

Note Méthodologique : SME et amélioration continue

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

Contexte & finalité de la méthodologie

- Fournir un panorama structuré pour comprendre, mettre en place et piloter un SME ancré dans la boucle PDCA.
- Allier gouvernance (rôles, processus, preuves) et amélioration continue pour réduire risques et impacts.
- Orienter l'analyse des enjeux, la définition d'objectifs et les décisions d'investissement/exploitation.
- Donner des repères normatifs, points de vigilance et résultats mesurables, partageables terrain–direction.

Point clé : Démarrer avec un périmètre réaliste, limiter les indicateurs (10–15) et tenir une preuve robuste (données, décisions, contrôles).

Objectifs de la mission

- Réduire les impacts, maîtriser les risques et sécuriser la conformité.
- Définir des objectifs chiffrés et des indicateurs cohérents avec les enjeux.
- Documenter les risques significatifs avec critères transparents et traçabilité.
- Allouer les ressources nécessaires (humaines, techniques, budgétaires).
- Programmer une revue de direction annuelle et un cycle d'audits internes sur 12 mois.
- Mettre à jour la cartographie des aspects en fonction des changements.

Périmètre / livrables attendus

- Cartographie des aspects/impacts et registre de conformité applicables.
- Organigramme des responsabilités (RACI) et gouvernance de pilotage.
- Méthode de cotation (fréquence, gravité, maîtrise) et critères de significativité documentés.
- Objectifs SMART, indicateurs, cibles temporelles et pilotes désignés.
- Plan d'action hiérarchisé avec arbitrages CAPEX/OPEX.
- Procédures/standards de contrôle, supports visuels et fiches de poste.
- Programme d'audits internes et formats de rapports standardisés.
- Tableau de bord trimestriel, matrice de maturité, comptes rendus et décisions de revue de direction.

Démarche méthodologique (étapes)

Étape 1 – Cadrage stratégique et périmètre

- Diagnostic initial, priorités et gouvernance; macroplan sur 12 mois.

- Livrables: cartographie des aspects, registre de conformité, RACI.
- Vigilance: périmètre trop large; calibrer 6–12 mois vs trajectoire 3 ans.

Étape 2 – Analyse environnementale et critères de significativité

- Recenser activités/produits/services; évaluer aspects/impacts; définir critères transparents.
- Tester puis généraliser la méthode de cotation; documenter hypothèses et traçabilité.
- Vigilance: distinguer risques réglementaires et aspects significatifs; grilles simples (4–5 niveaux).

Étape 3 – Objectifs, indicateurs et plan d’action

- Formuler objectifs SMART liés à des indicateurs, cibles, pilotes et budgets (CAPEX/OPEX).
- Valider un plan d’action hiérarchisé par gains/risques.
- Vigilance: 10–15 indicateurs max au lancement; figer le référentiel de mesure avant collecte.

Étape 4 – Maîtrise opérationnelle et gestion du changement

- Déployer contrôles et standards simplifiés; supports visuels et fiches de poste.
- Animer des routines de pilotage courtes; accompagner les fonctions exposées.
- Vigilance: éviter la surcharge documentaire; éprouver 3–5 routines sur 90 jours.

Étape 5 – Audits internes, reporting et revue de direction

- Programme d’audits internes sur 12 mois; rapports standardisés; écarts classés par criticité.
- Revue de direction: décisions, priorités, ressources; ajustement d’objectifs.
- Vigilance: audit ≠ inspection; transformer constats en décisions avec responsables et délais.

Étape 6 – Boucle d’amélioration continue et capitalisation

- Matrice de maturité et tableau de bord trimestriel; clôture d’actions et mise à jour des standards.
- RETEX entre sites; définition de points de bascule (seuils) pour décider.
- Vigilance: boucler la vérification; sécuriser la preuve (données, versions, archivage ~180 jours).

Planning / durée / jalons

Cadence recommandée issue des repères de gouvernance (PDCA, revues, audits) et jalons d’appropriation.

Période	Jalons clés	Productions / livrables
Mensuel	Revue opérationnelle des 10–15 indicateurs	Décisions tracées; mise à jour du plan d’action et suivi des écarts
Tous les 90 jours	Évaluation d’efficacité; standardisation des bonnes pratiques	Tableau de bord trimestriel; routines consolidées
180 jours	Premier palier de maturité	Capitalisation; contrôle d’archivage et tenue de la preuve
30–45 jours avant la RD	Comité opérationnel de préparation	Consolidation des audits, indicateurs et écarts pour décision
12 mois	Cycle d’audits internes complété et Revue de direction	Rapports d’audit, décisions RD, mise à jour cartographie et objectifs; audit annuel de données

Rôles & responsabilités (client / consultant)

Client

- Nommer un pilote, définir le périmètre et fournir les données sources.
- Recenser activités/produits/services et conduire l'évaluation des aspects sur le terrain.
- Valider objectifs et plan d'action; allouer les ressources.
- Déployer contrôles, clôturer les actions et tenir la preuve.
- Animer les revues mensuelles et tenir la Revue de direction annuelle.

Consultant

- Conduire le diagnostic initial, proposer un macroplan 12 mois et la gouvernance.
- Concevoir la méthode de cotation, formaliser critères et supports décisionnels.
- Structurer objectifs/indicateurs; documenter arbitrages CAPEX/OPEX.
- Simplifier procédures/standards; produire supports visuels et fiches de poste.
- Calibrer le programme d'audits; proposer matrice de maturité et tableau de bord trimestriel; former et accompagner le changement.

Prérequis & données nécessaires (inputs)

- Cartographie des activités/produits/services et périmètre sites/processus.
- Exigences applicables et registre de conformité (veille à jour).
- Données sources fiables (métrologie, télématique) avec méthode et périmètre constants.
- Historique consommations, rejets, non-conformités, actions et délais de traitement.
- Organisation/RACI, ressources disponibles et routines existantes.
- Critères de significativité (fréquence, gravité, maîtrise) et hypothèses documentées.
- Référentiel documentaire et modalités d'archivage/contrôles périodiques.
- Liste d'indicateurs actuels et fréquences de revue (mensuelle/trimestrielle).

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

- Revue opérationnelle mensuelle; jalons à 90 et 180 jours; Revue de direction annuelle.
- Comité opérationnel de préparation 30–45 jours avant la Revue de direction.
- Programme d'audits internes couvrant 100 % du périmètre sur 12 mois; audit annuel de données.
- Formats standardisés (rapports, tableaux de bord, ordres du jour) et traçabilité des décisions.
- Traitement des écarts: priorisation par criticité; délais cibles (p. ex. action critique < 30 jours); vérification d'efficacité.
- Vigilances: qualité/comparabilité des données; limiter le nombre d'indicateurs; ne pas confondre audit et inspection.
- Conduite du changement: prévenir la surcharge documentaire et la résistance; outiller 3–5 routines critiques.
- Tenue de la preuve: données sources, versions, calculs; contrôles d'archivage ~180 jours.

