



# Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un système HSE sur de petits sites industriels

Antoinette Accorsi

## ► To cite this version:

Antoinette Accorsi. Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un système HSE sur de petits sites industriels. Séminaire Euroforum "Qualité sécurité environnement" 1998, Dec 1998, Paris, France. ineris-00972155

**HAL Id: ineris-00972155**

**<https://ineris.hal.science/ineris-00972155>**

Submitted on 3 Apr 2014

**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.

ACCORSI, Antoinette - INERIS

## LES DIFFICULTES RENCONTREES LORS DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME HSE SUR DE PETITS SITES INDUSTRIELS

### ➤ Introduction

Le système de management de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement que nous avons aidé à mettre en place est issu d'une collaboration fructueuse entre ELF ATOCHEM et l'INERIS. L'objectif visé était de réaliser un système qui ne serait pas trop lourd, car prévu pour de petits sites industriels (20 à 300 personnes), et serait compatible avec l'ISO 14 001 et la Directive SEVESO II.

Un référentiel HSE a été calqué sur la structure de l'ISO 14001, afin de bénéficier de la réactivation issue de la Revue de Direction annuelle, qui relance la boucle de l'amélioration continue PDCA (Plan, Do, Check, Act, soit : planifier, faire, vérifier, agir).

A partir d'un référentiel HSE, calqué sur la structure de l'ISO 14 001, d'un guide d'application, et de leurs pratiques existantes, les différents sites pilotes se sont mis d'accord au cours de réunions plénières sur les diverses actions à mettre en oeuvre pour répondre aux différents chapitres du référentiel, sur les documents du système et sur leur contenu. La synthèse de ces décisions a été réalisée sous la forme d'un guide opérationnel.

Chaque site industriel a ensuite décliné ces décisions générales en fonction de sa culture, de son histoire, de ses métiers, de ses possibilités et ses limites en terme de moyens humains et financiers.

Ces sites, bien qu'appartenant à la même société, ELF ATOCHEM, étaient très divers quant à leur rattachement, leur taille, leur autonomie vis-à-vis de maisons mères, leur activité (raffinage, engrais, carrières,...), leur structure, leur certification (ISO 9002, ou pas). Installations classées pour la plupart, elles avaient cependant déjà "pratiqué" la réglementation au niveau de l'environnement. Et toutes bien évidemment possédaient une personne en charge de la sécurité.

Le fait que les sites soient plutôt volontaires dans la démarche et que les décisions de base soient prises en commun a facilité la mise en place des systèmes de management sur les sites. Cependant, un certain nombre de difficultés ont été rencontrées, bien sûr surmontables, puisque plusieurs sites disposent, au bout d'un an, d'un système en mesure d'être audité ; elles sont intéressantes à présenter ici afin de permettre à des entreprises tentées par l'expérience, et nous les souhaitons nombreuses, de prévenir les obstacles éventuels, et, surtout, d'éviter les pertes de temps.

Nous allons présenter ces difficultés en trois étapes : les freins au démarrage, ceux arrivant au fur et à mesure de la mise en place du système, ceux intervenant à la mise en oeuvre du système.

## 1. Difficultés de démarrage

### 1.1. Les définitions

Il est indispensable au départ de se mettre d'accord sur la signification des termes utilisés.

**Environnement** : milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. (Définition extraite de la norme ISO 14001 : 1996(F)).

**Sécurité et Hygiène** : ce sont des termes employés depuis bien plus longtemps, mais de signification variable.

Nous avons traité ici sous le terme "hygiène" les questions relatives à la santé du personnel : conditions et situations de travail pouvant conduire au développement de maladies professionnelles ; sous le terme «sécurité» sont plutôt regroupées les questions relatives aux phénomènes accidentels.

***Remarque*** : nous n'avons pas été nécessairement exhaustifs (l'intrusion ou la malveillance quant à ses conséquences sur la santé et l'environnement n'ont pas été étudiées comme elles l'auraient été, si les activités des sites considérés avaient été plus "sensibles" comme le nucléaire ou l'armement, par exemple), mais le canevas choisi est adaptable à tout autre type d'établissement, de caractère industriel ou commercial.

Les termes **dangers** ou **risques** n'ont pas été utilisés, pour éviter leurs connotations réglementaires (étude de dangers).

