



HAL
open science

Le système de management par étapes appliqué à une PME

Mathieu Vinel

► **To cite this version:**

Mathieu Vinel. Le système de management par étapes appliqué à une PME. Autre. 2011. dumas-00608615

HAL Id: dumas-00608615

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00608615v1>

Submitted on 13 Jul 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Institut d'Hygiène Industrielle et de l'Environnement

Sécurité Sanitaire Environnement Travail

Centre de Paris

M E M O I R E

Présenté en vue d'obtenir le

DIPLOME D'HYGIENISTE DU TRAVAIL

ET DE L'ENVIRONNEMENT

Par

Mathieu VINEL

Promotion Janvier 2009

Le système de management par étapes
appliqué à une PME

Soutenu le 30 juin 2011

Président du Jury : M William DAB, Directeur de l'IHIE
Assesseurs : Mme Martine COURTOIS, M Jean-Jacques LE MIGNOT
Maître de Stage : M Sylvain AUBERT – Directeur d'établissement de
l'entreprise SNE DESHORS ADI
Tuteur académique : M Hervé LANOUZIERE – Directeur du travail et
conseiller technique à la direction générale du travail

« *Un problème ne peut être résolu en réfléchissant
de la même manière qu'il a été créé.* »

Albert Einstein¹

¹ Physicien et philosophe américain d'origine allemande (1879-1955), célèbre pour ses théories de la relativité, restreinte et générale. Prix Nobel de physique en 1921. Extrait de *Comment je vois le monde* (1934)

Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu avoir lieu sans l'aide précieuse de :

- Hervé LANOUZIERE, mon tuteur académique, directeur du travail et conseiller technique à la direction générale du travail, que je remercie pour ses conseils sur la structure de ce mémoire et sa disponibilité,
- Sylvain AUBERT, mon responsable et Directeur des établissements de Brive-la-Gaillarde du Groupe AD Industrie, que je remercie pour son soutien et son écoute,
- Sylvie PEYRAT, consultante de l'entreprise GEVOLYS, à qui j'adresse mes sincères remerciements pour ses conseils,
- l'ensemble des intervenants et du personnel pédagogique de l'IHIE-SSET de Paris, que je remercie pour les informations enrichissantes qu'ils m'ont enseignées, leur professionnalisme et leur disponibilité tout au long de ces deux années,
- mes collègues de l'entreprise SNE DESHORS ADI qui ont toujours su me soutenir, notamment Elisabeth GEORGE que je remercie tout particulièrement pour les échanges réciproques que nous avons partagés, Pascale BACHELLERIE, Auguste SANFINS et tous ceux que je ne peux citer ici. Je les remercie tous pour leur bonne humeur,
- mon épouse qui m'a apporté son soutien inconditionnel. Merci encore une fois à elle,
- ma famille et mes amis qui m'ont soutenu en permanence et qui ont toujours cru en moi, à qui j'adresse mes sincères remerciements.

Sommaire

INTRODUCTION	7
UN DEVELOPPEMENT COMMUN	9
1. Une nouvelle approche	9
2. La réalité du terrain	10
LES SYSTEMES DE MANAGEMENT	12
3. Le management	12
4. Le management de l'environnement	14
5. Le management de la qualité	31
6. Le management de la sécurité	34
7. Bilan des systèmes de management	48
VERS UNE DEMARCHE SECURITE-ENVIRONNEMENT PAR ETAPES	50
8. Contexte d'engagement	50
9. Engagement progressif	56
10. Vue du terrain	62
11. Des résultats à terme	74
12. Bilan et limites de la démarche	79
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE	85
GLOSSAIRE.....	88
TABLE DES MATIERES	90
TABLE DES FIGURES.....	93
TABLE DES TABLEAUX	95
TABLE DES ANNEXES.....	96

Abréviations

ACFCI : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

ADR : Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

AT : Accident du Travail

ATEX : Atmosphère Explosive

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CMR : Cancérogène, Mutagène et Repro-toxique

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

CRCI : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie

CTN : Comité Technique National

DIRECTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

EFQM : European Foundation for the Quality Management

EMAS : Eco-Management and Audit Scheme

EPI : Equipement de Protection Individuel

FDS : Fiche de Données de Sécurité

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement

ICSI : Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle

ILO-OSH : International Labour Organization - Occupational Safety and Health

ISO : International Standards Organization

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MASE : Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises

MP : Maladie Professionnelle

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

PDCA : Plan, Do, Check, Act

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QSE : Qualité, Sécurité et Environnement

REACH : Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemical substances

SME : Système de Management de l'Environnement

SMI : Système de Management Intégré

SMQ : Système de Management de la Qualité

SMSST : Système de Management de la Santé et de la Sécurité du Travail

SST : Santé et Sécurité du Travail

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

TPE : Très Petites Entreprises

UIC : Union des Industries Chimiques

UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie

Introduction

Un organisme souhaite généralement survivre, croître, s'enrichir, progresser et satisfaire à tout point de vue. Pour cela, il doit en permanence adapter son organisation, en mettant en place une politique managériale, communément appelée *système de management*. Selon la définition donnée par l'organisation internationale de normalisation, un *système de management* est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et de les atteindre. Un *système* étant lui-même défini comme un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs. Par ailleurs, le mot *management* vient du latin *manus* et *ago*, ce qui signifie littéralement *agir en tenant bien en main*. L'ISO 9000:2005 le désigne également comme regroupant « *les activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme* ».

Le management peut se rapporter tant aux hommes qu'aux domaines de la qualité, de la santé et la sécurité au travail ou de l'environnement. Ce sont ces trois derniers aspects dont il sera question dans la suite de ce document où nous étudierons les systèmes de management qui s'y rattachent.

L'objectif est de répondre à la problématique suivante : *les petites et moyennes entreprises (PME) qui éprouvent le besoin de se structurer pour pérenniser leur avenir sont souvent confrontées à l'insuffisance de leurs ressources humaines et financières. Le moyen de se structurer tout en les économisant serait de mettre en place un système de management. Mais au préalable un apport de moyens conséquents serait indispensable. Afin de rompre cette situation, les systèmes de management par étapes sont-ils la solution ?*

Afin de répondre à notre problématique, nous détaillerons dans une première partie le sujet de ce mémoire et son cadre méthodologique.

Dans une deuxième partie nous explorerons l'état de l'art des systèmes de management habituellement rencontrés et utilisés, qui se mettent en place en une fois et de façon intégrale pour pouvoir prétendre à une certification. Nous aborderons également les propositions naissantes des démarches par étapes inspirées des précédents référentiels.

Pour finir, nous étudierons dans une troisième partie la mise en place par étapes d'un système de management de la sécurité et de l'environnement au sein d'une PME. Nous tenterons de mettre à profit ce retour d'expérience pour conclure cette problématique.

Un développement commun

1. Une nouvelle approche

1.1. Se développer, une nécessité

Depuis cette dernière décennie, les organismes soucieux d'améliorer leurs résultats se sont pourvus de politiques, méthodes et outils visant à faire progresser le management.

Face aux préoccupations croissantes des entreprises, face aux menaces qui pèsent sur elles ou qu'elles font peser sur leur entourage, leur environnement et, quelquefois, leurs clients, elles doivent être rigoureuses dans la prise en compte de ces aspects. Dans ces domaines, l'erreur est sévèrement critiquée et de moins en moins acceptée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Devant cette pression, les organismes n'ont d'autres choix que de mettre en place des démarches consistant à intégrer ces préoccupations au niveau de toutes les fonctions de management de l'entreprise.

Pour les guider, de nombreux référentiels existent. Pour autant leur mise en place peut parfois nécessiter des ressources conséquentes et rebuter les plus petites d'entre elles.

Face à ce constat, de nouvelles approches par étapes ont été développées dans les domaines de l'Environnement, de la Qualité et de la Sécurité. Divisées pour la plupart en trois niveaux, le premier permet de construire une première boucle d'amélioration continue amenant l'entreprise à évoluer vers les niveaux suivants en fonction de ces possibilités, jusqu'au troisième correspondant aux exigences d'un système classique. Ces référentiels semblent donc mieux adaptés à des organismes de petite taille mais qu'en est-il sur le terrain ?

1.2. L'hygiéniste, un acteur de terrain

L'hygiéniste doit apporter des solutions aux entreprises pour qu'elles se développent tout en préservant la santé de ses employés et son environnement. Les référentiels de management sont donc pour lui un guide pour définir une organisation tenant compte de ces préoccupations.

Ce mémoire a donc pour objectifs :

- De connaître les avantages et les dérives de ces systèmes
- De comprendre les difficultés rencontrées lors de leur mise en place
- D'apprécier les différences entre une approche classique et une approche par étapes
- D'appréhender les difficultés rencontrées par les PME et les solutions à leur portée

2. La réalité du terrain

2.1. Lumière entre la théorie et la pratique

Pour répondre à notre problématique et à nos objectifs, nous allons tout d'abord étudier l'état de l'art des systèmes de management de l'environnement, de la qualité et de la sécurité. Nous présenterons les différents référentiels existants en analysant leur développement en France et pour certains à l'international. Nous exploiterons également des données sur les retours d'expérience d'entreprises certifiées afin de nous aider dans notre problématique.

Pour confronter ces éléments au terrain, nous analyserons ensuite la mise en place, au sein d'une PME, d'une démarche de management intégrée par étapes en environnement et en sécurité. Nous examinerons les obstacles qu'elle a rencontrés et les solutions qu'elle a adoptées pour les franchir.

Nous mettrons ensuite en corrélation les éléments théoriques et les observations de terrain pour faire la lumière sur ce qui les sépare et conclure notre problématique.

2.2. Les PME face aux difficultés

Nous avons décidé de nous concentrer sur le cas des PME et à fortiori des très petites entreprises (TPE), car ce sont, nous le verrons par la suite, ces organismes de petite taille, représentant l'essentiel des entreprises françaises, qui rencontrent le plus de difficultés dans la mise en place d'un système de management, principalement par leur manque de moyens financiers et humains. Une définition de la PME est donnée par la Recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 : « *une moyenne entreprise est définie*

comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ».

Les systèmes de management

3. Le management

3.1. Les référentiels de management existants

Les systèmes de management reposent sur les normes et référentiels reconnus au niveau international que sont l'ISO 14001 pour l'environnement, l'ISO 9001 pour la qualité et l'OHSAS 18001 pour la sécurité. Aux côtés de ces trois principaux référentiels, nous trouvons aussi les référentiels d'excellence qualité (prix Malcom Baldrige, EFQM, Deming), l'ILO-OSH 2001 et le Manuel d'Amélioration Sécurité pour les Entreprises (MASE) pour la sécurité, ou encore le règlement Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) pour l'environnement. Par ailleurs, il est possible d'aller plus loin dans le concept de management environnemental en faisant appel aux notions de responsabilité sociétale, par l'intermédiaire du standard SA 8000 ou de la récente norme ISO 26000 et, de développement durable grâce à la norme SD 21000.

Concernant la qualité, nous nous inspirerons principalement de la norme ISO 9001, dans sa dernière version parue en 2008. En termes de sécurité, nous baserons notre étude sur l'OHSAS 18001:2007, l'ILO-OSH 2001 et le MASE. Enfin, pour le troisième pilier, l'environnement, la norme ISO 14001:2004 nous servira de référence.

3.2. Construire un système de management

Il convient de rappeler qu'il s'agit de démarches volontaires dont le premier principe de réussite est l'engagement de la direction. Les théoriciens de la qualité comme Deming², Juran³, Ishikawa⁴ ou Feigenbaum⁵ insistent sur la responsabilité du management. En effet, mettre en place un système de management est un projet de changement plus ou moins important selon la culture, la politique et les us et coutumes de l'organisme qui s'y engage ; sauf lorsque le système de management est créé en même temps que l'entreprise.

² Statisticien Américain (1900-1993), concepteur de la roue de Deming

³ Ingénieur en électricité Roumain (1904-2008), considéré comme le fondateur de la démarche Qualité

⁴ Ingénieur chimiste Japonais (1915-1989), précurseur et théoricien pour la gestion de la Qualité

⁵ Statisticien Américain (1920), théoricien pour la gestion de la Qualité

Cet engagement de la direction se traduit notamment par la définition d'objectifs clairs et communiqués et par la mise à disposition des moyens nécessaires à leur atteinte. Il faut donc fixer un plan d'actions et rendre disponibles les moyens adéquats. Mettre en place un système de management fait donc appel à la gestion de projet, avec la définition des acteurs, des responsables, des tâches précises, d'un planning...

3.3. Le principe de l'amélioration continue

Une entreprise, face à la concurrence, doit établir une stratégie qui lui permettra de générer de meilleures prestations (produits et/ou services) plus rapidement et à moindre coût.

Les systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement actuels sont bâtis sur un principe dit d'amélioration continue, dont le processus est représenté par la roue de Deming (cf. Figure 1 ci-dessous). Cette roue représente le cycle PDCA, qui signifie *to plan, to do, to check* et *to act*, soit en français *planifier, réaliser, contrôler* et *agir*.

La norme ISO 14001 définit l'amélioration continue comme un « *processus récurrent d'enrichissement [...] afin d'obtenir des améliorations de la performance [...] globale en cohérence avec la politique [...] de l'organisme.* »

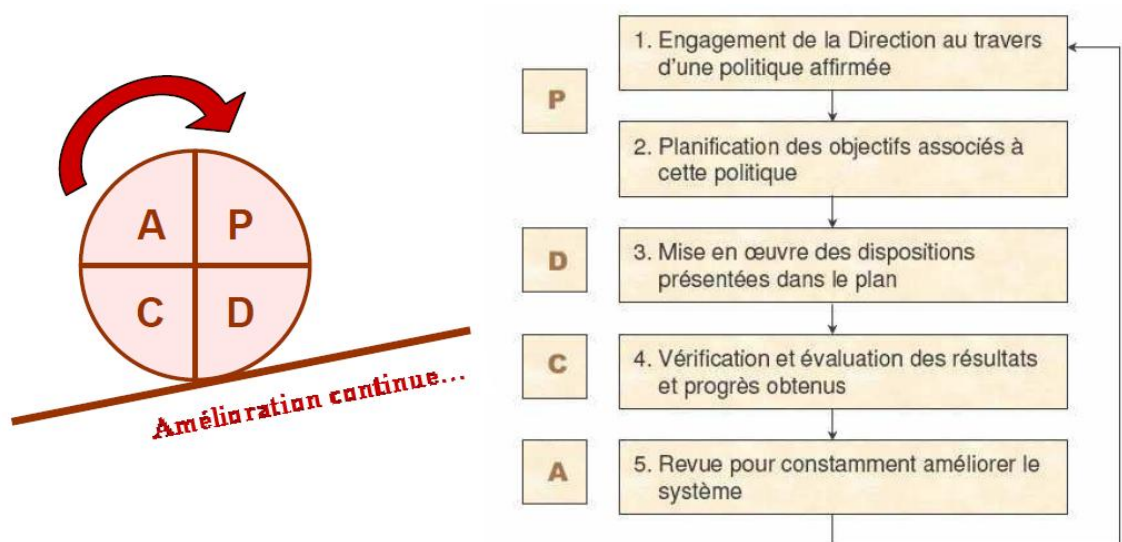


Figure 1 : Roue de Deming, symbole de l'amélioration continue

La plupart des représentations de cette roue montrent une cale qui empêche la roue de redescendre. Cette représentation est erronée, du fait qu'un système de management qui ne progresse pas, peut entrer dans une phase de régression. Cependant, cette cale représente le plus souvent un système d'audits réguliers ou un système d'enregistrements documentaires. Sans l'existence d'un de ces deux éléments contenus dans les exigences normatives, il semble inconcevable de prétendre à la réalité de cette cale.

La première étape *to plan* consiste à planifier la réalisation, à savoir rédiger les cahiers des charges et établir le planning des actions à mettre en place dans le but de répondre aux principales exigences du référentiel choisi. La deuxième étape *to do* représente la construction à proprement parler du système de management. S'agissant d'une boucle d'amélioration continue, le système entre alors dans la phase *to check*, c'est-à-dire de contrôle. Durant cette étape, les indicateurs sont utilisés afin de vérifier que le système tel qu'il a été bâti (étape D) est bien conforme aux prévisions initiales (étape P). C'est en analysant les résultats de ces contrôles lors d'une revue de direction que seront décidées les actions à mettre en place lors de l'étape *to act*. Le but étant, soit d'améliorer le système si les objectifs de départ sont atteints, soit de corriger les éventuels écarts constatés. Ces actions, une fois validées, seront ensuite planifiées dans une nouvelle étape *to plan* qui entrainera une nouvelle boucle d'amélioration.

Toute entreprise qui veut être performante doit répondre à des objectifs de résultats et de moyens. Le cycle PDCA permet de les atteindre parfaitement car il est inutile de déployer une politique sans en mesurer l'efficacité.

4. Le management de l'environnement

4.1. Système de management environnemental

La complexité des écosystèmes rend souvent difficile l'analyse des dommages sur l'environnement provoqués par les activités humaines. Cependant, nos connaissances ne font que progresser. Ainsi les entreprises comme les collectivités territoriales ne peuvent plus nier qu'une gestion irraisonnée de leurs activités peut avoir des impacts environnementaux non négligeables voire irréversibles.

Par ailleurs, cette prise de conscience est accentuée par l'intérêt croissant porté par les parties prenantes telles que les clients ou les actionnaires. Cette convergence des changements de mentalité a pour conséquence directe la nécessité croissante de rendre compte des impacts financiers, sociaux et environnementaux des activités des organismes et collectivités. C'est notamment le cas pour les entreprises françaises cotées en Bourse, depuis la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi des *Nouvelles Régulations Economiques*, et son décret d'application n°2002-221 du 20 février 2002. Cette loi exige des entreprises cotées une publication, dans leur rapport de gestion annuel, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

Un des outils existant pour relever ce défi est le système de management environnemental (SME). La mise en place d'un tel système sous-entend le respect d'un certain nombre d'exigences normatives, telles que la mesure des émissions de polluants, de la quantité produite de déchets, de la contamination du sol ou de l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles. L'objectif étant de réaliser une comparaison avec les exigences déterminées grâce à une veille réglementaire rigoureuse. Au même titre que la sécurité, ce domaine requiert des compétences spécifiques, aussi bien techniques que juridiques.

Afin d'accompagner l'organisme dans cette démarche, plusieurs possibilités existent, dont la norme ISO 14001 et le règlement EMAS, que nous détaillerons par la suite.

4.2. Les référentiels de management environnemental existants

4.2.1. La norme ISO 14001

Editée en 1996, révisée en 2004 et actuellement en cours de seconde révision pour une publication prévue en 2012, la norme ISO 14001 s'adresse à toutes les entreprises et organisations, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Son objectif initial est de mettre en place un système de management environnemental souple et transversal, permettant la prise en compte exhaustive des impacts sur l'environnement et la mise en conformité réglementaire.

Sa vocation n'est pas d'imposer ni d'établir des critères de performance environnementale mais d'apporter une méthodologie dans le but de maîtriser les aspects

environnementaux inhérents aux activités de l'organisme. Cette méthodologie se base sur l'optimisation des procédés, l'anticipation des situations d'urgence et la vérification de ses capacités d'action, de réaction et de veille.

Malgré cela, une étude de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) parue en mai 2008 et intitulée *Les apports de la certification ISO 14001* montre un constat en demi-teinte. Selon cette étude, peu d'entreprises ont adopté un SME. Si nous considérons le nombre de certificats attribués, de fortes disparités apparaissent au niveau international et européen, où la France accuse un retard important sur ses voisins. Cette tendance est d'ailleurs confirmée par les chiffres de l'année 2008 parus dans une étude de l'International Standards Organization (ISO) de novembre 2009 (cf. Figure 2 ci-dessous).

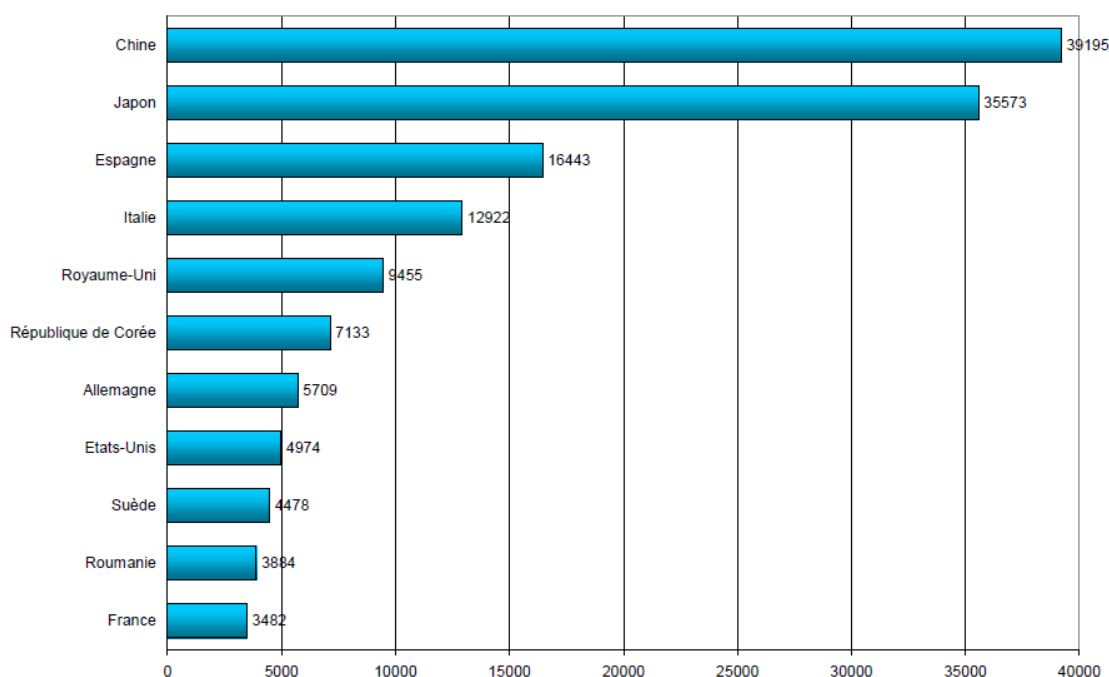


Figure 2 : Répartition en 2008 du nombre de certificats ISO 14001 pour les 10 premiers pays dans le monde et la France (source : étude ISO de novembre 2009)

La Chine et le Japon considèrent l'ISO 14001 comme un argument commercial essentiel pour conquérir les marchés européens. Les pays d'Europe du nord intègrent un lien prononcé entre réglementation et démarche volontaire qu'ils qualifient d'« écologie industrielle ». Quant à l'Italie et à l'Espagne, elles ont pris des dispositions

réglementaires et économiques pour inciter le déploiement des certifications ISO 14001 et des enregistrements EMAS. Ce qui peut expliquer leurs avances par rapport à la France où le contexte réglementaire et politique n'incite pas l'engagement volontaire des entreprises dans ces démarches. Il semble également que les PME françaises accordent un crédit limité à l'impact économique de la prise en compte de l'environnement dans leur stratégie.

La situation au niveau national a toujours été préoccupante. Malgré une hausse constante du nombre de certificats délivrés jusqu'en 2005, l'année 2006 a marqué un recul avant une très légère remontée puis une stabilisation les années suivantes, comme le montre la Figure 3 ci-dessous.

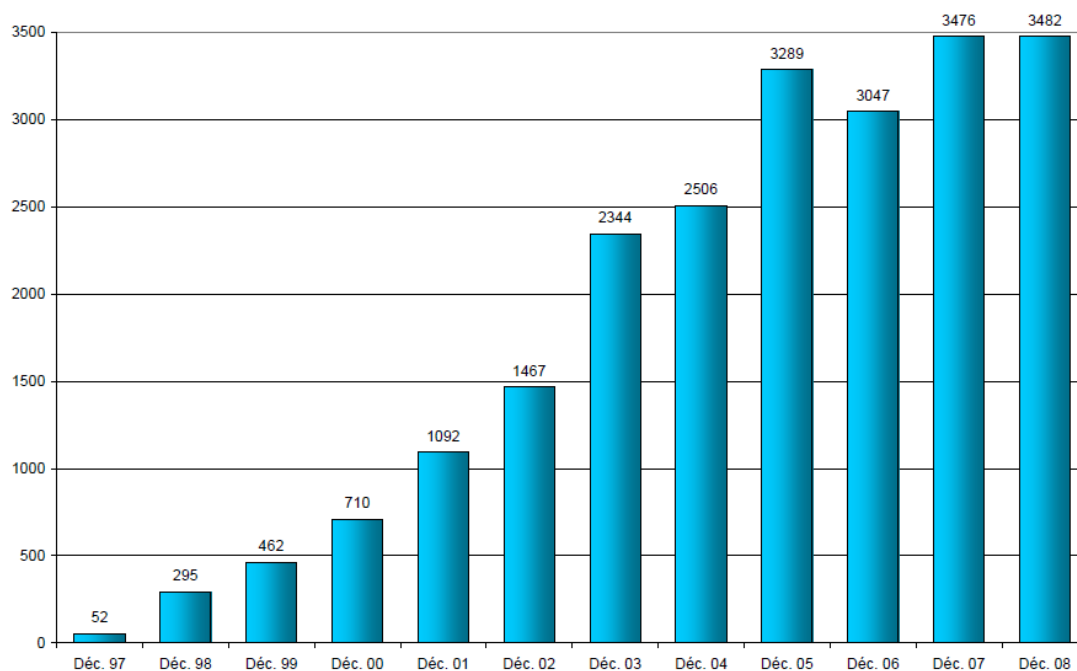


Figure 3 : Evolution du nombre de certificats ISO 14001 délivrés en France (source : étude AFNOR de 2008 et étude ISO de 2009)

D'après notre problématique de départ, il faut confronter ces chiffres aux effectifs des organismes. La Figure 4 page suivante nous révèle ainsi que les PME représentent 69 % des certifications.

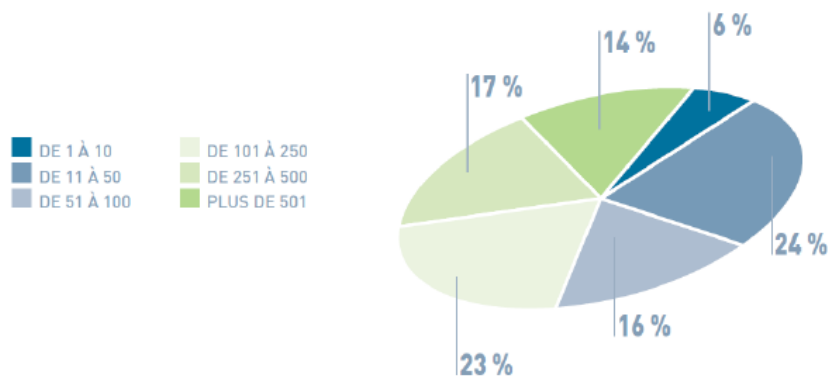


Figure 4 : Répartition en France par effectif de l'organisme certifié en 2006 (source : étude AFNOR de 2008)

Pour compléter ces données, il faut également s'intéresser aux chiffres publiés par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) sur les entreprises françaises. En 2008, la France comptait environ 3 003 700 entreprises, dont 2 998 000 PME, soit 99,8 %. Si nous reprenons les 69 % qui représentent les PME certifiées, nous nous rendons compte que ce chiffre est loin de démontrer un intérêt global des celles-ci pour l'ISO 14001. Même si nous comprenons que les PME n'ont pas de ressources suffisantes ou d'enjeux directs pour ces démarches, le nombre de certificats délivrés prouve que l'intérêt global est faible.

