

MANAGEMENT

Pour des entreprises responsables

BOBBY DIOT, KHALED KEMOUNE [1]

Véritable ligne de conduite environnementale des entreprises, la norme ISO 14001 s'est imposée depuis quelques années. La démarche qu'elle préconise requérant l'adhésion de l'ensemble du personnel et la prise en compte des exigences des acteurs locaux, elle peut également aider à renouveler le dialogue social.

Mots-clés

développement durable, normes, qualité

[1] Respectivement consultant, gérant-fondateur de BLD Consulting, et consultant, directeur de CK2 Conseil.

C'est au début des années 1970, après plus de trente ans de production de masse, que l'idée de réduire ce rythme de croissance et de protéger l'environnement est apparue. Les catastrophes industrielles de Bhopal ou Seveso ont favorisé cette prise de conscience.

La conférence des Nations unies de Stockholm en 1972, consacrée à la protection de l'environnement, est à l'origine du concept de développement durable. Plusieurs événements, réunions ou colloques ont suivi, notamment la commission Brundtland, le sommet de la Terre de Rio en 1992 et le protocole qui en résulte quelques années plus tard, le sommet mon-

dial de Johannesburg en 2002 sur le développement durable où le président Chirac a utilisé l'expression « la maison Terre qui brûle », et plus près de nous le sommet de Copenhague de 2009 sur le réchauffement climatique.

Plus localement, des lois et décrets sur la protection de l'environnement sont édités en France. Citons pour exemple la loi sur les déchets en 1975 (introduction du concept de pollueur payeur), la loi sur les installations classées en 1976 (rendre le site propre après exploitation et faire un audit environnemental), les lois sur l'eau, sur l'air et sur les espaces naturels, qui conduisent tout droit au principe de précaution.

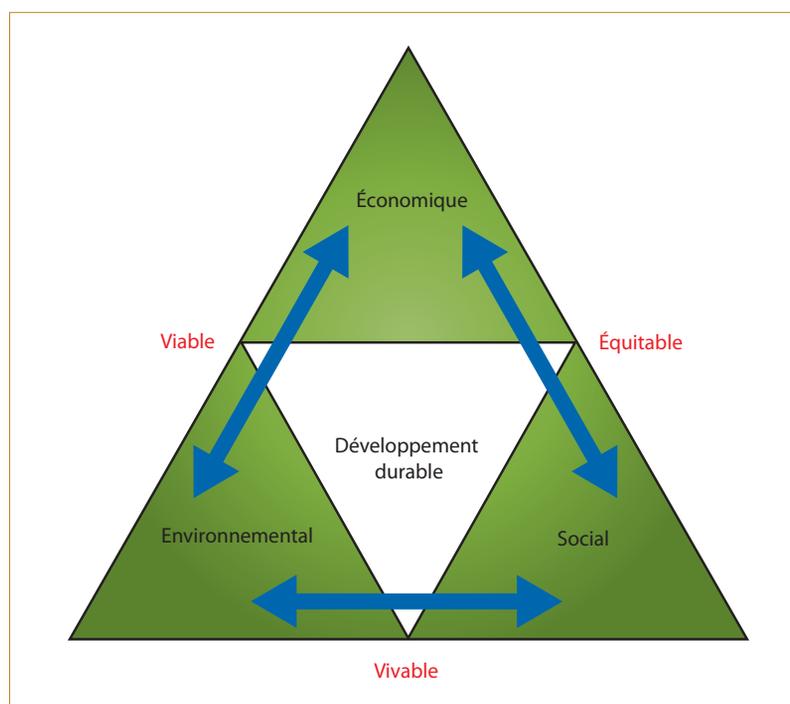
Les principaux acteurs de cette évolution ont été les instances politiques, les ONG et la communauté des chercheurs. Les entreprises, hormis quelques pionnières, ont adhéré plus tardivement à la démarche, car seule la motivation économique les animait. On ne peut pas dire aujourd'hui que la protection de l'environnement soit une démarche naturelle, mais la transformation des esprits est semble-t-il irréversible.

Le développement durable, il est utile de le préciser, ne se limite pas au respect de l'environnement ; il intègre deux autres paramètres : l'économique et le social [1].