Il a donc fallu s'habituer au vocabulaire issu de la norme ISO 14 001 et aux différents termes comme **aspect**, **facteur**, **impact**, **effet**, qui peuvent être illustrés au moyen des schémas de la figure 1 :

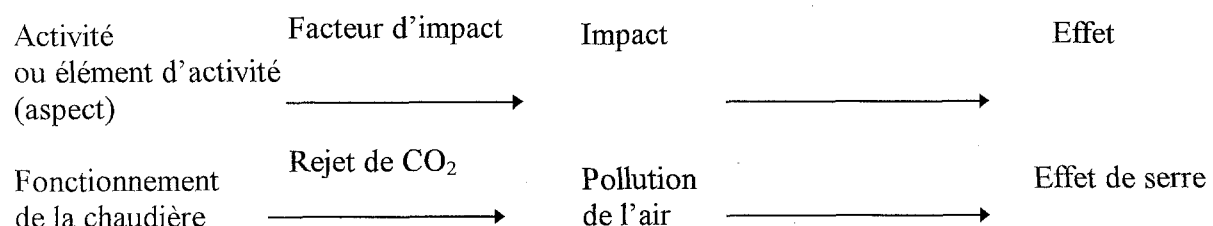


Figure 1 : Aspect - Facteur - Impact - Effet

et de l'exemple suivant :

Une chaudière, consomme du gaz et de l'eau, rejette des produits à l'atmosphère, peut générer des déchets et des émissions sonores.

Le fonctionnement de la chaudière est un aspect.

Le rejet de dioxyde de carbone est un facteur d'impact sur l'environnement, la pollution de l'air un impact dont un des effets est l'effet de serre.

### **1.2. Les moyens humains et les délais**

Nous avons vu que les sites étaient en général volontaires. Mais tout d'abord, le choix de la période de mise en oeuvre n'a pas été laissé à l'initiative des sites du fait de la méthode qui demandait un avancement en commun. Certains ont rencontré des difficultés car d'autres impératifs et les limitations en personnel les obligeaient à des choix en terme de priorités. On peut ainsi citer des arrêts maintenance, le renouvellement de certificats ISO 9 000, ou bien des dossiers administratifs d'autorisation.

Il est donc primordial de s'assurer d'une certaine disponibilité de la personne qui orchestrera le travail.

Une solution souvent choisie est de se faire aider par un stagiaire, mais s'il n'est pas suivi de près, son travail risque d'être à refaire car l'entreprise aura du mal à reprendre.

Le gros avantage de cette solution est l'implication du stagiaire à temps plein dans la démarche. Il est, en effet, fort utile qu'une personne puisse s'investir à temps plein dans une première phase qui peut être de six mois.

Les expériences sur les 9 sites pilotes montrent que, si le futur animateur HSE (**« le chef d'orchestre »**) ne peut pas consacrer plus de 20 % de son temps au départ à cette mise en place, il lui est souhaitable de s'adjoindre une personne à plein temps pendant six mois minimum, avec la possibilité de prendre un stagiaire de plus courte durée pour des actions ponctuelles comme l'analyse environnementale, la hiérarchisation des aspects HSE ou la détermination de la liste des exigences légales.

Pour évaluer les besoins en ressources humaines (temps et compétences) un diagnostic initial est souhaitable, pour analyser l'existant à la lumière du référentiel.

Réaliser un tableau de bord d'avancement des différentes tâches à accomplir est très utile : remis à jour tous les trois mois par exemple, il permet de faire le point, de montrer à sa direction que bien que rien ne semble sortir, le produit est en gestation. Il évite aussi de se décourager si l'impression dominante est un foisonnement d'actions qui semblent partir dans tous les sens.

La mise en place d'un système HSE est un projet qui doit mobiliser toute l'entreprise. Dans un premier temps, il demande peu d'investissement matériel, mais beaucoup d'investissement humain d'autant plus important que l'installation est complexe.

### **1.3. Le champ d'application**

Il se peut que l'entreprise ait à choisir de ne pas appliquer le système à toutes les activités du site, soit parce que certaines activités sont très différentes (fabrication et négoce par exemple), soit parce qu'elles sont sous-traitées (personnel d'une autre entreprise utilisant les locaux et le matériel du site, ou le contraire). On peut aussi éliminer certaines zones (restaurant, chemin de passage, parking) pour des raisons juridiques.

