



Qualité-sécurité-environnement

Comment le CEA fait le ménage dans ses certifications

L'information produite par de multiples certifications est difficilement gérable. Pour gagner en efficacité, le CEA a entrepris une démarche de centralisation.

CAROLE LEMBEZAT

Foisonnantes, les certifications de la direction de l'énergie nucléaire (DEN) du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) étaient éparpillées au niveau des laboratoires, installations, départements et centres. Difficile dans ces conditions, d'avoir une bonne visibilité sur la façon dont chaque entité gérait ses certifications (Iso 9001, Iso 14001 ou OHSAS 18001). La DEN a donc décidé de créer

un système de management intégré, unique et remonté au plus haut niveau de l'organisation du CEA. Il a été mis en place, dans un premier temps, au centre de Cadarache (Bouches-du-Rhône). Mais la tâche n'a pas été facile...

[1] VISER LA SIMPLICITÉ

Simplifier! C'est le mot d'ordre de la cellule qualité, sécurité, environnement (CQSE) de Cadarache. Avant 2009, chacun des huit départements du centre disposait de ses certifications et de ses propres procédures. Les indicateurs abondaient et les réunions se multipliaient. «La direction a fait le constat que c'était trop compliqué», confie Olivier Charlent, le chef de la CQSE et ingénieur sécurité d'établissement (ISE). À titre d'exemple, un projet commun à plusieurs entités nécessitait autant de numéros de projets que de «partenaires» internes. Pour autant, rassembler dans une armoire les documents encadrant les certifications de chaque entité ne revient pas à créer un système de management QSE. D'où l'idée de mettre en place un système documentaire de référence efficace. Et une seule revue de direction par an au lieu de six. Les doublons et les documents contradictoires ont été repérés et supprimés. Résultat: pour décrire de manière exhaustive ses activités, le centre de Cadarache est passé de 20 processus en 2009, à 9. Et le volume documentaire a été divisé par deux. Mais il a fallu prendre le temps de la réflexion.

[2] APPELER À L'AIDE

Spécialiste de recherche scientifique et d'énergie nucléaire, le CEA ne l'est pas de la création et du pilotage d'un système de management QSE. Il a donc fait appel à des experts. Une feuille de route a été établie. Elle identifiait les axes de progrès comme la simplification de la cartographie des processus, l'amélioration de la démarche d'analyse environnementale ou celle des processus de veille réglementaire. Fin 2008, un appel d'offres a été lancé pour un contrat d'assistance au management du système QSE, pour une durée de trois ans. Choisi pour sa compréhension de la problématique, mais surtout pour ses propositions d'organisation, un groupement de deux sociétés complémentaires est devenu le prestataire du CEA. Il est composé par LGM (accompagnement à la conception et à l'exploitation des systèmes complexes) et Dekra (conseil en hygiène, sécurité, environnement). Cette aide a permis de pallier les problèmes rencontrés par le centre de Cadarache, comme des difficultés d'adhésion du personnel liées à un sentiment de désappropriation de la certification. Mais aussi l'absence d'homogénéité d'un système fait de «briques» disjointes.