Pourtant, malgré ces chiffres, l'étude ISO montre, contrairement à l'ISO 9001 dont le nombre de certificats dans le monde croît de moins en moins, que le phénomène est inversé pour l'ISO 14001, notamment grâce à la Chine (cf. Figure 5 page suivante).

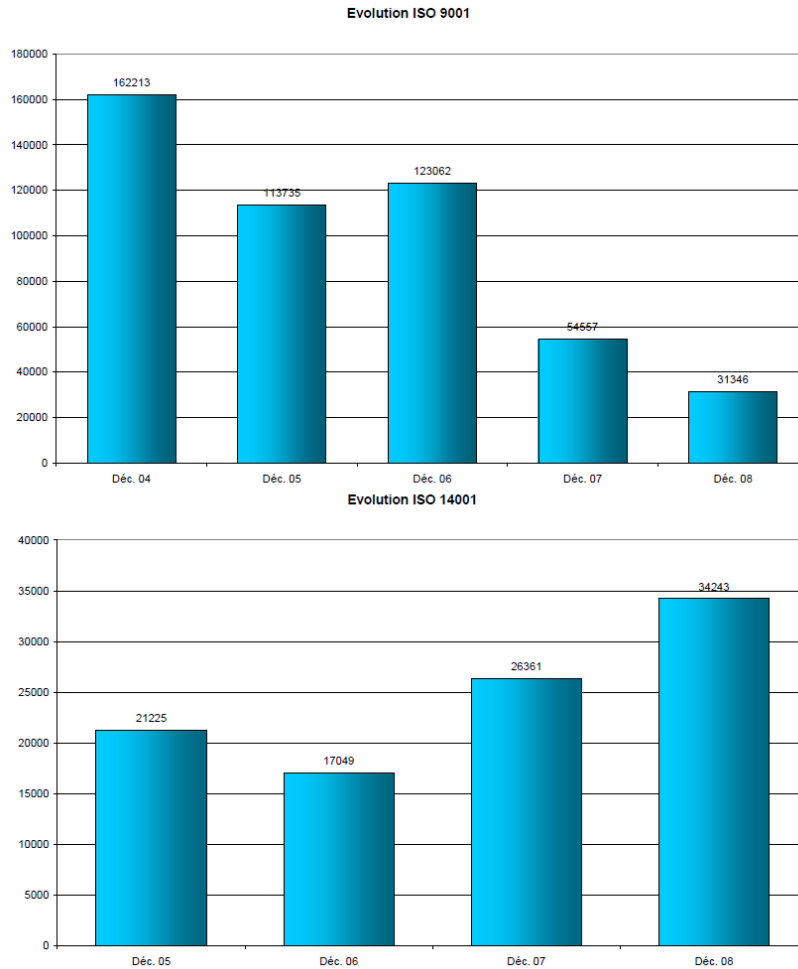


Figure 5 : Accroissement d'une année sur l'autre du nombre des certificats ISO 9001 et ISO 14001 dans le monde (source : études ISO de 2009 et AFNOR de 2008)

Cependant, cette progression de l'ISO 14001 ne concerne pas la France. Si l'on s'intéresse aux chiffres européens ainsi qu'à ceux de la Chine, nous remarquons que la France est le seul pays européen parmi ceux qui comptent plus de 1000 certificats à ne pas connaître d'évolution entre 2007 et 2008 (cf. Tableau 1 page suivante).

Pays	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008	Evolution 2007-2008
Chine	12 683	18 842	30 489	39 195	+ 29%
France	3 289	3 047	3 476	3 482	0%
Italie	7 080	9 825	12 057	12 922	+ 7%
Pays-Bas	1 107	1 128	1 183	1 314	+ 11%
Suisse	1 561	1 728	1 875	2 187	+ 17%
Allemagne	4 440	5 415	4 877	5 709	+ 17%
Suède	3 682	3 759	3 800	4 478	+ 18%
Espagne	8 620	11 125	13 852	16 443	+ 19%
Hongrie	993	1 140	1 537	1 834	+ 19%
Rép. Tchèque	2 122	2 211	2 731	3 318	+ 21%
Royaume-Uni	6 055	6 070	7 323	9 455	+ 29%
Turquie	918	1 423	1 402	1 911	+ 36%
Pologne	948	837	1 089	1 544	+ 42%
Roumanie	752	1 454	2 269	3 884	+ 71%

Tableau 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 14001 pour les pays comptant plus de 1000 certificats en Europe et en Chine (source : étude ISO de 2009)

Il existe peu d'études sur les apports de la certification ISO 14001 ou sur les impacts touchant les performances de l'organisme. Cependant, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) a établi que la mise en oeuvre d'un SME permet généralement d'améliorer la situation des organismes concernés. C'est la raison pour laquelle l'AFNOR a commandé l'étude qualitative citée plus haut. Dans les prochains paragraphes, nous allons aborder les différents points qu'il faut retenir de cette étude, dans le but de répondre à une partie de la problématique posée.

Il faut rappeler que la norme ISO 14001 est basée sur une structure commune à la norme ISO 9001, ce qui est censé rendre sa mise en oeuvre plus aisée. Cette structure repose sur le principe de non-recouvrement des exigences, ce qui évite les doublons. Par ailleurs, l'ISO 14001 fait appel au principe de la roue de Deming (cf. § 3.3 page 13).

Afin d'expliquer la disparité entre les pays cités par la Figure 2 page 16, plusieurs facteurs ont été mis en évidence :

- les moyens d'actions mis à disposition des entreprises,
- les pressions exercées par les différentes parties prenantes,
- les obstacles rencontrés durant la mise en place des actions,

- *l'environnementalisme national*, certains pays ont un cadre stratégique global plus favorable que d'autres, visant à promouvoir les initiatives de gestion de l'environnement,
- le nombre de certificats ISO 9001, la compatibilité entre les deux normes accroît la facilité de démarches intégrées,
- l'importance relative des exportations,
- les dispositions administratives, les pouvoirs publics, les aides fournies,
- les avantages accordés par d'autres acteurs comme les banques et assurances.

Nous voyons que le contexte politique de chaque pays joue un rôle primordial dans la volonté des entreprises de mettre en place une démarche environnementale. Les enjeux varient fortement d'une entreprise à une autre. En effet, nous constatons généralement, qu'un SME selon l'ISO 14001 permet aux organismes impliqués d'intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne et de s'engager dans une politique d'amélioration continue. Pourtant, si les objectifs sont de répondre prioritairement à la demande des clients, obtenir uniquement le certificat constitue plus une fin en soi qu'un objectif d'amélioration continue. Dans ce cas, la mise en œuvre du SME n'est pas accompagnée d'une hausse des performances, atténuant ainsi les bienfaits de la norme ISO 14001.

L'étude AFNOR révèle que pour les entreprises réellement motivées, il se dégage trois types de valeurs ajoutées :

- la reconnaissance d'un organisme expert et indépendant,
- la mise en œuvre du système,
- la réponse aux exigences environnementales.

Cette étude a recensé les avantages obtenus par les entreprises ayant mis en place un SME :

- baisse de la consommation d'eau et d'énergie de 10 à 15 %,
- meilleure gestion des déchets portant la part de recyclage ou valorisation à 25 %,
- réduction des émissions de gaz à effet de serre de 20 à 80 % sur 10 ans,
- réduction de la consommation de gaz et de fioul de 20 à 70 %,

- réduction de la consommation de matières premières de 5 à 25 %.

En terme financier, ces économies se chiffrent parfois en centaines de milliers d'euros par an pour les plus grosses entreprises, en dizaines de milliers d'euros pour les PME. Rapportés au coût humain, ces avantages ne sont pas suffisants pour permettre l'embauche d'une personne dédiée à la mise en place d'un SME. Ainsi, les bénéfices pour l'environnement sont le plus souvent relégués au second plan face aux aspects financiers. Il semble donc que l'investissement de départ soit trop important pour les PME, ce qui expliquerait leur désintérêt. C'est en particulier la raison principale de la création d'un système de management de l'environnement par étapes, détaillé par le référentiel FD X 30- 205 dont nous verrons les spécificités dans le § 4.3 page 24.

Le coût de la certification varie en fonction de l'organisme certificateur mais la moyenne se situe de 5 000 à 22 000 € selon la taille de l'entreprise influençant le nombre de jours d'audit. Pour un audit annuel de suivi, le coût se situe environ à 1000 € par jour. La norme quant à elle coûte environ 70 €. Les principaux coûts, et c'est valable pour tous les systèmes dont nous parlerons par la suite, sont principalement induits par la masse salariale impliquée dans la démarche et par les frais de consultants éventuels.

4.2.2. Le règlement européen EMAS

Le règlement EMAS ou éco-audit est un règlement européen créé en 1995 afin d'apporter un cadre pour des démarches volontaires de mise en place d'un SME. Plus exhaustif et contraignant que la norme ISO 14001, il possède toutefois des similitudes avec celle-ci, telles que :

- l'identification des aspects environnementaux,
- l'analyse des impacts environnementaux,
- l'analyse des aspects environnementaux.

Cependant, l'EMAS est beaucoup plus strict en matière de communication externe avec le public ou interne avec l'appel à la participation du personnel. La principale différence avec la norme réside toutefois dans la déclaration environnementale. Elle est composée de la politique, du programme environnemental et d'une description du SME mis en

place dans l'entreprise et, doit être mise à la disposition du public. Un certain nombre d'autres éléments doivent y apparaître :

- synthèse des données sur les performances comparées aux objectifs environnementaux,
- référence aux exigences légales et autres, applicables en matière d'environnement,
- nom et numéro d'accréditation ou d'agrément du vérificateur ainsi que la date de validation de la déclaration,
- description de l'entreprise, de ses activités, produits et services,
- description des aspects environnementaux significatifs.

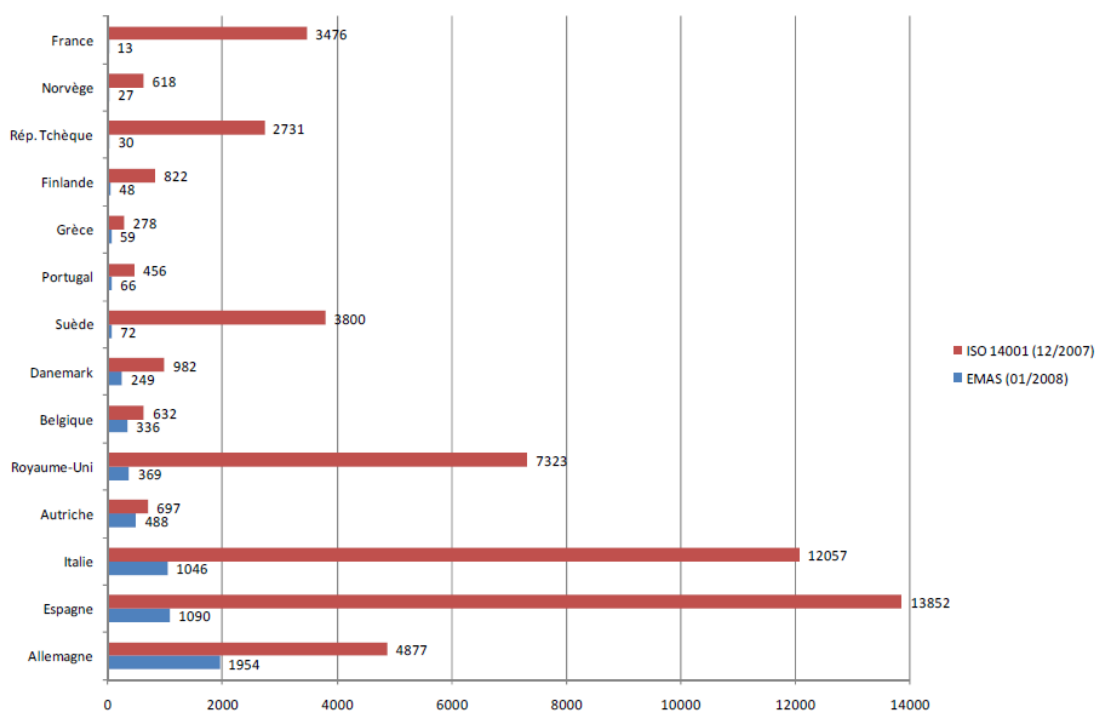


Figure 6 : Répartition des sites certifiés ISO 14001 en décembre 2007 comparée aux sites enregistrés EMAS en janvier 2008 (sources : études AFNOR de 2008 et ISO de 2009)

Toutefois, nous constatons que la norme ISO 14001 reste une composante majeure de gestion de l'entreprise en matière de protection de l'environnement. Au niveau des pays européens, les entreprises sont davantage certifiées ISO 14001 qu'EMAS, néanmoins le nombre de doubles certifications n'est pas connu (cf. Figure 6 ci-dessus).

Nous remarquons que le nombre de sites EMAS est très faible en comparaison du nombre de certificats ISO 14001. La France n'y fait pas exception, avec seulement 13 sites enregistrés. Cet échec s'explique sans doute par le fait que l'EMAS n'apporte que très peu d'avantages supplémentaires par rapport à l'ISO 14001, ce qui en diminue l'intérêt pour les entreprises.

Le règlement EMAS a été récemment modifié. La dernière version, datant du 25 novembre 2009 régie par le Règlement (CE) n°1221/2009 du Parlement européen du Conseil, abrogeant le Règlement (CE) n°761/2001, est applicable depuis le 11 janvier 2010.

Au terme d'un audit externe, vérifiant le respect des différentes étapes du SME et réalisé par un organisme accrédité par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC), l'enregistrement EMAS pourra être délivré, attestant du respect de ces exigences par l'organisme (cf. Figure 7 : Logo attestant l'enregistrement EMAS ci-dessous).



Figure 7 : Logo attestant l'enregistrement EMAS

4.3. Le management de l'environnement par étapes

Selon un sondage réalisé pour l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) auprès de dirigeants de PME en 2009, plus de 80 % des chefs d'entreprise se déclarent concernés par la gestion de l'énergie et de l'environnement. Comme nous l'avons vu précédemment, les PME, aussi nombreuses soient-elles parmi l'ensemble des entreprises françaises, ne représentent finalement que 69 % de certifications ISO 14001 délivrés en France.

La plupart des outils existants pour mettre en œuvre ces normes sont en effet, adaptés aux grandes entreprises et organisations multi-sites ou multinationales. Les outils classiques de mise en place de systèmes de management ne prennent pas en compte la

réalité des PME et à fortiori des TPE. Cependant, d'après les retours d'expérience de ces démarches, ce n'est pas le niveau d'exigences de ces référentiels qui n'est pas adapté mais la bureaucratie, les coûts de consultance et les coûts de certification associés.

Ainsi, à la demande de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et en prenant en considération que les PME n'ont pas les ressources temporelles, humaines ou financières nécessaires pour se lancer dans une telle démarche, l'AFNOR a décidé de publier un référentiel dont le contenu définit la méthodologie à adopter pour la mise en place d'un SME par étapes. Ce référentiel, paru sous la forme d'un fascicule de documentation FD X 30-205 en octobre 2007, est destiné principalement aux PME mais, est également fort utile aux grandes entreprises pour la mise en œuvre progressive de l'ISO 14001 dans leur établissement.

Il existe par ailleurs des opérations de soutien à la fois organisationnelle et financière qui permettent de simplifier davantage et de rendre moins coûteux la démarche.

L'opération *1.2.3 Environnement* facilite la mise en place d'un SME selon le référentiel ISO 14001 et/ou EMAS dans les entreprises, principalement les PME, en s'appuyant sur le FD X 30-205. Une dizaine de régions en France, par le biais des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI), ont désormais mis en place des opérations collectives : Limousin, Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes, Picardie, Nord-Pas de Calais, Normandie, Lorraine et Pays de la Loire.

Intéressons-nous désormais au fascicule FD X 30-205 : *Système de management environnemental – Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental*.

Ce référentiel est découpé en trois niveaux, eux-mêmes divisés en étapes. A chaque niveau, un certificat est délivré, 1/3 puis 2/3 (cf. Figure 8 page suivante), sachant que le certificat ISO 14001 ne peut être apposé qu'une fois le niveau 3/3 validé. Chaque niveau, une fois certifié, est valable 3 ans, un suivi annuel étant nécessaire. Le dernier niveau répond ensuite aux mêmes règles qu'une certification ISO 14001 classique.



Figure 8 : Logos AFAQ attestant des certifications pour un SME par étapes niveaux 1 et 2

Il est à noter que certaines exigences vont crescendo pour un même thème au fur et à mesure que l'on franchit les niveaux. C'est notamment le cas pour les exigences réglementaires, les aspects environnementaux ou la revue de direction.

Afin de valider le niveau 1, il faut que l'organisme ait :

- recensé ses pratiques ainsi que les résultats existants,
- mesuré les écarts entre son système, la réglementation et les bonnes pratiques,
- identifié les actions prioritaires à mettre en œuvre et les réaliser.

De façon plus détaillée, le niveau 1 se décompose en 6 étapes, tel que représenté dans la Figure 9 page suivante.

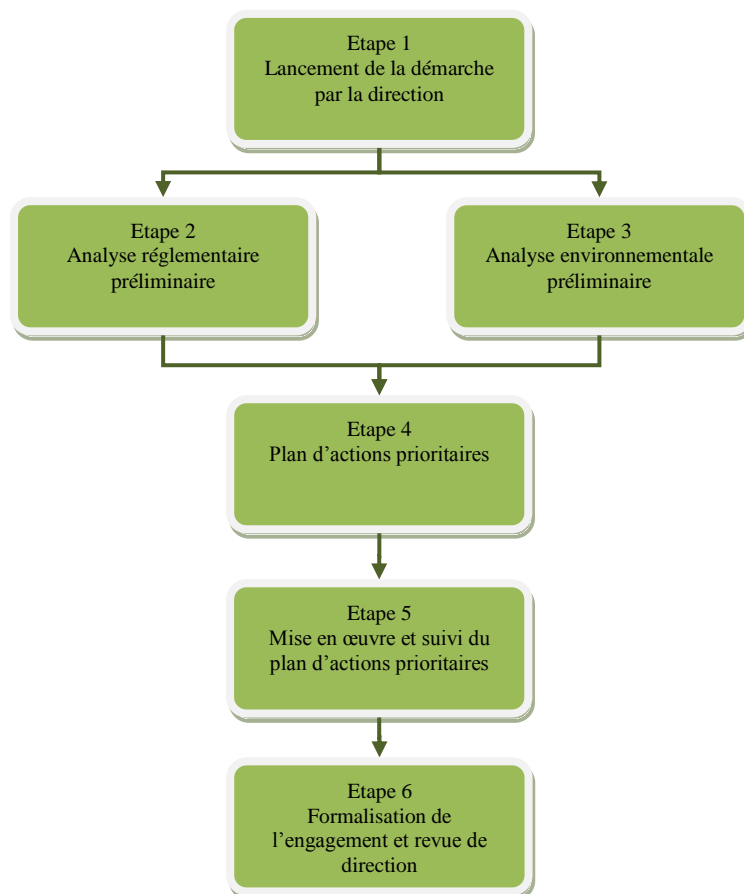


Figure 9 : Découpage du niveau 1 du SME par étapes (source : FD X 30-205)

Ce premier niveau est l'opportunité pour la direction de démontrer son engagement dans la démarche et de fédérer l'ensemble du personnel autour de ce projet commun à tout l'organisme. Ce n'est d'ailleurs qu'à ces deux conditions primordiales que le système de management sera un succès et que son efficacité sera assurée.

Ensuite, la validation du niveau 2 interviendra suite à :

- la mise en œuvre de la politique et des actions,
- l'évaluation du système en revue de direction,
- la réalisation d'un état des lieux approfondi (analyse environnementale),
- la hiérarchisation des risques et l'établissement d'un programme environnemental.

La Figure 10 page suivante permet de voir plus en détails les principales exigences de ce deuxième niveau.

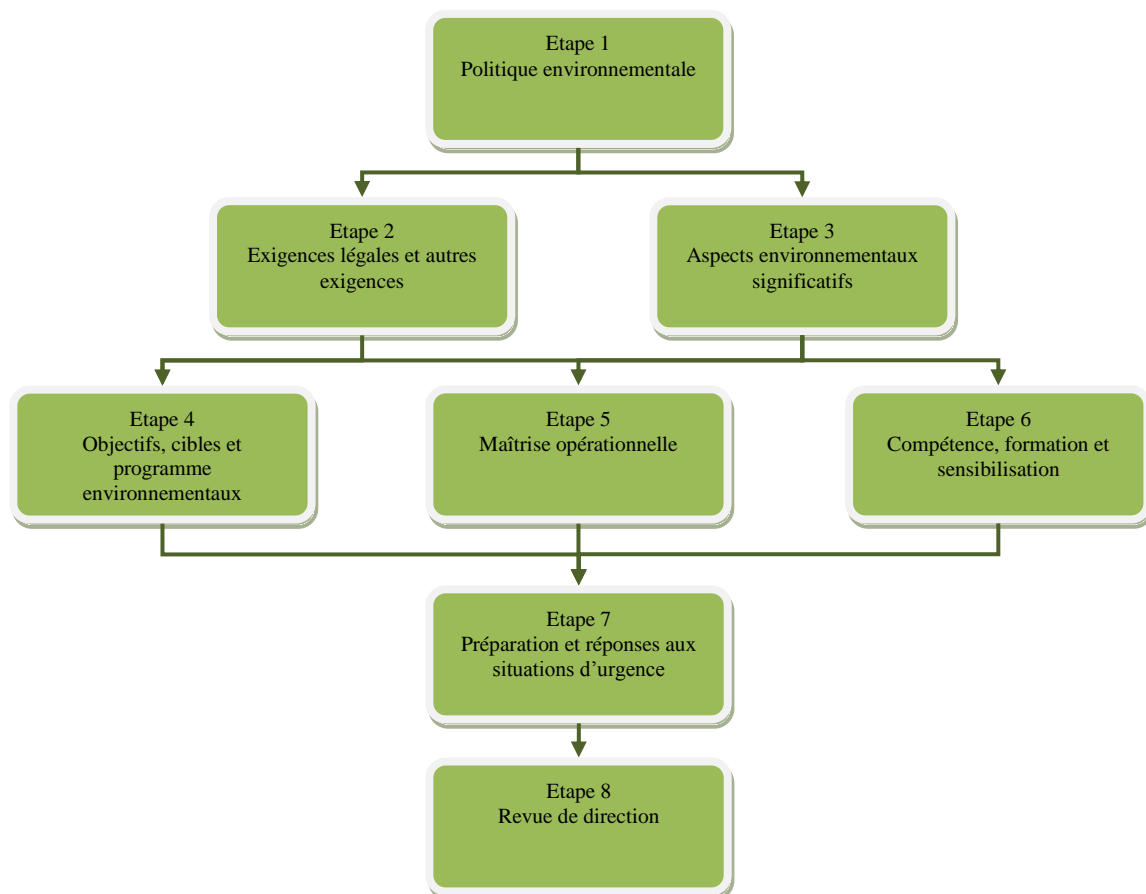


Figure 10 : Découpage du niveau 2 du SME par étapes (source : FD X 30-205)

Enfin, le troisième niveau correspond à une certification ISO 14001. Il sera validé si l'audit met en évidence que l'organisme a :

- formalisé et surveillé son SME,
- organisé la communication environnementale interne et externe,
- mesuré ses performances en matière environnementale.

A l'instar du niveau 2, ce troisième et dernier niveau se déploie en neuf étapes comme le montre la Figure 11 page suivante.

Ce référentiel comporte par ailleurs quatre annexes. L'annexe A donne des indications générales sur les éléments à intégrer au SME par étapes selon FD X 30-205 dans le but d'atteindre la certification EMAS lorsque le troisième niveau sera validé. Il y figure également :

- la nécessité de mettre à jour et de compléter l'analyse environnementale en regard des exigences spécifiques de l'EMAS,
- la nécessité de finaliser le SME,
- la formalisation de la déclaration environnementale en accord avec l'aspect *communication externe*.

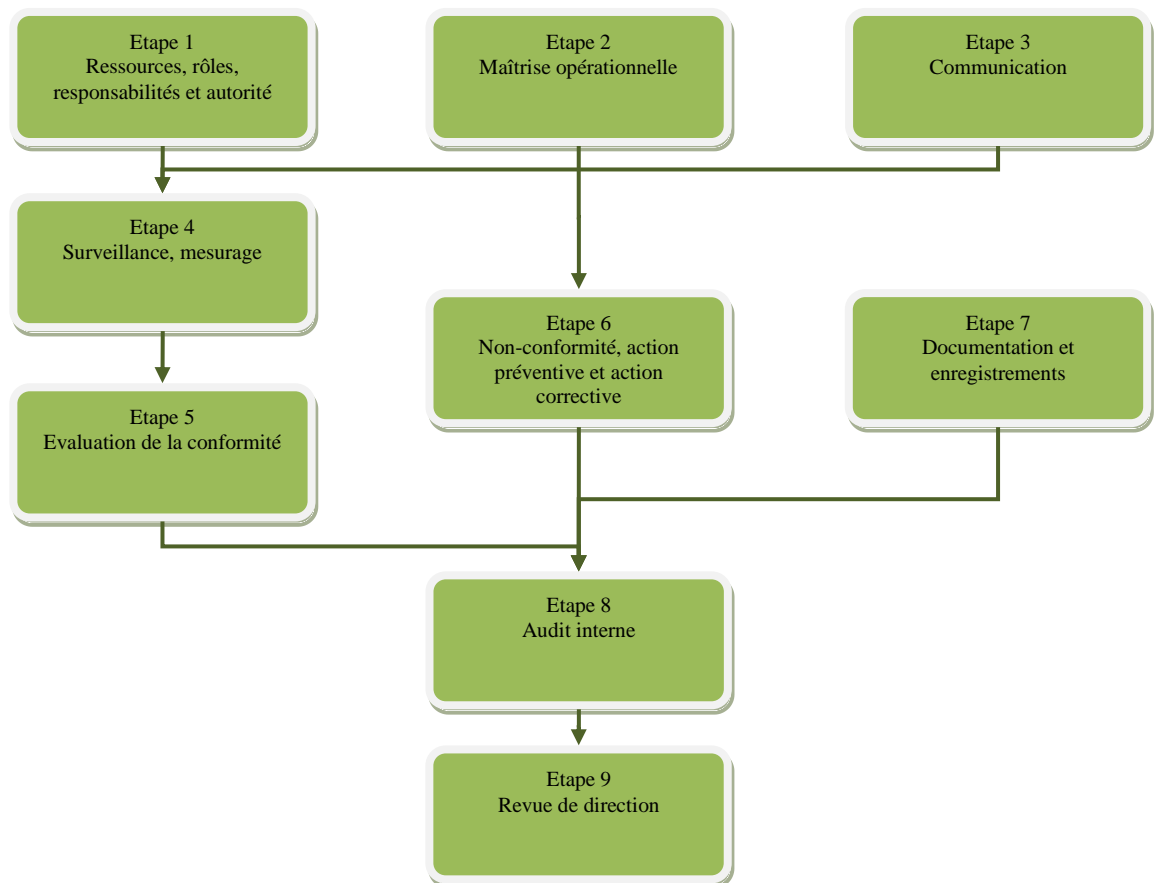


Figure 11 : Découpage du niveau 3 du SME par étapes (source : FD X 30-205)

Les annexes B et C font le lien entre la norme FD X 30-205 et la norme ISO 14001, tandis que l'annexe D permet de situer chacune des étapes dans la boucle PDCA.

