

Anticipation de l'évolution des métiers dans les PME

CSEF



RÉGION WALLONNE



Impacts de la gestion de la qualité, de la sécurité et de l'environnement

SYNTHÈSE DE LA PHASE EXPLORATOIRE

Un projet des Comités subrégionaux de l'emploi et de la formation

Dans le cadre des travaux de l'Observatoire Wallon de l'Emploi
Avec le soutien méthodologique du Service des Etudes
et de la Statistique du Ministère de la Région wallonne

Sommaire

Contexte	3
Présentation du projet	5
Impact de la gestion de la qualité	7
Synthèse de la littérature consultée et des témoignages	7
Introduction	8
La démarche Qualité	8
Les chiffres	9
Les impacts sur l'emploi	9
Les formations	9
Synthèse des débats et pistes de réflexion	10
Qualité et performance	10
Facteur qualité et système de management	10
Qualité et PME	11
Diffusion des pratiques de gestion du facteur qualité	12
Impacts sur les métiers	12
Qualifications et compétences	13
Qualité et embauche	13
Qualité et employabilité	13
En conclusion	14
Impact de la gestion de la sécurité	15
Synthèse des débats et documents consultés	16
La gestion de la sécurité : facteur de mutation non maîtrisé par l'ensemble des PME ? ... 16	
Ces mutations vont affecter le contenu des (ou de certains) métiers, voire vont en développer certains plus spécifiques ou plus récents	22
Impact des mutations liées à la gestion de la sécurité en terme de compétences attendues ou à développer	24
Synthèse	26
Impact de la gestion environnementale	29
Concepts théoriques	33
Les normes environnementales	33
Gestion de l'environnement, système de management environnemental (SME) et certification EMAS et ISO 14001	34

Synthèse des débats et des témoignages	35
Gestion de l'environnement et motivation des entreprises	35
Les impacts de la gestion environnementale sur les métiers, les tâches et les compétences des travailleurs des PME	37
Gestion de l'environnement et besoins de formation	38
Synthèse	40
Conclusions générales et pistes de réflexion	41
Introduction	41
Evaluation des hypothèses contenues dans le modèle d'analyse	41
Pistes de réflexion	46

Contexte

Rédaction :

M^{me} Bénédicte Lemaire, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation du Luxembourg
M^{me} Fabienne Michel, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Liège

Composés des partenaires sociaux (organisations syndicales et patronales), les Comités subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF) sont des lieux de concertation sous-régionale. Ils ont pour missions d'émettre des avis, des recommandations ou des propositions sur les matières en lien avec l'emploi et la formation. Ils intègrent également en leur sein une commission où sont représentés les opérateurs de formation et d'insertion de la sous-région.

Les neuf CSEF présents sur le territoire wallon maintiennent en permanence la concertation avec les entreprises de leur ressort et l'ensemble des partenaires concernés par l'emploi et la formation, en favorisant leurs rencontres, en coordonnant leurs actions et en encourageant des synergies.

Depuis 1998, les CSEF déposent chaque année au Fonds Social Européen le projet « Trends Emploi » qui a pour objet l'élaboration d'outils méthodologiques communs d'observation, d'analyse et d'anticipation de l'évolution du marché de l'emploi au niveau sous-régional. Ce dossier, qui s'inscrit dans les travaux de l'Observatoire wallon de l'Emploi (OWE), comporte deux volets. L'un « quantitatif » porte sur la structuration d'indicateurs relatifs à la situation et à l'évolution du marché de l'emploi pour les sous-régions de Wallonie. L'autre, plus « qualitatif », vise à identifier dans un secteur d'activités donné ou par rapport à une thématique déterminée les besoins en main-d'œuvre et en formation ainsi que les évolutions attendues au niveau des qualifications et des compétences des travailleurs.

Pour mettre en oeuvre ces deux volets, les CSEF ont élaboré, en bénéficiant de l'expertise scientifique et statistique du Service des Etudes et de la Statistique (SES) du Ministère de la Région wallonne, une méthodologie commune de récolte d'informations et d'analyse socio-économique de données quantitatives et qualitatives. Les analyses ou études sont réalisées de façon parallèle dans les entités territoriales de chacun des CSEF, combinant de ce fait une approche sous-régionale et une vision wallonne, plus globale.

La partie « qualitative » du projet « Trends Emploi » pour 2003 appréhende l'impact des facteurs exogènes tels la qualité, la sécurité et l'environnement sur l'emploi, et s'articule de façon complémentaire au projet SIAMT¹ (EQUAL - axe 6 : anticipation de l'évolution des métiers et des compétences) mené à bien par le SES, le FOREM et plusieurs Fonds sectoriels, également dans le cadre de l'OWE.

¹ Système intégré d'anticipation des tendances sur le marché du travail.

Anticipation

de l'évolution des métiers dans les PME



Trends Emploi PME :

Présentation du projet

Rédaction :

M^{me} **Bénédicte Lemaire**, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation du Luxembourg
M^{me} **Fabienne Michel**, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Liège

Pour l'année 2003, les CSEF wallons ont choisi de décliner le volet qualitatif du projet « Trends Emploi », non pas dans le contexte d'une analyse sectorielle, mais plutôt dans le cadre de l'approche transversale d'une problématique : quels sont les impacts de facteurs exogènes tels la sécurité, la qualité et l'environnement sur l'évolution des métiers ?

Le champs d'investigation concerne les PME de 10 à 49 travailleurs, actives dans les secteurs privés de l'industrie et des services marchands, exception faite des secteurs de l'Horeca, de l'intérim et de la construction.