Les enjeux

Nombre d'entreprises se sont finalement approprié cette problématique, que chacune adapte à son organisation et à son activité. Il est à noter que l'ensemble des grands groupes ont nommé en leur sein un responsable du développement durable. Les principaux défis que les entreprises ont à relever sont :

- **La protection de l'environnement**, par la réduction des pollutions générées par leur activité (déchets, énergie, eau, bruit, etc.). Les dispositions sont en général prises dans le cadre d'une démarche environnementale suivant la norme ISO 14001 « Management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation », aboutissant ou non à une certification ;
- **La dimension de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**, par l'adoption de règles éthiques comme celle de ne pas travailler avec des fournisseurs employant des enfants dans les pays pauvres ;



[1] Le concept de développement durable



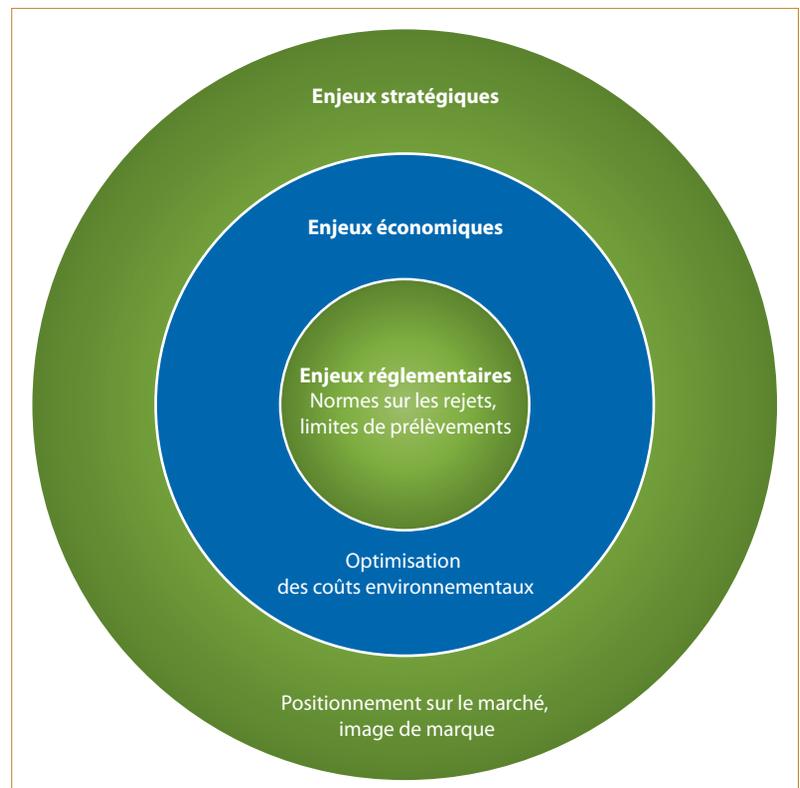
- **La dimension managériale pour la protection des salariés** et la prise en compte de leur bien-être et le partage des revenus (plan d'entreprise, épargne salariale, conditions de travail...).

On peut affirmer que le concept de développement durable influe sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. En effet, en s'engageant dans ce concept, les entreprises développent un dialogue constructif avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, consommateurs, groupes d'opinion, institutions) ; elles mettent en œuvre un ensemble de lois qui valorisent les salariés (loi de modernisation sociale, loi sur l'égalité professionnelle, loi relative à la formation professionnelle...) et établissent de façon plus équitable les relations avec les partenaires et sous-traitants de pays pauvres dans une logique de codéveloppement ; enfin, elles acceptent de se soumettre à la notation d'organismes externes sur leur démarche et leur implication dans le développement durable.

Dans la continuité des normes ISO 9001 sur la qualité et ISO 14001 sur la protection de l'environnement, la norme ISO 21000 a pour objectif d'aider les entreprises à s'inscrire dans cette démarche.

La mise en place d'un système de management par l'entreprise, avec la mise en conformité réglementaire de ses installations et des équipements pour éviter ainsi le paiement de taxes, voire une interdiction d'exploitation (cas d'installations classées par exemple), répond à une multitude d'enjeux 2 :

- **La contribution à la lutte contre la pollution** de l'environnement sur différents aspects (déchets, énergie, eau, bruit, faune...)
- **Une plus grande transparence** des actions menées en matière de protection de l'environnement et des performances environnementales obtenues
- **Un rapide retour sur investissement** et une meilleure compétitivité, grâce à la réduction de la consommation d'énergie et d'eau et le recyclage des déchets
- **Une communication plus aisée** grâce à une réputation d'entreprise citoyenne
- **La reconnaissance** par un organisme tiers de la conformité à la norme ISO 14001, et surtout l'inscription dans une démarche d'amélioration continue
- **La mobilisation du personnel** autour d'un projet noble et responsabilisant



2 Le concept de développement durable

- **La valeur d'exemplarité** qui peut inciter les clients, fournisseurs et collectivités à suivre le mouvement et favoriser ainsi plus globalement la protection de l'environnement
- **L'obtention d'aides et subventions** des pouvoirs publics locaux, nationaux et européens pour se mettre aux normes

La mise en place d'un management environnemental

On a vu que la protection de l'environnement est un des volets du développement durable. La mise en place d'un système de protection de l'environnement fait très souvent suite à celle d'un système qualité basé sur la norme ISO 9001. Cette démarche est naturelle, car une entreprise se préoccupe dans un premier temps de satisfaire et fidéliser ses clients en développant la

qualité de ses services et produits et en s'engageant à s'améliorer de façon continue.