La prise en charge des frais de formation et d'accompagnement proposée par les diverses CCI varie d'une région à une autre. Il reste alors à la charge des PME les frais salariaux, d'investissement, d'exploitation et de certification. Le référentiel coûte environ 80 €.

Une enquête de septembre 2010, menée par l'AFNOR, fait état des retours d'expériences d'entreprises certifiées Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ) Environnement par étapes. Sur près de 500 sites certifiés depuis son lancement en 2007, la Figure 12 ci-dessous dévoile que la répartition par taille des organismes certifiés est sensiblement identique à celle des organismes certifiés ISO 14001 en 2006 (cf. Figure 4 page 18).

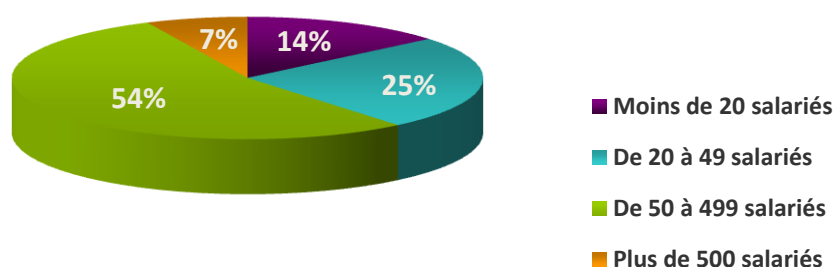


Figure 12 : Répartition par taille d'entreprises certifiées AFAQ Environnement par étapes (source : Enquête AFNOR de 2010)

En comparant également l'évolution du nombre de certificats délivrés lors des premières années d'existence des référentiels ISO 14001 et FD X 30-205, cela ne démontre pas un engouement supplémentaire pour le phénomène de nouveauté. Il y a eu 710 certificats ISO 14001 délivrés lors des 4 premières années contre 500 certificats AFAQ Environnement par étapes.

Toutefois, l'enquête expose que 40% des organismes certifiés AFAQ Environnement par étapes ont choisi cette démarche pour sa simplicité et 28% pour la possibilité d'étaler la charge de travail. Comme l'énumère le Tableau 1 page 20, il n'y a pas eu d'évolution du nombre de certificats ISO 14001 délivrés entre 2007 et 2008. Nous pouvons alors penser que les organismes se tournent davantage vers une démarche de certification par étapes en raison de sa simplicité et de sa progressivité. La certification par étapes semble amener un renouveau relançant les systèmes de management environnemental.

Le soutien apporté par les CCI et CRCI ont sans doute permis l'essor de cette alternative et nous pouvons espérer que par leurs proximités avec les PME, elles les sensibiliseront et les accompagneront davantage dans leurs engagements.

5. Le management de la qualité

5.1. Système de management de la qualité

Le management de la qualité répond à huit principes fondamentaux qui sont :

- écoute client,
- leadership,
- implication du personnel,
- approche factuelle pour la prise de décisions,
- management par approche système,
- amélioration continue,
- approche processus,
- relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Le management de la qualité tel que défini dans l'ISO 9000:2005 prévoit notamment de mesurer la satisfaction des clients, les performances des produits et services, les taux de conformité et de défaillance interne et externe, ainsi que les taux de réclamations.

Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de processus au sein d'une même organisation :

- processus de réalisation : ont un impact sur la satisfaction des clients et des parties intéressées. Ce sont en général les activités liées aux produits (conception, réalisation, logistique, après-vente...),
- processus de support : ne créent pas directement de valeur ajoutée mais sont nécessaires au fonctionnement de l'organisme (maîtrise des documents et des non conformités, formation...),
- processus de direction : regroupent les activités ayant un impact sur l'efficacité du système de management et situées sous la responsabilité directe de la direction (management des risques, audits internes, revues de direction...),

- processus stratégiques : ce sont les processus qui, selon l'organisme, sont considérés comme stratégiques pour l'économie ; ils reprennent des processus vus dans les trois premières catégories ci-dessus.

Cependant, les différentes catégories ne sont pas toujours cloisonnées. L'organisme est libre, en fonction de sa politique ou de son contexte, de placer dans chacune de ces catégories un processus différent de ce qu'un autre organisme aura décidé. Par exemple, nous pouvons dire que le recrutement est un processus support pour la plupart des organismes tandis que c'est une activité pour les agences d'emploi.

L'ensemble de ces processus est, une fois défini, représenté dans une cartographie. Celle-ci, ainsi que la description des processus sont rassemblés dans le *Manuel qualité* comprenant une présentation de l'entreprise, la politique qualité, un rappel des procédures du Système de Management de la Qualité (SMQ), la définition du système documentaire...

5.2. La norme ISO 9001

Parues pour la première fois en 1987, les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 ont permis d'avoir une approche globale de la qualité et de renforcer l'exigence du client vis-à-vis de ses fournisseurs. En 1994, une première évolution a mis en place des référentiels sectoriels dans le but de répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques. En 2000, la deuxième évolution des normes ISO 9000 fut l'occasion de supprimer les différentes normes sectorielles. Ainsi ne subsistent désormais que quatre normes :

- ISO 9000:2005 : *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire,*
- ISO 9001:2008 : *Systèmes de management de la qualité,*
- ISO 9004:2009 : *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité,*
- ISO 19011:2002 : *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.*

La dernière évolution de 2008 de l'ISO 9001 n'a apporté ni changement fondamental ni aucune nouvelle exigence. Elle a cependant amélioré la compatibilité avec la norme ISO 14001:2004 et la compréhension de la version 2000 de l'ISO 9001.

La certification, comprenant l'audit de certification et les deux audits de suivi annuels, coûte environ de 3 000 à 5 000 € pour une entreprise comptant entre 40 et 50 personnes. La norme coûte environ 70 €.

En décembre 2008, la France comptait près de 24 000 entreprises certifiées ISO 9001. Les chiffres en Europe et dans le Monde s'élevaient à la même date respectivement à plus de 455 000 et plus de 982 000. Pour la France, le nombre de certificats qualité est sept fois plus élevé que le nombre de certificats environnement. Cependant, d'après l'INSEE, cela ne représente qu'une très faible proportion (moins de 1 %) comparée au nombre d'entreprises en France (pour rappel 3 003 700 en 2008). A la vue de ces chiffres, les PME françaises ne sont donc pas très enclines à être certifiées ISO 9001, au même titre que l'ISO 14001.

5.3. Le management de la qualité par étapes

Nous l'avons vu précédemment, le référentiel FD X 30-205 (SME par étapes) semble connaître un succès qui démontre l'intérêt des entreprises pour des démarches progressives.

Aussi, afin de faciliter l'accès des PME à un système de management de la qualité efficace, un guide a été élaboré en septembre 2009 à l'initiative du Conseil Régional du Limousin et avec le soutien de l'AFNOR. Ces travaux ont débuté en même temps que ceux ayant pour objectif la mise à jour de l'ISO 9001 version 2008. Le Limousin abritant un tissu industriel épars et diffus comptant de très nombreuses PME, le Conseil Régional du Limousin a décidé de définir une approche pragmatique de l'ISO 9001 qui partirait du cœur de métier. Ainsi, en novembre 2007, la Commission de normalisation ISO s'est saisie de l'affaire et a autorisé les travaux sur un référentiel équivalent au FD X 30-205 dans le domaine de la qualité.

Paru sous la forme d'un accord en septembre 2009, l'AC X 50-818 : *Guide pour améliorer votre performance – Démarche qualité par étapes* est à ce jour en cours

d'homologation et devrait être achevé durant l'année 2011. La phase de tests sera ensuite lancée par le biais d'opérations collectives. L'AFNOR prévoit les premières certifications de niveau 1 dès le début de l'année 2012. Ce projet permet par ailleurs à la France d'avoir une avance concurrentielle sur les autres pays. A l'heure actuelle, ce document coûte environ 70 €.

Son utilisation est volontaire. Il permettra de mettre en place une démarche qualité structurante et progressive, axée sur la réalisation d'« *un produit conforme au bon prix pour le client permettant la rentabilité attendue pour l'entreprise* »⁶. Sa structure repose sur une grille ISO 9001 découpée en trois niveaux eux-mêmes divisés en plusieurs phases. Il est à noter que le projet de norme compte pour le moment 23 phases, contre 18 dans l'AC X 50-818. Chacune des phases est décrite dans une fiche.

Le premier niveau est orienté vers la vision client, à savoir la maîtrise du cœur de métier par la réalisation d'un produit ou d'un service. C'est une vision à court terme qui permet de débiter la démarche qualité.

Le deuxième niveau est axé sur la vision organisation, de manière à obtenir la satisfaction du client. Nous sommes ici dans une démarche à moyen terme.

Enfin, le troisième et dernier niveau porte sur la vision marché. Il permet une projection de l'entreprise afin d'en assurer la pérennité, tant dans sa clientèle que dans ses résultats. Ce dernier s'inscrit dans le long terme.

6. Le management de la sécurité

Dans ce document, il est souvent fait allusion au management de la *sécurité*, terme abusivement employé pour désigner une notion plus large de *santé et sécurité au travail*, qui sera également parfois désignée par l'abréviation *SST*, et ce pour des raisons purement pratiques. Il faut garder à l'esprit cette simplification pour une meilleure appréhension de la problématique.

⁶ Selon l'AC X 50-818

6.1. Système de management de la sécurité

6.1.1. Généralités

Mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail, exprime la volonté de l'organisme d'adopter une démarche globale et préventive des risques professionnels, notamment pour les PME. Un système de management de la santé et de la sécurité du travail (SMSST) permet de combiner à la fois la politique de l'entreprise, le personnel et les moyens en vue d'améliorer les performances d'un organisme en matière de SST, tout en maîtrisant son organisation et en progressant de façon continue. Cependant, sa mise en place suppose un certain nombre de conditions préalables. L'expérience montre que des effets indésirables peuvent survenir dans le cas contraire, tels qu'une standardisation excessive des modes de gestion, une rupture du dialogue social, une conformité à un système sans réel progrès ou encore un contrôle excessif des comportements du personnel.

Il existe plusieurs référentiels reconnus qui donnent des instructions pour la construction d'un SMSST, avec des points communs entre eux, mais aussi des spécificités qui les distinguent. Parfois, le référentiel peut être imposé par un client ou un fournisseur dans le cadre d'une collaboration pérenne.

Les constats effectués dans certaines entreprises montrent des résultats contrastés. Il semble qu'ils dépendent plus de l'utilisation du système de management que de son choix ; bien que le référentiel SST constitue une méthodologie pour progresser. Il faut toujours garder à l'esprit qu'un référentiel de management SST est un simple guide et non une fin en soi. Cette règle est également vraie pour l'environnement et la qualité.

Il existe quatre catégories de référentiels de management SST, qui ont leur propre cible :

- référentiels généraux certifiables tels que l'OHSAS 18001, plutôt destiné aux entreprises qui désirent s'implanter à l'international,
- guides généraux de bonnes pratiques tels que l'ILO-OSH 2001, le plus exigeant, d'où une montée en puissance difficile,
- référentiels orientés vers les relations entre les entreprises extérieures et les entreprises utilisatrices, tel le MASE,

- référentiels spécifiques élaborés par et pour une entreprise ou un secteur d'activité.

C'est le cas notamment du référentiel DuPont de Nemours, qui met l'accent sur la défaillance humaine et les comportements à tous les niveaux, de la direction aux opérateurs. La méthode est souvent reconnue comme efficace mais exigeante voire intrusive puisqu'elle peut déborder du cadre du travail pour parfois s'introduire dans la sphère de la vie privée.

6.1.2. Principes de mise en œuvre

Il y a en premier lieu un certain nombre de règles à connaître. Il s'agit des neuf principes généraux de la prévention :

- éviter les risques,
- évaluer les risques,
- combattre les risques à la source,
- adapter le travail à l'homme,
- tenir compte de l'état d'évolution de la technique,
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins,
- planifier la prévention,
- prendre les mesures de protection collective,
- donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Le premier moyen de faire de la prévention en SST est bien sûr d'éviter les risques en supprimant le danger ou l'exposition à celui-ci. En cas d'impossibilité, l'hygiéniste doit alors respecter le deuxième principe puis le troisième. Les autres devront s'appliquer ensuite dans un ensemble cohérent. Le but est de privilégier la suppression ou la diminution du risque à la source. Ils constituent tacitement des réflexes de base à intégrer dans la démarche sécurité d'une entreprise, et non dans le SMSST qui vient en second lieu et qui suppose l'existence d'une culture SST.

Même si ces conditions sont réunies, une telle démarche ne peut fonctionner que si, en amont, une réelle volonté de la direction, forte et durable, existe.

Afin de connaître le niveau initial de l'organisme, il peut être intéressant de réaliser une évaluation préalable. Dans ce but, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) met à disposition gratuitement sur son site Internet une grille nommée *gestion de la santé et de la sécurité au travail dans l'entreprise* (GPS SST), qui n'est qu'un exemple d'outil d'auto-évaluation.

Une démarche de SMSST se construit plus ou moins selon le même modèle (cf. Figure 13 ci-dessous).

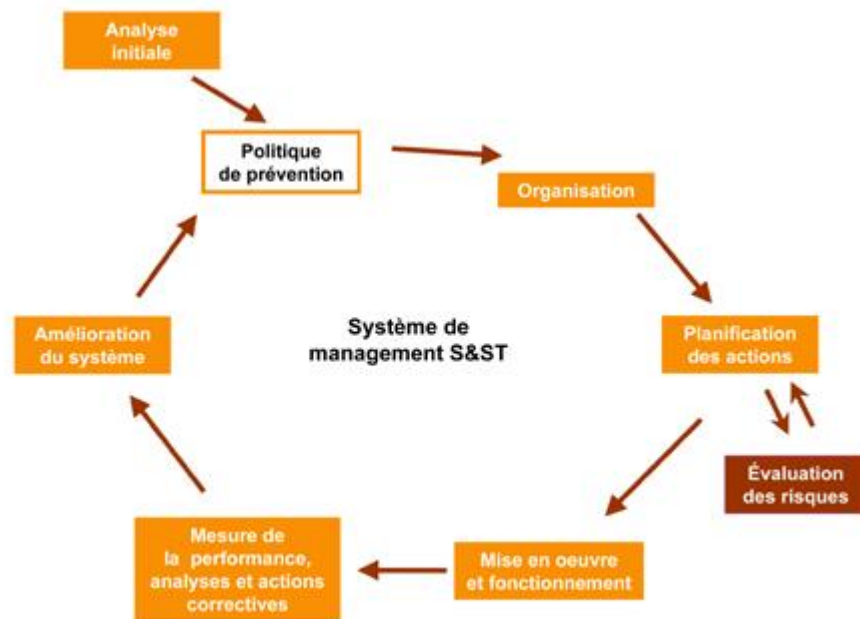


Figure 13 : Etapes de mise en place d'un SMSST (source : INRS)

D'après le schéma ci-dessus, l'analyse initiale, puis l'engagement de la direction sous forme d'une politique de prévention, sont bien les points de départ d'une démarche SST. Cette politique est définie par la mise en place successive :

- d'objectifs cohérents avec les autres politiques de l'entreprise,
- de responsabilités au niveau de l'encadrement,
- de l'engagement de ressources,
- de dispositifs de consultation et d'implication du personnel et de ses représentants,

- d'un référentiel de management SST,
- d'un tableau de bord pour mesurer les progrès réalisés,
- d'une communication sur les objectifs.

Par ailleurs, il est primordial que cette politique SST soit déployée au sein de l'ensemble des services et niveaux de l'entreprise.

La troisième étape concerne l'organisation des ressources. Notamment, pour chaque acteur identifié, les missions, responsabilités, obligations, pouvoirs et relations doivent être précisés. Préalablement, il faut toutefois mettre en place un plan de formation ainsi qu'une procédure de communication interne.

Les acteurs ainsi définis et impliqués, les actions de prévention sont planifiées. Il faut faire appel à l'évaluation des risques professionnels, qui se caractérise par la création et la tenue du document unique. En effet, ce document permet de se rendre compte des risques en termes de santé et sécurité au travail grâce à une cotation en fréquence ou en temps d'exposition à une situation donnée, ainsi qu'à la gravité pour l'homme si ce risque surgissait. La notion de maîtrise est le plus souvent ajoutée afin de prendre en compte les moyens de prévention déjà existants dans l'organisme pour limiter l'occurrence ou la gravité d'un risque donné. D'autres notions sont également possibles, la liste pouvant différer d'un organisme à un autre. Ces risques mis en évidence seront ensuite regroupés dans un plan d'actions dans le but de diminuer la note globale attribuée lors de leur cotation. Le document unique doit être mis à jour au minimum une fois par an et systématiquement après chaque changement majeur (nouvelle machine, processus modifié...).

La réponse aux actions à engager se fera sous trois axes qui constituent les trois piliers de la sécurité (cf. Figure 14 page suivante) :

- axe technique (T),
- axe humain (H),
- axe organisationnel (O).

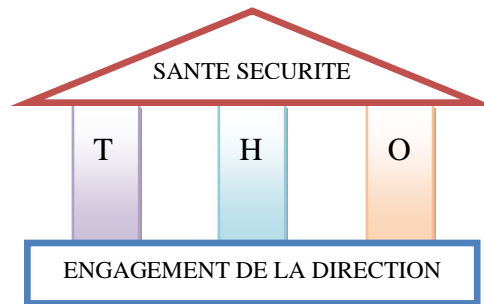


Figure 14 : Les trois piliers de la sécurité

Le pilier *Technique* est assuré par l'ensemble des machines, outils et équipements dont dispose l'entreprise. Le pilier *Humain* quant à lui se caractérise par les formations, les sensibilisations et la communication nécessaires à une bonne appréhension de la sécurité. Enfin, le pilier *Organisation* représente l'organisation (découpage des tâches, des responsabilités, des consignes et des procédures,...).

Il ne faut pas perdre de vue que la sécurité est fortement régie par la réglementation. Aussi, l'organisme veillera à mettre en place un processus de veille réglementaire, au même titre que le volet environnement. Ensuite, les actions, découlant du document unique et de la veille réglementaire, seront mises en œuvre. L'implication du personnel sera très importante par leur participation, leur consultation ou leur formation. L'organisme veillera également à définir un système de *reporting* afin de rendre compte des avancées.

Afin de juger l'efficacité des actions précédentes, des audits seront régulièrement réalisés et leurs résultats analysés. Un tableau de bord d'indicateurs permettra de mesurer la performance du système. L'amélioration du système de management se fera notamment à l'aide des revues de direction, de l'évolution de la politique et de l'élaboration de nouveaux plans d'actions.

Selon l'avis du Conseil Economique et Social rendu le 23 juin 2010 concernant la *Certification volontaire des entreprises dans le domaine de la santé au travail*, la fiabilité de ces démarches est encore incertaine. Des dérives peuvent apparaître comme :

- un trop grand formalisme tourné vers la seule obtention de la certification au détriment de la recherche des voies d'amélioration effective,

- une association des salariés et de leurs représentants insuffisante.

D'autre part, il insiste sur le fait que la certification en santé sécurité ne peut être considérée comme un gage de bons résultats et d'amélioration de la situation du fait :

- de l'inexistence d'accréditation pour les organismes certificateurs,
- d'auditeurs en santé et sécurité au travail souvent issus du secteur de la Qualité et rarement de la prévention occasionnant un professionnalisme insuffisant.

Les retours d'expérience sur les démarches de gestion de la santé et de la sécurité au travail sont encore trop épars et hétérogènes pour pouvoir les étudier. Les apports de cette certification font l'objet d'aucune étude représentative aujourd'hui. Pour autant, en menant ces démarches convenablement, l'entreprise peut espérer obtenir les avantages suivants :

- diminuer les accidents et maladies professionnelles,
- agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident,
- améliorer la gestion de la santé et de la sécurité au travail,
- favoriser et pérenniser une culture de prévention,
- améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail,
- répondre aux obligations réglementaires,
- donner un moyen de contrôle de la gestion en place,
- mettre l'entreprise sous *assurance sécurité*.

6.2. Les référentiels de management sécurité existants

En France, selon des données du réseau des Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT) et INRS croisées avec celles d'organismes certificateurs, le nombre d'entreprises certifiées dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail est en croissance régulière et continue d'environ 20 % par an. Le nombre d'entreprises certifiées serait compris dans une fourchette de 2 000 à 3 000 selon les différentes estimations, suivant des référentiels généraux, principalement l'ILO-OSH 2001 et l'OHSAS 18001 avec une très nette prédominance. À ces chiffres s'ajoutent les organismes certifiés MASE qui sont au nombre d'environ 4000. Le nombre total d'entreprises certifiées en sécurité serait donc d'environ 7000, deux fois plus que pour

l'ISO 14001 et l'EMAS rassemblées. Cette différence s'explique par le déploiement du MASE qui regroupe les entreprises utilisatrices et les entreprises intervenantes de l'Union des Industries Chimiques (UIC).

6.2.1. Le référentiel OHSAS 18001

Le référentiel OHSAS 18001 : *Systemes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences* est une norme britannique publiée par l'Institut de Normalisation Britannique (BSI) pour la première fois en 1999 et révisée en 2007. Élaboré par des organismes nationaux de normalisation ainsi que des organismes privés, ce référentiel n'a pas de statut de norme internationale. La dernière tentative de normalisation date d'avril 2000, où le comité ISO n'a voté qu'à 29 voix sur 52 pour le lancement de travaux de normalisation alors que le minimum requis est deux tiers des votes. Cependant, il a été construit de manière à assurer sa compatibilité avec les normes ISO 9001 et ISO 14001 et ainsi accéder à une certification Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) en appliquant les principes bien connus des normes qualité et environnement. Sa structure se déploie en suivant le modèle de l'amélioration continue :

- planification de l'identification des dangers et de l'évaluation des risques,
- programme de gestion,
- structure et responsabilité,
- formation, présentation et compétence,
- consultation et communication,
- gestion opérationnelle,
- préparation aux situations d'urgence,
- mesure, suivi et amélioration des performances.

Cette norme possède une annexe OHSAS 18002 : *Lignes directrices pour la mise en œuvre de l'OHSAS 18001*, très utile au lancement d'une démarche SST. En effet, rédigée au conditionnel, elle constitue un très bon guide de mise en place.

L'OHSAS 18001, référentiel non international de management de la sécurité, est le plus répandu dans le monde, avec environ 16 000 certificats délivrés dans plus de 80 pays, a été controversé lors de sa version précédente de 1999 du fait qu'il n'impliquait pas suffisamment le personnel et qu'il ne traitait pas suffisamment de la santé au travail. La

version 2007 se rapproche à ce titre du contenu de l'ILO-OSH 2001 (cf. § 6.2.2 ci-dessous). Son coût s'élève à 90 \$ soit environ 70 € au taux de change actuel.

6.2.2. Les principes directeurs ILO-OSH 2001

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) est l'agence tripartite de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui rassemble gouvernements, employeurs et travailleurs de ses États membres dans une action commune pour promouvoir le travail décent à travers le monde. Elle a élaboré le guide ILO-OSH 2001 : *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail*, qui a ainsi la particularité d'avoir été adopté avec des partenaires sociaux. De ce fait, elle met fortement l'accent sur la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

Au sein des principes directeurs de l'ILO-OSH 2001, le conditionnel est utilisé à plusieurs reprises afin de caractériser les prescriptions à prendre en compte. Cependant, dans le but d'éviter de multiples interprétations, certaines recommandations ont été transformées en exigences en utilisant le présent de l'indicatif. Cette adaptation réalisée par AFNOR Certification, concernant le chapitre 3, a été validée en 2005 par le Bureau International du Travail (BIT). Le document qui en est issu s'intitule *Système de management de la sécurité et de la santé au travail – Adaptation des principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ILO-OSH 2001 à des fins d'évaluation des organisations*. Il est donc possible d'obtenir une certification ILO-OSH 2001. Comme pour les autres référentiels, le cycle d'audit se déroule alors sur trois ans mais le référentiel est gratuit.

6.2.3. Le référentiel MASE

Le référentiel MASE est une initiative d'industriels français au service d'autres industriels qui ont la volonté d'œuvrer pour améliorer la sécurité dans les entreprises. MASE est un groupement français d'associations, *loi 1901*, dont les membres sont les entreprises utilisatrices et les entreprises intervenantes.

On y retrouve les mêmes thèmes abordés dans les précédents référentiels SST, regroupés selon cinq axes :

- engagement de la direction,
- compétence et qualification professionnelle,
- préparation et organisation du travail,
- contrôles,
- amélioration continue.

Le processus de certification est quelque peu différent, car le MASE n'est pas régi par un organisme de tutelle de type COFRAC. Il ne suit pas systématiquement un cycle de trois ans. En effet, dans le cas du MASE, « *la restitution de l'audit est effectuée par l'auditeur [qui] propose ses conclusions aux membres du comité de pilotage de l'association MASE qui statuent sur l'obtention et la durée de certification de l'entreprise [auditée]* »⁷. En cas de certification, sa validité est d'un an ou de trois ans. La durée d'un an ne peut être accordée plus de deux fois consécutives. Ce choix dépend du niveau de maturité du système et du degré d'exhaustivité des éléments mis en place. Ensuite, les audits de suivi de l'OHSAS 18001 sont remplacés dans le cas du MASE par une obligation d'envoyer semestriellement les éléments suivants :

- indicateurs / tableau de bord et analyses des accidents de travail,
- nombre de situations dangereuses, de causeries, d'audits,
- modifications organisationnelles significatives de l'organisme.

Par ailleurs, des annexes permettent à l'entreprise d'avoir des éléments détaillés pour accéder aux exigences du référentiel MASE et pour l'autoévaluation et les audits.

Depuis 1^{er} septembre 2008, l'ancien référentiel MASE a été remplacé par un système commun MASE/UIC. Aujourd'hui, près de 4 000 entreprises ont obtenu la certification MASE/UIC en France.

Le coût comprend l'adhésion à l'association ainsi que les audits, soit environ 300 à 400 € par site et par an pour une entreprise extérieure ou soit 800 € par site et par an pour une entreprise utilisatrice Seveso seuil haut. Le MASE est surtout exigé par les

⁷ Selon le MASE

donneurs d'ordre de l'industrie pétrochimique. Notons que ce référentiel est gratuit et disponible sur le site de l'association⁸.

6.3. Le management de la sécurité par étapes

En matière de santé et sécurité au travail, au-delà des réglementations différentes entre les pays du monde, il existe plusieurs référentiels pour concevoir un système de management de la SST. Le plus répandu, l'OHSAS 18001, n'a pas été accepté en tant que norme internationale ISO, notamment par la France au motif que la sécurité est affaire de contrôle officiel et public et non volontaire et privée. Malgré cela ces différents référentiels se côtoient.

En octobre 2007, faisant un pari sur l'avenir et sur la réussite du SME par étapes nouvellement apparu, l'ACFCI a anticipé et publié un *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail*, également nommé *1.2.3 Sécurité*, qui n'est pas normalisé à ce jour.

La démarche qui y est proposée se décompose en trois niveaux successifs qui correspondent à la mise en place d'un système de management conforme à l'ILO-OSH 2001 dans son intégralité, sans toutefois contredire les recommandations ou exigences des autres référentiels existants (OHSAS 18001, MASE...). Chacun des trois niveaux est décomposé en plusieurs étapes. D'une manière générale, le premier niveau permet de satisfaire la réglementation française en vigueur en termes de SST.