L'objectif général

L'objectif du projet consiste en la formulation de **recommandations**, validées par les **partenaires sociaux sous-régionaux**, à destination privilégiée des **opérateurs de formation**, sur base de l'analyse des besoins en main-d'œuvre, en formations et en qualifications dans des établissements (ou entreprises) préalablement identifiés.

Les objectifs intermédiaires

Des objectifs intermédiaires ont été fixés à savoir :

- Effectuer le constat d'une situation rencontrée dans les PME (par recueil d'informations), c'est-à-dire :
 - Identifier les principaux métiers (transversaux ou spécifiques à certains secteurs) touchés par la prise en compte des facteurs « sécurité », « qualité » et « environnement », ainsi que les éventuels nouveaux métiers ;
 - Comprendre les modifications d'organisation du travail, de tâches et de compétences qui en résultent ;
 - Comprendre les méthodes de gestion des ressources humaines et des compétences utilisées pour prendre en compte ces 3 facteurs.
- Analyser ces changements en les replaçant dans le contexte socio-économique sous-régional, c'est-à-dire :
 - Identifier les principales ressources externes (opérateurs de formation notamment) sur lesquelles les PME peuvent s'appuyer pour gérer ces changements ;
 - Identifier les points forts et les points faibles de chaque sous-région en ce domaine.
- Etablir des recommandations, des propositions de solutions et des pistes d'actions à destination des acteurs de changement préalablement identifiés.

Etapes de la recherche

La méthode initialement définie repose sur plusieurs phases de travail :

- Une *phase exploratoire* comportant une recherche documentaire, des rencontres d'experts locaux et régionaux, une validation du choix des secteurs d'activités retenus et enfin une validation d'hypothèses de travail. La validation des hypothèses a d'ailleurs charpenté les débats menés dans le cadre de trois tables rondes organisées au niveau régional, en guise de point d'orgue de cette première phase ;

² Les trois tables rondes thématiques ont été financées par le SES de la Région wallonne.

- Suite aux constats effectués lors de la phase exploratoire, une phase d'enquêtes pourrait être développée en entreprises afin de mesurer, en quoi les facteurs « sécurité », « environnement » et « qualité » ont un impact sur les métiers ;
- La présentation sous-régionale des résultats : élaboration de pistes d'action validées par les partenaires sociaux et destinées aux opérateurs de formation.

La phase exploratoire s'est déroulée dans le courant du premier semestre 2003.

Elle a eu pour objet

- De bien appréhender les problématiques retenues, de repérer les acteurs et experts dans les différents domaines ;
- D'affiner, valider ou infirmer les hypothèses de travail, de récolter les informations nécessaires à la construction d'un guide d'entretien. Trois tables rondes ont été organisées, portant chacune sur un des facteurs exogènes retenus pouvant avoir un impact sur l'évolution des métiers présents au sein des PME. Des experts en conseil, en formation, des chefs d'entreprises, des interlocuteurs issus des administrations concernées par ces matières se sont réunis.

Cinq hypothèses ont sous-tendu les échanges :

- La sécurité, le management de la qualité et la prise en compte de l'environnement constituent trois mutations importantes que les PME de petite taille n'ont pas encore toutes parfaitement maîtrisées ;
- Certaines PME sont pionnières et innovantes en ces domaines et leurs pratiques tendent à se diffuser, quoique de manière non strictement déterministe ;
- La manière dont les entreprises intègrent plus ou moins profondément et rapidement ces changements organisationnels dépend entre autres du degré d'importance de ces changements pour le secteur ou l'entreprise, des facteurs de blocage ou de facilitation présents dans les PME ainsi que de la qualité et diversité des ressources qui se trouvent dans leur environnement ou réseau ;
- Ces mutations vont affecter le contenu de certains métiers traditionnels, voire vont en développer certains plus spécifiques ou plus récents ;
- La manière dont les petites PME vont gérer ces évolutions de métier, en terme de gestion des ressources humaines et des compétences, n'est pas nécessairement le recours à des formations externes relativement formalisées, mais l'utilisation d'une palette de solutions plus ou moins réfléchies.

Les suites du projet Trends PME 2003

En fonction des spécificités sous-régionales et de l'intérêt des partenaires sociaux pour un approfondissement de l'une ou l'autre piste, des comités poursuivront, s'ils les jugent opportunes, leurs investigations.

La richesse des informations récoltées lors des trois tables rondes a poussé les CSEF à réaliser une synthèse des débats et à en extraire les principaux « enseignements ».

C'est l'objet du présent rapport.

Impact de la gestion

de la Qualité

Synthèse de la littérature consultée et des témoignages

Experts présents au débat organisé le 8 mai 2003 :

Cequal ASBL, Centre wallon de la Qualité

Monsieur Olivier Francq, Directeur

Monsieur Michel Morandi, responsable Marketing et Communication

Monsieur Pierre Bouret, Conseiller Entreprises Hainaut

Madame Isabelle Thouillet, Qualiticien Hainaut-Namur-Brabant

Monsieur Michel Bertrand, Formateur Accompagnateur (Centre G Quam)

Boulevard Dolez, 46 – 7000 Mons

Tél : 065/36.43.33 – Fax : 065/36.14.51 – <http://www.cequal.be> – cequal@cequal.be

CEQUAL, Centre Wallon de la Qualité, est une ASBL fondée en 1995 à l'initiative de l'Union Wallonne des Entreprises et du Forem. Le Conseil d'Administration rassemble des patrons de PME wallonnes, des représentants de fédérations sectorielles (Agoria, CCW, ...) et des responsables qualité d'entreprises privées et publiques.