Certaines entreprises plus courageuses entament une démarche globale où la qualité (ISO 9001), l'environnement (ISO 14001) et la sécurité (OHSAS 18001) sont traités en même temps. On parlera alors de système de management intégré qualité, sécurité et environnement (SMI-QSE).

La mise en place du système ISO 14001 qui nous occupe ici nécessite un état d'esprit et une volonté qui se traduisent par un management cohérent, reposant sur des méthodes et outils qui facilitent le respect des exigences auxquelles il faut s'astreindre. Quant à sa certification, elle demande que l'on accepte un regard externe indépendant (audit tierce partie).

Les exigences de la norme ISO 14001

Avant de voir en détail comment mettre en place un système ISO 14001, rappelons brièvement les exigences de cette norme. Elle est structurée en chapitres, chacun énonçant les exigences à satisfaire **3**.

Les exigences de nature documentaire

Les documents relatifs au système à construire doivent être définis, codifiés, accessibles, mis à jour, sauvegardés, archivés, et en phase ultime détruits. Il en va de même pour les enregistrements prouvant le fonctionnement du système, qui peuvent être soumis à audit. Les entreprises doivent donc définir des procédures, réaliser des enregistrements et produire des imprimés qui prouvent le fonctionnement au quotidien du système.

Nous recommandons de construire un ensemble documentaire léger, et surtout d'éviter des formalismes complexes qui conduisent à une logique bureaucratique rebutante pour le personnel.

Les exigences de nature managériale

Il s'agit de définir le sens que le management veut donner à la démarche environnementale et la manière de la traduire dans l'activité de l'entreprise, en formalisant les engagements, la politique et les objectifs stratégiques en matière de protection de l'environnement. Cette formalisation est fondamentale, car c'est l'acte de naissance de la démarche ; la cohérence, la construction et le fonctionnement du système en découlent. Elle doit partir d'une situation connue, le plus souvent issue d'un diagnostic initial sur le périmètre d'activité choisi. En général, à ce stade, on définit les responsabilités des différents acteurs dans la construction du système.

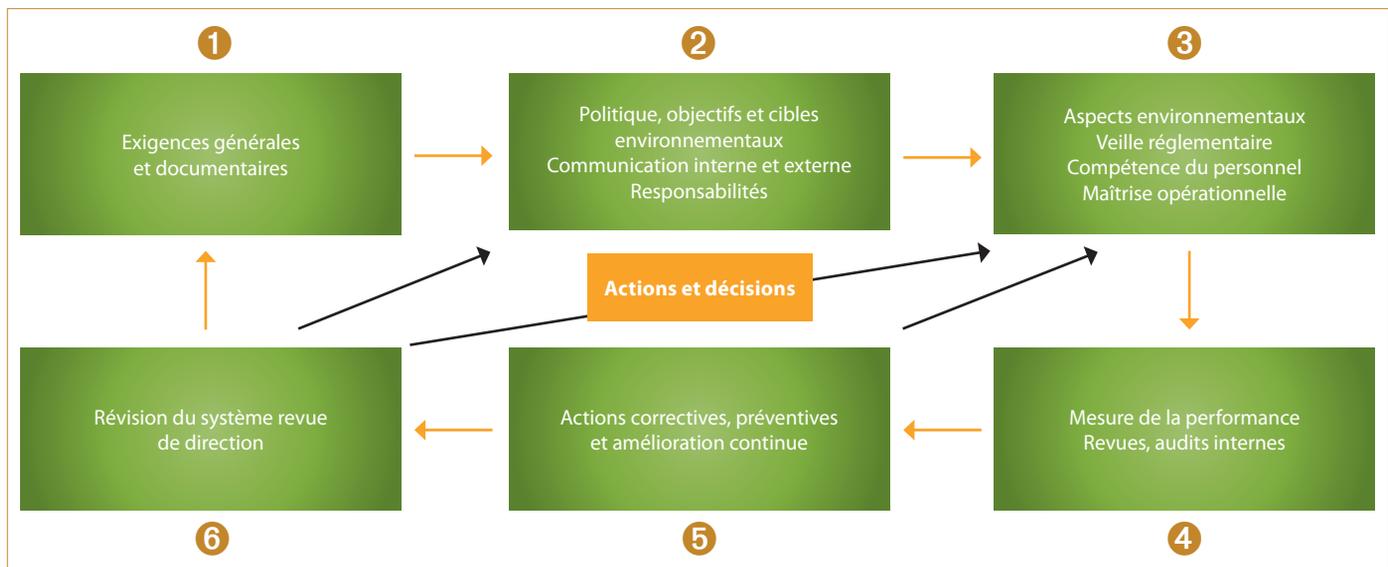
Nous insistons sur l'importance de caractériser les objectifs et cibles environnementaux par des critères de performance mesurables et de ne pas énoncer des intentions ou des souhaits sur lesquels on ne pourra pas mettre d'indicateurs pertinents.