Si l'on s'intéresse au contenu de chaque niveau de façon plus approfondie, nous remarquons que le niveau 1 comporte six étapes (cf. Figure 15 page suivante) et a pour objectif la formalisation par la direction du lancement de la démarche SST. A l'issue de ce premier niveau, l'organisme doit avoir réalisé un examen initial de la réglementation SST qui lui est applicable et, des risques et des dangers inhérents à ses activités. Il en découlera un plan d'actions.

⁸ <http://www.mase.com.fr>

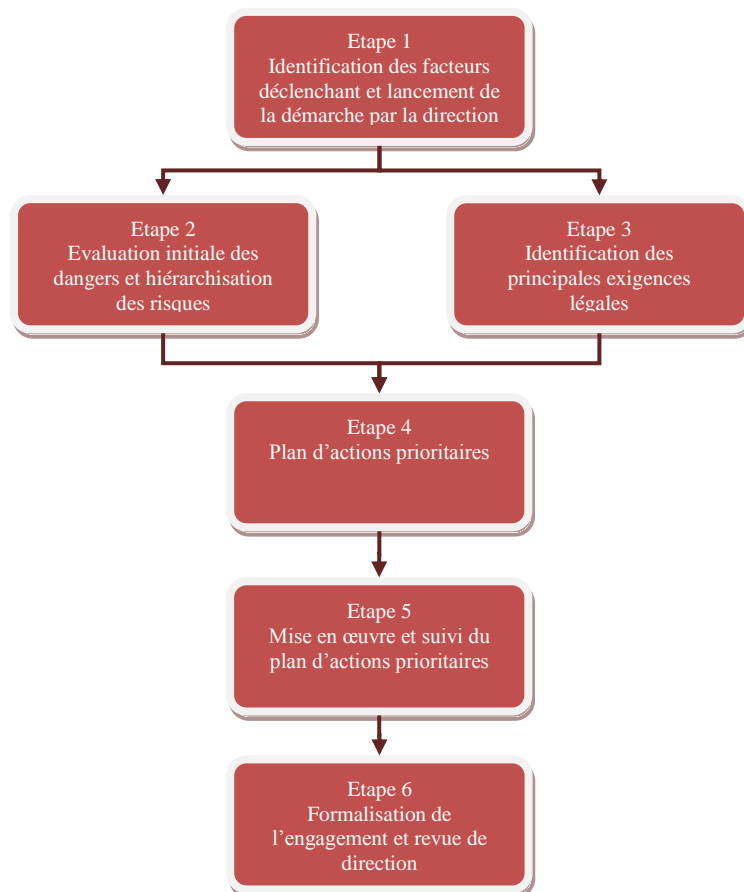


Figure 15 : Les six étapes du niveau 1 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)

Ensuite, au niveau 2, l'organisme élaborera son programme SST définissant l'ensemble des règles et consignes indispensables à la maîtrise des risques recensés dans le document unique. Ce programme complète le dispositif d'information et de formation du personnel et définit les moyens de prévention et d'intervention à mettre en œuvre afin de répondre aux situations d'urgence. Ce deuxième niveau comporte neuf étapes (cf. Figure 16 page suivante).

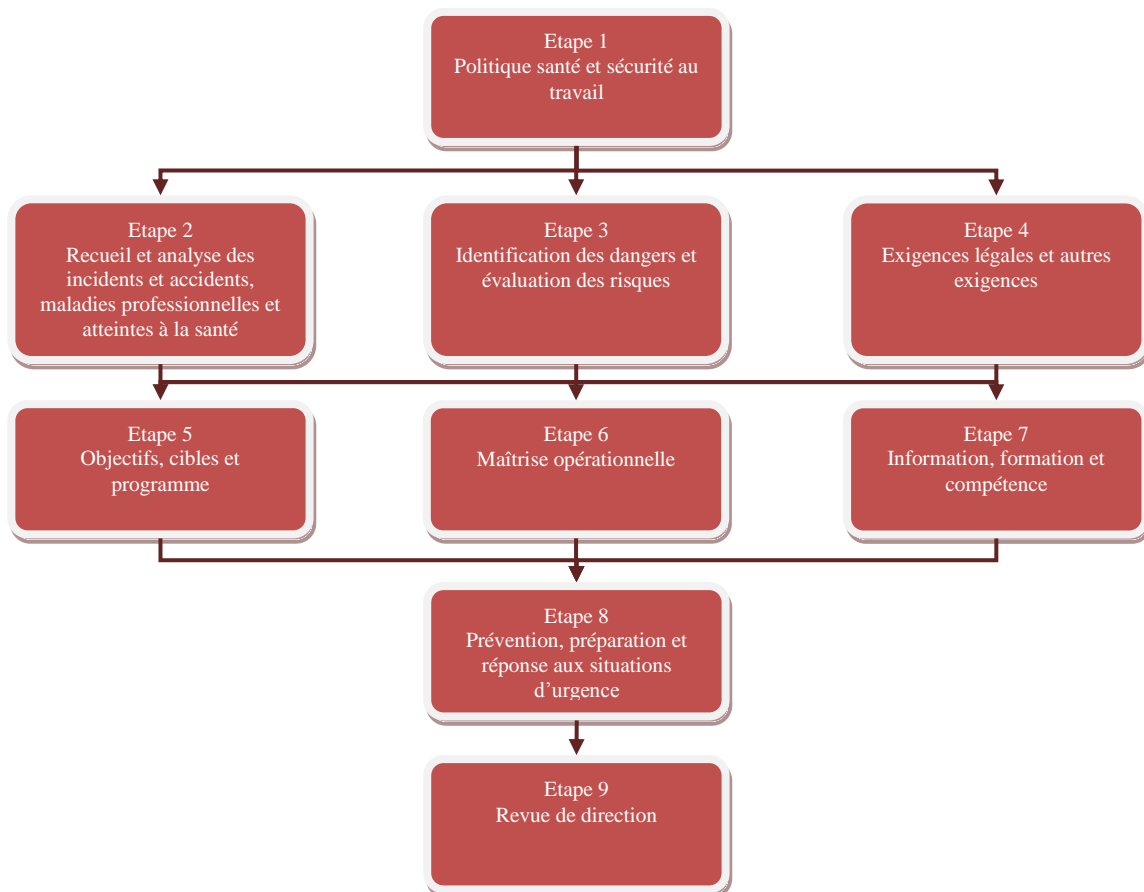


Figure 16 : Les neuf étapes du niveau 2 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)

Enfin, le troisième et dernier niveau de ce guide formalise le SMSST en regard du référentiel ILO-OSH 2001. En respectant les exigences définies au travers des neuf étapes de ce dernier niveau, telles que décrites par la Figure 17 page suivante, l'organisme pourra définir les responsabilités du personnel en matière de SST, organiser sa consultation ainsi que sa communication. En dernier lieu, l'organisme devra s'assurer de sa performance dans ces domaines.

Actuellement, cette démarche SST n'est pas certifiable au fur et à mesure de l'avancement. Cependant, le troisième et dernier niveau atteint conformément aux recommandations du guide de l'ACFCI, l'organisme peut prétendre à une certification ILO-OSH 2001.

Aucun résultat n'est encore disponible car la démarche est testée au sein d'opérations collectives lancées par l'ACFCI. Elles sont surveillées par l'AFNOR en vue d'éventuels

travaux sur un référentiel de SMSST par étapes qui viendrait compléter l'offre des systèmes de management Environnement et Qualité par étapes composée pour l'heure par le FD X 30-205 (pour l'environnement) et l'AC X 50-818 (pour la qualité).

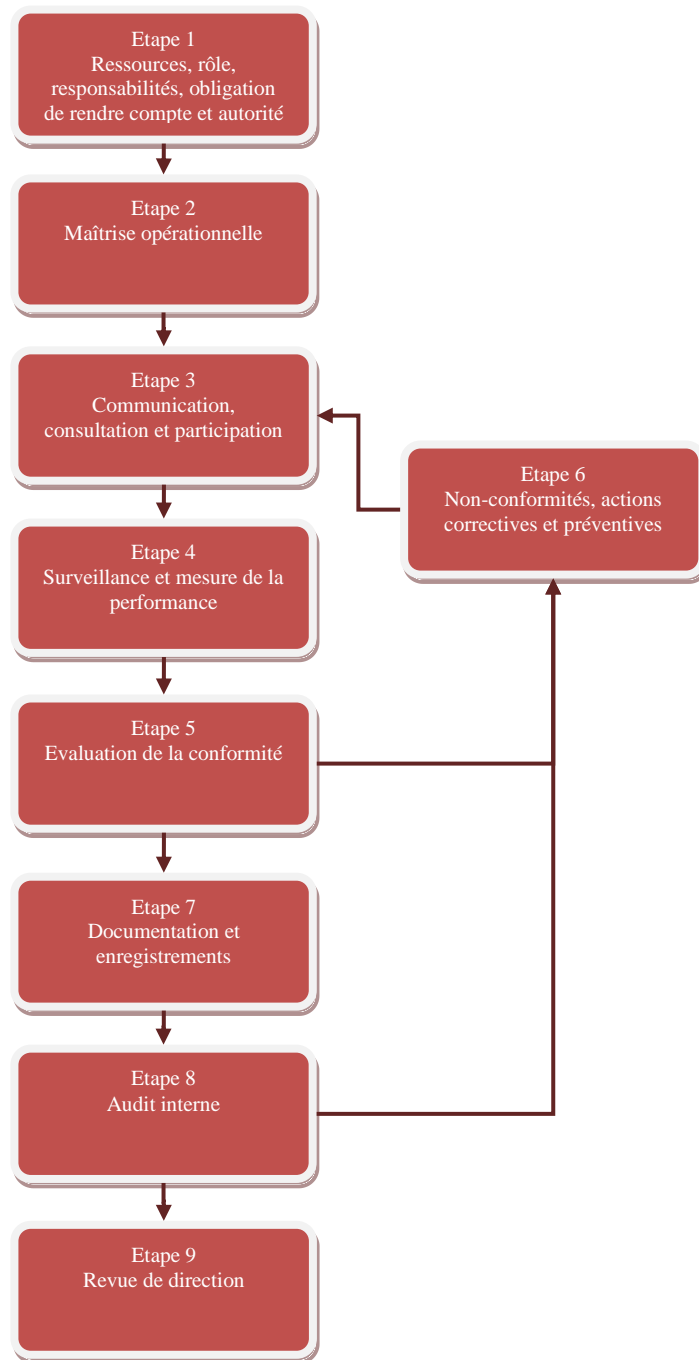


Figure 17 : Les neuf étapes du niveau 3 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)

7. Bilan des systèmes de management

D'après notre problématique de départ : les PME qui éprouvent le besoin de se structurer pour pérenniser leur avenir sont souvent confrontées à l'insuffisance de leurs ressources humaines et financières. Le moyen de se structurer tout en les économisant serait de mettre en place un système de management. Mais au préalable un apport de moyens conséquents serait indispensable. Afin de rompre cette situation, les systèmes de management par étapes sont-ils la solution ?

Les différents éléments détaillés tout au long de cette première partie, nous ont fait remarquer que les systèmes de management qualité, sécurité et environnement ne sont pas très populaires. Dans tous les cas, le nombre de certifications ne démontre pas une tendance très favorable. Nous avons également pu constater que les PME, pourtant majoritaires parmi les entreprises françaises, sont relativement peu enclines à ces démarches, tant par leurs complexités, par le manque de soutien ou par l'insuffisance des retours d'expérience illustrant les intérêts de ces systèmes d'organisation.

Afin de renverser ce constat, plusieurs initiatives ont été lancées en vue de proposer des démarches progressives. La première a pris la forme d'un référentiel pour un SME par étapes publié en 2007. Le FD X 30-205 a connu un certain succès auprès des PME, entreprises principalement visées par cette démarche. En parallèle, l'ACFCI a publié un guide proposant une démarche de SMSST par étapes, construit sur la même base que le FD X 30-205. Il n'existe pas à l'heure actuelle de possibilité de normalisation de ce guide sur la base de l'ILO-OSH 2001. Nous pouvons néanmoins rester dans l'attente des résultats des opérations collectives lancées par deux CCI en France, car il est évident qu'un SMSST par étapes normalisé et reconnu, faciliterait la mise en œuvre de la sécurité dans les PME. En constatant l'intérêt des PME pour le SME par étapes, un accord traitant d'un SMQ par étapes, l'AC X 50-818 est paru et sera normalisé durant l'année 2011.

Grâce aux retours d'expériences de la démarche 1.2.3 *Environnement*, nous avons pu identifier les raisons de son développement. Les organismes certifiés l'ont choisi pour sa simplicité et sa progression par étapes et le soutien des CCI et CRCI ont permis une meilleure sensibilisation des PME.

Nous faisons l'hypothèse que par l'approche similaire des différents systèmes de management par étapes, ces conclusions sont également transposables aux initiatives analogues pour la qualité et la sécurité. Les démarches par étapes ont donc un avenir plus prometteur au sein des PME que les démarches classiques.

Dans la seconde partie nous analyserons la mise en place d'une telle démarche au sein d'une PME et effectuerons un bilan. Ceci nous aidera à répondre à notre hypothèse.

Vers une démarche sécurité-environnement par étapes

Nous l'avons vu dans la première partie, les référentiels QSE actuels ne sont pas adaptés aux PME. C'est pourquoi, de nombreux projets ont vu le jour, donnant naissance à des référentiels AFNOR dans les domaines de la qualité et de l'environnement et à un guide pour la santé et la sécurité au travail. L'objectif étant d'aider ces PME, majoritaires sur le territoire français, à mettre en œuvre des systèmes de management et leur permettre d'accroître leurs performances à moindre coûts. Rappelons que ce terme *coûts* désigne à la fois les coûts humains, temporels, techniques et financiers.

Dans le bilan rédigé en première partie, nous avons conclu que les systèmes de management par étapes sont une alternative prometteuse aux référentiels implantés sur le marché depuis ces dernières années, notamment pour les PME. Cependant, ces solutions sont récentes et les retours d'expériences sont peu nombreux.

L'objectif de cette deuxième partie est d'analyser la mise en place d'une telle démarche au sein d'une PME. Nous présenterons le contexte dans lequel l'entreprise s'est engagée et nous détaillerons les raisons de cet engagement. Nous exposerons ensuite sa mise en place et les résultats attendus. Nous terminerons par dresser le bilan de cette démarche qui nous aidera à apporter une réponse à notre problématique.

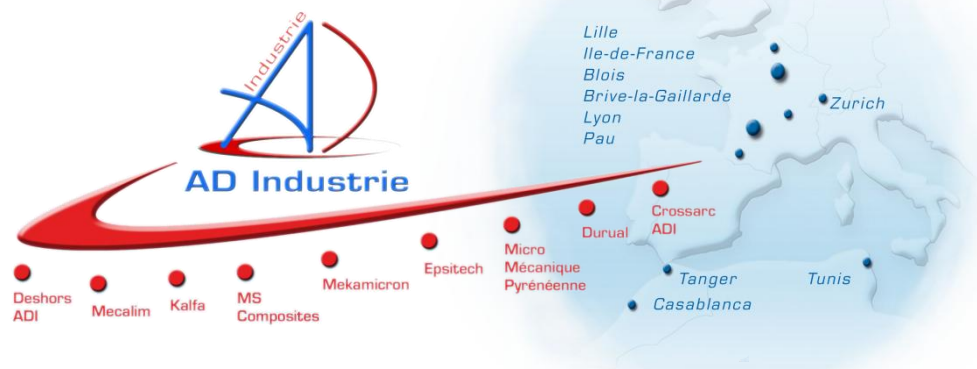
8. Contexte d'engagement

Nous allons étudier le contexte dans lequel l'entreprise s'est engagée et déterminer comment celui-ci a influencé son choix.

8.1. Groupe AD Industrie

L'entreprise fait partie du groupe AD Industrie, branche industrielle du groupe Alain DUMENIL⁹. Ce groupe est positionné au premier niveau de partenariat avec les grands donneurs d'ordres des secteurs sensibles et de la haute technologie, pour la réalisation d'ensembles mécaniques de précision.

⁹ Homme d'affaires Franco-suisse (1949)



AD Industrie est implanté en France, en Suisse, au Maroc et en Tunisie. Il regroupe neuf sites industriels et 1250 personnes. Il poursuit son développement en associant de nouveaux pôles de compétences. Dans le cadre de notre problématique, nous nous intéresserons aux sites de Brive-la-Gaillarde rassemblant les entreprises DESHORS ADI, DESHORS MOULAGE et MECALIM.

Souhaitant apporter une réponse cohérente avec les stratégies de ses clients, le groupe a décidé de mutualiser les moyens dans ses entités, en particulier, pour la sécurité et l'environnement. Il a choisi les sites industriels de Brive-la-Gaillarde pour initier cette politique en développant un service sécurité-environnement commun. Ce service apporte également un soutien aux différentes entités du groupe. Cela se traduit principalement par des missions courtes pour déployer des méthodes de travail ou répondre à des problématiques de terrain.

C'est ce service qui est à l'initiative de cette démarche de mise en place d'un système de management Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) qui permettrait une meilleure gestion de ses ressources et améliorerait son efficacité.

8.2. Crise économique

Comme bon nombre d'entreprises en France, les sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie ont été impactés par la crise économique d'automne 2008. Les premiers effets se sont fait ressentir en 2009 avec une baisse du chiffre d'affaires qui s'est poursuivie en 2010.

Pour se maintenir, ils ont eu recours à différentes plans pour faire face à la baisse du chiffre d'affaires et essayer de conserver leurs emplois. Voici les principaux :

- recherche d'économie sur le fonctionnement,
- plan de formation,
- constitution d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) pour mutualiser les moyens des services supports (ressources humaines, comptabilité, finance,...),
- prêt de personnel dans le groupe ou dans des entreprises extérieures,
- chômage partiel qui s'est poursuivit malheureusement par un plan social de 57 personnes.

Même si le début de l'année 2011 fait ressentir une reprise des marchés, l'avenir est encore incertain et il faudra plusieurs années avant de retrouver une activité d'avant crise.

Pour amortir cette baisse d'activité, il a fallu se positionner sur de nouveaux marchés dont l'un d'eux avait des exigences en matière de gestion de la sécurité et de l'environnement. L'entreprise n'était pas habituée à ce genre de réclamations de la part d'un client mais elle a choisi de les prendre en considération. Lors d'un audit sécurité-environnement, il a été révélé un écart non négligeable entre leurs cultures. Pour renforcer ce partenariat commercial, DESHORS ADI a souhaité montrer sa volonté de progresser dans ces domaines.

Face aux conséquences déplorables de cette crise sur l'emploi, chaque point faible peut avoir un impact non négligeable dans l'avenir de nos sociétés. L'expérience connue avec l'un des clients a démontré que la sécurité et l'environnement sont porteurs d'avenir.

8.3. Culturel

Depuis quelques années, il est constaté que les résultats et la performance des démarches de systèmes de management dépendent en partie de la capacité de l'entreprise à faire évoluer en même temps sa propre culture.

La notion de culture est importante puisqu'elle constitue une force d'inertie tantôt bénéfique tantôt obstructive pour atteindre et maintenir des performances de haut niveau.

La culture de la sécurité et de l'environnement peut être définie selon les composantes suivantes issues de l'ouvrage *Développer une culture de sécurité au travail* publié par l'AFNOR :

- Transparence,
- Implication,
- Imputabilité,
- Perspicacité,
- Exemplarité,
- Management,
- Développement,
- Prévention,
- Résolution de problèmes.

La représentation graphique de la culture HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie en 2009 avant le commencement de la démarche (cf. Figure 18 page suivante) montre une culture basée sur la gestion des problèmes à postériori. Ces sites utilisaient des méthodes de résolution bien définies mais la recherche des causes n'allait pas en profondeur et les actions étaient davantage correctives que préventives. La culture de prévention était limitée du fait d'une évaluation partielle des risques et non exploitée. Les autres facteurs comme le management ou l'exemplarité étaient impactés par un leadership de la direction insuffisamment communiqué.

Cet état des lieux a été défini selon des échelles qualitatives. L'évaluation est issue de ma connaissance des entreprises DESHORS ADI, DESHORS MOULAGE et

MECALIM. La Figure 18 ci-dessous représente une vision globale de la culture HSE de ces sociétés à partir du point de vue de l'hygiéniste. Il convient de souligner qu'aucune des composantes ne se suffit à elle seule. Chacune d'elles a besoin d'un faisceau de valeurs qui se complètent et se renforcent mutuellement.

Représentation de la culture HSE

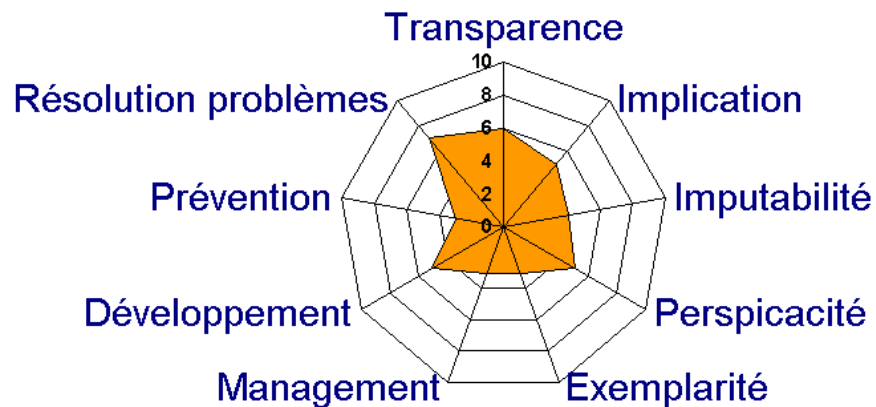


Figure 18 : Représentation graphique de la culture HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du Groupe AD Industrie en 2009 avant le commencement de la démarche

Cette analyse initiale montre que la culture est impactée par l'absence d'éléments présents dans un système de management de la santé, de la sécurité et de l'environnement, comme par exemple une politique HSE, une évaluation des risques, une revue de direction ou encore un plan de formation.

8.4. Relationnel

Parmi les acteurs de la santé, de la sécurité et de l'environnement dans le monde du travail, nous distinguons les acteurs internes et externes. Les acteurs internes sont représentés par l'employeur, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et les salariés. Les acteurs externes sont eux constitués de la médecine du travail, du CARSAT et de la Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECTE).

8.4.1. Acteurs internes

Chacun de ces acteurs joue un rôle important dans la sécurité et l'environnement. Sur les sites de Brive-la-Gaillarde, il y a deux CHSCT, l'un pour DESHORS ADI,

DESHORS MOULAGE et le GIE AD BRIVE, l'autre pour MECALIM. Ce sont des instances représentatives du personnel qui doivent être impliquées dans les différentes démarches de santé, de sécurité et d'environnement même si ce dernier ne fait pas partie de leur champ d'action réglementaire. Sur ces sites il arrivait que le CHSCT ne soit pas impliqué dans certains projets et cela nuisait à la transparence de la communication de l'employeur.

Les salariés ont besoin de participer aux actions d'amélioration. Une forte implication permet de trouver des solutions mieux adaptées et d'avoir une meilleure adhésion de leur part. Sur les sites de Brive-la-Gaillarde, certaines actions ne les impliquaient pas suffisamment. Il pouvait en ressortir alors une mauvaise application des consignes, une perte de considération envers ces aspects ou un gaspillage des ressources face à des actions inefficaces.

8.4.2. Acteurs externes

Parmi les acteurs externes, la médecine du travail tient un rôle important. Depuis quelques années elle étudie avec eux les produits chimiques présents. Elle a analysé certaines expositions à des substances dangereuses et elle tient des contacts réguliers sur d'autres risques avec le service HSE. A contrario, l'inspection du travail est moins présente du fait de ses attributions, les relations sont plus rares.

Concernant la CARSAT, les relations sont différentes selon les sites. Chez DESHORS MOULAGE, un contrat de prévention a été établi pour diminuer l'exposition des travailleurs à la silice cristalline. Cet organisme a également travaillé sur des problématiques d'aspiration ou d'ergonomie. Chez MECALIM, les relations sont plus délicates du fait d'une injonction concernant différents aspects de santé et de sécurité. Ce qui a conduit l'entreprise, en janvier 2011, à une majoration de son taux de cotisation *accident du travail* malgré des améliorations jugées insuffisantes.

Ces sociétés sont également des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation. Suite au changement d'exploitant opéré en 2003, le site DESHORS a dû renouveler son dossier de demande d'autorisation d'exploiter. MECALIM doit faire de même mais sa constitution est encore en cours. Il y a du retard sur ces points et ceux-ci nécessitent des ressources humaines conséquentes.

Les échanges avec la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) sont donc réguliers.

Les relations avec les différents intervenants en santé, en sécurité et en environnement sont pour certaines bonnes, pour d'autres délicates ou rares. Chaque acteur est important dans la vie de l'entreprise et améliorer celles-ci avec eux est nécessaire.

Un groupe visant une mutualisation des moyens, une crise économique mettant en avant des points faibles, une culture HSE insuffisamment préventive et des relations hétérogènes avec les partenaires, voici le contexte dans lequel les sites de Brive-la-Gaillarde se sont engagés vers une démarche de mise en place d'un système de management HSE par étapes.

9. Engagement progressif

L'engagement est la croyance que la santé, la sécurité et l'environnement constituent des valeurs fortes pour l'entreprise et même, au-delà, pour la société. Tout comme le risque zéro n'existe pas, l'engagement total n'existe pas.

Quelles raisons ont poussé les sociétés Brivistes du groupe AD Industrie à s'engager dans la démarche ? De quelle manière vont-elles s'y prendre pour la déployer ? Comment comptent-elles associer la sécurité et l'environnement ?

9.1. Ses raisons

Il est des drames qui ont fait cheminer un grand nombre de *capitaines* d'entreprise et de managers ! Suite à des événements malheureux, ils acquièrent une conscience plus grande de la nécessité de protéger l'homme et son environnement. Cette attitude peut se résumer par l'adage *Plus jamais ça !*, lequel ne peut s'accompagner que par un engagement plus solide.

9.1.1. Bilan dommageable

Sur les sites de Brive-la-Gaillarde, 2008 a été une année dommageable sur le compte des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il a été déploré 29 accidents du travail (AT) ayant occasionné des arrêts du travail, soit plus de deux accidents par mois. La Figure 19 page suivante illustre le taux de fréquence de 2008 en comparaison à celui

du Comité Technique National (CTN) de la métallurgie dont font partie les sites de Brive. La fréquence des ces accidents du travail était 1.4 fois supérieure à celle du CTN de la métallurgie. A cela s'ajouta, deux maladies professionnelles (MP) du tableau 57¹⁰ et une du tableau 43¹¹ du régime général de la sécurité sociale reconnues en 2008.

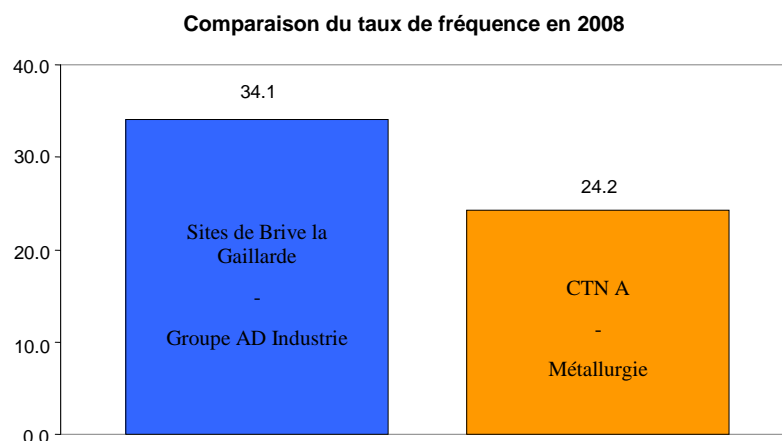


Figure 19 : Comparaison du taux de fréquence en 2008 entre les sites de Brive et le CTN de la métallurgie

9.1.2. Aspects économiques

Outre l'impact social de ces accidents et maladies, l'impact économique est non négligeable et il est également un levier du changement. Le coût des accidents et maladies professionnelles se distingue par des coûts directs (soins, hospitalisations, médicaments, indemnités, rentes,...) et des coûts indirects (perte de temps, perte de production, pertes matérielles, remplacement de personnel,...).