Les missions de l'ASBL Cequal consistent à

- Promouvoir le Management de la Qualité et la Qualité dans le Management,
- Sensibiliser et informer les organisations sur les concepts de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement,
- Former les organisations wallonnes à ces concepts,
- Développer et mettre en œuvre des programmes de formation généraux et particuliers.

La méthodologie de Cequal en terme de formations est l'application du concept de formation par «grappes» d'entreprises. La démarche de formation est enrichie des échanges d'expériences.

Animateur du débat :

Monsieur Robert Vangeneberg, Consultant indépendant

Participants au débat :

Service des Etudes et de la Statistique de la Région wallonne

Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation

Sites consultés :

<http://www.cequal.be> et <http://www.mwq.be>

Expert contacté :

Monsieur Kermer, représentant du Mouvement wallon pour la Qualité

Ouvrages consultés :

QualiGuide, 3^e édition, Guide Pratique du Management de la Qualité.

Wallonie, région d'excellence, 2003

Rédaction :

M^{me} Laurence Lefèvre, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Namur

M^{me} Sylvie Duroisin, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation du Hainaut occidental

Synthèse de la littérature consultée et des témoignages

INTRODUCTION

Le gouvernement wallon a, dans ses priorités, la volonté de «faire de la Wallonie une terre de qualité totale». Les partenaires sociaux ont inscrit la qualité parmi les cinq axes de la charte signée entre le Gouvernement wallon et le Conseil économique et social de la Région wallonne. Le concept de qualité totale s'applique aussi bien aux produits et aux services qu'aux comportements, aux intervenants privés et publics de l'économie, du secteur social, du cadre de vie, de l'environnement, etc., dans un but global d'améliorer la position concurrentielle de la Région wallonne.

Dans ce cadre, le Mouvement wallon pour la Qualité (MWQ) a été créé en juin 1999 avec pour objectif de développer, de stimuler et d'encourager la recherche de l'excellence comme démarche de progrès à tous les niveaux d'activité de la Région. Le MWQ fédère les associations, organisations et institutions qui travaillent à la promotion de la gestion de la qualité et coordonne la promotion de la qualité auprès de l'ensemble des acteurs socio-économiques. Il s'adresse aussi bien aux entreprises, qu'aux écoles et aux administrations, car ce type de démarche dépend avant tout d'un état d'esprit.

Le MWQ intègre quatre dimensions : qualité, sécurité/santé, éthique et environnement.

L'asbl CEQUAL, créée en 1995 par l'UWE et le Forem, est l'un des membres fondateurs du MWQ. Cette asbl a pour ambition de sensibiliser et de former plusieurs centaines de PME. La formation est organisée «en grappes», c'est-à-dire pour un ensemble d'entreprise.

LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité est principalement une démarche de management. La direction doit remettre en question toute l'organisation de l'entreprise et redéfinir une stratégie.

Le but poursuivi est toujours la satisfaction du client et des indicateurs sont mis au point pour mesurer ce niveau de satisfaction.

Le management par la Qualité totale (TQM) se traduit donc par le concept d'amélioration continue, la recherche de l'excellence en plaçant la satisfaction des multiples clients de l'organisation au centre des préoccupations. Les étapes de la démarche inhérentes à l'amélioration continue sont répétées cycliquement : analyse, planification, mise en œuvre, contrôle évaluation et réaction.

La qualité concerne tout aussi bien la qualité intrinsèque du produit, que le fait de livrer le produit en temps et en heure, etc. Au-delà des principes de l'assurance Qualité, le TQM considère également des critères commerciaux, technologiques, environnementaux, de sécurité et sociaux.

La démarche qualité peut être intégrée dans tous les secteurs d'activité, sans aucune exclusive.

Les avantages de la gestion par la qualité sont multiples:

- La qualité est capitale dans un environnement concurrentiel. C'est le principal moyen pour l'entreprise de rester en vie. Il faut s'efforcer d'aller au-delà des attentes des clients avant qu'un concurrent ne le fasse. Et cette réflexion est également valable pour les TPE ;
- Une démarche qualité réalisée en profondeur permet une optimisation de toutes les ressources de l'entreprise et entraîne donc une diminution des coûts ;
- Une démarche qualité améliore la connaissance que chacun a de son environnement de travail et implique donc une plus grande maîtrise des produits ou services proposés ;
- Enfin, la gestion par la qualité permet à chacun de connaître exactement les tâches qu'il doit effectuer et permet donc de diminuer le stress du personnel de l'entreprise.

LES CHIFFRES

Il y a deux façons pour une entreprise d'investir dans une démarche qualité :

- soit elle a recours à une tierce personne et entame une procédure de certification telle que ISO 9001, etc. ;
- soit elle entame une auto évaluation et elle essaye d'améliorer l'organisation, sans pour autant passer par une certification. Des modèles d'auto évaluation existent tels que le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) qui est largement reconnu au niveau européen.

En Wallonie, environ 1 000 entreprises sont certifiées ISO 9001, dont des PME. On ne dispose malheureusement pas de statistiques sur les entreprises qui ont effectué la démarche sans être certifiées.

Selon M. Kermer, représentant du Mouvement wallon pour la qualité, il est capital de faire passer le message de l'importance de la gestion de la qualité, même auprès des petites structures. Le MWQ essaye d'ailleurs de toucher un maximum d'entreprises, dont les plus petites, par des campagnes de sensibilisation (lettre électronique d'information, site Web, séminaires) ou par des revues qu'il édite (Qualiguide). Mais, toujours selon M. Kermer, il existe encore un énorme problème d'information et il faut continuer à sensibiliser l'ensemble des chefs d'entreprise à la démarche qualité.