Les exigences de nature opérationnelle

L'entreprise doit mettre en place une procédure d'identification des aspects environnementaux et des impacts de ces aspects sur l'environnement, qui seront cotés pour permettre la hiérarchisation des actions à mener (voir en encadré les définitions d'*aspect environnemental* et d'*impact environnemental*).

Nous recommandons d'adopter une démarche progressive. La cotation, qui s'appuie souvent sur une approche de type Amdec, doit être rigoureuse. Les responsables des structures opérationnelles seront mobilisés pour définir les actions à mener, de formation, d'organisation, techniques... Ces actions ont un coût : leur efficacité doit être connue.

L'entreprise doit chaque fois vérifier sa conformité aux exigences réglementaires de son secteur d'acti-



3 Le schéma synoptique de la norme ISO 14001



vités. À cet effet, une veille réglementaire sera planifiée. Les entreprises importantes peuvent solliciter leur propre juriste ; pour les autres, le recours à un organisme spécialisé est indispensable.

Les exigences de surveillance et de mesurage

Le management environnemental implique la mise en œuvre d'un système de surveillance et de mesurage (SME), qui aide à prendre les décisions en fonction des résultats obtenus.

L'entreprise met en place les moyens et appareillages permettant d'acquérir, d'enregistrer et d'analyser régulièrement des données liées aux activités qui ont un impact

sur l'environnement. Elle décide ensuite des actions éventuelles à mener.

Les dispositifs de surveillance et de mesurage utilisés sur les applications ou les process se doivent de restituer une information fiable. Par conséquent, les appareils seront soumis à des vérifications et/ou des étalonnages.

La surveillance concerne également l'organisation déployée au sein de l'entreprise. Il convient de s'assurer que l'« on fait ce que l'on a prévu de faire ». Des audits internes réguliers permettent de vérifier la conformité d'exécution par rapport aux dispositions définies et aux exigences de la norme

« Aspects » et « impacts » environnementaux

En environnement, le terme *risque* n'est pas utilisé, mais, pour autant, il s'agit bien au final de faire une évaluation des risques. Les référentiels donnent les définitions suivantes :

- **Aspect environnemental (AE)** : élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement

Note : un aspect environnemental significatif (AES) est un aspect environnemental qui a ou peut avoir un impact environnemental significatif.

- **Impact environnemental (IE)** : toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme

L'expérience montre que la notion d'aspect environnemental peut porter à interprétation. Le raisonnement retenu ici sera qu'une activité génère un aspect qui lui-même produit un impact (relation de cause à conséquence entre l'aspect et l'impact), par exemple :

Activité	Aspect environnemental	Impact environnemental
Combustion	Consommation de charbon	Épuisement des ressources naturelles fossiles
	Rejets d'oxydes d'azote NO _x	Pollution de l'air
Maintenance	Production de chiffons souillés d'huiles et graisses	Impacts liés au stockage, à la collecte et à l'incinération des déchets
Dépotage fioul	Déversement accidentel de fioul	Pollution de la rivière

À noter, l'impact peut se situer aux niveaux local, régional et/ou mondial : les oxydes d'azote participent mondialement aux phénomènes de pluies acides et de pollution photochimique entraînant notamment la hausse de la concentration d'ozone dans la troposphère, et ils ont localement des effets sur la santé des personnes.

L'impact peut être direct – la combustion rejette des polluants dans l'atmosphère – ou indirect – la production de déchets de type chiffons souillés participe à l'impact global de la filière de collecte et d'élimination, et donc à des pollutions diverses (pollutions de l'air liées au transport et à l'incinération, devenir des résidus d'incinération...). Il en va de même pour la consommation d'électricité (impacts liés à sa production, son acheminement...), les consommations de produits chimiques ou autres.

La notion d'aspect est absolue. Les rejets, les consommations, les déchets, le bruit, etc., sont précisément quantifiables : l'installation de traitement des eaux rejette une quantité Q de métaux dans le milieu naturel.