L'important est de ne pas se retrouver avec de trop grosses difficultés à résoudre dans un premier temps. Il vaut mieux faire tourner un système incomplet plutôt que d'attendre qu'il soit parfait... le système s'inscrit en effet dans une démarche d'amélioration continue.

Ainsi est-il plus judicieux de limiter tout d'abord l'étendue du système, en le maîtrisant bien, plutôt que de promouvoir un projet ambitieux auprès du personnel et finalement ne pas le réaliser faute de moyens ce qui peut mettre en péril la confiance et la motivation de chacun.

## **2. Mise en place du système**

### **2.1. Comité de Pilotage**

Nous avons vu précédemment l'utilité d'un tableau de bord, pour soi et pour la hiérarchie. Pour structurer la mise en place du système, un choix souvent utile est de créer un Comité de Pilotage, comportant les principaux responsables du site, dont les personnels vont être mobilisés pour réaliser des actions, écrire des documents, répondre à des interviews pour remplir des tableaux servant à l'analyse ou à la hiérarchisation...

C'est par l'intermédiaire de ce Comité et des actions de sensibilisation des participants que le personnel de l'entreprise prendra conscience de la volonté de la Direction, des enjeux, et de la nécessité des efforts à fournir.

### **2.2. Difficultés rencontrées pour la mise en place des différents chapitres du référentiel**

Nous passons en revue les cinq chapitres du référentiel, qui sont les mêmes que ceux de l'ISO 14 001.

#### **2.2.1. Politique HSE**

La Direction doit définir par écrit sa politique dans les trois domaines.  
Deux choix sont possibles, chacun avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Une politique présentée en début de projet motive mais ne peut qu'être générale puisqu'elle ne s'appuie pas, a priori, sur la connaissance des impacts significatifs des activités sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité. Il faudra probablement l'amender lorsque la structure sera en place et au début de sa mise en oeuvre.

Nous avons choisi de traiter ce chapitre en fin de projet, ce qui permet de rendre cette politique plus pragmatique, mais oblige la Direction à sensibiliser peut être plus fréquemment le personnel au cours de la gestation du système.

#### **2.2.2. Planification**

Ce chapitre comporte la détermination des aspects HSE significatifs, la connaissance des exigences légales et autres exigences auxquelles, l'entreprise a souscrit, la définition des objectifs et cibles, et la construction d'un Plan de Progrès.

Pour déterminer les aspects significatifs, c'est à dire les éléments d'activité qui présentent les risques les plus élevés pour l'environnement, l'hygiène et la sécurité, la méthode suivante peut être utilisée.

Cette méthode rigoureuse qui permet de descendre au niveau élémentaire des activités de l'entreprise et de faire participer les différents responsables concernés à la recherche des impacts repose sur cinq étapes :

- découpage de l'entreprise en secteurs lorsqu'elle est importante, ou seulement en activités : la *Figure 2* donne un exemple de liste d'activités,
- pour chaque activité (ou chaque activité d'un secteur) on examine les facteurs d'impact HSE concernés dont une liste non exhaustive est présentée en *figure 3*. Pour chaque activité, on pourra déterminer un ou plusieurs facteurs d'impact, ce qui amènera à plusieurs aspects HSE. Cette analyse, pour être exhaustive, doit étudier les activités du site en situation normale, transitoire (y compris arrêt pour maintenance), dégradée ou et accidentelle.
- pour chaque aspect ainsi répertorié, une notation est attribuée de 1 à 4 sur la base de trois critères : le critère « occurrence », le critère « sévérité » et le critère « maîtrise »;
- on multiplie ensuite ces trois notes entre elles pour obtenir une note globale,
- il faut enfin choisir un seuil de notation. Tous les aspects se voyant attribuer une note supérieure à ce seuil seront considérés comme significatifs.

|                               |
|-------------------------------|
| Réception de matières         |
| Expédition                    |
| Stockage de produits toxiques |
| Magasin                       |
| Secrétariat                   |
| Travaux d'électricité         |
| Travaux de soudure            |
| Nettoyage de cuves            |
| Contrôles en laboratoire      |
| Gardiennage                   |
| Restauration                  |
| Incinération                  |
| Epuration des eaux            |

*Figure 2 : Exemple d'une liste d'activités industrielles*

Le critère « occurrence » correspond à la fréquence d'apparition de l'effet de cet aspect.