e-BRIEFING

EXCLUSIF
La note d'un expert à télécharger

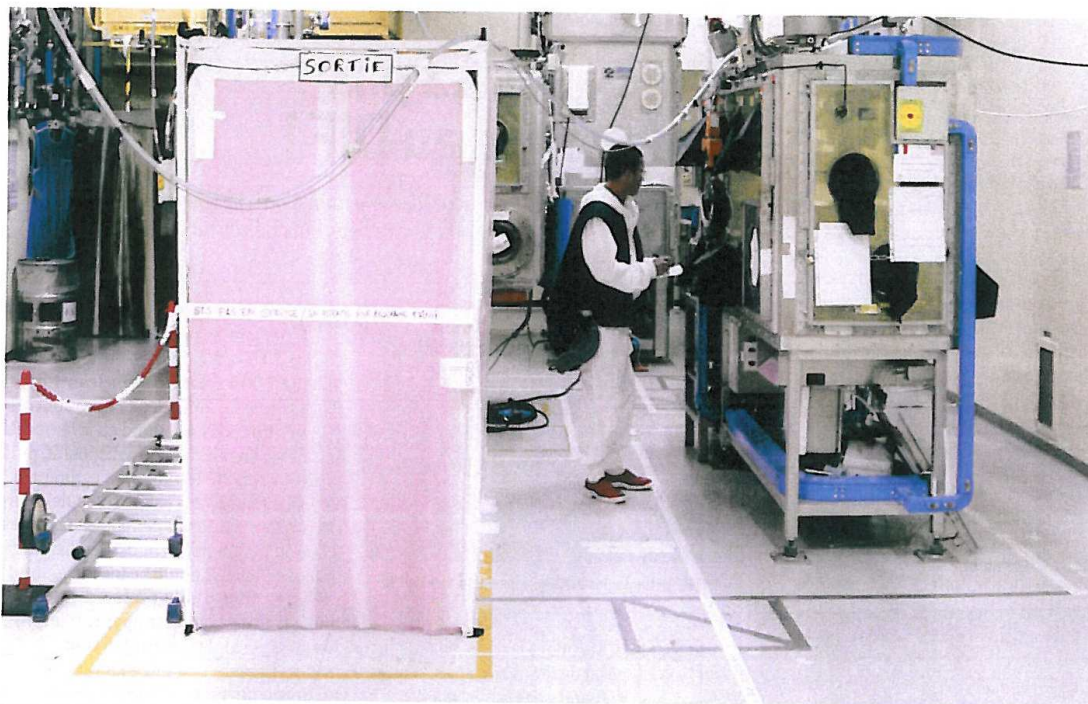
Performance

L'USINE NOUVELLE

Améliorer son système de management

Laurence Simon, consultante senior/expert en systèmes de management intégrés chez LGM.

Les abonnés peuvent télécharger gratuitement ce document sur notre site usinenouvelle.com/ressources



Dans son centre de Cadarache, le CEA a créé un système de management intégré pour y voir plus clair dans la gestion des certifications.

[3] BOUSCULER LES HABITUDES

«Chaque entité est certifiée. Alors, à quoi bon changer les méthodes?» C'est sans doute ce que certains ont dû penser au Commissariat à l'énergie atomique. Mais c'est oublier la notion d'efficacité. Le premier verrou à faire sauter a ainsi été la résistance au changement. D'autant plus que chaque département avait ses propres habitudes, et parfois depuis bien longtemps. «Il existait une culture de chapelle», reconnaît Olivier Charlent. Au fur et à mesure que des processus ont été fusionnés, il a fallu veiller à ménager les susceptibilités. Ce nouveau système de management intégré implique en effet de déposséder certaines personnes d'une responsabilité dont elles avaient la charge. L'organisation de la hiérarchie a donc été modifiée. Et une présidence tournante pour le pilotage des processus a été mise en place. Dans une organisation où chaque département avait ses propres conventions, les frontières avaient tendance à être plutôt étanches. «Partager les bonnes pratiques est un des éléments qu'a apporté l'assistance», insiste Olivier Charlent. Et pour être au plus près de ces problématiques, des salariés des partenaires LGM et Dekra se sont même installés sur le site de Cadarache.

[4] FAIRE PREUVE DE BON SENS

Afin d'avoir la vision la plus large possible, les informations ont été centralisées. Certains processus ont par ailleurs été revisités. Ainsi, celui intitulé «Communication» a été éliminé. «Pourquoi avoir un processus à part entière alors qu'on retrouve la communication dans chacune des activités du CEA?» interroge Émilie Defaye, de LGM. À la place, des indicateurs, telle la mesure du nombre de publications, sont suivis pour chacune des activités. D'autres, «proactifs», ont également été installés. Comme par exemple le nombre de formations sur la sécurité que les salariés ont suivies. «Si ce nombre augmente, alors qu'en parallèle le nombre d'accidents ne diminue pas, on peut s'interroger sur l'efficacité de ces formations et rectifier», analyse Émilie Defaye. Enfin, pour parfaire la nouvelle organisation, un site intranet dédié a été développé. Il présente la cartographie et la description de chaque processus, mais aussi tous les documents nécessaires à une certification, ainsi que la liste des correspondants pour chaque processus. Ce site permet aussi de faire remonter l'information et d'analyser les dysfonctionnements constatés. L'objectif: s'améliorer chaque jour davantage. ■■

D. P. JANHANGRE

➔ de baroudeur en somme. Nexter, par exemple, a dépêché en Afghanistan un de ses salariés, réserviste de l'armée, pour accompagner l'arrivée des Aravis, ces gros 4x4 ultra-blindés servant notamment à ouvrir des convois (lire page 37).