L'impact est quant à lui relatif au milieu récepteur. Le même rejet Q n'a pas un impact identique selon que le milieu récepteur est un ruisseau ou un fleuve (dilution, milieu déjà pollué...) : dans le cas du ruisseau, l'impact pourra conduire à la mort des poissons, alors que dans le cas du fleuve le même rejet pourra ne pas avoir de conséquence. Autre exemple, le niveau sonore sera nécessairement perçu différemment selon que l'installation est implantée dans une zone industrielle ou dans une zone pavillonnaire. Pour évaluer l'impact, il est donc nécessaire non seulement de le caractériser, mais aussi de connaître le milieu environnant, et en particulier sa « sensibilité ».

À noter, les référentiels parlent aussi d'identification des impacts « bénéfiques » : par exemple, l'eau de la rivière est de meilleure qualité en aval du site qu'en amont du fait du traitement des eaux avant rejet. Ces impacts restent marginaux.

Source : Ineris (Institut national de l'environnement industriel et des risques), www.ineris.fr

TÉMOIGNAGE

Vincent VASSEUR, chargé de mission Environnement, ADP

« Un réel retour sur investissement »

Le groupe ADP a mis en place une démarche environnementale selon le référentiel ISO 14001 plate-forme par plate-forme (certification de CDG en 2000, d'Orly en 2001 et du Bourget en 2005).

ADP met à disposition de ses clients (compagnies aériennes, commerces, voyageurs) des surfaces et des équipements qui répondent à leurs besoins. Pour ce faire, le groupe développe une véritable activité industrielle, génératrice de pollution : il produit de l'énergie (centrale électrique), utilise un parc de véhicules conséquent, entretient un réseau de distribution d'eau et mène de gros travaux de construction et d'infrastructures.

Les actions mises en place

ADP a réduit la pollution de sa production d'énergie en passant du fuel au gaz par exemple, des investissements sont en cours dans des chaudières à faible pollution et dans les énergies renouvelables (géothermie à Orly, biomasse à Roissy) ainsi que dans l'acquisition de véhicules « propres ».

ADP veut être une entreprise citoyenne, elle a signé plusieurs pactes dont le pacte de protection atmosphérique, qui l'engage à diminuer de façon conséquente ses émissions et sa consommation d'énergie à l'horizon 2020, ainsi que le Plan climat. Diverses autres actions sont menées (privilégier l'éclairage naturel, mise en place de cellules photoélectriques).

En matière de déchets, un tri à l'origine est organisé et un centre de tri mis en place. ADP s'est mis en conformité réglementaire et entretient une veille en la matière.

Les résultats sont là :

- Récupération et valorisation des déchets
- Diminution de la consommation d'énergie des terminaux
- Récupération de chaleur
- Mise en place d'un audit énergétique

À plus ou moins long terme, il y aura un réel retour sur investissement grâce à la diminution des coûts d'exploitation.

Les difficultés rencontrées dans la mise en place de la démarche sont surtout liées au déficit de compétences et d'adhésion du personnel, qui devait changer ses habitudes et ses pratiques, à la mise en place d'une organisation *ad hoc* et à la définition d'instruments de pilotage. Il a donc été nécessaire d'investir dans les compétences qui faisaient défaut (recrutement d'experts en

environnement, formation du personnel...), de mettre en place une organisation et de sensibiliser le personnel. Une démarche de conduite du changement permet de vaincre les réticences, de formaliser les bonnes pratiques et d'élaborer des outils de pilotage spécifiques.

L'organisation de la veille réglementaire est aussi une difficulté à surmonter.

Les résultats liés à la sensibilisation du personnel sont visibles aujourd'hui, et en particulier dans les ateliers :

- Tri systématique des déchets par le personnel et force de proposition sur le sujet
- Vigilance et responsabilisation individuelles quant à la consommation d'énergie
- Renseignant des indicateurs mis à disposition

En termes de management, le pilotage de l'environnement s'effectue à travers plusieurs instances, dont un comité exécutif. Des outils sont en place, les managers sont impliqués et rendent compte de leurs résultats liés à l'environnement.

ADP s'est engagé dans un SMI-QSE et a mis en place des référentiels liés à la sécurité et à la sûreté.

Poursuivant sa démarche d'entreprise citoyenne, ADP aide les entreprises qui œuvrent sur les plates-formes aéroportuaires (prestataires, sous-traitants, fournisseurs, compagnies...) à se lancer dans la démarche de protection de l'environnement et à partager les bonnes pratiques. ADP met à leur disposition des outils, un extranet, et anime des groupes de travail sur des sujets liés à l'environnement.