Les coûts directs représentent les dépenses engagées par la sécurité sociale pour réparer les dommages subis par l'accidenté. Elles sont répercutées à l'entreprise sous forme d'une cotisation sur la masse salariale. Pour les sites de Brive, cela constitue quelques centaines de milliers d'euros chaque année. Par contre, les coûts indirects sont plus difficiles à estimer.

¹⁰ Tableau 57 : Affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail

¹¹ Tableau 43 : Affections provoquées par l'aldéhyde formique et ses polymères

Comme les coûts indirects sont difficile à évaluer et que le système de cotisation des coûts directs est complexe, il est délicat de quantifier un montant pour chaque accident du travail ou maladie professionnelle. La réforme de la tarification AT/MP qui sera opérée en 2012 par le décret 2010-753 du 5 juillet 2010 devrait permettre une meilleure quantification.

Un autre aspect économique a davantage appuyé cet engagement, il s'agit des nouvelles exigences en matière de sécurité et d'environnement des clients. Comme nous l'avons décrit au § 8.2 page 52, la crise économique a révélé des points faibles pour obtenir de nouveaux marchés.

9.1.3. Accompagnement extérieur

S'engager dans une telle démarche nécessite d'allouer des ressources conséquentes sans avoir la garantie des délais et des résultats attendus. C'est pourquoi, comme d'autres PME, les référentiels de management de la sécurité et de l'environnement par étapes les ont séduits. Ils apportent une vision plus claire des résultats à atteindre et permettent une évolution progressive de leurs mises en place. Dès le premier niveau, l'entreprise montre la volonté de s'améliorer.

Concernant l'environnement, plusieurs opérations collectives régionales en font la promotion dont la région du Limousin. Ceci permet un accompagnement des entreprises dans la démarche et elles apportent une aide financière pour :

- la formation au référentiel normatif,
- l'accompagnement par un consultant spécialisé,
- l'animation collective du réseau des CCI (formations, échanges, réunions,...).

L'accompagnement de la CRCI du Limousin dans la démarche *1.2.3 Environnement* rassure les organismes qui s'engagent. Certains points de la démarche peuvent amener des interrogations et une aide spécialisée peut être utile.

Il n'existe pas encore de référentiel pour la sécurité. Toutefois, un guide a été publié par l'ACFCI. Il est basé sur le même principe que le référentiel *1.2.3 Environnement*. Seules quelques CCI accompagnent les entreprises dans cette démarche mais la certification n'est pas encore possible.

9.2. Son déploiement

Le 14 décembre 2009, le directeur d'établissement des sociétés DESHORS ADI, DESHORS MOULAGE et MECALIM s'est engagé à mettre en place une démarche de management environnemental par étapes selon le référentiel FD X 30-205 et, à viser une reconnaissance de niveau 2.

Il s'est donc engagé personnellement :

- à identifier les impacts environnementaux,
- à respecter et à se mettre en conformité au regard des textes législatifs et réglementaires,
- à prévenir les risques de pollution chronique et accidentelle,
- à sensibiliser l'ensemble du personnel aux risques environnementaux,
- à maîtriser les coûts de gestion de l'environnement et à suivre les performances environnementales.

Dans la cadre de l'opération collective *1.2.3 Environnement* de la CRCI du Limousin, un consultant accompagne les entreprises. Cet accompagnement se déroule par demi-journée de travail où l'avancement du projet, les interrogations et les difficultés sont discutés. Cela représente huit jours d'accompagnement pour les sites de Brive-la-Gaillarde.

Ces sites se sont fixés comme objectif d'atteindre le niveau 2. Depuis quelques années ils ont initié des projets pour réduire leurs impacts sur l'environnement et leurs dossiers ICPE contiennent un premier travail d'analyse.

N'ayant pas d'accompagnement semblable pour la démarche *1.2.3 Sécurité*, ils ont utilisé celle de l'environnement pour l'intégrer. Les niveaux 2 de ces démarches ayant les mêmes constructions (cf. Figure 10 page 28 et Figure 16 page 46) ils ont choisi de les développer en même temps.

9.3. Son intégration

D'après le Larousse, l'intégration « *consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système* »

complet. C'est aussi la coordination des activités de plusieurs organes, en vue d'un fonctionnement harmonieux réalisé par plusieurs centres décisionnels ».

Le concept de système de management intégré (SMI) est très à la mode. Pourtant, par manque de volonté internationale, la norme ISO sur les lignes directrices d'un SMI n'a jamais abouti. En revanche, il existe de nombreux référentiels qui expliquent la façon d'intégrer, très connus et très utilisés par les industries françaises. Notamment, le fascicule FD X 50-189 : *Systèmes de management – Lignes directrices pour leur intégration*, qui recense les formes de SMI à problèmes, ou l'accord AC X 50-200 : *Systèmes de management intégré – Bonnes pratiques et retours d'expériences*, qui donne des recommandations pour *intégrer* en cinq étapes.

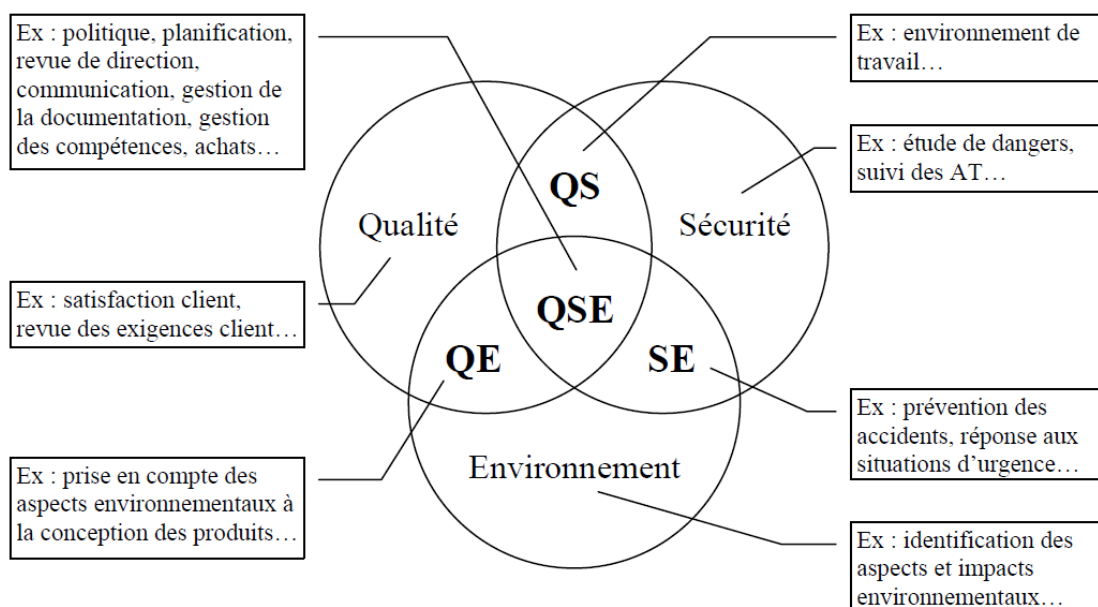


Figure 20 : L'intégration QSE des principes de management (source : *Qualité, Sécurité, Environnement - Construire un système de management intégré*)

Le SMI est un outil de pilotage alternatif consistant à fusionner des morceaux de systèmes ensemble, par étapes et dans le temps. Comme le montre la Figure 20 ci-dessus, certains piliers peuvent prévaloir sur d'autres en fonction de l'activité de l'organisme.

Intégrer des systèmes sous-entend d'avoir une politique et/ou un programme et/ou des procédures communs. Mais parfois, il est possible de rencontrer d'autres combinaisons

comme des responsabilités et/ou un système d'audit et/ou une revue de direction communs.

Il n'existe pas de formule magique ou de méthode miracle pour constituer le SMI idéal. A contrario, il existe autant de modèles que d'entreprises. Ainsi, c'est un système unique, spécifique à chaque organisme en fonction de son contexte.

Les sites de DESHORS et de MECALIM sont certifiés ISO 9001 depuis plusieurs années, toutefois ils ont opté pour un système de management intégrant seulement la sécurité et l'environnement. L'intégration QSE sera envisagée lorsque le système de management de la sécurité et l'environnement sera suffisamment mature. L'objectif de cette intégration est :

- d'optimiser les ressources via la mise en œuvre de pratiques communes et partagées,
- d'obtenir une meilleure cohérence des actions et des décisions au travers d'une vision d'ensemble,
- de réduire le risque de contradiction dans le pilotage de l'entreprise.

La Figure 21 page suivante illustre en bleu les points d'intégration. Les étapes vertes concernent des dispositions environnementales et les rouges des éléments de sécurité. Ce schéma montre l'association des niveaux 2 des démarches *1.2.3 Sécurité* et *1.2.3 Environnement*. Nous remarquons qu'une grande majorité des étapes intègre la sécurité et l'environnement.

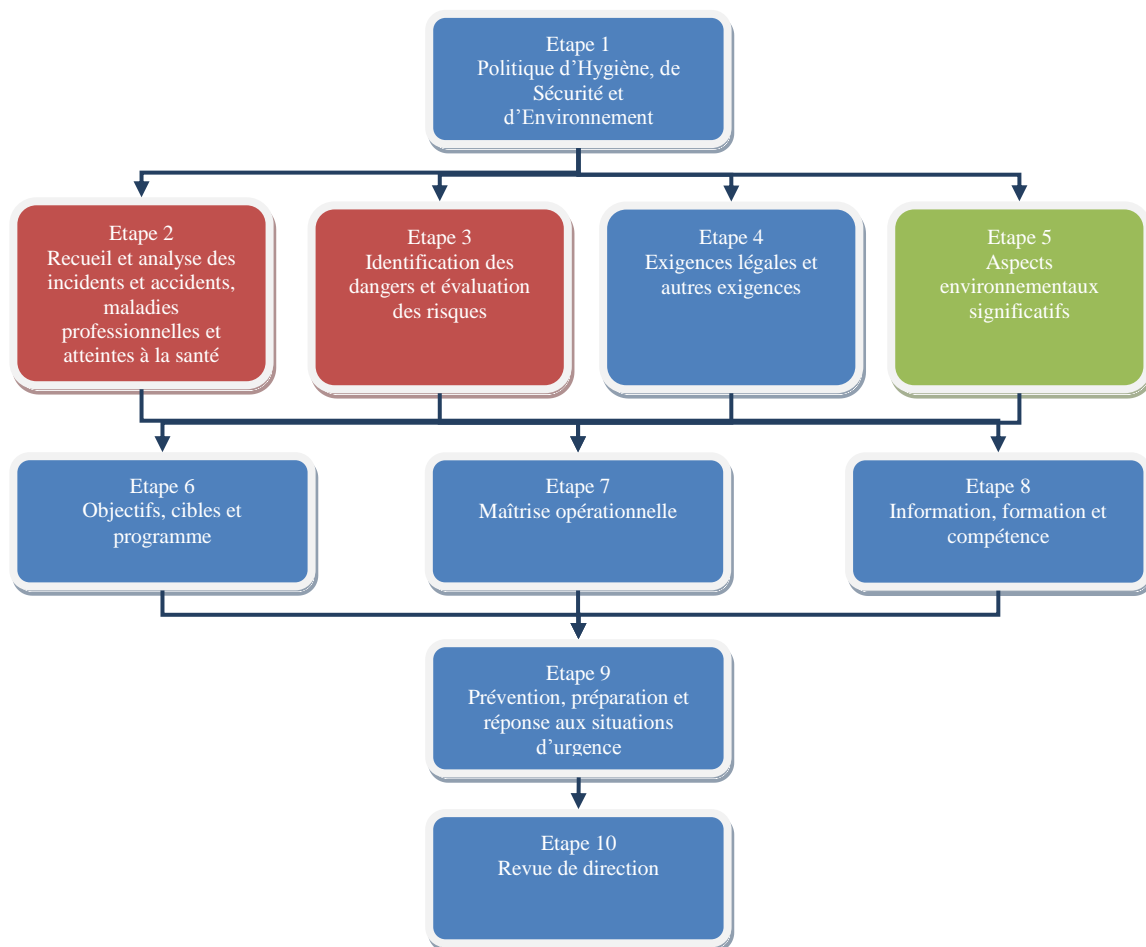


Figure 21 : Intégration des niveaux 2 des démarches 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement

10. Vue du terrain

Pour des raisons humaines, économiques et sociales les sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie se sont lancés en décembre 2009 dans une démarche de management intégré de la sécurité et de l'environnement. Leur objectif est d'atteindre le niveau 2 du référentiel 1.2.3 Environnement et du guide 1.2.3 Sécurité.

10.1. Présentation des sites

10.1.1. Géographie

Les entreprises Brivistes du groupe AD Industrie sont réparties sur deux sites industriels distants de deux km (cf. Figure 22 page suivante). Les sociétés DESHORS ADI et DESHORS MOULAGE appartiennent au site de DESHORS et la société MECALIM

au site de MECALIM. Elles regroupent un total de 470 personnes avec des risques diversifiés que nous détaillerons ultérieurement.



Figure 22 : Implantation géographique des sites de Brive-la-Gaillarde du Groupe AD Industrie (Source : IGN)

Du fait de leur proximité, ces sociétés disposent d'un même chef d'établissement et d'un même service HSE. Avec le recrutement en 2008 d'un chargé d'hygiène et d'environnement, il était nécessaire de formaliser son champ d'action au sein de ces sociétés. Cela a abouti à la création en 2009 d'un service HSE fonctionnel s'étendant sur les sites de DESHORS et de MECALIM. L'idée était de regrouper les acteurs internes en santé, en sécurité et en environnement afin d'identifier et coordonner leurs travaux sans pour autant modifier leurs liens hiérarchiques.

10.1.2. Organisation

Mutualiser les moyens entre les sociétés permet une meilleure gestion de la sécurité et de l'environnement. Utiliser les mêmes méthodes de travail sur chaque site apporte une plus grande cohérence dans les actions et simplifie leur suivi. De plus, ceci a permis au site de MECALIM de disposer de ressources spécialisées dans ces domaines qu'il

n'avait pas auparavant. Cependant, cela a engendré une charge de travail supplémentaire qu'il a fallu compenser.

La Figure 23 ci-dessous illustre l'organigramme fonctionnel du service HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie. Composé de quatre personnes, ce service intervient sur toutes les problématiques liées à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

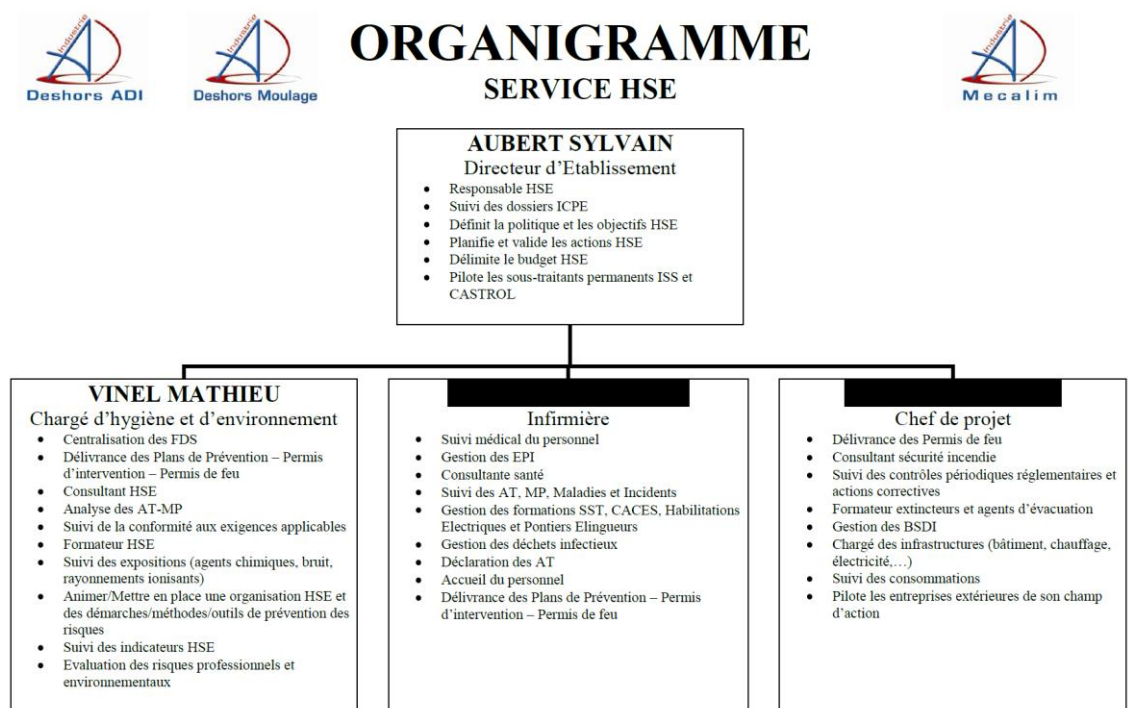


Figure 23 : Organigramme fonctionnel du service HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie

10.1.3. Activités

Le site de DESHORS regroupe dans un même atelier deux sociétés du secteur de la métallurgie ayant des activités distinctes. La société DESHORS ADI effectue de l'usinage de précision pour les secteurs de l'aéronautique, de la défense et de l'industrie. La société DESHORS MOULAGE fabrique des moules pour le secteur des pneumatiques.

L'atelier d'une superficie de 15.000 m² (soit l'équivalent de deux terrains de football) se divise en trois zones d'activités :

- Activité Moulage, 24% de la superficie pour 16% du chiffre d'affaires 2010. Elle fabrique en petites séries des moules en aluminium pour les pneumatiques,
- Activité Défense Industrie, 38% de la superficie pour 23% du chiffre d'affaires 2010. Elle produit des pièces unitaires de dimensions supérieures à un mètre en différents alliages (fonte, acier, titane, inconel, aluminium...),
- Activité Aéronautique, 47% de la superficie pour 61% du chiffre d'affaires 2010. Elle réalise des pièces en série de dimensions supérieures à un mètre en alliage de titane, d'aluminium ou d'acier.



En 2010, le chiffre d'affaires de ces trois activités s'est élevé à 40.1 M€. Il y avait en moyenne 360 personnes sur le site avec une vingtaine d'intérimaires.

Le site de MECALIM est exploité exclusivement par la société MECALIM disposant de 3 bâtiments d'une superficie totale d'environ 10.000 m². Elle effectue les mêmes travaux que la société DESHORS ADI mais pour des pièces de plus petites dimensions. En 2010, son chiffre d'affaires s'est élevé à 14.9 M€. Il y avait en moyenne 110 personnes sur le site avec quelques intérimaires.



10.1.4. Risques professionnels et aspects environnementaux

Les risques *particuliers* présents sur les sites de Brive-la-Gaillarde sont :

- Les risques liés aux machines et aux outils avec un parc d'une centaine de machines outils regroupant des tours verticaux, des tours parallèles, des fraiseuses, des centres numériques ou encore des tours conventionnels,
- Le risque incendie/explosion avec une fonderie d'aluminium basse pression et une cabine de peinture,



- Les risques liés à la manutention mécanique avec des ponts roulants de plusieurs dizaines de tonnes, des potences de levage, des chariots élévateurs à conducteur porté ou des plateformes élévatrices mobiles de personnes,
- Les risques liés aux rayonnements ionisants avec deux cabines à rayons X pour le contrôle non destructif des pièces aéronautiques,
- Les risques liés aux produits chimiques avec plusieurs centaines de références dont une trentaine classée CMR,
- Le risque de troubles musculo-squelettiques avec les opérations de manutention et d'ajustage (ponçage, meulage, finition,...),
- Les risques liés aux nuisances sonores avec des expositions supérieures à 80 dB(A),
- Les risques de coactivité avec la présence, en permanence, d'entreprises extérieures.



Les risques *généraux* ne sont pas non plus négligeables comme les risques psychosociaux, les risques liés aux ambiances thermiques ou encore les risques liés à l'hygiène.

Au niveau des impacts environnementaux de ces sites, nous retrouvons les aspects suivants :

- Consommation d'eau par les installations de lavage industriel,
- Consommation d'électricité par une puissance installée de 6.7 MW,
- Consommation de gaz et de fioul pour les installations de combustion d'une puissance de 3.1 MW,
- Génération de déchets solubles et solides par les huiles et copeaux d'usinage,
- Rejets dans le sol d'huiles solubles,
- Rejets de gaz de combustion, de poussières et de vapeurs dans l'atmosphère par les installations de combustion, de pulvérisation de métal fondu, de ressuage et de fonderie,
- Rejets de polluants dans nos eaux usées par les installations de vibroabrasion, de développement radio à base argentique et de lavage.

Les sociétés Brivistes du groupe AD Industrie regroupent un ensemble d'activités diversifiées avec des risques professionnels et des impacts environnementaux spécifiques.

10.2. Lancement de la démarche

La démarche a débuté le 2 mars 2010 lors de la première réunion avec le consultant extérieur. Après une visite des sites, un programme de mise en place a été défini et un audit de certification était prévu en décembre 2010. Nous verrons par la suite que ce délai n'a pas été tenu et qu'il sera repoussé en décembre 2011.

Un des premiers points était d'informer le personnel par la direction du lancement de la démarche. Du fait de la situation économique et sociale des sites de Brive-la-Gaillarde, la direction a seulement choisi d'informer les CHSCT. L'ensemble du personnel le sera dès que la situation sociale s'y prêtera, afin de donner toutes ses chances à la démarche.

Couramment, l'étape 1 de la Figure 21 page 62 donne lieu à une lettre d'engagement communiquée au personnel. La politique HSE n'est établie que plus tard lorsque les objectifs sont définis (étape 6 de la Figure 21 page 62).

10.3. Etat des lieux

L'un des grands chantiers dans la mise en place d'un système de management est l'état des lieux de l'organisme. En sécurité et en environnement cela consiste en :

- un recueil des presq'accidents, accidents, maladies professionnelles et atteintes à la santé,
- une évaluation des risques professionnels,
- une analyse de la conformité aux exigences légales,
- une évaluation des impacts environnementaux.

Cet état des lieux correspond aux étapes 2, 3, 4 et 5 de la Figure 21 page 62.

10.3.1. Etape 2 : Recueil des incidents de sécurité et d'environnement

Le retour d'expérience est une pratique de management permettant de tenir compte des accidents survenus dans un établissement. Le risque zéro n'existant pas, il ne faut pas

écarter la possibilité de manifestation d'un incident. L'entreprise doit prévoir, le cas échéant, d'analyser la situation rencontrée pour constituer son propre retour d'expérience.

Il s'agit de comprendre les raisons à l'origine de l'accident afin d'éviter qu'il se répète. En traitant les causes profondes, l'entreprise se prémunit également contre d'autres événements susceptibles d'être générés par ces dernières.

Le retour d'expérience se structure autour des étapes suivantes :

- connaître tous les événements accidentels,
- comprendre les causes, les dysfonctionnements et anomalies à l'origine de ces événements,
- en tirer les enseignements et définir les mesures correctives et préventives nécessaires,
- partager la connaissance acquise.

Le retour d'expérience fait partie des plus anciennes pratiques de sécurité et d'environnement. Pendant plusieurs décennies, les accidents étaient considérés comme des aléas. Toutefois, certains étaient d'une telle ampleur qu'il paraissait naturel de prendre des mesures pour éviter leur répétition. Aujourd'hui, les entreprises s'engagent dans des démarches de plus en plus proactives et veulent agir avant que l'accident ne survienne.

Grâce à ces démarches, le nombre d'accidents a nettement diminué depuis vingt ans. Cette tendance n'est pas un hasard mais, c'est le résultat de la mise en place de moyens et méthodes permettant la remontée des informations sur les dysfonctionnements et les accidents.

Sur les sites de Brive-la-Gaillarde, ce retour d'expérience a été revu en 2009 avec l'informatisation du registre d'infirmerie et la mise en place de groupes d'enquête. Ceux-ci analysent les accidents selon la méthode de l'arbre des causes et permettent de déterminer des actions correctives et préventives efficaces (cf. Annexe 1 : Rapport d'enquête accident du travail page 97).

Dans le cadre de cette démarche, ce recueil a été étendu aux presque accidents, atteintes à l'environnement et accidents matériels (incendie, chute de charge,...). Les informations sont traitées dans un tableau de bord fournissant des indicateurs qui eux-mêmes facilitent les prises de décisions.

La Figure 24 ci-dessous illustre un exemple de retour d'information. Parmi les 171 accidents du travail bénins survenus en 2010 chez DESHORS ADI, nous observons qu'une grande majorité concerne des coupures. Grâce à ce recueil, il est également possible d'effectuer des analyses par unité de travail (correspondantes à celles du document unique) ou par localisation des lésions (mains, tête, torse,...).

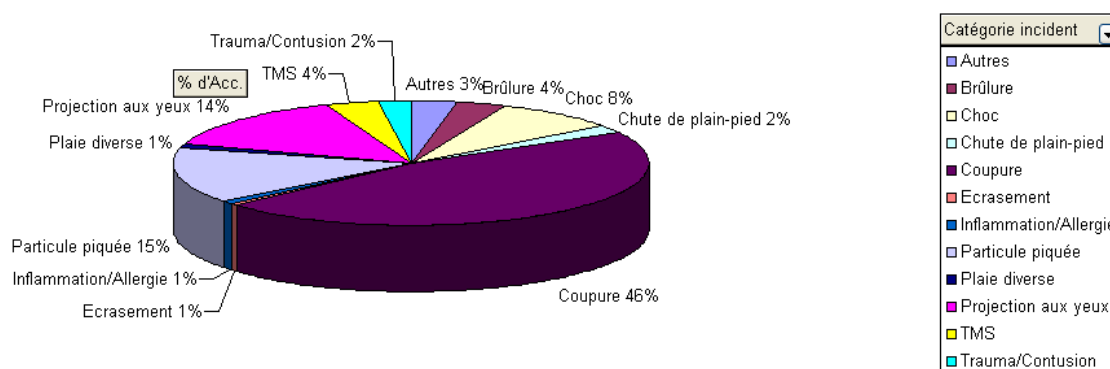


Figure 24 : Répartition par catégories des accidents du travail bénins survenus en 2010 chez DESHORS ADI

Avec l'évolution du recueil, il est désormais envisageable d'analyser les causes des atteintes à l'environnement (fuite de machine, rejet accidentel,...) et de les exploiter pour cibler les démarches de prévention.



10.3.2. Etapes 3 et 5 : Evaluation des risques professionnels et impacts environnementaux

L'identification des dangers/aspects et l'évaluation des risques/impacts est une des données d'entrée du système de management de la sécurité et de l'environnement. C'est une approche visant à identifier les menaces qui pèsent sur l'entreprise et son environnement et, à les classer par ordre d'importance.