Le critère « sévérité » permet d'évaluer le degré de maîtrise des effets sur l'homme, l'environnement et les biens matériels. On tient compte de la sensibilité des personnes, de l'environnement et des biens matériels, ainsi que de leur exposition.

Le critère « maîtrise » permet d'évaluer le degré de maîtrise compte tenu de la détectabilité de l'aspect. La détectabilité correspond à la capacité qu'a l'entité de prendre conscience de l'effet dans un délai lui permettant de réagir de façon efficace. La maîtrise correspond à un contrôle correct de l'impact une fois qu'il est détecté.

|                                                                                    |                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facteurs d'impact H</b><br>(hygiène industrielle)                               | bruit                                                                                                                   |
|                                                                                    | conditions de travail (température, éclairage, aménagement du poste de travail, écrans de visualisation)                |
|                                                                                    | manutention                                                                                                             |
|                                                                                    | odeur                                                                                                                   |
|                                                                                    | poussière                                                                                                               |
|                                                                                    | produits chimiques                                                                                                      |
|                                                                                    | rayonnement                                                                                                             |
|                                                                                    | vibration                                                                                                               |
| <b>Facteurs d'impact S</b><br>(sécurité au poste de travail,)<br>accidents majeurs | appareil à pression                                                                                                     |
|                                                                                    | chute d'objet                                                                                                           |
|                                                                                    | circulation interne d'engins et de véhicules                                                                            |
|                                                                                    | déplacement de l'individu et travail en hauteur                                                                         |
|                                                                                    | intervention et travaux en atmosphère confinée                                                                          |
|                                                                                    | machine ou équipement                                                                                                   |
|                                                                                    | manutention manuelle                                                                                                    |
|                                                                                    | outillage manuel                                                                                                        |
|                                                                                    | surpressions (bruit, souffle)                                                                                           |
|                                                                                    | utilisation et présence d'électricité                                                                                   |
|                                                                                    | utilisation et présence de fluides thermiques et d'air                                                                  |
|                                                                                    | utilisation et présence de matière dangereuse ou préparation (toxiques, corrosifs, explosifs, inflammables, comburants) |
|                                                                                    | utilisation et présence de rayonnement                                                                                  |
|                                                                                    | vibration                                                                                                               |
| <b>Facteurs d'impact E</b><br>(environnement)                                      | bruit                                                                                                                   |
|                                                                                    | consommation d'eau et d'énergie                                                                                         |
|                                                                                    | consommation de matières premières                                                                                      |
|                                                                                    | déchets                                                                                                                 |
|                                                                                    | intégration dans le paysage                                                                                             |
|                                                                                    | odeur                                                                                                                   |
|                                                                                    | pollution du sol et du sous-sol                                                                                         |
|                                                                                    | poussière                                                                                                               |
|                                                                                    | rayonnement                                                                                                             |
|                                                                                    | rejet aqueux                                                                                                            |
|                                                                                    | rejet atmosphériques                                                                                                    |
|                                                                                    | transport                                                                                                               |
|                                                                                    | vibration                                                                                                               |

Figure 3 : Liste de facteurs d'impact HSE

La Figure 4 donne la signification de la valeur des notes. On arrive ainsi à établir un tableau du type de celui présenté en Figure 5, dans lequel on peut ajouter une information de conformité ou non à la réglementation pour faire la hiérarchisation des aspects HSE ayant un effet sur l'environnement, l'hygiène et la sécurité.

Lors de toute modification de process, lors de toute amélioration liée ou non à l'application du Plan de Progrès (utilisation des actions correctives et préventives), il faudra par la suite réactualiser les documents et remettre à jour le chiffrage des différents aspects.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Occurrence | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fréquence annuelle ou jamais arrivé</li> <li>2. fréquence mensuelle</li> <li>3. fréquence hebdomadaire</li> <li>4. fréquence journalière ou chronique</li> </ol>                                                                                                                                            |
| Sévérité   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mineure</li> <li>2. notable</li> <li>3. critique</li> <li>4. majeure</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                             |
| Maîtrise   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. détectable et maîtrisable par consignes et/ou équipements régulièrement vérifiés</li> <li>2. détectable et maîtrisable par consignes et/ou équipements non régulièrement vérifiés</li> <li>3. détectable et non maîtrisable (consignes et/ou équipements non adaptés)</li> <li>4. pas détectable</li> </ol> |

Figure 4 : Signification des valeurs des notes concernant la hiérarchisation des aspects

Il est ensuite nécessaire de fixer un seuil au delà duquel les aspects HSE seront considérés comme significatifs.