Un pacte environnemental a été lancé, auquel tous les acteurs des sites sont invités à adhérer, et un comité de suivi du respect des engagements se réunit régulièrement.

Quelques conseils

- Formaliser un réel engagement de la direction.
- Donner du temps à la démarche plutôt que suivre rigoureusement un calendrier.
- Ne pas sous-estimer l'organisation qu'implique la démarche.
- Ne pas s'arrêter en chemin et s'améliorer en continu.
- Pour les PME, se rapprocher des CCI dont les cellules d'aide à l'environnement peuvent aider à mettre en place la démarche.

ISO 14001, d'identifier les difficultés éventuelles de mise en œuvre et de disposer d'informations fiables d'aide à la décision.

De plus, la direction générale s'assure périodiquement, lors d'une revue de direction, de l'efficacité du SME à partir des informations collectées au fur et à mesure et enregistrées dans le système. Un SME viable se doit d'être cohérent, d'anticiper les évolutions technologiques et les exigences des clients, et d'identifier les évolutions réglementaires et légales.

Ces revues de direction sont l'occasion d'analyser le système et de déterminer les axes de progrès.

Les exigences en matière d'amélioration continue

Si l'amélioration continue est le leitmotiv des démarches qualité, elle est reprise également dans l'ISO 14001 dans l'esprit du PDCA de M. Deming **4**.

Aucune organisation n'est parfaite ; elle génère ou subit des défaillances, des non-conformités qu'il convient de prendre en compte rapidement. La réactivité permet de minimaliser les impacts environnementaux.

Si l'on se doit d'intervenir rapidement lors d'un incident, cela ne doit pas empêcher d'en rechercher les causes et la solution la plus adaptée à leur élimination définitive. Il en va de même à la suite de la détection d'une potentialité d'incident.

La méthodologie

L'entreprise détermine les activités pour lesquelles elle souhaite obtenir la certification ISO 14001, par exemple l'entretien et la maintenance d'un parc machines.

Par ailleurs, il convient avec la direction de préciser l'étendue du système de management de l'environnement en termes de sites et d'activités concernés. Il sera possible d'exclure certaines activités, mais cette décision doit être argumentée.

La mise en place du système s'articule suivant la logique de la norme :

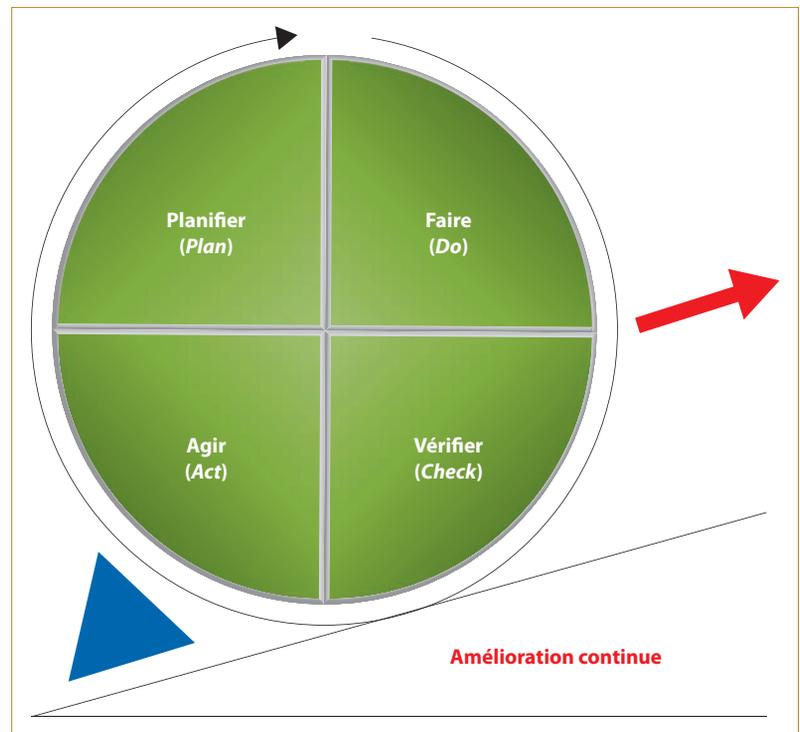
- ❶ Analyse des aspects environnementaux pour chaque activité
- ❷ Spécification de la politique environnementale à partir des aspects environnementaux
- ❸ Définition des objectifs et du programme environnemental
- ❹ Mise en œuvre et fonctionnement du système
- ❺ Surveillance via le programme des audits internes
- ❻ Revue de direction

Le responsable du système de management de l'environnement se dotera des outils nécessaires pour structurer, gérer et déployer l'organisation souhaitée à tous les niveaux de l'entreprise (voir « Les outils de management » en encadré).

