formation en environnement.

## Apprendre le développement durable par l'exemple

Sandro Buss

Il existe au moins deux manières de comprendre ce titre. D'une part il évoque l'acquisition des connaissances en suivant la voie montrée; l'instruction en s'inspirant d'un modèle donné par les maîtres. Car sanu donne l'exemple. Certifiée selon ISO 9001, eduQua, ISO 14001 et appliquant une gestion sociale, cette entreprise est crédible quand elle annonce enseigner l'utilisation de ces instruments pour améliorer la gestion des processus.

En termes de mobilité, cet institut privé de formation apporte la preuve de

son engagement pour la protection de l'environnement: au-delà de sa participation au covoiturage, son équipe s'est classée au 3<sup>e</sup> rang du «vélo au boulot» 2010 ([www.biketowork.ch](http://www.biketowork.ch)) dans la catégorie des entreprises de moins de cent collaborateurs.

En matière de communication également, sanu fait preuve d'exemplarité, à l'instar de son site, esthétique et exemplaire de clarté, de transparence et de facilité de navigation, doté, de plus, d'une plate-forme d'apprentissage en ligne, appréciée des étudiants. Le per-

sonnel, hautement qualifié, amène et créatif communique de manière professionnelle, que ce soit sur papier, sous forme électronique ou lors des cours. Finalement, la bonne organisation et la gestion par processus ne sont pas des mots vides pour sanu.

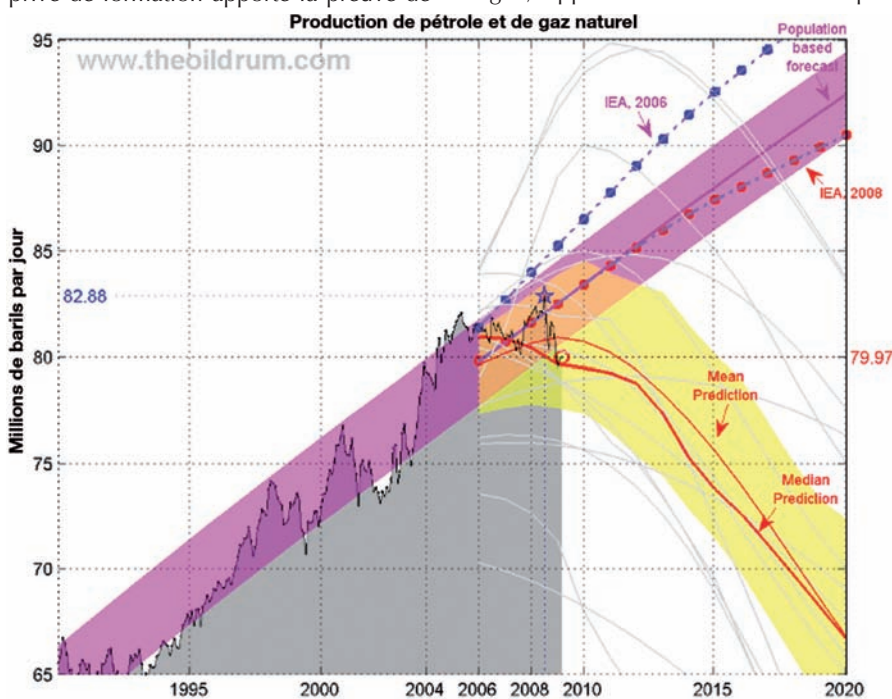
Ce n'est pas un hasard, si cette société est soutenue par la Confédération, les cantons et les communes, les Académies suisses des sciences, les hautes écoles, SWISSMEM, le WWF, Pro Natura, le secteur financier, la branche de la construction, les milieux agricoles et forestiers, et bien d'autres. Ni que le cours «Système de gestion intégré» fasse partie intégrante du CAS (Certificat d'études avancées) en gestion durable de la HEG de Fribourg.

### Les participants

La petite vingtaine de participants provient des écosystèmes les plus divers, de toutes les strates, de huit secteurs d'activités différents, d'entreprises comptant entre 10 et 850 collaborateurs, quelques-unes certifiées OHSAS 18001, ISO 14001 ou 9001, certaines appliquant déjà un système de gestion intégré.