LES IMPACTS SUR L'EMPLOI

Lors de premières mises en place des démarches qualité dans les entreprises, l'on craignait une diminution de l'emploi. En effet, réfléchir aux processus d'une entreprise permet d'améliorer l'organisation et de supprimer les activités «doublons».

Selon M. Kermer, il a pourtant été constaté qu'il n'en était rien et qu'une démarche qualité pouvait même augmenter l'emploi. Premièrement, la mise en place d'une telle démarche procure à l'entreprise un avantage comparatif qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et de rester en vie. Elle peut également lui permettre de se développer. Deuxièmement, le métier de spécialiste ou de consultant en qualité s'est développé. De plus en plus d'entreprises spécialisées sont en train de se créer. Des métiers liés à la qualité peuvent également être créés au sein même de l'entreprise, car un contrôle du respect des procédures et des tâches est indispensable.

La démarche qualité a également des conséquences sur le personnel en place, car il s'agit avant tout d'une démarche centrée sur les ressources humaines. Elle nécessite l'adhésion de tous les collaborateurs d'une entreprise. Elle doit être présente à chaque maillon, sinon elle est vouée à l'échec. Pour le personnel en place, une plus grande responsabilisation est donc demandée. Les procédures doivent être scrupuleusement respectées. C'est tout un état d'esprit qui doit évoluer.

La formation continuée en entreprise a donc toute son importance lorsqu'une entreprise envisage de recourir à une démarche qualité. Toutes les équipes doivent être sensibilisées aux enjeux de la qualité. Les ressources humaines doivent être gérées en termes de motivation, de compétence, d'accès à l'information, d'ergonomie, d'hygiène et de sécurité au poste de travail.

LES FORMATIONS

Beaucoup de formations qualité, publiques ou privées répondent bien aux contraintes de recrutement des entreprises. Par ailleurs, la qualité a fait son entrée dans de nombreuses formations généralistes en management.

La formation continue est également abondante. Soit elle est adaptée à l'entreprise si celle-ci peut se permettre un formateur ; soit, en particulier pour les PME, il existe des formations par grappes.

Selon M. Kermer, le nombre de formations en lien avec la gestion reste cependant insuffisant.

Synthèse des débats et pistes de réflexion

QUALITÉ ET PERFORMANCE

Les entreprises, pour répondre aux besoins des clients ou donneurs d'ordre, tout en réalisant leurs objectifs de rentabilité, s'appuient sur leur personnel, leur savoir-faire et leur équipement.

Pour rester compétitives dans un environnement concurrentiel, certaines entreprises sont amenées à analyser leurs paramètres afin d'accroître l'efficacité et le rendement des activités pour satisfaire au mieux les clients.

Une démarche qualité sous-tendue par une méthodologie appropriée, est une des solutions proposées à l'entreprise pour se développer, en visant l'amélioration constante de la satisfaction de ses clients. La recherche et l'éradication des coûts cachés sont également des objectifs de la démarche permettant un accroissement de la productivité.

La «professionnalisation» de la gestion de la qualité est censée apporter un gage d'efficacité commerciale et de compétitivité dans certains secteurs d'activité.

FACTEUR QUALITÉ ET SYSTÈME DE MANAGEMENT

Il existe différentes approches de la qualité: l'approche «certification» et l'approche «culture de qualité».

La certification est une procédure qui sert à valider la conformité d'un système qualité mis en place en entreprise aux normes ISO (International Organization for Standardisation), par un organisme³ compétent et indépendant, donnant une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées. Cette procédure est une séquence de tâches, pour laquelle on s'est efforcé de décrire comment, dans quel ordre et par qui les choses doivent être faites.

La certification peut ne concerner qu'un seul produit de l'entreprise. L'entreprise qui s'engage dans une certification le fait souvent sous contrainte du client. Le principe est dès lors d'installer une ambiance sécurisante en amont et en aval du processus de production qui doit être maîtrisé, de la demande du client jusqu'à la livraison du produit ou du service (y inclus les éventuels développements). La certification consiste en l'application de prescriptions normatives transcrites dans un Manuel d'Assurance Qualité rédigé par l'organisme (description du processus visé par la certification et procédures Qualité à y appliquer). La culture de l'entreprise ne s'en retrouve pas souvent modifiée.

Dans les organisations qui développent **une culture qualité**, la priorité est mise sur le management de l'ensemble de l'organisation: modification des relations hiérarchiques, des relations entre services, rationalisation de la communication, articulation des modifications du marché aux compétences internes présentes ... dans la recherche perpétuelle d'amélioration de la compétitivité et la satisfaction tant des clients que des collaborateurs. Dans ce dernier cas, l'ensemble du personnel est amené à partager cette nouvelle culture dont la base est un système de management reposant, entre autres, sur une responsabilisation accrue de chacun.