La réussite du projet de management de l'environnement, au-delà de la certification, passe par l'adhésion et l'implication des personnels. Il est indispensable que les enjeux et les objectifs généraux de la direction leur soient présentés – combien de bonnes idées

Les outils de management

- **Planning de Gantt** pour la planification de la démarche
- **Amdec** (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et Criticité) pour l'analyse des aspects environnementaux
- **Plan type de procédure, logigramme** pour la rédaction des documents
- **Tableau de bord** constitué de courbes, d'histogrammes, de graphiques en secteur pour la communication des objectifs
- **Brainstorming, tableau de relevé, Pareto, diagramme d'Ishikawa...** pour la résolution de problème
- **5 S** pour l'amélioration de l'existant



4 La roue de Deming (PDCA)

sont restées lettres mortes parce que l'on n'a pas su convaincre et rendre visible le but recherché ? *A contrario*, s'il fait sens pour chacun, le projet peut avoir un effet fédérateur.

L'information doit émaner de la direction pour être ensuite relayée par l'encadrement, à partir d'éléments recensés par le responsable du système de management de l'environnement. Afin de valoriser les résultats obtenus et les efforts consentis, il peut être par exemple intéressant de communiquer les économies de carburant réalisées grâce à une conduite adaptée, la diminution des consommations électriques ou d'eau, le volume en tonnes de déchets déversés dans les bennes. Tous les moyens disponibles dans l'entreprise, journal interne, réunions, affichage, courriers aux personnels ou intranet, seront utilisés. L'entreprise doit élaborer une véritable politique de communication interne, ne laissant aucune place ni à l'approximation ni à la rumeur. Une bonne communication interne favorise la transparence

► *Le responsable environnement*

Le responsable environnement a généralement suivi une formation bac + 5 en environnement (IUP environnement, ingénieur généraliste ou environnement...).

Ses missions

- Définition des priorités et des budgets nécessaires
- Mise en place (analyse environnementale du site, programmation d'actions) et suivi du système de management environnemental (ISO 14000)
- Suivi de l'application, sur le terrain, de la politique qu'il a définie
- Actions d'information, de formation et de conseil concernant son domaine de compétences
- Contrôle du respect des consignes en matière d'environnement
- Suivi des résultats (analyses) des procédés de traitement mis en place (épuration des fumées, de l'eau, taux de recyclage des déchets...)
- Veille réglementaire
- Établissement et entretien de bonnes relations avec tous les services administratifs chargés de l'environnement, avec les partenaires sociaux, parfois avec des associations locales ou des élus

Ses qualités

- Connaissances spécifiques en hygiène, sécurité, environnement et législation
- Être persuasif pour faire accepter les changements qu'il juge nécessaires
- Sens de l'écoute
- Grande rigueur dans le cadre du suivi des normes et de la réglementation

► *Le responsable QSE*

Ses missions

- Préconiser, mettre en place et suivre les procédures sécurité et environnement
- Assurer le suivi du système qualité et élaborer un schéma directeur permettant de prendre en compte les objectifs de la direction générale, les contraintes de l'entreprise et les demandes des clients
- Effectuer des audits internes en matière d'application des process et de la réglementation
- Prendre en charge la veille réglementaire et technologique
- Participer à l'analyse des défaillances
- Faire respecter les exigences légales qui s'appliquent au domaine d'activité
- Animer une équipe chargée de mettre en place et d'appliquer la démarche qualité et environnement
- Sensibiliser les membres de l'entreprise aux enjeux liés à la sécurité, la qualité et l'environnement
- Animer des réunions ou des groupes de résolution de problèmes

Ses qualités

- Bonne connaissance des postes de travail
- Rigoureux et méthodique
- Sens relationnel
- Force de proposition

au sein de l'entreprise et contribue de manière significative à la mobilisation du personnel.

Les partenaires et les acteurs

L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et les chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des partenaires incontournables. Ils gèrent des fonds d'aides publiques, de l'État

et de l'Union européenne, qu'ils attribuent sous forme de subventions aux PME-PMI.

Les organismes de certification sont seuls habilités à délivrer le certificat ISO 14001 ; ils sont en général accrédités par le Cofrac (Comité français d'accréditation, dépendant du ministère de l'Industrie). AFAQ, SGS, BVQI, LRQA, Polycert..., à l'entreprise de choisir celui avec lequel elle souhaite travailler. Le certificat est délivré pour une période de trois ans et implique au minimum un contrôle annuel.

Les acteurs locaux tels que les municipalités ou les associations de défense de l'environnement doivent être l'objet d'une attention particulière afin que soient identifiées leurs exigences et sensibilités.