Le plus grand point commun des étudiants est certainement leur motivation. Car il faut investir du temps pour obtenir ce certificat, autant pour les cours que pour les projets à développer. De plus, bon nombre d'étudiants financent eux-mêmes cette formation. A l'image de cet électronicien, qui a encore pris 30 % de congés non payés pendant une demi-année. Son employeur n'est pas intéressé par ses connaissances supplémentaires, mais se réjouit de voir sa charge salariale réduite.

A la question, est-ce qu'une entreprise a besoin d'un responsable du développement durable? Il est fort à parier sur un «oui» unanime des élèves. Un des



Production de pétrole et de gaz naturel depuis 1990 (moyennes mensuelles selon l'agence internationale de l'énergie, AIE) ainsi que sa prévision, selon différentes sources. Le chiffre bleu correspond au maximum absolu et en rouge la valeur pour juillet 2009. Les prévisions médiane et moyenne sont calculées sur la base de 15 modèles (en gris) qui prédisent un maximum de production avant 2020; en jaune un intervalle de confiance. En magenta, celui pour les modèles basés sur la croissance de la population. (Source: theoil Drum.com)



but斯 récurrents cités est en effet de devenir responsable de l'environnement.

Pour tous ces étudiants, le deuxième sens du titre de cet article se lira comme l'apprentissage par l'application pratique et concrète, le «learning by doing», les connaissances appliquées plutôt que le savoir théorique.

## Système de gestion intégré

Pour la septième édition de ce cours, sanu s'est en effet adjoint les services de deux entreprises volontaires pour jouer les cobayes de l'application du système de gestion intégré. Le cours ne concerne pas la gestion de l'environnement, comme le ferait une organisation de protection de la nature, mais la gestion de l'entreprise en tenant compte de ses impacts sur l'environnement. Et leur réduction.

Selon la commission Brundtland (1987), «le développement durable répond aux besoins actuels sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs». En d'autres termes, ne pas exploiter les ressources naturelles plus qu'elles ne sont générées naturellement.

«Outre quelques bases théoriques, il s'agira de faire la connaissance des outils, ainsi que des normes; de s'approprier et d'appliquer personnellement la philosophie et les recettes de la gestion intégrée», annonce Anne-Christine Chappot, cheffe de projet. Cette année, les étudiants auront appliqué les mêmes outils référentiels (la roue de Deming, l'approche processus, etc.) à deux sociétés qui diffèrent du tout au tout.

Ils auront mis en pratique une partie de leurs compétences personnelles acquises, l'analyse des marchés, des parties intéressées, des partenaires; l'évaluation des aspects environnementaux; le plan de communication; la mesure de la

satisfaction des clients; l'évaluation de la sécurité au travail; les dimensions sociales, les indices de performance, bref, un ou plusieurs aspects de la gestion intégrée, à l'une de ces sociétés.

Partenaire Microsoft gold, intégrateur Wonderware et TYP03, la première entreprise cobaye est une PME romande, active dans les prestations informatiques depuis 20 ans, dont deux membres de la direction assistent au cours. Certifiée trois fois, cette société souhaite s'améliorer encore, en particulier dans le but de développer ses unités d'automatisation et de solutions énergétiques.

La deuxième société, une multinationale active dans le domaine pétrolier, distribue des consommables. Elle a certifié une partie de ses activités et souhaite l'étendre à toutes ses stations service.

S'il ne fait de doute pour personne que la consommation de pétrole actuelle n'est ni durable, ni soutenable, la date du pic de production de brut est sujette à de vives controverses (voir la figure). Certains affirmant qu'elle est déjà derrière nous, qu'il ne sera plus jamais possible d'extraire autant de ressources non renouvelables. Pourtant, dans le domaine informatique également, les potentiels d'améliorations, en termes d'efficacité énergétique, par exemple, sont bien réels.

## Deux témoignages

«C'est rigolo, à chacun de ces modules du CAS, il y a toujours des participants pour venir en tailleur ou en complet cravate. Mais très vite, tout le monde se tutoie et, dès le deuxième jour, chacun adapte sa tenue à l'ambiance décontractée.», observe Patrick Schibli. Après une dizaine d'années passées dans le milieu culturel, ce diplômé en économie souhaite devenir actif dans le domaine de l'environnement. Lui aussi, alors qu'il est

au chômage, a financé sa formation par ses propres fonds.