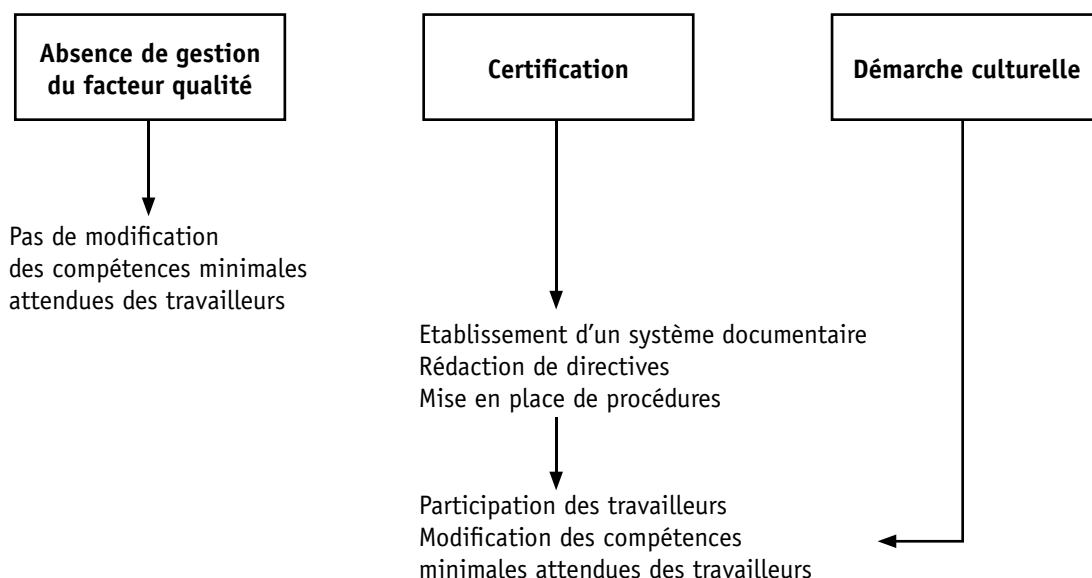
Le respect de normes qualité peut représenter un «levier de changement» de la culture de l'entièreté d'une organisation mais la certification est loin d'être l'indice d'une «culture» qualité.

Les entreprises pionnières se situent probablement au-delà de la certification, dans une démarche volontariste menant au développement d'une «culture» de la qualité, de la sécurité ou de l'environnement.

Le mode de gestion du facteur qualité peut être positionné sur un axe témoignant de l'importance de la prise en compte de ce facteur dans les activités de l'entreprise.

Le schéma qui suit, construit par les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation, simplifie la réalité. En effet, une démarche de type «culturel» dépassant la certification par la mise en place d'un système de management, ne se situe pas nécessairement après la certification mais peut, par exemple, la devancer ou être simultanée.

³ Organisme accrédité par BELCERT qui dépend du Ministère fédéral des Affaires Economiques.



Diverses caractéristiques semblent se dégager des systèmes de gestion s'appuyant sur des normes de type ISO.

Tout d'abord, notons que la gestion du facteur qualité est incorporée à l'activité même de l'entreprise. Ceci implique une participation des travailleurs au système de gestion mis en place; autrement dit, il ne s'agit pas d'une gestion externe à l'activité c'est-à-dire confiée à un service externe ou même à un service interne à l'entreprise mais non intégré à l'activité de production. D'autre part, les contraintes ou les effets sur l'activité elle-même ne sont pas préalablement et strictement définis: il s'agit de systèmes dynamiques.

Notons qu'une démarche de certification de type ISO implique une gestion dynamique du facteur qualité s'appuyant sur 3 types d'outils: l'établissement d'un système documentaire, la rédaction de directives et la mise en place de procédures.

Relevons également que le respect des procédures entraîne, pour les travailleurs eux-mêmes, une responsabilisation et un autocontrôle continu (voir ci-dessous «Impacts sur les métiers»), une détection permanente de non-respect de la qualité, une transmission correcte de l'erreur et une participation à la recherche de solutions. La démarche qualité fournit aux travailleurs des objectifs individuels et définit leur contribution au système.

Enfin, notons que la démarche qualité ne peut fonctionner qu'avec l'ensemble des opérateurs. Il y a mise en place d'un processus continu, connu de tous et qui permet l'évaluation du poste de travail et des besoins en formation. Il s'agit d'une évaluation permanente des compétences. Les outils d'anticipation rendent au dirigeant d'entreprise son rôle premier, le maintien du cap de l'entreprise, par anticipation des besoins en ressources humaines nécessaires. Il s'agit d'une démarche d'adaptation continue à un environnement en mutation.

QUALITÉ ET PME

Aujourd'hui, le management de la qualité constitue une mutation importante pour les entreprises.

Les PME de petite taille (-50 travailleurs, TPE) ne semblent pas avoir encore toutes parfaitement maîtrisé cette mutation: plusieurs d'entre elles ne l'ont pas encore abordée. En effet, tandis que les grandes entreprises sont nombreuses à prendre en compte ce facteur, les petites et moyennes entreprises, généralement débordées par le «quotidien» vivent la gestion de la qualité comme une contrainte supplémentaire et ont tendance à la rejeter. Dès lors, le management par la qualité doit faire l'objet d'une sensibilisation importante auprès des PME et TPE.

Cette sensibilisation porte essentiellement sur la redéfinition du concept qualité qui fait l'objet de beaucoup de confusions. En effet, les principales réticences rencontrées proviennent d'une mauvaise représentation de la gestion de la qualité et du temps lié au développement d'une procédure perçue comme lourde.

D'après l'ASBL Cequal, les secteurs les plus exposés à la concurrence, notamment les entreprises travaillant pour de grands donneurs d'ordre (sous-traitants construction, automobile, industrie alimentaire ...) seraient les plus concernés. La professionnalisation de la gestion de la qualité y serait une condition du maintien de l'entreprise dans un contexte concurrentiel.

D I F F U S I O N D E S P R A T I Q U E S D E G E S T I O N D U F A C T E U R Q U A L I T É

L'une des hypothèses de recherche des CSEF consiste à dire que certaines PME sont pionnières et innovantes dans le domaine de la gestion de la qualité c'est-à-dire qu'elles devancent les autres, et que leurs pratiques tendent à se diffuser.