Dans le contrat de maintien en condition opérationnelle du Rafale, Dassault s'engage à envoyer du personnel sur le terrain. Et en France, cette ingénierie du soutien doit fonctionner comme une horloge. Plus de 150 personnes y contribuent chez Dassault, pour fournir des documentations à jour, des bancs d'essais, des simulateurs, etc. Au total, les équipes d'Alain Bonny atteignent 500 personnes dont l'une des missions est de garantir à l'armée de l'air le respect d'un contrat de soutien assorti d'heures de vol. Nexter fonctionne de la même façon, avec des contrats à l'heure/moteur pour le char Leclerc et le VBCI. « Plus le moteur tourne, plus c'est cher », explique Jean-François Nédelec.

Livraison en flux tendu jusqu'en Afghanistan

On le voit, l'articulation du soutien logistique entre l'industriel, l'armée en France et les troupes au combat a évolué. Les circuits fonctionnent en juste-à-temps, avec une responsabilité du fournisseur pour acheminer les rechanges à l'entrepôt central des Opex de l'armée de terre, à Moulins. L'armée garde le contrôle du flux Moulins-Afghanistan. « On doit gérer une complexité croissante, car dans ces flux logistiques, nous avons des objectifs en termes de délais, mais aussi prix de revient », explique Jean-Paul Lafitte, de Daher. Chez Nexter, une armée de logisticiens est branchée en permanence sur les parcs de blindés de l'armée de terre pour adapter la logistique en fonction du comportement des militaires. Ils disposent de logiciels de plus en plus sophistiqués pour effectuer de savants calculs et éviter la pénurie ou le surstockage.

Mais ira-t-on encore plus loin dans l'externalisation? Certains craignent une évolution à l'américaine, où les fournisseurs deviennent acteurs de la guerre. « À force de tout faire très vite pour répondre à des urgences opérationnelles, on

Les drones Male d'Harfang, la vitrine d'EADS

Après bien des hésitations, Paris a fini par envoyer des drones en Afghanistan. EADS y a déployé le seul drone Male (moyenne altitude longue endurance) que la France possède, le Harfang, un système qui devait être au départ intérimaire. « Il n'était pas fait pour être envoyé sur un théâtre comme l'Afghanistan », souligne Nicolas Chamussy, patron des drones du groupe. La première phase (fin 2008-début 2009) a lieu en Europe, avec des formations pour les opérateurs. Parallèlement, EADS et le fabricant israélien IAI modifient le

Harfang. Un contrat de support est monté. Puis, suivent les test et les premiers vols (février 2009-octobre 2010). EADS envoie deux salariés sur la base de Bagram pour des missions d'ingénierie. Objectif : régler le maximum de problèmes sur place. L'un des drones a quand même dû être réparé en Europe. « Mais le taux de disponibilité n'a cessé d'augmenter », ajoute Nicolas Chamussy. EADS ne manquera pas d'utiliser le Harfang (plus de 350 vols) comme argument pour la prochaine génération de Male, dont la France est censée se doter.

risque de créer plus de problèmes », reconnaît un fournisseur, qui a requis l'anonymat. Envoyer du personnel en Afghanistan entraîne souvent l'embauche de milice privée pour les protéger. C'était, par exemple, le cas de Daher lorsqu'il a déployé des containers de communication pour le compte de Thales. Tout cela finit par revenir cher. La plupart des fournisseurs français veulent l'éviter, et réduisent au strict minimum l'envoi de salariés dans les zones de combat. Et l'état-major est sur la même ligne. La guerre reste une chose trop sérieuse pour être laissée à des industriels. ■

▶ PAGE SUIVANTE
Ardennes : l'autoroute de la relance

Toujours à vos côtés – N° 1 en Europe pour des outils de qualité

10 ANS
Hoffmann Group

50 000 outils de qualité
99% de capacité de livraison en 48 h
1 200 conseillers techniques dans 35 pays

**Demandez notre catalogue !
Envoyez-nous un mail à l'adresse :
catalogue@hoffmann-group.com**

Hoffmann France SAS - 1 rue Gay Lussac - 67410 DRUSENHEIM - Tél. : 03 88 53 48 04 - Fax : 03 88 53 39 37 - www.hoffmann-group.com