De ces aspects découle le Plan de Progrès établi par le site en tenant compte de aspects économiques, des technologies disponibles et des moyens humains. Il est possible d'intégrer à un tel plan des études de faisabilité lorsque de grands projets sont envisagés.

Ce travail va impliquer de nombreuses personnes, de tous niveaux hiérarchiques si possible. Il peut être suivi lors de la phase initiale par un stagiaire de courte durée (2-3 mois). Il va conduire à un tableau de synthèse tel que celui présenté en Figure 5.

Les difficultés rencontrées sont essentiellement des problèmes d'organisation, le temps n'étant pas facile à trouver. C'est pourquoi l'engagement de la Direction et la sensibilisation sont importants.



| Facteur d'impact |                              | N° | Aspect identifié                   | Activité          | N/T-D/A<br>(1) | Non-conformité<br>réglementaire | Notation |     |     |      | Aspect<br>significatif |
|------------------|------------------------------|----|------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------|----------|-----|-----|------|------------------------|
|                  |                              |    |                                    |                   |                |                                 | Occ      | Sév | Mai | Note |                        |
| H                | bruit                        | 1  | Tamisage                           | Atelier A         | N              | X                               | 4        | 4   | 1   | 16   |                        |
|                  |                              | 2  | Machines bruyantes                 | Bâtiment 7        | T-D            |                                 | 3        | 1   | 2   | 6    |                        |
|                  |                              | 3  | Essoreuse désaxée                  | Bâtiment B        | T-D            |                                 | 2        | 2   | 1   | 4    |                        |
|                  | odeur                        | 4  | Odeur de soufre                    | Tout site         | N              |                                 | 4        | 1   | 3   | 12   |                        |
|                  |                              | 5  | Compresseur ammoniac démarrage     | Atelier A         | T-D            |                                 | 2        | 1   | 2   | 4    |                        |
| S                | surpression (bruit, souffle) | 6  | Risque d'explosion compresseur     | Atelier A         | A              | X                               | 1        | 4   | 3   | 12   |                        |
|                  | atmosphère confinée          | 7  | Nettoyage cuve                     | Bâtiment 7        | T-D            |                                 | 2        | 3   | 1   | 6    |                        |
|                  |                              | 8  | Intervention avec ARI              | Bâtiment 7        | A              |                                 | 1        | 4   | 1   | 4    |                        |
| E                | bruit                        | 9  | Essoreuse désaxée                  | Bâtiment B        | T-D            |                                 | 2        | 3   | 3   | 18   |                        |
|                  |                              | 10 | Risque d'explosion compresseur     | Atelier A         | A              |                                 | 1        | 3   | 3   | 8    |                        |
|                  | déchets                      | 11 | DIS solides : emballages souillés  | Atelier A         | N              | X                               | 1        | 2   | 2   | 4    |                        |
|                  |                              | 12 | DIS solides : boudins d'absorption | Déversoir rivière | A              |                                 | 1        | 2   | 1   | 2    |                        |
|                  |                              | 13 | DIS liquides : fuite cuve          | Bâtiment 7        | T-D            |                                 | 3        | 2   | 3   | 18   |                        |
|                  |                              | 14 | DIS liquides : cuve percée         | Bâtiment 7        | A              |                                 | 1        | 4   | 1   | 4    |                        |
|                  |                              | 15 | DIB : papiers-cartons propres      | Tout site         | N              |                                 | 4        | 1   | 2   | 8    |                        |

Figure 5 : Tableau de synthèse

Dans cet exemple, le seuil de significativité est : note > 15 pour H, S et E

Pour 6 facteurs d'impact, on identifie 15 aspects HSE, dont 5 sont significatifs

- (1) N : situation normale  
T-D : situation transitoire ou dégradée  
A : situation accidentelle