Cette hypothèse n'a pu être vérifiée.

L'identification des entreprises à caractère «pionnier» reste une question. En effet, comme indiqué précédemment, la certification seule n'est pas la preuve de l'existence d'une démarche culturelle touchant l'ensemble du personnel et il n'existe pas d'indicateur standardisé témoin de la gestion de la qualité.

Certains référentiels, tels le questionnaire EFQM⁴, touchent toute l'organisation et permettent de pondérer l'atteinte de la qualité aux différents niveaux de l'organisation en ce compris la redéfinition des métiers et des compétences de l'entreprise.

Ce référentiel pourrait éventuellement représenter l'un des critères d'identification de ces entreprises pionnières mais cela reste utopique dans la mesure où son utilisation reste marginale en entreprise.

Le modèle de diffusion reste incomplet et peu validé car il ne s'agit ni d'une diffusion déterministe ni d'une diffusion automatique. Aujourd'hui, les normes sont certes plus accessibles aux PME, mais la dissémination des pratiques repose toujours sur une démarche volontariste de laquelle est absente toute pression légale. Cette démarche volontariste repose sur les pressions économiques qui s'exercent sur les entreprises: obligations concurrentielles, pérennité ...

Peut-on envisager une diffusion des pratiques de gestion de la qualité des grandes entreprises vers les petites ? Aujourd'hui, en effet, les normes sont plus accessibles aux PME et TPE, elles sont plus acceptables, démystifiées. Les contraintes procéduriers sont plus courtes; la lourdeur administrative a disparu; le système est plus dynamique. Mais en l'absence de pression légale, rien ne peut augurer cette diffusion.

Quel que soit le secteur d'activité, c'est la motivation du chef d'entreprise qui fait la différence, ce dernier prenant généralement en charge la fonction GRH, fonction inexistante en tant que telle en PME-TPE. Le chef d'entreprise doit «culturellement» porter le projet, même si sa première motivation est souvent consécutive à des obligations concurrentielles.

I M P A C T S S U R L E S M É T I E R S

La gestion de la qualité entraîne habituellement l'apparition d'une nouvelle fonction, celle de responsable qualité. Il s'agit le plus souvent, en PME, d'une fonction à temps partiel (personne attachée à la direction, généralement bon communicateur) mais rarement d'un nouveau poste de travail. En PME de moins de 20 travailleurs, le chef d'entreprise occupe généralement cette fonction à temps partiel. Dans les PME de plus de 20 travailleurs, on peut assister à la création de cette fonction à temps plein parfois couplée aux fonctions de «responsable sécurité» et «responsable environnement».

L'implémentation d'un système de gestion de la qualité peut également affecter la fonction de «contremaître» (ou «sous-chef») voire entraîner sa disparition. En effet, en regard de la réallocation des tâches liée à la gestion de la qualité, les métiers spécifiquement liés au «contrôle» disparaissent tandis que la fonction de contrôle est répartie sur chacun des travailleurs de façon autonome. Il en résulte une augmentation de l'usage d'informations codifiées (pictogrammes, graphiques, rapports d'activité ...) liée à une augmentation de la responsabilisation de chaque travailleur (voir ci-après «Qualifications et compétences»).

⁴ Le modèle de référentiel Qualité EFQM (European Foundation for Quality Management) valorise une entreprise, sur la base de critères correspondant à la fois à l'organisation et aux résultats. Ce référentiel a pour objectifs d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, de valoriser les dispositions de l'entreprise en terme d'organisation et de résultats, de déterminer

QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES

L'ensemble des caractéristiques liées à la gestion du facteur qualité entraîne des modifications au niveau des compétences transversales des travailleurs, c'est-à-dire à la composante individuelle du travailleur qui n'est pas liée au poste de travail et au geste professionnel.

Ces compétences transversales recouvrent l'accès aisé à des moyens de communication oraux ou écrits, une flexibilité «mentale», la capacité de travailler en équipe, d'apprendre sans cesse ...

De manière globale, les compétences attendues par les employeurs vont concerner la capacité à communiquer, écouter, lire, réagir aux situations imprévues ... On attendra du travailleur qu'il montre des capacités à communiquer avec l'extérieur de l'entreprise (dans le cas de relations avec le client, les partenaires, les fournisseurs ...) mais aussi à l'intérieur de l'entreprise avec ses collègues, échelons inférieurs et supérieurs, lors de réunions d'équipe, de management ...

Si pour certains travailleurs, ces mutations peuvent constituer une occasion de valoriser des compétences acquises hors de la formation professionnelle, elles peuvent aussi représenter, pour les moins qualifiés d'entre eux, des difficultés liées aux tâches à accomplir dans l'exercice de leur métier.

Quel peut être l'avenir professionnel des personnes à faible qualification face au développement de ces nouvelles compétences ? D'après l'ASBL Cequal, la démarche de gestion du facteur qualité peut mettre en place des outils originaux élaborés sur base des compétences relevées en entreprises (par exemple, le recueil oral des informations pour des travailleurs étrangers illettrés en langue française), afin d'amener les travailleurs à leur niveau optimal. Il n'est pas demandé à tous de lire des panneaux de consignes ou de faire des rapports écrits. L'entreprise a besoin d'un ensemble de compétences à partager entre tous les collaborateurs selon leurs aptitudes.

L'organisation peut également procéder à la mesure individuelle de la façon dont les travailleurs captent la démarche qualité: il s'agit de vérifier l'adhésion individuelle des travailleurs au système de gestion mis en place. D'après l'ASBL Cequal, cette démarche ne constitue pas une évaluation individuelle des compétences des travailleurs.