Les sociétés Brivistes ont adopté une méthode commune pour l'évaluation des risques professionnels et impacts environnementaux. Elle permet de simplifier la démarche et

d'être cohérent dans les évaluations. L'outil d'évaluation utilisé (document unique) a donc été adapté à l'environnement et amélioré pour mieux suivre l'avancement.

Dans cette méthode, il faut commencer par identifier les unités de travail et, pour chacune d'elles, les risques professionnels et aspects environnementaux à évaluer, à partir des listes ci-dessous.

	<p>15 Risques professionnels</p> <ul style="list-style-type: none">• Risque de chute• Risque de TMS• Risques liés à la manutention mécanique• Risque d'effondrement et de chute d'objets• Risque chimique• Risque d'incendie et d'explosion• Risque sanitaire• Risques liés aux machines et aux outils• Risque sonore• Risques liés aux ambiances thermiques• Risques liés aux rayonnements• Risques liés aux ambiances lumineuses• Risque de coactivité• Risques liés à l'organisation du travail• Risque routier		<p>9 Aspects environnementaux</p> <ul style="list-style-type: none">• Consommation d'eau• Consommation d'énergies• Génération de bruits• Génération de déchets• Génération d'odeurs• Insertion paysagère• Rejets atmosphériques• Rejets dans le sol• Rejets dans l'eau
---	---	--	---

Cela représente un ensemble de combinaisons *unité de travail* ↔ *risque/aspect* à évaluer :

- DESHORS ADI : 138 unités de travail pour 909 combinaisons à analyser
- DESHORS MOULAGE : 37 unités de travail pour 254 combinaisons à analyser
- MECALIM : 77 unités de travail pour 528 combinaisons à analyser

Soit un total de 252 unités de travail pour 1691 combinaisons à analyser. Aujourd'hui, la totalité de celles-ci ne sont pas étudiées, en particulier celles concernant les risques

professionnels. Fin 2010, le document unique ne couvrait que 12% des risques professionnels alors que le document environnemental regroupait 100% des aspects environnementaux. La raison de ce déséquilibre est que davantage de ressources ont été allouées à l'analyse des aspects environnementaux pour ne pas pénaliser l'avancement de l'opération collective *1.2.3 Environnement*. Des ressources supplémentaires seront allouées une fois la mise en place du système de management terminée.

L'avancement de ces évaluations est suivi lors de la revue du service HSE. Un point est consacré à ces documents et à leurs programmes d'actions. Concernant les nouveaux projets d'implantation de machines ou de modification des postes de travail, ceux-ci font l'objet d'une évaluation, en amont, des risques professionnels et aspects environnementaux afin de les limiter dès la conception.

Cela donne lieu à une fiche projet (cf. Annexe 2 : Fiche Projet – Bain Nital page 101) contenant une analyse a priori de chaque risque professionnel et de chaque aspect environnemental accompagnée de recommandations. Cette fiche est présentée aux membres du CHSCT afin d'avoir leurs avis. La Figure 25 page suivante illustre le projet industriel « Bain NITAL » une fois terminé. On constate que les recommandations ont été respectées (système d'aspiration, cloisonnement des bacs, stockage des produits sur rétention,...).

Par la suite, une fiche de poste de sécurité est définie avec les opérateurs et validée par le chef d'équipe et le médecin du travail (cf. Annexe 3 : Fiche de poste de sécurité – Bain Nital page 105). Elle a pour objet de présenter les risques présents sur le poste de travail et les moyens de s'en prémunir.



Figure 25 : Photo du poste de travail « Bain Nital »

10.3.3. Etape 4 : Analyse de la conformité aux exigences légales

Quelle que soit la politique de santé, de sécurité et d'environnement, quels que soient le niveau d'engagement et les exigences de la direction, quelle que soit sa manière d'assurer la gestion au quotidien de la sécurité et de l'environnement, le minimum que doit respecter l'entreprise est fixé par la loi. Ces exigences réglementaires sont un des points de départ de la mise en œuvre du management HSE.

Selon les pays, la structure réglementaire est plus ou moins aisée à respecter pour les entreprises. En Suisse, par exemple, les domaines de la santé et de la sécurité au travail sont couverts en tout et pour tout par une vingtaine de textes fédéraux, repris par les cantons pour en préciser les conditions d'application.

En France, la situation est plus complexe. De nombreux textes se sont ajoutés les uns aux autres au fur et à mesure de l'apparition des nouvelles nécessités de légiférer. Beaucoup de textes sont modifiés et les instances de contrôle d'application des textes officiels sont différentes selon les domaines. En général, les autorités ne fournissent aux industriels aucun conseil sur les moyens de rendre opérationnelles les exigences réglementaires.

Ce double constat fait de la gestion de la conformité un enjeu fort pour le management de la sécurité et de l'environnement. Cette complexité de la situation française n'est pas

unique au monde, et ne peut servir de prétexte pour se contenter d'approximations sur cette question. Au contraire, plus la situation est complexe plus elle justifie un mode de gestion efficace.

L'étape 4 de la Figure 21 page 62 consiste en un inventaire complet des obligations qui s'appliquent et en une évaluation de la conformité de celles-ci. Aujourd'hui, avec internet, il est aisé de trouver les textes législatifs et réglementaires grâce à des sites comme *Legifrance* pour le droit français ou *EUR-Lex* pour le droit européen. L'identification du champ d'application est plus difficile, compte-tenu des principes de non-rétroactivité des lois et parfois, du manque de précision. Les circulaires indiquant les modalités d'application sont, à ce titre, très importantes.

Pour constituer l'inventaire, le service HSE a procédé en deux étapes. La première consistait à lister les grands textes en sécurité et en environnement (code du travail, code de l'environnement, arrêtés concernant les ICPE, réglementation REACH, réglementation ADR,...). Pour chacun de ces textes, il a fallu rechercher les exigences applicables et évaluer la conformité. La seconde étape résidait en une recherche par thème (ATEX, électricité, déchets, fluides frigorigènes,...) des autres textes.

Quarante cinq textes ont été analysés pour un total de 2640 articles. Parmi eux, 1393 contenaient des exigences dont 943 applicables aux sites de Brive-la-Gaillarde. 70% des exigences étaient conformes et 6% incertaines. Toutefois, l'analyse n'est pas exhaustive et il est possible que certains textes manquent. Ceux étant fondateurs sont bien présents.

Ce constat a ensuite fait l'objet d'un plan d'actions ayant pour objectif d'atteindre un taux de conformité de 80% d'ici 2012. Pour certaines actions, cela concerne des affichages et informations, pour d'autres des sujets plus conséquents comme le suivi des expositions aux produits chimiques ou encore le contrôle des normes de rejets dans l'atmosphère.

Pour suivre la mise à jour de ces exigences, une procédure décrit la méthode de veille et d'identification. Inscrit à des systèmes d'alerte réglementaire comme *Enviroveille* ou via l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM), le service HSE est

en charge de les analyser mensuellement. Lors de la revue du service, un point est consacré aux évolutions et actions de mise en conformité.

10.4. Démarche projet

La planification d'un projet est indispensable au management. Elle permet :

- de définir dans le temps les tâches à réaliser,
- d'octroyer des moyens en fonction des objectifs,
- de suivre l'avancement du projet.

Dans le cadre de la démarche *1.2.3 Sécurité* et *1.2.3 Environnement*, un tableau d'avancement avec un plan d'actions a été défini. Fin janvier 2011, les sites de Brive-la-Gaillarde étaient à 46% d'avancement. Ce qui correspond globalement à l'état des lieux.

Le comité de pilotage de cette démarche est constitué des personnes suivantes :

- Le Directeur d'Etablissement
- Le chef de projet du service HSE
- Le Chargé d'hygiène et d'environnement

L'audit de certification est envisagé en décembre 2011. Initialement prévu en décembre 2010, la charge de travail nécessaire à la mise en place de la démarche sur les deux sites avait été sous-estimée.

11. Des résultats à terme

La Figure 26 page suivante illustre l'évolution de la sécurité et de l'environnement au cours du temps. Les sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie n'en sont qu'au début et ils doivent prendre en compte, dès le départ, les trois moyens de maîtrise.

- Moyens *Techniques* : protections collectives, protections individuelles,...
- Moyens *Organisationnels* : procédures, consignes, organigrammes...
- Moyens *Humains* : information, formation, participation,...

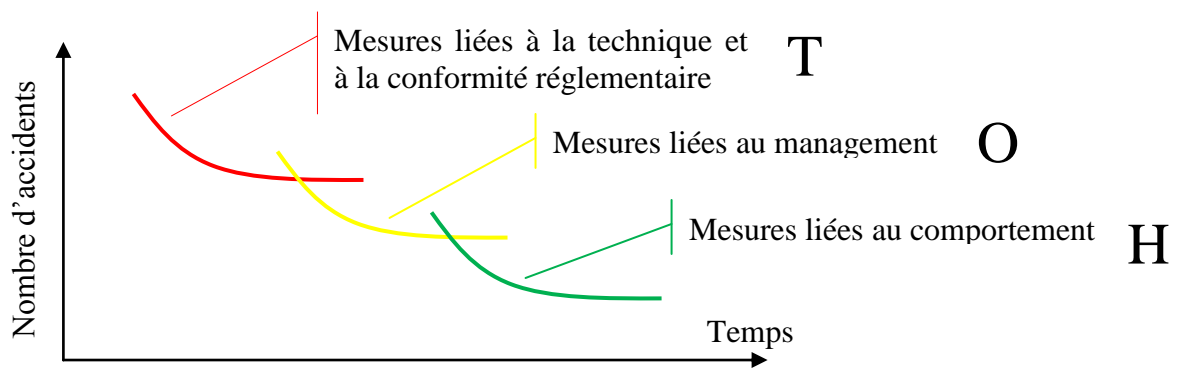


Figure 26 : Evolution des démarches d'hygiène, de sécurité et d'environnement au cours des années

Il est traditionnel de tracer cette évolution en commençant par l'aspect *technique* et en terminant par l'aspect *humain* car c'est tout simplement l'application la plus courante sur le terrain. Pourtant, l'aspect *humain* a un impact beaucoup plus important que les autres. Un personnel sensibilisé à la sécurité et à l'environnement, avec une organisation à son écoute et répondant à un processus d'amélioration continue, mettrait en place des mesures techniques adaptées visant à préserver sa santé physique et morale ainsi que l'environnement.

C'est pour cette raison que les sociétés DESHORS ADI, DESHORS MOULAGE et MECALIM ont choisi de promouvoir le changement culturel de leurs personnels et de mettre en place un processus d'amélioration continue pour la sécurité et l'environnement.

11.1. Changement culturel

Afin qu'il soit mature, un système de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement requiert un engagement soutenu de la direction et du management pour déployer et généraliser son implantation sur l'ensemble des établissements.

Une fois ce cap atteint, un manque peut apparaître, lequel n'avait peu ou pas été ressenti auparavant. Nous sommes alors tentés de se dire que cela dépend du ressort des employés puisque le management a fait sa large part et qu'il est désormais question du comportement de chacun.

Afin d'éviter ce constat et d'accompagner le changement, l'implication des salariés sera l'une des principales préoccupations des sites de Brive-la-Gaillarde en 2011. Depuis

quelques années déjà, ils essayent de les impliquer de plus en plus dans les projets de l'entreprise et, les différentes solutions sont décidées en concertation.

Sur ces sites, lors de l'évaluation des risques professionnels et des impacts environnementaux, les salariés sont mis à contribution sur le terrain. Cela a deux avantages :

- prise en compte du travail réel dans l'analyse,
- sensibilisation du salarié aux risques professionnels et aspects environnementaux.

Le chargé d'analyse se rend sur l'unité de travail en question et construit son raisonnement à l'aide des opérateurs présents. Durant celle-ci, afin de limiter la perturbation de la production, les opérateurs continuent leur travail. Cela permet d'observer la réalité des tâches effectuées et de maintenir la productivité du service. A la fin de l'analyse, l'intervenant sensibilise les opérateurs sur les points critiques identifiés. Il effectue ensuite une évaluation des risques (cf. Annexe 4 : Evaluation des risques professionnels de l'atelier élastomère page 106) validée avec le management. Ce dernier prend ainsi connaissance des points critiques le concernant.

A l'avenir, il est prévu d'inclure aussi le CHSCT en passant en revue les combinaisons *unité de travail ↔ risque/aspect* les plus critiques de son champ d'intervention lors des réunions ordinaires. Cette mesure sera proposée lorsque l'évaluation des risques professionnels et aspects environnementaux sera mieux déployée.

De plus, dans le cadre de la démarche *1.2.3 Sécurité* et *1.2.3 Environnement*, les efforts doivent se porter sur les étapes 1 et 8 de la Figure 21 page 62. Impliquer les salariés n'est envisageable que si la direction l'est aussi. Elle devra donc sensibiliser le personnel à la démarche dans laquelle elle s'est engagée. Les modalités sont encore à définir mais l'accent doit être mis sur l'exemplarité et la transparence.

L'étape 8 : *Information, formation, compétence* vise à définir les compétences requises des personnes concernées par les risques professionnels ou aspects environnementaux et, à suivre la mise en œuvre des actions d'information/formation avec la preuve d'acquisition des compétences. Cela peut se traduire également par la construction d'un

plan de formation et par l'accueil des nouveaux salariés et entreprises extérieures. Toutefois, au préalable, l'inventaire des risques professionnels et impacts environnementaux devra être terminé.

11.2. Amélioration continue

Pour maîtriser la santé, la sécurité et l'environnement dans une entreprise, l'organisation joue un rôle indispensable. Elle doit répondre à un processus d'amélioration continue qui permet de prendre en compte les problèmes, de décider des actions à entreprendre, de vérifier les résultats et de valider les progrès.

La Figure 27 page suivante représente ce processus appliqué aux niveaux 2 des démarches intégrées *1.2.3 Sécurité* et *1.2.3 Environnement*. Nous remarquons que la politique HSE est au cœur de celui-ci. Elle symbolise l'engagement de la direction qui est impliquée continuellement dans le processus. C'est une représentation atypique qui met l'accent sur le cœur du système.

Certaines étapes peuvent être manquantes ou incomplètes mais la revue direction est un élément incontournable qu'il faut mettre en place dès le début de la démarche. C'est à cette occasion qu'il est examiné la pertinence et l'efficacité du système de management. La direction évalue si les résultats sont satisfaisants, détermine les actions d'amélioration à apporter, identifie les besoins en ressources nécessaires et fixe de nouveaux objectifs à atteindre.

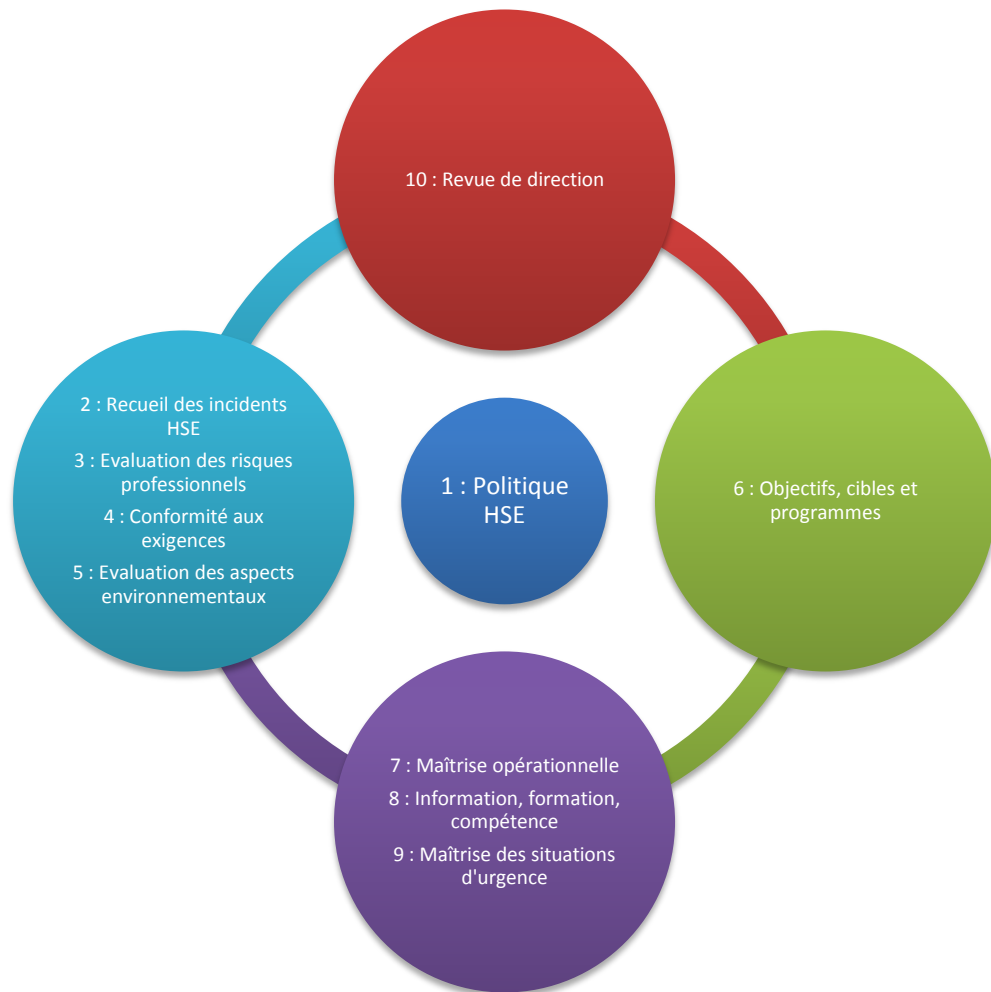


Figure 27 : Processus d'amélioration continue du niveau 2 de la démarche intégrée 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement

11.3. Démarche pilote

Le groupe AD Industrie souhaite fournir une réponse globale à la problématique de ses clients. La démarche entreprise au sein des sites de Brive-la-Gaillarde pourrait faire des émules sur d'autres sites. Cela conduirait le groupe à réfléchir à une politique HSE commune donnant une ampleur supplémentaire à cette démarche.

Mettre en place une organisation HSE de niveau 1 sur chaque site, en utilisant les mêmes méthodes et outils, donnerait davantage de légitimité, apporterait un atout commercial supplémentaire et, mutualiserait les moyens, les expériences, les savoirs et les compétences.

12. Bilan et limites de la démarche

Lancée en mars 2010, les démarches *1.2.3 Sécurité* et *1.2.3 Environnement* des sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie sont en cours de déploiement et devraient aboutir fin d'année 2011. Dans cette deuxième partie nous avons analysé les raisons de cet engagement et la manière dont le contexte a influencé celui-ci.

Accompagnée par l'opération collective de la CRCI du Limousin, la démarche *1.2.3 Environnement* a été intégrée à la démarche *1.2.3 Sécurité*. L'état des lieux des accidents, des risques professionnels, des aspects environnementaux et de la conformité réglementaire a consommé beaucoup de ressources.

Nous allons donc détailler les obstacles qu'ils ont rencontrés et comment ils les ont franchis. Par la suite nous précisons les éléments de cette approche progressive adaptés ou non à une PME.

12.1. Obstacles et leviers

La position d'un hygiéniste doit être neutre afin d'apporter une analyse, de la situation, ne favorisant aucun intérêt. Il doit adopter une posture tenant compte du contexte, qu'il soit humain, économique ou autres.

Un des premiers obstacles rencontré était d'aboutir à un engagement de la direction pour cette démarche. Pour y parvenir, cela a commencé lors du comité de direction du 26 mai 2008 où il était constaté que la société n'était pas dans un processus d'amélioration continue en matière de sécurité et d'environnement. Cette volonté de changement s'est initiée en décembre 2009 par la lettre d'engagement à la démarche *1.2.3 Environnement*. Les raisons de cette orientation ont été abordées au § 9.1 page 56 et sont d'ordre économique et sociale. La prise de conscience par la direction était le premier obstacle à franchir dans cette démarche. Ce processus de changement n'est pas terminé pour autant. Il le sera lorsque la politique HSE sera écrite et communiquée.

Les difficultés qui ont suivi relèvent des moyens humains. Une telle démarche consomme des ressources plus ou moins importantes suivant le point de départ et celui d'arrivée recherché. Dans la situation des sites de Brive-la-Gaillarde, en estimant pour chaque étape le besoin en homme-jour, cela donne un total de 279 homme-jour de mise

en place et de 202 homme-jour de fonctionnement annuel (cf. Annexe 5 : Estimation de la charge – démarche 1.2.3 HSE page 114). Cette estimation ne tient compte que des *acteurs* de la démarche et non des *spectateurs* et *participants*. Les ressources nécessaires aux actions correctives et préventives n'y sont pas comptabilisées. Toutefois, cela suffit pour se rendre compte de l'ampleur du projet.

Face à ce constat, l'objectif de certification en décembre 2010 était une sous-estimation du travail à accomplir et le reporter à décembre 2011 semblait plus réaliste. Pour diminuer cet obstacle, une des solutions adoptée était d'utiliser des méthodes de travail adaptées et de réduire le gaspillage des ressources. Ce dernier concerne les tâches à faible valeur ajoutée comme par exemple la gestion des enregistrements ou encore le traitement des données quantitatives. Le développement informatique permet aujourd'hui de les simplifier. Une forte informatisation des enregistrements de sécurité et d'environnement a donc été choisie en développant en interne des outils sous Microsoft Access[®] ou Microsoft Excel[®] et des modèles de documents sous Microsoft Word[®]. Les entreprises ont de moins en moins de moyens et une organisation complexe en nécessite davantage. La performance de l'organisation est donc un des points clé pour pérenniser cette démarche.

Une connaissance technique est nécessaire pour certaines étapes, en particulier celles concernant l'état des lieux. Cela implique autant les risques professionnels, les aspects environnementaux que la conformité réglementaire. Chacun de ces trois sujets a son lot de complexité et il est préférable qu'une personne ayant les compétences nécessaires en ait la charge. Dans la situation des sociétés Brivistes, les compétences du chargé d'hygiène et d'environnement ont été profitables mais pour une entreprise n'en disposant pas, l'obstacle peut devenir difficile à surmonter. L'accompagnement des CCI est donc un bon moyen de s'en prémunir en participant aux journées de formation prévues dans le cadre de l'opération collective. Les services de santé au travail peuvent également aider l'entreprise sur des sujets comme l'évaluation des risques professionnels.

Les sites de Brive-la-Gaillarde n'étant qu'au milieu de la démarche, un autre obstacle est à prévoir, celui de la résistance au changement. Dans les mois à venir, le service HSE communiquera cette démarche au personnel et définira des consignes

opérationnelles visant à maîtriser la sécurité et l'environnement. Il y aura également des campagnes de sensibilisation et de formation. Cela va donc induire des changements d'organisation, de culture et d'habitudes qui peuvent nuire à la réussite de la démarche. Les employés devront se sentir soutenus par une direction convaincue de l'intérêt de cette approche et un management adapté.

Le contournement de cet obstacle s'opère en les impliquant suffisamment pour être efficace. Une réflexion devra être menée afin de définir le degré d'implication souhaité pour chaque élément du système de management HSE. Ces degrés sont de trois ordres :

- Spectateur, niveau de base consistant pour l'entreprise à être transparent
- Participant, degré d'implication où l'employé a une influence sur l'activité du système (groupe d'enquête, évaluation des risques,...)
- Acteur, employé jouant un rôle direct dans l'activité du système de management (actions de contrôle, analyse et suivi des risques,...)

12.2. Démarche à la portée des PME

Parmi les obstacles décrits au chapitre précédent, les plus problématiques pour une PME sont les ressources et les compétences humaines nécessaires pour mener à bien une telle démarche. C'est en ce sens que les référentiels ou guides de management par étapes sont mieux adaptés que les *classiques*. Chaque niveau demande un peu plus de ressources à allouer et, une certification de niveau 1 permet déjà d'adopter une démarche préventive avec un processus d'amélioration continue.



Figure 28 : Processus d'amélioration continue du niveau 1 de la démarche intégrée 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement

La Figure 28 ci-dessus illustre ce processus d'amélioration continue réduit à son minimum afin qu'il s'adapte au mieux aux PME.

Une des difficultés que nous rencontrons aussi dans cette démarche est d'obtenir la conviction, la volonté de l'entreprise à s'engager. Les référentiels de management simplifiés existent mais *l'engagement* est un point déterminant.

L'accompagnement des CCI par le biais d'opérations collectives apporte un soutien fort à la mise en place de cette démarche grâce à des formations et des aides financières pour être assisté d'un consultant. Celui-ci n'est toutefois que temporaire et, l'entreprise doit arriver à un système autonome nécessitant un minimum de ressources. Ces référentiels sont une bonne initiative pour développer le management de la sécurité et de l'environnement au sein des PME et, les CCI doivent continuer à promouvoir et accompagner leurs déploiements.

Conclusion

Les entreprises éprouvent un besoin constant de se structurer pour pérenniser leur avenir et les systèmes de management sont un des moyens. Seulement, ils nécessitent un apport conséquent de ressources préalables que les plus petites d'entre elles ont des difficultés à fournir.

Dans ce mémoire, nous avons étudié les différents systèmes existants et en particulier les approches par étapes. Lors de notre premier axe de développement, nous avons remarqué que les systèmes de management qualité, sécurité et environnement ne sont pas très populaires aux yeux des entreprises Françaises. En France, la croissance des certifications stagne alors que dans des pays voisins celle-ci augmente, la faute à un contexte réglementaire et politique non incitatif à un engagement volontaire. Seules quelques milliers de PME ont franchi le pas et se retrouvent sous-représentées parmi les organismes certifiés. La plupart caractérisent les systèmes de management comme inadaptés à leur taille.

Afin de rompre ce schéma, des initiatives ont été lancées par les CCI pour développer des outils de mise en place par étapes ciblant les PME. Ces initiatives sont récentes et les retours d'expérience sont peu nombreux. Pour autant, une enquête révèle que ceux-ci sont plus simples et permettent d'étaler la charge de travail. L'accompagnement des PME par les CCI, se traduisant par un soutien technique et financier, les aide à aller au bout de ces démarches. C'est donc une première réponse aux difficultés des PME.

Notre second axe de développement s'est porté sur une PME engagée vers un système de management de la sécurité et de l'environnement par étapes. Son retour d'expérience a confirmé que ces démarches permettent d'introduire un processus de prévention et d'amélioration continue avec un minimum de ressources, grâce à l'accompagnement des CCI.

Pour autant, deux obstacles subsistent, que ce soit par une approche classique ou progressive. Le premier est d'obtenir l'engagement de la direction et le second de surmonter la résistance au changement. Les ressources ne sont donc pas les seuls obstacles au déploiement des systèmes de management de la sécurité et de

l'environnement au sein des PME. La culture des dirigeants est un élément fondamental de ces démarches que seul un engagement volontaire peut initier.

Ainsi, en définissant des référentiels plus simples et progressifs, les CCI ont permis d'inciter les entreprises réticentes par manque de moyens à s'engager dans de telles démarches. Mais ceci ne concerne qu'une partie des entreprises. Les pistes d'amélioration doivent aussi s'orienter vers le contexte réglementaire et politique Français afin de développer la culture des entreprises et les inciter à s'engager.