«Ca vaut la peine», poursuit-il, «nous avons appris les concepts et les idées, à la fois de la gestion intégrée et des certifications. Je saurai comment mettre en place la structure de réflexion nécessaire. Nous avons même évoqué la norme ISO 26000, déjà applicable, qui implique la gestion des aspects sociétaux, en plus des questions environnementales: une fois qu'on a compris le principe, ces normes se ressemblent, finalement. Malheureusement, il n'existe pas de solution miracle, ni de recettes toutes faites pour intégrer le développement durable en entreprise. Par contre, nous avons acquis une bonne vision globale de l'idéal à atteindre, appris à connaître les pistes pour y parvenir. Nous savons où commencer à démêler ce gros nœud de travail, la marche à suivre et comment définir quels indicateurs de réussite. Nous savons l'importance de la communication interne, des délais, mais surtout celle de l'implication forte, qui est nécessaire de la part de la direction.»

Fabiana Martinez renchérit «L'entreprise pétrolière qui m'employait n'était pas prête pour une gestion intégrée. La direction n'était pas disposée au changement de mentalité qu'impliquent les problèmes qualitatifs, environnementaux et de sécurité. Or si le siège n'est pas au clair sur ses motivations, s'il n'adhère pas pleinement au projet, s'il n'est pas capable de se remettre en question sur ses processus, il ne peut pas déployer un projet ISO sur le terrain. Je suis très contente du cours, il m'a permis une lecture critique et pertinente des 80 pages que comporte le projet avorté».

Suite au renoncement de certification du distributeur pétrolier, Fabiana Martinez a présenté sa démission: «lorsque mon employeur a jeté le manche après la

### Un choix de cours sanu

Chaque année, sanu offre plus de 100 prestations en quatre langues dans toute la Suisse ainsi qu'à l'étranger. Quelques 2500 personnes issues de l'économie, de l'administration, des communes, de la politique et des associations en profitent chaque année. Exemples pour 2011.

24-25.3.2011: Cours pratique: **Conformité à la réglementation environnementale** | Identifier et appliquer les obligations qui concernent une entreprise.

25.3.2011: Séminaire spécialisé: **ABC du développement durable** | Que signifie développement durable pour une organisation, que peut-on faire?

31.3.2011: Début du cours certifiant sur quatre jours: **Gestion de l'environnement en entreprise** | Normes et principes de système de gestion | Role et outils du responsable environnemental. Ensuite: 1,7 et 8.4.2011

31.5.2011: Soirée d'information sur la **Formation professionnelle de «spécialiste de la nature et de l'environnement»**, qui dure six jours. Objectifs: former des spécialistes de la nature et de l'environnement afin d'optimiser des organisations privées ou publiques au niveau de leur impact environnemental. Afin de contribuer à une plus-value réelle pour l'environnement, la société et l'économie. Cette formation sanu est une préparation idéale pour les personnes intéressées à se présenter aux examens de brevet fédéral de «spécialiste de la nature et de l'environnement».

Programme complet sous [www.sanu.ch](http://www.sanu.ch)

cognée, j'ai voulu en trouver un qui soit davantage en accord avec mes convictions. D'ailleurs, je cherche toujours. Mais c'est sûr, ce cours a changé ma vie.»

La lecture des principes de l'enseignement du développement durable, récemment publiés (c.f. p. 7), offre une troisième interprétation du titre de cet article. On y comprend que sanu est l'institution de formation qui sert d'exemple à d'autres. Reste à savoir si ses étudiants trouveront des débouchés.

*Fabiana Martinez*  
[martinezfabiana@gmail.com](mailto:martinezfabiana@gmail.com)

*Patrick Schibli*  
[patrick.schibli@eco-mail.ch](mailto:patrick.schibli@eco-mail.ch)

sanu  
2500 Bienne 3  
Tél.: 032 322 14 33  
[www.sanu.ch](http://www.sanu.ch) ●