

Note Méthodologique : Pilotage et suivi du SME

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

Contexte & finalité de la méthodologie

Le pilotage transforme le SME en outil de décision, de preuve et d'amélioration, ancré dans ISO 14001 (notamment 9.1 et 9.3).

- Organiser donnée, responsabilités et temps pour rendre visibles les progrès et détecter les écarts.
- Relier stratégie, opérations, conformité et parties prenantes via indicateurs, cibles, contrôles et revues.
- Rythmes établis: boucle courte (J+5/J+10/J+15) et boucle longue (revue à 12 mois).
- Fiabilité des données et rituels stables conditionnent la crédibilité et la performance.

Point clé : Mieux vaut un dispositif modeste mais fiable qu'un système riche en indicateurs et pauvre en décisions.

Objectifs de la mission

- Réduction documentée d'impacts (ex. -15 % énergie sur 18 mois, référence tracée).
 - Conformité démontrable (contrôles 4/an, revue de direction annuelle).
 - Visibilité managériale (taux de complétude des données ≥ 95 % à l'arrêt mensuel).
 - Maîtrise des écarts (plan d'actions déclenché sous 30 jours).
 - Apprentissage collectif (capitalisation formalisée tous les 6 mois).
-

Périmètre / livrables attendus

- Couvre indicateurs, cibles, seuils d'alerte, tableaux de bord, collecte/contrôle, revues et plans d'actions.
 - Alignement avec ISO 14001:2015 (surveillance/mesure, revues de direction, conformité et traçabilité ≥ 3 ans).
 - Cartographie des risques/opportunités, analyse des écarts, recommandations de cadrage.
 - Dictionnaire d'indicateurs, règles de gestion, matrice des cibles (12–36 mois).
 - Procédures de collecte/contrôle, trames de contrôle, journal des écarts.
 - Spécifications outils, maquette/prototype, plan de déploiement.
 - Calendrier annuel de revue, modèle de compte rendu, registre des décisions.
-

Démarche méthodologique (étapes)

Étape 1 — Diagnostic et cadrage

- Revue de maturité, aspects significatifs, flux de données, obligations.
- Entretiens, revue documentaire, tests de traçabilité.
- Livrables: cartographie risques/opportunités, analyse des écarts, recommandations.
- Périmètre prioritaire clair et calendrier décisionnel réaliste.

Étape 2 — Modèle d’indicateurs et cibles

- Sélection d’un noyau d’indicateurs reliés aux enjeux matériels.
- Définition des horizons (12/24/36 mois), cibles et seuils d’alerte.
- Ateliers et prototypage de tableau de bord; règles de consolidation.
- Livrables: dictionnaire d’indicateurs, règles de gestion, matrice des cibles.

Étape 3 — Processus de collecte et contrôle interne

- Organisation responsabilités par site/métier; fréquences mensuelles/trimestrielles.
- Contrôles 1er et 2nd niveau; délais de clôture clairs (ex. J+5).
- Formulaire, échantillonnage, revue croisée, archivage.
- Livrables: procédures, trames de contrôle, journal des écarts.

Étape 4 — Outils et conduite du changement

- Spécification des besoins, arbitrage simplicité/automatisation.
- Pilotes sur 2–3 unités; retours d’expérience et itérations.
- Accompagnement utilisateurs: modes opératoires, lecture des tableaux de bord.
- Livrables: spécifications, maquette, plan de déploiement.

Étape 5 — Revue de direction et amélioration continue

- Formalisation ordre du jour, critères de décision, suivi des plans d’actions.
- Revue trimestrielle puis annuelle; suivi des indicateurs critiques.
- Décisions datées, responsables désignés, échéances 30/60/90 jours.
- Livrables: calendrier annuel, modèle de CR, registre des décisions.

Planning / durée / jalons

Période	Jalons clés	Repères
Mensuel / Trimestriel	Collecte J+5, validation J+10, décisions J+15	Taux de complétude ≥ 95 %
Trimestriel (4/an)	Revue opérationnelle; suivi indicateurs critiques	Actions priorisées; écarts expliqués
Semestriel	Capitalisation et synthèse	Apprentissages diffusés
Annuel (12 mois)	Revue de direction; arbitrages et trajectoire 12–36 mois	Calendrier de revue formalisé
Contrôles	2nd niveau ≥ 2 fois/an; audits internes ciblés 1–2/an	Escalade d’écarts sous 10 jours ouverts
Plans d’actions	Déclenchement sous 30 jours; suivi 30/60/90 jours	Taux d’actions réalisées ≥ 85 % à 90 jours

Rôles & responsabilités

Client

- Direction: impulse, arbitre en revue (trimestrielle/annuelle), décide des priorités.
- Métiers/sites: mesurent, collectent, exécutent les plans d'actions.
- Fonction HSE: structure les responsabilités, veille conformité, arbitre moyens.
- Assure la qualité des données, le respect des délais (J+5/J+10) et l'archivage ≥ 3 ans.

Consultant

- Réalise le diagnostic et le cadrage (risques, écarts, recommandations).
- Conçoit le modèle d'indicateurs, cibles et règles de gestion; prototype le tableau de bord.
- Structure collecte/contrôles; formalise procédures et trames.
- Spécifie/déploie les outils; accompagne et forme les utilisateurs; facilite les revues.

Prérequis & données nécessaires (inputs)

- Base de référence et périmètre prioritaire clarifié.
- Cartographie des aspects significatifs et obligations applicables.
- Sources de données, fréquences, facteurs d'émission harmonisés.
- Règles de gestion documentées (formules, consolidation, versions).
- Responsabilités par site/métier; délais d'arrêté (J+5) et de validation (J+10).
- Traçabilité: étalonnages, preuves et archivage ≥ 3 ans.
- Capacités/outils disponibles pour collecte, contrôle et reporting.

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

- Rituels combinés: points mensuels/trimestriels et revue de direction annuelle (12 mois).
- Contrôles de 1er et 2nd niveau (≥ 2 fois/an); audits internes ciblés 1–2/an.
- Exigences de qualité: complétude ≥ 95 % à l'arrêté; écarts escaladés sous 10 jours ouvrés.
- Registre des décisions horodaté; plans d'actions suivis à 30/60/90 jours.
- Différencier indicateurs de pilotage (mensuel/trimestriel) et de communication (semestre/année).
- Limiter les indicateurs « décoratifs »; privilégier ceux reliés à un levier d'action.
- Simplicité opérationnelle et ergonomie des outils pour faciliter l'adoption.
- Traçabilité des preuves et hypothèses conservée au moins 3 ans.