Bibliographie

- **Ouvrages / Publications :**

ACFCI, ICSI et AFNOR, *Guide PME/PMI, Santé et sécurité au travail*, Février 2010, ACFCI, ISBN 978-2-85723-480-7

ADEME, *Communiqué de presse du 18 mars 2009 : Les responsables des PME restent concernés par les questions d'environnement et de maîtrise de l'énergie malgré la crise économique*, mars 2009, ADEME

AFNOR, *Certification AFAQ Environnement par étapes... Retours d'expériences d'entreprises certifiées*, septembre 2010, AFNOR

BERGER-DOUCE Sandrine, *Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective*, 2005, Revue internationale PME, vol. 18, n°3-4, p.93-123, ISBN 2-7605-1368-8

BLONDIN-SEGUINEAU Claire, *Guide du management santé, sécurité au travail (selon ILO-OSH 2001)*, 2007, AFNOR, ISBN 978-2-12-475547-9

DELLACHERIE Christian, *La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail, avis du Conseil Economique, Social et Environnemental*, juin 2010, CESE

DRAIS Eric, *La mise en place des systèmes de management de la santé-sécurité : une question de gestion de projet*, 2005, INRS, ND2225

DRAIS Eric, FAVARO Marc et AUBERTIN Gérard, *Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre*, 2008, INRS, NS275

DRUEZ-VERITE Céline et NIEK Guillaume, *Les apports de la certification ISO 14001*, mai 2008, AFNOR

ECKL Petra et HARMAND Christian, *Guide du management intégré – Une approche processus*, 2004, AFNOR, ISBN 2-12-465084-X

GAUTHEY Olivier et GIBEAULT Gaëtan, *Développer une culture de sécurité au travail*, 2005, AFNOR, ISBN 978-2-12-475086-0

GEY Jean-Marc et COURDEAU Daniel, *Pratiquer le management de la santé et de la sécurité au travail*, 2007, AFNOR, ISBN 978-2-12-475586-8

GROSJEAN Vincent, *Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention*, 2003, INRS, ND2188

FORMAN Bernard, GEY Jean-Marc et BONNIFET Fabrice, *3^e Qualité Sécurité Environnement – Construire un système de management intégré*, tirage, 2008, AFNOR, ISBN 978-2-12-475568-4

ISO, *The ISO Survey – 2008*, novembre 2009, ISO, ISBN 978-92-67-10508-6

LABONNE Julien, *A Comparative Analysis of the Environmental Management, Performance and Innovation of SMEs and Larger Firms*, août 2006, Commission Européenne, Direction Générale de l'Environnement

Observatoire des PME, *Regard sur les PME n° 4 : Les PME et l'environnement, enjeux et opportunités*, octobre 2003, Agence des PME

RUTH Hillary, *Small and medium-sized enterprises and the environnement*, 2000, Business Imperatives, ISBN 978-1874719229

VAUTE Laetitia et GREVECHE Marie-Paule, *Certification ISO 14001, les 10 pièges à éviter*, 2009, AFNOR, ISBN 978-2-12-465916-6

- **Référentiels :**

ACFCI, *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail*, octobre 2007, ACFCI, ISBN 2-85723-466-X

AFNOR, AC X 50-200 : *Systèmes de management intégré – Bonnes pratiques et retours d'expériences*, 2^{ème} tirage, janvier 2003, AFNOR

AFNOR, AC X 50-818 : *Guide pour améliorer votre performance – Démarche qualité par étapes*, 1^{er} tirage, septembre 2009, AFNOR, ISSN 0335-3931

AFNOR, FD X 30-205 : *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental*, 1^{er} tirage, octobre 2007, AFNOR, ISSN 0335-3931

AFNOR, FD X 50-189 : *Systèmes de management – Lignes directrices pour leur intégration*, 1^{er} tirage, janvier 2004, AFNOR, ISSN 0335-3931

Association MASE et UIC, *Système commun – Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises*, janvier 2009, MASE et UIC

BSI, BS OHSAS 18001:2007 : *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail*, 3^{ème} tirage, février 2008, British Standards Institute, ISBN 978 0 580 594045

ISO, NF EN ISO 9001:2008 : *Systèmes de management de la qualité*, 1^{er} tirage, novembre 2008, AFNOR, ISSN 0335-3931

ISO, NF EN ISO 14001:2004 : *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, 1^{er} tirage, décembre 2004, AFNOR, ISSN 0335-3931

OIT, ILO-OSH 2001 : *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail*, 1^{ère} édition, 2002, OIT, ISBN 92-2-211634-4

- **Textes juridiques**

Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991, article 1^{er}, introduisant les principes généraux de prévention dans le Code du Travail, décembre 1991, Journal Officiel de la République Française

Règlement n°1221/2009 du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS), décembre 2009, Journal Officiel de l'Union Européenne

Glossaire

Accident du travail : Evénement soudain survenu sur le lieu de travail à un salarié d'une entreprise, lui causant un dommage corporel.

Amélioration continue : Démarche structurée, visant l'amélioration perpétuelle de la performance d'une entité.

Arbre des causes : Schéma utilisé pour étudier à posteriori tout évènement indésirable et retraçant chronologiquement les causes de celui-ci.

Aspect environnemental : Elément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement.

Audit : Processus permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

Certification : Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, une organisation, un processus, un service ou un personnel est conforme à des exigences spécifiées dans un référentiel.

Danger : Situation susceptible d'altérer l'intégrité physique d'une personne.

Document Unique : Document élaboré par le chef d'établissement recensant les dangers potentiels et évaluant les risques encourus par chacun.

Gestion de projet : Démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet.

Homme-jour : Unité définissant le travail d'une personne pendant une journée

Impact environnemental : Toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme.

Maladie professionnelle : Atteinte à la santé différée par rapport à l'exposition à un risque durant l'activité professionnelle.

Norme : Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Risque : Probabilité qu'un danger ne survienne et cause des dommages.

Référentiel : Document de référence résultant de la sélection de documents ou de normes représentant le savoir-faire d'une entreprise.

Reporting : Opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité ou désigne le document analysant le fonctionnement et l'activité d'une entreprise dans un ou plusieurs domaines, pour une période donnée ...

Entreprise Seveso seuil haut : Installation industrielle classée en autorisation avec servitudes dont l'activité (en particulier les quantités de produits stockés) présente un risque important pour les populations alentours, en cas d'accident grave. Il existe deux types de classements Seveso le seuil haut et le seuil bas.

Tableau de bord : Outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

Taux de fréquence : Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail.

Unité de travail : Regroupement (géographique, métier, poste, activité) opéré sur la base de groupes d'exposition homogène.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
ABREVIATIONS	5
INTRODUCTION	7
UN DEVELOPPEMENT COMMUN	9
1. Une nouvelle approche	9
1.1. Se développer, une nécessité	9
1.2. L'hygiéniste, un acteur de terrain	9
2. La réalité du terrain	10
2.1. Lumière entre la théorie et la pratique	10
2.2. Les PME face aux difficultés	10
LES SYSTEMES DE MANAGEMENT	12
3. Le management	12
3.1. Les référentiels de management existants	12
3.2. Construire un système de management	12
3.3. Le principe de l'amélioration continue	13
4. Le management de l'environnement	14
4.1. Système de management environnemental	14
4.2. Les référentiels de management environnemental existants	15
4.2.1. La norme ISO 14001	15
4.2.2. Le règlement européen EMAS	22
4.3. Le management de l'environnement par étapes	24
5. Le management de la qualité	31
5.1. Système de management de la qualité	31
5.2. La norme ISO 9001	32

5.3.	Le management de la qualité par étapes	33
6.	Le management de la sécurité	34
6.1.	Système de management de la sécurité.....	35
6.1.1.	<i>Généralités</i>	35
6.1.2.	<i>Principes de mise en œuvre</i>	36
6.2.	Les référentiels de management sécurité existants	40
6.2.1.	<i>Le référentiel OHSAS 18001</i>	41
6.2.2.	<i>Les principes directeurs ILO-OSH 2001</i>	42
6.2.3.	<i>Le référentiel MASE</i>	42
6.3.	Le management de la sécurité par étapes.....	44
7.	Bilan des systèmes de management	48
	VERS UNE DEMARCHE SECURITE-ENVIRONNEMENT PAR ETAPES	50
8.	Contexte d'engagement.....	50
8.1.	Groupe AD Industrie	50
8.2.	Crise économique	52
8.3.	Culturel	53
8.4.	Relationnel.....	54
8.4.1.	<i>Acteurs internes</i>	54
8.4.2.	<i>Acteurs externes</i>	55
9.	Engagement progressif.....	56
9.1.	Ses raisons	56
9.1.1.	<i>Bilan dommageable</i>	56
9.1.2.	<i>Aspects économiques</i>	57
9.1.3.	<i>Accompagnement extérieur</i>	58
9.2.	Son déploiement	59
9.3.	Son intégration.....	59
10.	Vue du terrain.....	62
10.1.	Présentation des sites.....	62

10.1.1.	<i>Géographie</i>	62
10.1.2.	<i>Organisation</i>	63
10.1.3.	<i>Activités</i>	64
10.1.4.	<i>Risques professionnels et aspects environnementaux</i>	65
10.2.	Lancement de la démarche	67
10.3.	Etat des lieux	67
10.3.1.	<i>Etape 2 : Recueil des incidents de sécurité et d'environnement</i>	67
10.3.2.	<i>Etapas 3 et 5 : Evaluation des risques professionnels et impacts environnementaux</i> ..	69
10.3.3.	<i>Etape 4 : Analyse de la conformité aux exigences légales</i>	72
10.4.	Démarche projet	74
11.	Des résultats à terme.....	74
11.1.	Changement culturel.....	75
11.2.	Amélioration continue	77
11.3.	Démarche pilote	78
12.	Bilan et limites de la démarche	79
12.1.	Obstacles et leviers	79
12.2.	Démarche à la portée des PME	81
	CONCLUSION	83
	BIBLIOGRAPHIE	85
	GLOSSAIRE	88
	TABLE DES MATIERES	90
	TABLE DES FIGURES	93
	TABLE DES TABLEAUX	95
	TABLE DES ANNEXES	96
	RESUME - ABSTRACT	123

Table des figures

Figure 1 : Roue de Deming, symbole de l'amélioration continue	13
Figure 2 : Répartition en 2008 du nombre de certificats ISO 14001 pour les 10 premiers pays dans le monde et la France (source : étude ISO de novembre 2009)	16
Figure 3 : Evolution du nombre de certificats ISO 14001 délivrés en France (source : étude AFNOR de 2008 et étude ISO de 2009)	17
Figure 4 : Répartition en France par effectif de l'organisme certifié en 2006 (source : étude AFNOR de 2008)	18
Figure 5 : Accroissement d'une année sur l'autre du nombre des certificats ISO 9001 et ISO 14001 dans le monde (source : études ISO de 2009 et AFNOR de 2008)	19
Figure 6 : Répartition des sites certifiés ISO 14001 en décembre 2007 comparée aux sites enregistrés EMAS en janvier 2008 (sources : études AFNOR de 2008 et ISO de 2009)	23
Figure 7 : Logo attestant l'enregistrement EMAS	24
Figure 8 : Logos AFAQ attestant des certifications pour un SME par étapes niveaux 1 et 2	26
Figure 9 : Découpage du niveau 1 du SME par étapes (source : FD X 30-205)	27
Figure 10 : Découpage du niveau 2 du SME par étapes (source : FD X 30-205)	28
Figure 11 : Découpage du niveau 3 du SME par étapes (source : FD X 30-205)	29
Figure 12 : Répartition par taille d'entreprises certifiées AFAQ Environnement par étapes (source : Enquête AFNOR de 2010)	30
Figure 13 : Etapes de mise en place d'un SMSST (source : INRS)	37
Figure 14 : Les trois piliers de la sécurité	39
Figure 15 : Les six étapes du niveau 1 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)	45
Figure 16 : Les neuf étapes du niveau 2 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)	46
Figure 17 : Les neuf étapes du niveau 3 du SMSST par étapes (source : guide 1.2.3 Sécurité)	47
Figure 18 : Représentation graphique de la culture HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du Groupe AD Industrie en 2009 avant le commencement de la démarche	54
Figure 19 : Comparaison du taux de fréquence en 2008 entre les sites de Brive et le CTN de la métallurgie	57
Figure 20 : L'intégration QSE des principes de management (source : Qualité, Sécurité, Environnement - Construire un système de management intégré)	60
Figure 21 : Intégration des niveaux 2 des démarches 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement	62
Figure 22 : Implantation géographique des sites de Brive-la-Gaillarde du Groupe AD Industrie (Source : IGN)	63
Figure 23 : Organigramme fonctionnel du service HSE des sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie	64

<i>Figure 24 : Répartition par catégories des accidents du travail bénins survenus en 2010 chez DESHORS</i>	
<i>ADI</i>	<i>69</i>
<i>Figure 25 : Photo du poste de travail « Bain Nital »</i>	<i>72</i>
<i>Figure 26 : Evolution des démarches d'hygiène, de sécurité et d'environnement au cours des années</i>	<i>75</i>
<i>Figure 27 : Processus d'amélioration continue du niveau 2 de la démarche intégrée 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement</i>	<i>78</i>
<i>Figure 28 : Processus d'amélioration continue du niveau 1 de la démarche intégrée 1.2.3 Sécurité et 1.2.3 Environnement</i>	<i>82</i>

Table des tableaux

Tableau 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 14001 pour les pays comptant plus de 1000 certificats en Europe et en Chine (source : étude ISO de 2009)20

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Rapport d'enquête accident du travail</i>	97
<i>Annexe 2 : Fiche Projet – Bain Nital</i>	101
<i>Annexe 3 : Fiche de poste de sécurité – Bain Nital</i>	105
<i>Annexe 4 : Evaluation des risques professionnels de l'atelier élastomère</i>	106
<i>Annexe 5 : Estimation de la charge – démarche 1.2.3 HSE</i>	114
<i>Annexe 6 : Rapport d'activité</i>	115
<i>Annexe 7 : Résumé de 3 pages</i>	119

Annexe 1 : Rapport d'enquête accident du travail

 AD Industrie	RAPPORT D'ENQUETE D'ACCIDENT DU TRAVAIL	GEAT 10-001 Date : 19/04/2010
--	--	--

Informations sur l'Accident du Travail	
Date	23/03/2010
Heure	09h15
Société	MECALIM
Zone/UPA	UPPE
Poste/Machine	CTX 400 (375)
Victime(s)	██████████
Témoin(s)	

Groupe d'Enquête Pluridisciplinaire	
Fonction	NOM Prénom
Animateur	VINEL Mathieu
Responsable	AUBERT Sylvain (excusé)
Chef d'équipe	██████████
Délégué du CHSCT	██████████████████
Victime ou à défaut un opérateur	██████████
Service Sécurité	
Autres	██████████████████

Avancement de l'Enquête							
Étapes	Ouverture du GEAT	Recueil des faits	Réalisation de l'arbre des causes	Recherche des actions préventives et/ou correctives	Validation des actions	Réalisation des actions	Clôture
Date de réalisation	19/04/2010	19/04/2010	19/04/2010	19/04/2010	20/4/2010	02/07/2010	02/07/2010

Service Sécurité

- 1 / 4 -



RAPPORT D'ENQUETE D'ACCIDENT DU TRAVAIL

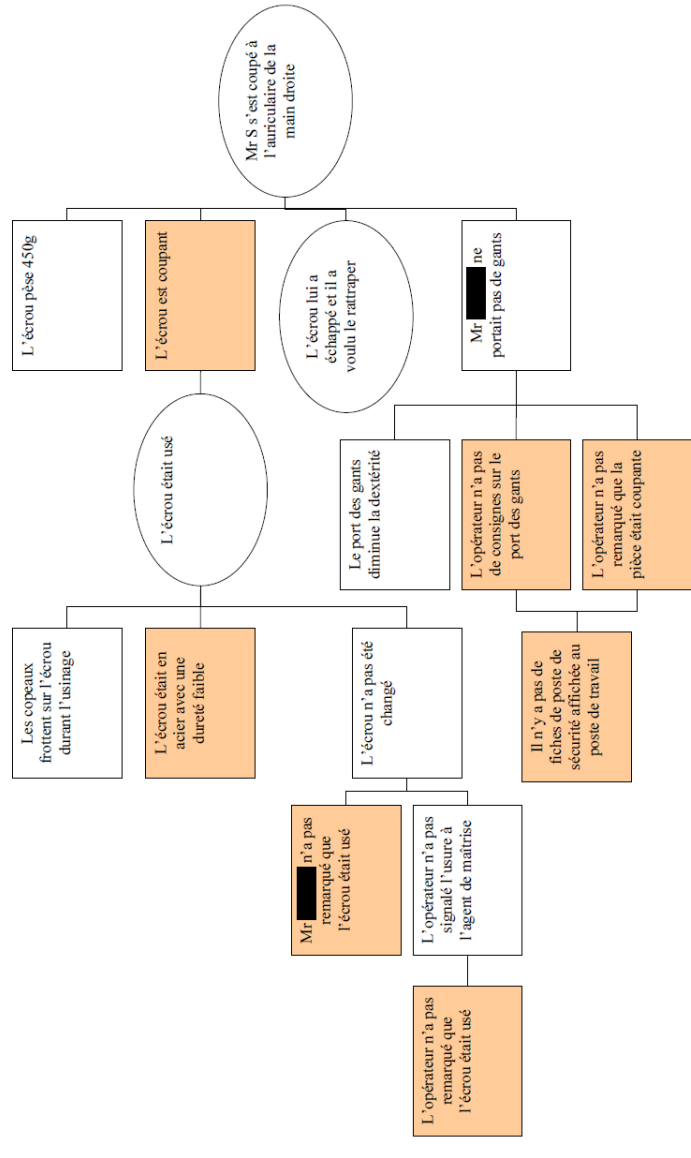
GEAT 10-001
Date : 19/04/2010

Circonstances détaillées de l'Accident du Travail

En démontant la pièce qu'il était en train d'usiner du montage, l'écrou du montage lui a échappé et en voulant le rattraper Monsieur [REDACTED] s'est coupé.

Recueil des faits

- Mr [REDACTED] s'est coupé
- L'écrou lui a échappé et il a voulu le rattraper
- Il était en train de démonter la pièce de son montage
- Il ne portait pas de gants
- L'écrou était coupant
- L'écrou était usé
- Le port des gants engendre un manque de dextérité
- Mr [REDACTED] est responsable de cette zone depuis 3 mois
- Le 1^{er} témoin de l'accident est Mr [REDACTED]
- Mr [REDACTED] a alerté Mr [REDACTED] qui est secouriste
- Mr [REDACTED] et Mr [REDACTED] ont procédé aux premiers soins
- Les pompiers ont amené Mr [REDACTED] aux urgences
- C'était la première fois que l'opérateur faisait cette opération
- Cette opération est réalisée à chaque pièce de la série de 80
- L'écrou pesait 450g



○ Fait inhabituel □ Fait habituel ■ Causes sur lesquelles il faut agir

Service Sécurité

	RAPPORT D'ENQUETE D'ACCIDENT DU TRAVAIL	GEAT 10-001 Date : 19/04/2010
---	--	----------------------------------

Actions Préventives et/ou Correctives					
Description	Validation Directeur Etablissement	Porteur	Délai initial	Réalisée le	
Refaire un érou avec un acier suffisamment dure et sans arrêtes tranchantes	X	[REDACTED]	19/04/2010	24/03/2010	
Présenter les conclusions de cet accident aux responsables d'UPA et chefs d'équipe	X	[REDACTED]	14/05/2010	05/05/2010	
Former les agents de maîtrise pour qu'ils sachent identifier des situations dangereuses	X	VINEL	31/06/2010	02/07/2010	
Prévoir un support pour afficher les conclusions des accidents du travail avec cet accident comme premier affichage	X	VINEL	07/05/2010	05/05/2010	

Annexe 2 : Fiche Projet – Bain Nital

	FICHE PROJET	Page : 1 / 4
	SECURITE - ENVIRONNEMENT	Date : 01/04/2010 m.vinel Version B

1 PROJET

Nom du projet : Bain NITAL

Société : MECALIM

Objet du projet : Contrôle de la qualité des pièces par une attaque nital (acide nitrique)

Pilote du projet : ██████████

Référence projet : MECA IND 2010-02

Date lancement projet : 16/03/2010

Tableau Mise À Jour :

Indice	Date	Nature des modifications
A	01/04/2010	Création
B	16/10/2010	Définition du lieu d'installation

2 DESCRIPTION

Le procédé d'attaque nital consiste à tremper les pièces dans une série de bains pour faire apparaître d'éventuels défauts. Voici ci-dessous la gamme opératoire :

Numéro d'opération	Temps	Description des opérations
1	60s	Dégraissage : gardoclean 20% dans de l'eau
2	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
3	60s	Dépassivation : gardacid 30% dans de l'eau
4	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
5	60s	Immersion de la pièce dans une solution d'acide chlorhydrique à 3-5% en volume dans de l'éthanol
6	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
7	100s	Immersion de la pièce dans une solution d'acide nitrique à 4-7% en volume dans de l'éthanol
8	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
9	60s	Immersion de la pièce dans une solution d'ammoniacale à 3-5% en volume dans de l'éthanol
10	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
11	30s	Immersion dans une solution d'ammoniacale (40g/L ±5g/L) dans de l'eau
12	20s	Rinçage à l'eau déminéralisée
13	20s	Immersion dans de l'éthanol
14	Temps nécessaire	Séchage complet de la pièce avec la soufflette

Ce document est la propriété du groupe AD. Il ne peut être diffusé, reproduit ou communiqué à un tiers sans son autorisation écrite

	FICHE PROJET	Page : 2 / 4
	SECURITE - ENVIRONNEMENT	Date : 01/04/2010 m.vinel Version B

Numéro d'opération	Temps	Description des opérations
15	Temps nécessaire	Examen visuel

Ce procédé sera effectué 1 fois par mois et durera 1 heure environ.

Le procédé sera implanté le long du mur à côté des rectifieuses.

3 ETUDE DES RISQUES PROFESSIONNELS

Risque professionnel	Description	Conséquences possibles	Moyens de maîtrise recommandés
Chute	Poste de travail au sol, pas de travail en hauteur.	Chute de plain-pied pouvant occasionner un arrêt de travail > 8j	Sol en bon état et à maintenir en l'état. Pas d'obstacles (tuyaux, gaines,...).
TMS	Manutention de pièces < 1kg, quelques dizaines de pièces par mois, durant 1h.	TMS	Etabli à hauteur de travail. Prévoir zone pour poser les pièces à hauteur de travail.
Manutention mécanique	Pas de manutention mécanique	-	-
Effondrement et chutes d'objets	Pas de stockage en hauteur	-	-
Chimique	Les opérateurs vont être en contact direct ou indirect avec des produits corrosifs (Solution d'acide nitrique, Solution d'ammoniaque, Solution d'acide chlorhydrique et gardacid). Ils utiliseront également de l'éthanol (solvant) et un produit irritant (gardoclean).	Il y aura des acides forts et une base forte qui peuvent provoquer de graves brûlures de la peau et des voies respiratoires.	Prévoir un dispositif d'aspiration des vapeurs corrosives résistant à la corrosion. Identifier les bacs et les protéger contre les projections d'autres produits. Porter des gants de protection adaptés (obligatoire). Eviter de plonger les mains dans les bacs, utiliser un ustensile.
Incendie / explosion	Il y a des bacs d'éthanol (facilement inflammable) dans un endroit confiné (hotte aspirante fermée)	Création d'un nuage de vapeurs inflammables s'enflammant à la suite d'un élément déclencheur.	Vidanger les bacs après la fin d'utilisation du procédé. Relier les éléments métalliques à la terre. Définir les zones ATEX et prendre les mesures adaptées de prévention.

Ce document est la propriété du groupe AD. Il ne peut être diffusé, reproduit ou communiqué à un tiers sans son autorisation écrite

	FICHE PROJET	Page : 3 / 4
	SECURITE - ENVIRONNEMENT	Date : 01/04/2010 m.vinel Version B

Risque professionnel	Description	Conséquences possibles	Moyens de maîtrise recommandés
Sanitaire	Rien de particulier, risque évalué pour l'atelier	-	Consignes générales de sécurité
Machines, outils	Pas de machines et d'outils	-	-
Sonore	Système d'aspiration pouvant occasionner un bruit gênant voir nocif.	Stress, fatigue, énervement Altération de l'audition	Prendre ne considération le bruit généré par le système d'aspiration lors du choix
Ambiances thermiques	Rien de particulier, risque évalué pour l'atelier	-	-
Rayonnements	Rien de particulier, risque évalué pour l'atelier	-	-
Ambiances lumineuses	Les opérateurs devront contrôler la qualité de la pièce	Fatigue visuelle Altération de la vue	Installer une lumière d'appoint pour le contrôle des pièces
Coactivité	Rien de particulier, risque évalué pour l'atelier	-	-
Organisation du travail	Procédé spécial	Prise de risque inconsciente	Définir et afficher une fiche de poste de sécurité Former les opérateurs au procédé et à ses risques
Routier	Non concerné	-	-

4 ETUDE DES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

Aspect environnemental	Description	Conséquences possibles	Moyens de maîtrise recommandés
Consommation d'eau	Consommation d'eau pour constituer les bains (30 litres par mois)	Diminution des ressources en eau potable	Définir le protocole de constitution des bains (juste ce qu'il faut)
Consommation d'énergies	Consommation d'énergie électrique par le système d'aspiration et la lumière d'appoint (quelques kWh par mois)	Diminution des ressources énergétiques (France : 80% nucléaire)	Rendre dépendants le système d'aspiration et la lumière par un dispositif manuel.
Génération de bruits	Non concerné (trop faible quantité de nuisance sonore)	-	-
Génération d'odeurs	Non concerné (trop faible quantité de produits)	-	-

Ce document est la propriété du groupe AD. Il ne peut être diffusé, reproduit ou communiqué à un tiers sans son autorisation écrite

	FICHE PROJET	Page : 4 / 4
	SECURITE - ENVIRONNEMENT	Date : 01/04/2010 m.vinel Version B

Aspect environnemental	Description	Conséquences possibles	Moyens de maîtrise recommandés
Génération de déchets	Génération des déchets industriels spécifiques liquides (vidange des baignoires)	Pollution de l'environnement si filière de traitement inadaptée.	Se conformer à l'organisation de gestion des déchets déjà en place
Insertion paysagère	Non concerné	-	-
Rejets atmosphériques	Cette installation est concernée par la rubrique ICPE 1611 qui définit un seuil de déclaration à 50t de stockage d'acide nitrique entre 20 et 70% et d'acide chlorhydrique à plus de 20%.	Pollution de l'air	Compte-tenu de la faible quantité utilisée dans le procédé et de la fréquence d'utilisation, une filtration des vapeurs est négligeable.
Rejets dans le sol	Stockage de produits liquides dangereux	-	Stocker les produits ou déchets liquides sur rétention adaptée
Rejets dans l'eau	Non concerné	-	Strictement interdit

Ce document est la propriété du groupe AD. Il ne peut être diffusé, reproduit ou communiqué à un tiers sans son autorisation écrite

Annexe 3 : Fiche de poste de sécurité – Bain Nital

	FICHE DE POSTE DE SECURITE	Réf. : FPS000
	MECALIM UPPE Bain NITAL	Révisé le : 04/04/2011 Rédacteur : m.vinel

DANGERS

 Facilement inflammable - F	 Irritant - Xi	 Corrosif - C
---	--	---


PHASES DE TRAVAIL	RISQUES ASSOCIES	MESURES RECOMMANDEES	MESURES OBLIGATOIRES
Dégraissage au GARDOCLEAN	Irritation de la peau		Port de gants en néoprène.
	Irritation des yeux		Port de lunettes de sécurité.
Dépassivation au GARDOACID	Provoque de graves brûlures		Port de lunettes de sécurité et de gants en néoprène. Utiliser l'aspiration.
Attaque NITAL à l'acide nitrique	Provoque de graves brûlures		Port de lunettes de sécurité et de gants en néoprène. Utiliser l'aspiration.
Rinçage à l'éthanol	Facilement inflammable		Interdiction de travaux par points chauds.
Blanchiment à l'acide chlorhydrique	Provoque de graves brûlures		Port de lunettes de sécurité et de gants en néoprène. Utiliser l'aspiration.
		Irritant pour les voies respiratoires	Utiliser l'aspiration.
Neutralisation à l'ammoniaque	Provoque des brûlures		Port de lunettes de sécurité et de gants en néoprène. Utiliser l'aspiration.
Vidange ou constitution des bains	Provoque de graves brûlures en cas de projections		Port de lunettes de sécurité, de gants en néoprène et d'un tablier de protection chimique.