Un autre travail lourd consiste à lister les exigences légales et autres exigences auxquelles l'entreprise est soumise. En matière d'environnement sur des installations classées, les arrêtés préfectoraux sont un élément fondamental à prendre en compte. Lorsque l'entreprise dispose d'un arrêté global définissant les principales prescriptions s'appliquant au site et que celui-ci est récent, le travail est en effet grandement facilité. Il est toutefois nécessaire de ne pas négliger le reste de la réglementation environnementale applicable dont les textes sont regroupés dans le Code Permanent Environnement et Nuisances.

En matière d'hygiène et de sécurité, la recherche des exigences applicables repose essentiellement sur le Code du Travail, associé au Dictionnaire Permanent Sécurité, Conditions de Travail.

Le travail peut être confié à un stagiaire plutôt de formation juridique. On peut se faire aider d'excellents traités qui ont essayé de rendre plus digestes les documents de base. Une autre solution peut être de sous-traiter ce travail à une société de service. Ce travail long et fastidieux, est nécessaire pour aboutir à la mise en place d'un système de management HSE efficace. Et comment s'engager dans le respect de la réglementation, autre obligation du référentiel sur la politique, si on ne peut pas prouver que l'on connaît l'ensemble des exigences applicables ?

### **2.2.3. Mise en oeuvre et fonctionnement**

Nous rentrons ici dans le coeur du système : définition des structures et responsabilités, formation et sensibilisation du personnel, communication, documentation du système et sa maîtrise, maîtrise opérationnelle, prévention des situations d'urgence et capacité à réagir.

Pour les entreprises rodées à l'ISO 9000, l'habitude de l'écrit est assez bien ancrée. Il y aura moins de difficultés à faire passer la nécessité des écrits.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées, les activités liées aux procédés sont déjà décrites, et très souvent les précautions à prendre en terme d'hygiène et de sécurité sont intégrées aux modes opératoires de fabrication. Il suffira alors de les reprendre pour y intégrer la partie concernant l'environnement.

Pour les entreprises non certifiées ISO 9000 un plus gros travail de structuration des écrits est nécessaire, ainsi qu'un important travail de rédaction.

La structure de la documentation va bien sûr tenir compte de l'existant, mais il faut toutefois essayer de rendre le maximum d'écrits indépendants de l'organisation des services.

Le choix commun a été fait d'avoir trois niveaux de documentation : manuel(s), procédures, et modes opératoires/consignes. La liberté a été laissée de créer un ou plusieurs manuels, d'intégrer l'ensemble des aspects H, S et E dans chaque procédure, ou de n'intégrer qu'un seul de ces aspects dans certains documents...

Les seules difficultés sont d'ordre rédactionnel : il faut du temps pour rédiger les 15 ou 16 procédures et le(s) manuel(s), pour rédiger les fiches de fonction, pour reprendre les documents fabrication et y intégrer les aspects H, S et E. Un stagiaire peut être utile dans la rédaction, mais, là encore, il vaut mieux impliquer le personnel si on veut que les documents

vivent et soient utiles à l'amélioration continue, et pas seulement à la certification. L'avantage d'un système documentaire à trois niveaux peut être de donner la maîtrise des deux premiers niveaux à l'encadrement, celle du niveau 3 à la maîtrise et aux opérateurs. Ceux-ci n'ayant pas toujours l'habitude de l'écrit, il est indispensable d'en tenir compte (groupes de travail pour la rédaction de consignes ou de modes opératoires).

Les connaissances du stagiaire, en matière technique ne sont pas très utiles ici, on peut éventuellement faire appel à des étudiants en sociologie pour qui ces actions participatives seront une bonne mise en pratique, ou s'appuyer sur un « ancien » bien écouté sur le site.

#### **2.2.4. Contrôle et action corrective**

Pour que le système vive, une fois décrite la mise en oeuvre, il faut vérifier pour agir. Interviennent ici la surveillance et le mesurage, les non-conformités, actions préventives et correctives, les enregistrements, l'audit.

Les difficultés sont, ici, de faire rentrer dans les moeurs, pour les sites non ISO 9000, la nécessité de remplir des fiches de non-conformité, et de les traiter.