QUALITÉ ET EMPLOI

Outre les compétences techniques spécifiques recherchées par les employeurs, les offres d'emploi sont de plus en plus formulées en terme de compétences individuelles: autonomie, adaptabilité, capacité de travail en équipe, flexibilité ... Il semble que les systèmes de gestion du facteur qualité renforcent encore cette tendance de formalisation des compétences dites sociales (comportement au travail).

Quelles sont les conséquences de l'implémentation des systèmes de gestion de la qualité sur l'embauche des travailleurs peu qualifiés ?

Quelles compétences sont exigées d'eux lors de l'embauche ? Comment sont-elles évaluées par les employeurs ? Les agences d'intérim, destinées à la sélection rapide de personnel, testent-elles ces compétences auprès des candidats travailleurs ?

QUALITÉ ET EMPLOYABILITÉ

« Dans le but de rester employable, chaque travailleur doit devenir plus flexible et accepter d'accroître et de mettre à jour ses qualifications afin de répondre aux nouvelles exigences de l'organisation du travail. »⁵

L'implémentation de systèmes de management de la qualité accroît cette tendance: les piliers sur lesquels reposent toute mise en place d'un système de gestion impliquent une attitude «apprenante» continue du travailleur.

D'après l'ASBL Cequal, les travailleurs doivent être sensibilisés aux enjeux de la gestion de la qualité dès la mise en place du processus. L'entreprise applique ainsi un système de gestion dynamique des ressources humaines en vue d'améliorer la productivité du facteur humain.

Quelles sont les attitudes des PME en matière de formation continue ? Les informations en notre possession portent sur les pratiques de formation de grandes entreprises, pratiques très variables d'une organisation à une autre.

⁵ In L'avenir du travail dans la société de l'information, Enjeux individuels et collectifs, FTU-FEC, 1999, p. 73

EN CONCLUSION

Il apparaît clairement que la gestion de la qualité au sein d'une PME est à mettre en lien avec le maintien de l'entreprise dans un contexte concurrentiel. Cela engendre des modifications des compétences attendues des travailleurs en place ou à embaucher.

Au sein de certaines sous-régions marquées par un niveau de qualification faible pour les demandeurs d'emploi d'une part, et par un tissu industriel relativement important d'autre part, la question de l'évolution des compétences transversales (non liées au poste de travail) des travailleurs peu qualifiés reste centrale, en particulier dans les PME qui souffrent d'un manque de professionnalisation de la gestion des ressources humaines. Or, la gestion du facteur qualité implique une professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de la formation professionnelle qualifiante, l'attention devrait sans doute être portée à doter les futurs travailleurs de moyens d'acquisition des compétences dites transversales et liées aux systèmes de gestion du facteur qualité. Comment valoriser les compétences acquises par le travailleur en dehors ou «à côté» de la formation professionnelle de base ?

Ces enjeux sont de taille et méritent, dans le cadre de chaque sous-région couverte par les CSEF, un débat intense au sein des partenaires sociaux.

Certaines tendances sont observables mais il est difficile, au terme de la phase exploratoire de la recherche, d'avoir une représentation exacte de la diffusion des modèles de management de la qualité et de leurs conséquences sur les travailleurs employés, en particulier, dans les PME.

Pour une parfaite maîtrise de la problématique «gestion du facteur qualité», d'autres questions doivent être posées: quels sont les secteurs concernés par la gestion de la qualité et au sein de ces secteurs? Quelles sont les PME ayant déjà entamé une professionnalisation de la gestion du facteur qualité? Quels sont les autres types de secteur et de PME dans lesquels cette professionnalisation n'est pas encore réalisée mais semble inéluctable? Quelles sont les compétences les plus touchées et pour quels travailleurs? Que mettent en place les entreprises pour faire face à ces modifications? ...

Impact de la gestion de la sécurité

Experts présents au débat organisé le 3 juin 2003 :

M. Eric Caudron

CSC de Mons - La Louvière

Permanent

Rue Claude de Bettignies, 10-12
7000 MONS

Tél : 065/37.25.11

Fax : 065/37.25.53

<http://www.acv-csc.be>

E-mail : ecaudron@acv-csc.be

M^{me} Nicole Dery

Service public fédéral Emploi, Travail
et Concertation sociale

Direction générale humanisation du travail
Division promotion en matière de bien-être
au travail

Conseillère générale

Rue Belliard 51
1040 Bruxelles

Tél.: (02)233 41 11

Fax: (02)233 46 39

<http://meta.fgov.be>

E-mail: nicole.dery@meta.fgov.be

M^{me} Dominique Dufrasnes

PREVENT asbl

Institut pour la Prévention, la Protection et le
Bien-être au Travail
Département Research, Training & Consultancy

Responsable régionale pour la Wallonie

Rue Gachard, 88 boîte 4
1050 Bruxelles

<http://fr.prevent.be>

E-mail: d.dufasne@prevent.be

PREVENT est le bureau national de liaison
pour la Belgique de la Fondation européenne
pour l'amélioration des conditions de vie et de
travail.

M. Thierry Van Mol

Fedichem

Département gestion du risque et du bien-être

Attaché

Square Marie-Louise, 49
1000 Bruxelles

<http://www.fedichem.be>

tvanmol@fedichem.be

FEDICHEM est la fédération des industries
chimiques de Belgique ; elle assure la repré-
sentation et la défense du deuxième secteur
industriel du pays et regroupe environ 750
entreprises.