CONSIGNES

				
Mettre en marche l'aspiration				

Ce document est la propriété du groupe AD. Il ne peut être diffusé, reproduit ou communiqué à un tiers sans son autorisation écrite.

Annexe 4 : Evaluation des risques professionnels de l'atelier élastomère



AD Industrie

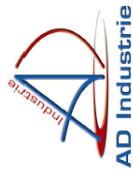
Fiche d'évaluation des risques

N°Fiche	170
Date	23/03/2011
Version	2

Société	UT
Atelier	Atelier élastomère

Risque	Risque de chute
--------	-----------------

Circunstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité																		
<p>Le travail est de plain-pied. Le sol n'est pas inégal ou peu défectueux. Pas d'obstacles au sol, ni de marches. Les opérateurs utilisent un escabeau avec des patins pour accéder aux flasques stockées en hauteur.</p>	<p>Chute de l'escabeau</p>	<p>Interdiction de courir dans les ateliers. Atelier rangé Escabeau pour accéder aux flasques</p>	<p>1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.</p> <p>770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.</p> <p>540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme</p> <p>320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.</p> <p>110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.</p>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Personnes Exposées</td> <td style="text-align: center;">1 à 5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Mode</td> <td style="text-align: center;">Normal</td> </tr> </table>	Personnes Exposées	1 à 5	Mode	Normal	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Gravité</td> <td style="text-align: center;">Importante</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Niveaux actuels</td> <td style="text-align: center;">Grave</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Niveaux attendus</td> <td style="text-align: center;">Grave</td> </tr> </table>	Gravité	Importante	Niveaux actuels	Grave	Niveaux attendus	Grave	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Exposition</td> <td style="text-align: center;">Importante</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Maitrise</td> <td style="text-align: center;">Efficace</td> </tr> </table>	Exposition	Importante	Maitrise	Efficace	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Criticité</td> <td style="text-align: center;">108/Faible</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Criticité</td> <td style="text-align: center;">108/Faible</td> </tr> </table>	Criticité	108/Faible	Criticité	108/Faible
Personnes Exposées	1 à 5																				
Mode	Normal																				
Gravité	Importante																				
Niveaux actuels	Grave																				
Niveaux attendus	Grave																				
Exposition	Importante																				
Maitrise	Efficace																				
Criticité	108/Faible																				
Criticité	108/Faible																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0070C0; color: white;">Actions proposées</td> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </table>	Actions proposées																				
Actions proposées																					



Fiche d'évaluation des risques

Société		UT	
DESHORS MO		Atelier elastomère	
N°Fiche	Date	Risque	Version
171	30/03/2011	Risque de TMS	3

Circonstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité
<p>Manutention de secteurs en résine ou en élastomère de quelques kilogrammes. L'essentiel du travail consiste à de la finition ou à du montage de lamelles. L'opérateur a constamment les coudes levés.</p>	<p>Troubles musculo-squelettiques</p>	<p>Chaises à 5 pieds, réglables en hauteur et au niveau du dossier. Etabli de travail non réglable mais à hauteur de travail. Matériel de mise en position du secteur sur 6 axes.</p>	<p>1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
<p>Personnes Exposées 1 à 5</p>	<p>Mode Normal</p>	<p>Actions proposées Améliorer l'ergonomie des postes de travail. Favoriser la polyvalence entre les postes.</p>	<p>770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
<p>Gravité Grave</p>	<p>Exposition Très importante</p>	<p>Maîtrise Partielle</p>	<p>540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme</p>
<p>Niveaux attendus Grave</p>	<p>Importante</p>	<p>Efficace</p>	<p>320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.</p>
			<p>110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.</p>

Niveaux actuels	Gravité	Exposition	Maîtrise	Criticité
Grave	Grave	Très importante	Partielle	240/Moderée
Niveaux attendus	Grave	Importante	Efficace	100/Faible



Fiche d'évaluation des risques

N°Fiche
175

Date
30/03/2011

Version
3

Risque
Risque d'effondrement ou de chutes d'objets

Société
DESHORS MO

UT
Atelier elastomère

Circonstances d'exposition
Il y a des étagères qui sont fixées. Le rangement peut se faire jusqu'à environ 2.5m. Le stockage est organisé.
Pas d'empilement d'objets.

Description des conséquences
Chute d'objet sur quelqu'un.

Mesures déjà mises en oeuvre
Les flasques sont en arc de cercle et les étagères sont adaptées pour leur stockage. Stockage organisé.

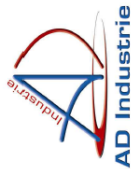
Echelle de Criticité	
1000	Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.
770	Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.
540	Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme
320	En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.
110	Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.

Personnes Exposées 1 à 5

Mode Normal

	Gravité	Exposition	Maîtrise
Niveaux actuels	Assez grave	Faible	Efficace
Niveaux attendus	Assez grave	Faible	Efficace

Criticité	
32	Faible
32	Faible



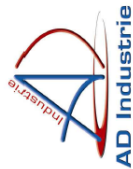
Fiche d'évaluation des risques

Société		UT	
DESHORS MO		Atelier elastomère	
N°Fiche	Date	30/03/2011	
172	Version	7	
Risque		Risque chimique	

Circonstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité
<p>Les opérateurs sont exposés 15min / semaine à des produits contenant des isocyanates (F1 et F1 BK) suspectés cancérogènes. Ils utilisent plus couramment du silicone CARA RTV 681 qui contient du quartz. Toutefois ce produit est sous forme de gel et il n'y a pas d'abrasion générant des poussières.</p>	<p>L'exposition aux isocyanates peut causer un asthme professionnel. Risque d'allergie. L'exposition à la silice peut causer la silicose. Cancer.</p>	<p>Information des opérateurs sur le danger. Port obligatoire de demi-masque à cartouches filtre ABEK1 pour le F1. Mise à disposition des EPI adaptés.</p>	<p>1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
		<p>Actions proposées Voir pour remplacer le F1 par un moins dangereux ou pour le manipuler sous aspiration.</p>	<p>770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
			<p>540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme</p>
			<p>320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.</p>
			<p>110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.</p>

Criticité
240/Moderée
72/Faible

Personnes Exposées	Mode	Gravité	Exposition	Maîtrise
1 à 5	Normal	Extrêmement grave	Moyenne	Partielle
		Grave	Moyenne	Efficace



Fiche d'évaluation des risques

Société		UT	
DESHORS MO		Atelier elastomère	
N°Fiche	Date	30/03/2011	
178	Version	3	
Risque		Risque d'incendie et d'explosion	

Circonstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité
<p>Le silicone Cara RTV 681 peut libérer des vapeurs d'hydrogène explosives si il est mis en contact avec : eau, alcool, humidité, acides, bases, oxydants, catalyseurs. Risque d'explosion d'un nuage de gaz d'hydrogène.</p>	<p>Explosion.</p>	<p>Stockage adapté. Information des opérateurs sur les risques et sur les consignes de stockage et d'utilisation à respecter.</p>	<p>1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
<p>Personnes Exposées 1 à 5</p>	<p>Mode Normal</p>	<p>Actions proposées</p>	<p>770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.</p>
<p>Gravité Extrêmement grave</p>	<p>Exposition Négligeable</p>	<p>Maîtrise Efficace</p>	<p>540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme</p>
<p>Niveaux attendus Extrêmement grave</p>	<p>Négligeable</p>	<p>Criticité 40/Faible</p>	<p>320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.</p>
<p>Niveaux actuels Extrêmement grave</p>	<p>Efficace</p>	<p>Criticité 40/Faible</p>	<p>110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.</p>

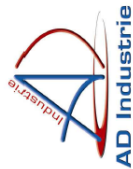
Fiche d'évaluation des risques

Société		UT	
DESHORS MO		Atelier elastomère	
N°Fiche	Date	23/03/2011	
174	Version	3	
Risque		Risques liés aux machines et aux outils	

Circonstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité
<p>Outils utilisés : marteaux, pinces, pierre ponce, scalpel, soufflettes, etc.</p> <p>Machines : machine à faire le vide, perceuse, four de séchage 30°C.</p>	<p>Blessures diverses.</p> <p>Projections de particules dans l'œil.</p>	<p>Information des opérateurs sur les risques de leur poste de travail.</p> <p>Affichage des consignes de sécurité et mise à disposition des EPI adaptés.</p>	<p>1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.</p> <p>770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.</p> <p>540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme.</p> <p>320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.</p> <p>110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.</p>
<p>Personnes Exposées</p> <p>1 à 5</p>	<p>Mode</p> <p>Normal</p>	<p>Actions proposées</p>	

Criticité
72/Faible
72/Faible

Gravité	Exposition	Maîtrise
Niveaux actuels	Assez grave	Importante
Niveaux attendus	Assez grave	Importante



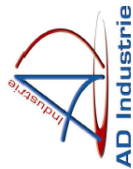
Fiche d'évaluation des risques

Société		UT	
DESHORS MO		Atelier elastomère	
N°Fiche	Date	30/03/2011	
176	Version	3	
Risque sonore			

Circonstances d'exposition	Description des conséquences	Mesures déjà mises en oeuvre	Echelle de Criticité
Local peu bruyant. Bruits liés aux chocs des marteaux (faible) et à l'utilisation de la soufflette.	Altération de l'audition.	Mise à disposition de protections auditives. Information des opérateurs sur les risques. Affichage des consignes au poste de travail.	1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme.
			770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme.
		Actions proposées	540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme
			320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires.
			110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.

Personnes Exposées		1 à 5		Mode		Normal	
Niveaux actuels		Très grave		Exposition		Efficace	
Niveaux attendus		Très grave		Moyenne		Efficace	

Criticité	
108	Faible
108	Faible



Fiche d'évaluation des risques

N°Fiche	180	Date	30/03/2011
Risque	Risques liés aux ambiances lumineuses	Version	2

Société	UT
DESHORS MO	Atelier elastomère

Circonstances d'exposition Les tâches de ce poste de travail nécessitent de la précision et donc un éclairage suffisant.	Description des conséquences Fatigue visuelle. Altération de la vue.	Mesures déjà mises en oeuvre Eclairage d'appoint au poste de travail.	Echelle de Criticité 1000 Il faut prendre des actions correctives immédiatement et planifier des actions d'amélioration à court terme. 770 Il faut planifier des actions d'amélioration à court terme. 540 Il faut planifier des actions d'amélioration à long terme. 320 En fonction de la situation, des actions d'amélioration peuvent s'avérer nécessaires. 110 Des actions d'amélioration ne sont pas nécessaires.
Personnes Exposées 1 à 5	Mode Normal	Actions proposées	

Gravité	Exposition	Maîtrise
Peu grave	Importante	Efficace
Peu grave	Importante	Efficace

Criticité
36/Faible
36/Faible

Annexe 5 : Estimation de la charge – démarche 1.2.3 HSE

		Total Homme.jour 202	
Charge	Tâches récurrentes		
	Éléments d'estimation	Temps estimé (j/an)	Nb personnes
Document unique	environ 1600 fiches à réviser tous les ans 10min / fiche	40	1
	voir ligne 17 petite revue de direction	-	-
Document environnemental	environ 130 fiches à réviser tous les ans 10min / fiche	3	1
	voir ligne 17 petite revue de direction	-	-
Veille réglementaire	veille des textes mensuelle, variable selon la réglementation et la taille des texte 2 jours / mois	24	1
	voir ligne 17 petite revue de direction	-	-
Enquête accident/MP	1 enquête / mois en moyenne 1h de préparation 2h d'enquête 1h de rédaction	6	4
Fiches de poste HSE	30min / UT, 151 UT --> 300h	15	1
Formation, information	Mise en œuvre du plan de formation	15	1
	Accueil HSE des nouveaux salariés (2h / semaine)	13	1
Situations d'urgence	1 jour de préparation par exercice + 2h d'exercices + 4h pour compte rendu	5	2
Contrôles réglementaires	Gestion des interventions de contrôle (1j par contrôle, nbr de contrôle estimé à 10 par an)	10	1
Revue de direction	1 fois / an (1j) + préparation (2j)	3	6
	1 fois / trimestre (1j) + préparation (1j)	8	3
Objectifs/Cibles	voir ligne 17	-	-
Conception	évaluer les risques HSE à la conception du poste + fiches de poste	6	1

		Total Homme.jour 279	
Eléments d'estimation	Tâches ponctuelles		
	Temps estimé (j)	Nb personnes	
environ 1300 fiches à créer 30min / fiche	90	1	
Méthode d'identification des dangers et d'évaluation des risques (outil + procédure)	6	1	
environ 130 fiches à créer 30min / fiche	10	1	
Voir ligne 5 méthode	-	-	
45 textes, 2640 articles (5min / article)	35	1	
Méthode d'identification des exigences légales et autres exigences (outil + procédure)	6	1	
Définition du standard d'enquête	1	1	
61 à valider (1h/FPS) et 116 à créer et valider (4h/FPS)	75	1	
Liste des personnes concernées par les risques professionnels et les aspects environnementaux significatifs avec leurs niveaux de compétences requis	10	1	
Définition du plan de formation HSE	4	2	
incendie avec évacuation (10j), travailleur isolé (2j), pollution (2j), accident (2j)	16	1	
identifier les installations soumises à contrôle (4j), système de gestion (4j)	15	1	
Définition du standard	2	1	
Définition du standard	1	1	
Définition du standard	3	1	
Définition du standard	1	1	

Annexe 6 : Rapport d'activité

Voici ci-dessous le rapport présentant quelques-unes des activités ou travaux réalisés au sein de mon organisme :

Sujet (Statut)	Partenaires	Temps	Compétences développées
Révision du Document Unique (Pilote et exécutant)	Opérateurs, Chefs d'équipe, Direction, CHSCT, Médecin du travail	300h	Analyser et évaluer les risques professionnels d'un poste de travail, d'une entreprise
Mise en place d'un Document Environnemental (Pilote et exécutant)	Stagiaires de DUT HSE, Services supports, Direction	100h	Analyser et évaluer les aspects environnementaux d'un poste de travail, d'une entreprise Manager une petite équipe (2 stagiaires de DUT HSE)
Mise en place de la veille réglementaire (Pilote, exécutant et conseiller)	Stagiaires de DUT HSE, Services supports, Direction	150h	Etudier des textes juridiques et apprécier la conformité aux exigences Manager une petite équipe (2 stagiaires de DUT HSE) Définir des plans d'actions de mise en conformité
Rédaction d'enquêtes d'accident du travail (Pilote et rédacteur)	Comité pluridisciplinaire	40h	Développer des standards de travail (modèle de rapport) Construire un arbre des causes
Participation à des réunions du CHSCT (Participant et conseiller)	Membres et invités du CHSCT	30h	Conseiller les personnes sur des problématiques de sécurité et d'environnement
Réalisation des fiches d'expositions individuelles (Pilote et exécutant)	Opérateurs, Chefs d'équipe, Direction, CHSCT, Médecin du travail	200h	Développer des standards de travail (modèle de fiche)
Rédaction de fiches de postes de sécurité (Pilote et exécutant)	Opérateurs, Chefs d'équipe, Direction, CHSCT, Médecin du travail	80h	Développer des standards de travail (modèle de fiche) Analyser les tâches et les risques professionnels d'un poste de travail Définir des consignes et des procédures applicables par les opérateurs pour limiter les risques

Sujet (Statut)	Partenaires	Temps	Compétences développées
Gestion des dispositifs d'alerte pour les travailleurs isolés (Gestionnaire)	Opérateurs, Chefs d'équipe, Direction	40h	Mettre en place des procédures pour maîtriser les risques Informer les opérateurs sur des risques spécifiques Etablir des appels d'offres (prestation de télésurveillance 24/24h)
Rédaction de plans de prévention et de permis de feu (Exécutant)	Entreprises extérieures, donneurs d'ordre	80h	Définir et faire respecter des consignes et des procédures Analyser et évaluer les risques de coactivité Développer des standards de travail (modèle de plan)
Formation d'opérateurs à l'utilisation en sécurité des appareils de levage (Formateur)	Opérateurs	60h	Développer des formations à la sécurité Former les personnes à la sécurité
Amélioration de la distribution des EPI (Pilote, exécutant et conseiller)	Opérateurs, Chefs d'équipe, Direction	70h	Etablir des appels d'offres (matériel de stockage et de distribution) Réaliser des audits de sécurité (utilisation et gestion des EPI) Organiser le travail (distribution des EPI)
Organisation du service HSE (Pilote et exécutant)	Personnel du service HSE	400h	Développer des bases données sous Microsoft ACCESS® (base des produits chimiques, document unique, document environnemental, plans d'actions, registre des accidents, registre des exigences,...) Organiser le travail en équipe (espace de travail commun, standards de travail,...)
Problématique de l'amiante sur les matériels (Pilote, exécutant et donneur d'ordre)	Prestataire, Opérateurs, Direction, CHSCT, Médecin du travail, Services Supports	40h	Rechercher des matériaux susceptibles de contenir de l'amiante Etablir des appels d'offres (chantier de désamiantage)

Sujet (Statut)	Partenaires	Temps	Compétences développées
Problématique de pollutions atmosphériques aux postes de travail - silice, brouillards d'huile, CMR, agents chimiques dangereux,... (Pilote, exécutant et conseiller)	Prestataires, Opérateurs, Direction, CHSCT, Médecin du travail, Services Supports	80h	Rechercher des polluants atmosphériques sur les postes de travail Mesurer l'exposition aux agents des opérateurs (matériel prêté par la médecine du travail) Etablir des appels d'offres (matériel de ventilation) Concevoir des dispositifs d'aspiration (postes de meulage, machine électroérosion,...)
Problématique d'atmosphère explosive au poste de travail (Pilote, exécutant et conseiller)	Prestataires, Opérateurs, Direction, CHSCT, Médecin du travail, Services Supports	40h	Rédiger le document relatif à la protection des risques d'explosion (Montage aéronautique, table aspirante,...) Etablir des appels d'offres (matériel ATEX)
Problématique de bruit au poste de travail (Pilote, exécutant et conseiller)	Opérateurs, Direction, CHSCT, Médecin du travail, Services Supports	10h	Mesurer l'exposition au bruit des opérateurs Sensibiliser les personnes sur les risques liés au bruit
Injonction de la CRAM (Conseiller et exécutant)	Direction, CHSCT, CRAM	250h	Conseiller la direction sur les actions à mettre en œuvre Collaborer avec des acteurs extérieurs (CRAM)
Evaluation de la conformité du parc machine au regard de la réglementation (Pilote et exécutant)	Opérateurs, Direction, Services supports	200h	Etudier des textes juridiques et apprécier la conformité aux exigences Développer des standards de travail (fiche d'analyse)
Gestion en cas d'incendie (Pilote et exécutant)	Services supports, Direction, Tout le personnel	150h	Définir des plans d'évacuation Organiser l'évacuation d'un établissement Former des personnes à l'évacuation Organiser des exercices d'évacuation

Sujet (Statut)	Partenaires	Temps	Compétences développées
Formation des agents de maîtrise aux compétences de base en prévention (Formateur)	Stagiaires de DUT HSE, Agents de maîtrise	120h	Développer des formations à la sécurité Former les personnes à la sécurité Partager son savoir et ses expériences
Audit HSE d'un client (Audité)	Client, Direction	70h	Recevoir des clients pour des audits HSE Comprendre l'anglais écrit (rapport d'audit en anglais) Communiquer avec des acteurs extérieurs (clients)
Mise en place de la démarche 1.2.3 Environnement et 1.2.3 Sécurité (Pilote et exécutant)	Opérateurs, Chefs d'équipes, Direction, CHSCT, Médecin du travail, prestataire de conseil	100h	Mettre en place une démarche d'amélioration continue en sécurité et en environnement Définir des objectifs et construire des plans d'actions Construire des indicateurs d'avancement
Plan de continuité d'activité en cas de pandémie grippale (Exécutant)	Direction, CHSCT, Médecin du travail	40h	Construire un plan de continuité d'activité Informer le personnel sur des sujets spécifiques (pandémie grippale)
Plan de sensibilisation aux risques de coupures	Opérateurs, Chefs d'équipes, Direction, CHSCT, Médecin du travail	80h	Développer des campagnes de sensibilisation à des risques spécifiques (coupures)

Annexe 7 : Résumé de 3 pages

Le système de management par étapes appliqué à une PME.

Management system by steps applied to a SME

Mots-clés : Système de management, étapes, qualité, santé, sécurité, environnement, petites et moyennes entreprises (PME)

Keywords : *Management system, steps, quality, health, safety, environment, small and medium sized companies (SME)*

Problématique et objectifs

Pour progresser, un organisme doit en permanence s'adapter en mettant en place une politique managériale, communément appelée *système de management*. Ce management concerne tant le personnel que les domaines de la qualité, de la santé et de la sécurité au travail ou de l'environnement. Ces trois derniers aspects font l'objet de référentiels internationaux nécessitant des ressources conséquentes que les petites et moyennes entreprises (PME) ont des difficultés à allouer. Pour développer ces démarches au sein des PME, des initiatives des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ont abouti à des approches par étapes mais sont-elles adaptées ?

Méthode

Pour répondre à cette question, deux axes ont été explorés. A partir d'études, d'enquêtes ou d'autres documents, le premier axe a été d'établir l'état de l'art des systèmes de management classiques et des propositions naissantes par étapes. Que ce soit en environnement, en qualité ou en sécurité, il y a une multitude de référentiels avec leurs propres particularités.

Le second axe a été d'analyser le retour d'expérience d'une PME engagée dans cette démarche depuis mars 2010. Cette analyse a été mise à profit pour nous aider à conclure la problématique.

Résultats

Dans notre premier axe de travail, nous constatons que l'évolution des référentiels classiques de management de l'environnement (ISO 14001 et EMAS), de la qualité (ISO 9001) et de la sécurité (OHSAS 18001, ILO-OSH 2001 et MASE) ne sont pas très populaires. En effet, l'évolution des certifications n'indique pas une tendance favorable. Les PME, au nombre de 2 998 000 en 2008 représentant 99.8% des entreprises en France¹², sont peu enclines à ces démarches. On estimait à 0.7% la proportion des PME qui avait une certification environnementale en 2006 contre 16% pour les entreprises de plus de 250 salariés.

Face à ce constat, des initiatives portées par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et l'Association Française de Normalisation (AFNOR) ont abouti à la définition de référentiels de management par étapes tels que :

- le FD X 30-205 : *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental*
- l'AC X 50-818 : *Guide pour améliorer votre performance – Démarche qualité par étapes*
- le Guide 1.2.3 *Sécurité* : *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail*

Ces référentiels font l'objet aujourd'hui de démarches collectives, portées par les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI) et les CCI, accompagnant les entreprises volontaires par le biais de formations ou d'aides financières pour être assisté d'un consultant spécialisé. C'est le cas notamment de la région Limousin qui lance depuis plusieurs années l'opération collective 1.2.3 *Environnement* dont les sites de Brive-la-Gaillarde du groupe AD Industrie se sont engagés en mars 2010.

Le retour d'expérience de cette démarche par étapes révèle qu'elle permet d'entrer dans un processus d'amélioration continue avec un minimum de ressources. Mais elle nécessite tout de même des compétences spécifiques pour la mettre en œuvre. En ce sens, l'accompagnement des CCI est un bon élément sur lequel s'appuyer. Toutefois,

¹² Chiffres de l'INSEE

des obstacles subsistent pour obtenir l'engagement de la direction ou atténuer la résistance au changement induit par la démarche.

Conclusion

Pour favoriser l'enclenche des PME à s'engager dans ces démarches progressives, la promotion de celles-ci doit se poursuivre. Les CCI sont un vecteur de développement proche des PME qui permet un accompagnement de proximité. Certaines PME manquent de ressources et de compétences pour mener à bien ce type de démarches et l'appui des CCI est un facteur facilitant l'engagement de celles-ci.

La culture sécurité et environnementale des dirigeants est également un élément fondamental. Leur volonté est un point essentiel dans l'évolution de la prévention de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

Les ressources ne sont donc pas les seules difficultés au déploiement des systèmes de management au sein d'une PME. Qu'elle soit grande ou petite, qu'elle choisisse une démarche classique ou progressive, l'entreprise sera tout de même confrontée à des obstacles qu'elle devra franchir. Les systèmes de management par étapes permettent de simplifier l'organisation pour s'adapter au mieux au besoin des PME. Celles qui aspirent à un tel projet devraient donc pouvoir trouver dans ces référentiels une possibilité de s'améliorer à moindre ressource.

Pour en savoir plus...

AFNOR, *Certification AFAQ Environnement par étapes... Retours d'expériences d'entreprises certifiées*, septembre 2010, AFNOR

ACFCI, *Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail*, octobre 2007, ACFCI, ISBN 2-85723-466-X

AFNOR, *FD X 30-205 : Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental*, 1^{er} tirage, octobre 2007, AFNOR, ISSN 0335-3931

DRUEZ-VERITE Céline et NIEK Guillaume, *Les apports de la certification ISO 14001*, mai 2008, AFNOR

ISO, *The ISO Survey – 2008*, novembre 2009, ISO, ISBN 978-92-67-10508-6

Résumé - Abstract

La mise en place d'un système de management de la qualité, de la sécurité et/ou de l'environnement, malgré les avantages qu'il apporte en termes d'organisation notamment, suppose un apport préalable de ressources qui peut rebuter les PME. Nous nous interrogeons donc quant à la pertinence des nouveaux référentiels guidant la mise en œuvre de systèmes de management par étapes. Nous avons tenté de déterminer si ces méthodologies sont réellement adaptées aux PME, puisque telle est leur cible principale.

Nous exposons la mise en place par étapes d'un système de management de la sécurité et de l'environnement au sein d'une PME. En partageant ce retour d'expérience, les difficultés rencontrées et les bénéfices obtenus renforcent l'intérêt des PME pour ces solutions progressives. Les organismes qui aspirent à un tel projet devraient pouvoir s'organiser en conséquence et ainsi optimiser leur engagement.

The establishment of a quality, safety and/or environmental management system, despite the benefits it brings in particular in terms of organization, requires preliminary resources which can put off the SME. Thus, we wonder about the relevance of new standards guiding the implementation by steps of management systems. We also tried to determine if these methodologies are really suitable for SME, since they are their main target.

We expose the deployment by steps of a safety and environmental management system within a SME. By sharing this feedback, the encountered difficulties and the benefit obtained reinforce the interest of SME for these progressive solutions. The organizations which aspire to such project should be able to organize themselves consequently and to optimize their commitment.

Mots-clés – Keywords :

Système de management, étapes, qualité, santé, sécurité, environnement, petites et moyennes entreprises (PME)

Management system, steps, quality, health, safety, environment, small and medium sized companies (SME)