Pour ceux qui y verront une révolution impossible à effectuer, il peut être tenu compte des cahiers déjà remplis par les opérateurs lors de passages de quart, des remarques orales qui seront alors consignées par l'agent de maîtrise.

Pour réaliser les audits, il est nécessaire de trouver des volontaires et des les former, car faire appel systématiquement à l'extérieur serait bien trop coûteux et peu formateur.

Il existe plusieurs sortes d'audits :

- des audits du système documentaire, partiel ou non,
- des audits de vérification de la mise en oeuvre (fait-on ce qui est écrit ?),
- des audits de conformité à la réglementation.

Nous avons vu dans le chapitre sur la Planification, le lourd travail à effectuer pour établir la liste des exigences réglementaires. Il peut être procédé initialement à un audit externe de conformité réglementaire, qui permettra d'obtenir la liste des exigences réglementaires.

L'audit interne du système HSE peut être l'occasion pour le personnel de découvrir des secteurs d'activité de l'entreprise dans lesquels il n'intervient pas de façon habituelle, ce qui renforce la cohésion. Il faut toutefois veiller à préserver le sens de l'audit : l'auditeur écoute, enregistre, mais ne juge pas.

#### **2.2.5. Revue de Direction**

Etant donné que l'initiative de la mise en place du système vient de la Direction, il n'y a pas de problème rencontré. La Direction utilise, en général, une réunion existante pour faire le point à partir des audits réalisés et des modifications éventuelles du contexte de l'entreprise.

### 3. Difficultés de mise en oeuvre

En règle générale, la mise en oeuvre se fait petit à petit : on n'attend pas que la structure complète soit mise en place, avec les trois niveaux de documentation terminés. Ce serait le cas d'une usine qui démarrerait.

On commence habituellement par faire remplir les enregistrements au fur et à mesure de leur définition, et à mettre en oeuvre le remplissage des fiches de non-conformités. Souvent des fiches d'accident existent déjà. Parfois des fiches d'incident sont déjà mises en place. Si ces briques de base que sont les enregistrements sont correctement remplies, un pas important est franchi.

Des opérations plus importantes, comme le tri des déchets, la diminution des dépenses d'énergie, d'eau..., seront mises en oeuvre dans le cadre du Plan de Progrès. Il ne faut surtout pas faire une liste trop importante des objectifs et cibles, sans avoir évalué très strictement le temps à passer. Ce n'est pas, en général, l'argent qui va manquer, mais le temps : temps pour réfléchir, temps pour mobiliser et motiver le personnel, temps pour suivre l'action.

Un Plan de Progrès tenant compte de tous les aspects significatifs sera jugé excellent pour la certification initiale mais si les années suivantes il n'aboutit qu'à des non-conformités (de réalisation) et des révisions à la baisse, toute cette dépense initiale ne verra aucun retour sur investissement.

Mieux vaut un objectif, un seul, mais clair, bien défini, et surtout mesurable (tout se mesure, même la satisfaction du personnel).

Le secret de la réussite ne viendra pas de la quantité d'argent qu'on consacrera aux actions techniques HSE, mais de la sensibilisation et de la communication. Il faudra donc sans cesse réactiver la motivation.

Lorsque le système est mis en place, on peut dire que le travail commence. Mais la structure même du référentiel HSE met en oeuvre cette réactivation, comme nous l'avons indiqué dans l'introduction.

### ➤ Conclusion

Nous avons vu que la mise en place d'un système HSE exige des moyens importants, en personnel en particulier.

Le retour sur investissement ne se fera que si l'on poursuit, sans être trop pressé au début, son effort d'une année sur l'autre. Ce retour, comme en qualité, ne sera pas toujours mesurable facilement : que serait-il advenu si on n'avait pas fait cette démarche ?

Nous pensons que c'est une démarche préventive et nécessaire aux entreprises pour assurer à court ou à long terme leur pérennité.

Les quelques règles à adopter pour gérer efficacement la mise en place du système de management HSE sont celles de tout projet :

- définir une politique claire au plus haut niveau de l'entreprise
- impliquer au plus tôt les acteurs concernés,
- définir les objectifs,
- faire le point périodiquement,
- réajuster objectifs et moyens,
- sensibiliser le personnel à toutes les étapes.