

Note Méthodologique : Leadership environnemental

Synthèse structurée de la démarche et des étapes de réalisation de la mission.

Contexte & finalité de la méthodologie

Construire un leadership environnemental crédible et opérationnel.

- Structurer une dynamique impliquant direction, managers et terrain.
- Orienter stratégie, décisions et comportements vers prévention des impacts, conformité et performance.
- S'appuyer sur vision claire, gouvernance lisible, responsabilités et objectifs mesurables.
- Aligner siège et sites pour traduire les engagements dans les processus, achats, maintenance et chaîne de valeur.
- Apporter des preuves documentées et auditées, attendues par référentiels et investisseurs.

Point clé : Un leadership efficace repose sur 8–12 indicateurs utiles, des décisions tracées et une gouvernance resserrée (comité 6–8 membres) avec pouvoir d'arbitrage.

Objectifs de la mission

- Réduire les impacts significatifs avec des cibles chiffrées (ex. –20 % d'émissions en 36 mois, périmètre défini).
- Assurer une conformité stable (≥ 95 % sur 12 mois glissants).
- Renforcer la résilience (plans d'urgence testés 1 fois/an; leçons apprises tracées).
- Intégrer l'environnement dans les investissements (revue environnementale systématique au stade AVP).
- Élever les compétences (100 % des managers exposés formés sous 12–18 mois).
- Rendre compte avec transparence (tableau de bord mensuel et décisions associées).

Périmètre / livrables attendus

- Feuille de route et gouvernance cible (incluant cartographie des décisions sensibles et inventaire des exigences).
- Diagnostic de maturité: rapport d'écarts, priorisation des risques, plan d'actions court terme.
- Matrice RACI, mandats formalisés, calendrier des revues (mensuelles/trimestrielles).
- Tableau de bord avec 8–12 indicateurs, sources, responsables et seuils d'alerte.
- Portefeuille de projets/plan d'actions (ressources, coûts, délais; arbitrages budgétaires).
- Kits managériaux et dispositif de communication pour le déploiement.
- Boucle de mesure et amélioration continue (revues, audits internes 1 fois/an, plans d'amélioration).

Démarche méthodologique (étapes)

1) Cadrage stratégique et ambition (jalonnement 12–24 mois)

- Entretiens dirigeants; analyse risques/opportunités; cadrage des livrables.
- Cartographie des décisions sensibles; inventaire des exigences; 1ers indicateurs.
- Livrables: feuille de route et gouvernance cible; priorités explicites.

2) Diagnostic de maturité et preuves

- Revues documentaires, tests d'efficacité, visites de sites, ateliers d'auto-évaluation.
- Résultats: rapport d'écarts, priorisation des risques, plan d'actions court terme.
- Vigilance: vérifier la maîtrise terrain, pas seulement la présence documentaire.

3) Gouvernance, rôles et objectifs

- Désignation du sponsor; matrice RACI; mandats; calendrier de revues mensuelles/trimestrielles.
- Objectifs SMART rattachés à des responsables; tableau de bord déployé.
- Vigilance: comité resserré (6–8 membres) avec arbitrages consignés.

4) Plan d'actions et ressources

- Portefeuille de projets; planification, dépendances, maîtrise des risques.
- Intégration aux processus métiers (achats, maintenance, logistique); arbitrages budgétaires.
- Repère: prévoir des réserves de capacité (10–15 %).

5) Déploiement, conduite du changement et communication

- Pilotes sur un site; retours d'expérience; généralisation progressive.
- Kits managériaux; messages et canaux structurés; campagnes internes.
- Boucle d'écoute mensuelle et ajustements rapides pour lever les irritants.

6) Mesure, revue et amélioration continue

- Indicateurs (8–12), seuils d'alerte; tableau de bord consolidé.
- Routines de revue; audits internes; plans d'amélioration mis à jour.
- Décisions basées sur preuves; éviter l'empilement de KPI sans valeur.

Planning / durée / jalons

Période	Jalons clés	Pilotage
6 mois	Couverture à 100 % du périmètre critique (repère en cas de priorité élevée)	Revue mensuelles en place (opérations)
12 mois	Premiers audits internes (1 fois/an); 100 % des équipes opérationnelles exposées à un module pratique	Revue trimestrielles consolidées (stratégique)
12–18 mois	100 % des managers exposés formés	Tableau de bord stabilisé (8–12 KPI)
24 mois	Jalonnement atteint (déploiement généralisé sur chantiers structurants)	Décisions documentées aux revues trimestrielles

Rôles & responsabilités

Client

- Désigner un sponsor et un comité de pilotage doté d'un mandat clair.
- Fournir les documents, données et accès (entretiens, sites) nécessaires aux revues.
- Arbitrer les priorités et allouer les ressources (budgets, temps, compétences).
- Animer les revues (mensuelles/trimestrielles) et mettre en œuvre les décisions.

Consultant

- Conduire le cadrage (entretiens dirigeants, analyse risques/opportunités; feuille de route, gouvernance cible).
- Réaliser le diagnostic (revues documentaires, tests d'efficacité, visites de sites; rapport d'écarts et plan court terme).
- Structurer la gouvernance (RACI, mandats, calendrier de revues) et le tableau de bord (8–12 KPI, seuils).
- Outiller le plan d'actions (portefeuille de projets, gestion des risques) et accompagner le déploiement/communication.
- Installer les routines de mesure, revues et amélioration continue (audits internes, leçons apprises).

Prérequis & données nécessaires (inputs)

- Inventaire des exigences applicables (réglementaires, clients, parties prenantes).
- Documents et preuves existantes: analyses environnementales, procédures, audits, décisions consignées.
- Données sources fiables (consommations, émissions, déchets, incidents) avec périmètre, méthodes et fréquences.
- Organigrammes, responsabilités et comités actuels (interfaces achats, maintenance, exploitation, fournisseurs).
- Objectifs et politiques en place; plans d'urgence et résultats de tests.
- Budgets et projets en cours (dont CAPEX), priorités et contraintes d'investissement.
- Liste des sites/périmètres à enjeux et des fournisseurs/sous-traitants critiques.
- Accès aux acteurs clés pour entretiens et visites de sites.

Modalités de pilotage & qualité (comités, validations, risques)

- Sponsor identifié; comité resserré (6–8 membres) avec pouvoir de décision et arbitrages consignés.
- Revues mensuelles (opérationnel) et trimestrielles (stratégique); revue de direction annuelle.
- Tableau de bord avec 8–12 KPI définis (périmètre, source, responsable, fréquence) et seuils d'alerte.

- Traçabilité des décisions et des comptes rendus; suivi d'application.
- Audits internes au moins 1 fois/an sur le périmètre à enjeux; tests de cohérence des données.
- Traitement des non-conformités/anomalies critiques sous 30 jours; leçons apprises tracées.
- Boucle PDCA formalisée; priorités limitées et jalons réalistes (12, 24, 36 mois).
- Vigilances: éviter la « fringale de KPI »; ne pas multiplier les instances sans pouvoir; prévoir 10–15 % de réserve de capacité.