L'entreprise recherchera un partenaire qui l'aidera dans sa veille réglementaire et légale ; elle peut s'appuyer sur l'Afnor (Association française de normalisation), et sur le site internet Legifrance (www.legifrance.gouv.fr) pour accéder aux textes législatifs. Quelques associations permettent également de maintenir une veille réglementaire et légale, notamment à partir de leurs *newsletters* : Environnement-online.com, l'association Orée (www.oree.org)...

Le système intégré

Un système intégré met en œuvre de manière cohérente trois normes complémentaires, l'ISO 9001 pour la qualité, l'ISO 14001 pour l'environnement et l'OH-SAS 18001 pour la sécurité, dont les systèmes de management présentent des similitudes : analyse initiale des risques, définition d'une politique et d'objectifs à atteindre, spécification de l'organisation nécessaire, particulièrement dans une démarche d'approche processus, analyse et détection d'action de progrès. C'est l'application de la démarche PDCA.

La construction du système intégré doit permettre de simplifier et d'homogénéiser la structure documentaire, et donc d'associer et de faire travailler ensemble des compétences complémentaires. Un même document (procédure) traitera les dispositions relatives aux trois domaines – les équipements de protection individuelle au même niveau que les tâches à réaliser.

La direction dispose avec le système de management intégré d'une organisation qui lui permet d'ancrer sa politique QSE, en procédant à des bilans réguliers, en déterminant les axes stratégiques et les priorités. Les évolutions doivent conduire l'entreprise vers de nouveaux référentiels tels celui de la fondation EFQM ou le guide SD 21000, dans la logique de la responsabilité sociale évoquée plus haut.

L'encadrement

Le responsable environnement

Sous l'autorité directe de la direction, le responsable environnement coordonne et dirige la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en la matière – à la défi-



dition de laquelle il a contribué – aux niveaux aussi bien des techniques de fabrication ou de la conception des produits que de la communication auprès du public. Sur le terrain, il mène des actions portant sur le matériel ou sur les procédures d'intervention. Il propose une politique complète pour l'amélioration des performances en environnement de l'entreprise : investissements, modifications de procédés, formation du personnel (voir en encadré)...

Le responsable QSE

Le responsable QSE, en plus des missions liées au management des systèmes qualité et environnement (voir en encadré), est en charge des conditions de

travail et de la sécurité des biens et des personnels. Il travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des entités de l'entreprise pour définir les aménagements nécessaires à l'amélioration des conditions de travail.

Il anime les réunions CHSCT (Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) en partenariat avec le médecin du travail, la Cram et l'Inspection du travail.

Il analyse les causes d'accidents du travail et propose des moyens pour les réduire ou les éviter. Il participe activement à la formation des nouveaux personnels et des opérateurs sur les nouveaux équipements. Il étudie également l'ergonomie des postes de travail. ■

TÉMOIGNAGE

Richard GAGLIONE, responsable QSE, Arelco

« Anticiper les évolutions technico-économiques »

Chez Arelco, le système de management intégré QSE est complété par une certification Atex (ATmosphères EXplosives) NF EN 13980. La démarche, fortement impulsée par son président, a été menée par étapes successives, certification ISO 9001, puis ISO 14001 et OHSAS 18001, pour intégrer la maîtrise des fabrications d'appareils Atex en mars 2007.

La société exerce ses activités dans le domaine de l'instrumentation d'analyse des gaz, avec des techniques de chromatographie gazeuse et liquide, de spectrométrie de masse et par fluorescence X. Fournisseur d'instrumentation sur des installations industrielles classées pour la protection de l'environnement (ICPE), Arelco ne pouvait pas rester indifférente à la démarche environnementale pour ses propres activités. Bien au fait de la réglementation, en relation notamment avec l'autorité de sûreté nucléaire ASN, Arelco a renforcé la confiance de ses interlocuteurs, qu'il s'agisse de l'administration, de ses fournisseurs ou de ses clients.

Le système de management intégré a permis de clarifier et de réguler les relations entre les collaborateurs et de structurer

l'organisation basée sur l'approche processus. La mise en place de la démarche environnementale, c'est-à-dire la prise en compte des aspects environnementaux liés aux activités de l'entreprise, a inculqué un second souffle au système qualité, a permis de revoir les activités de chaque processus et de déterminer de nouveaux objectifs.

Les difficultés rencontrées sont liées à l'identification des aspects environnementaux et à l'adhésion du personnel.

L'intérêt d'une telle démarche est de se donner les moyens d'anticiper les évolutions technico-économiques et d'adapter les compétences en conséquence. L'image de marque de l'entreprise s'en trouve renforcée.