Participants au débat:

Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation

Animateur du débat:

M. Fabrice De Bruyn, Comité Subrégional de Mons - La Louvière

Rédaction:

M^{lle} Vinciane Vanderheyden, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Verviers

M. Thierry Derycke, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Mons - La Louvière

Synthèse des débats et documents consultés

LA GESTION DE LA SÉCURITÉ : FACTEUR DE MUTATION NON MAÎTRISÉ PAR L'ENSEMBLE DES PME ?

Les entreprises sont **depuis longtemps confrontées au respect des règles de sécurité** au travail. Ces règles ont été formalisées depuis l'instauration en 1946 du RGPT- Règlement Général de Protection au Travail. Le respect de la sécurité n'est donc en soi pas un phénomène récent contrairement aux problématiques en lien à la gestion de l'environnement ou de la qualité.

Il convient donc d'aborder les **éléments qui sont facteurs de changement dans la manière dont les entreprises abordent ou aborderont la notion de sécurité.**

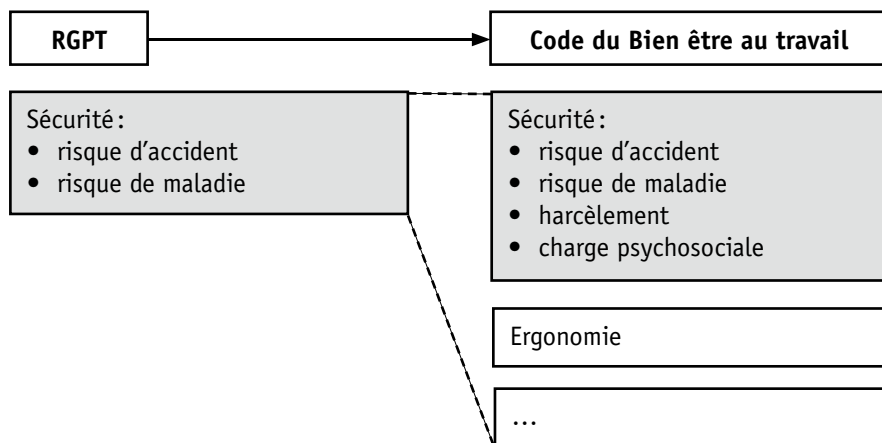
Ces facteurs de changement auxquels sont confrontées les entreprises peuvent a priori relever de l'évolution de la notion de sécurité, de la manière dont sa gestion est mise en oeuvre et des modes d'adoption de systèmes de gestion.

Evolution de la notion de sécurité

La notion de sécurité au travail prise dans une acception stricte renvoyait jusqu'il y a peu essentiellement à deux risques : le risque d'accident professionnel et le risque de maladie professionnelle.

La notion de la sécurité a évolué. Cette évolution peut être appréhendée par celle du **cadre légal** lors du passage du RGPT à celui du code du bien-être au travail.

Le cadre légal a **étendu cette notion de sécurité à de nouveaux risques** (charge psychosociale, harcèlement) et **élargi son champ de compétence à des notions plus périphériques** que celle de la sécurité au sens strict, incorporant des éléments qui peuvent avoir un impact indirect (embellissement des lieux de travail, ergonomie).



Evolution de la gestion de la sécurité

Suivant le même principe que pour la définition de la sécurité, le cadre légal sera ici considéré comme le premier référent en matière de gestion de la sécurité.

Les principaux éléments d'évolution de cette gestion de la sécurité concernent :

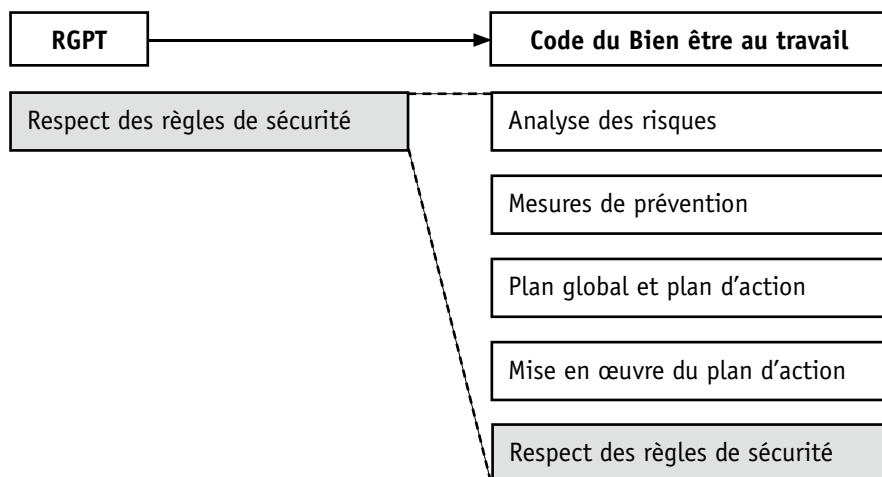
- Le principe de gestion ;
- Les organes/institutions de gestion de la sécurité au niveau de l'entreprise ;
- Les acteurs de la gestion ;
- Les modes d'adoption des systèmes de gestion.

Evolution des principes de gestion

Le principe de gestion institué par le code du bien-être au travail

En passant du RGPT au Code du bien-être au travail, le cadre légal a évolué de l'obligation de respect de règles prédéterminées à celle d'obligation de gestion dynamique des risques.

Par gestion dynamique des risques, il faut entendre une gestion qui s'appuie sur une analyse des risques, qui génère des règles propres et selon les principes de prévention et qui les met en œuvre dans le cadre d'un plan annuel d'action et un plan global de prévention.



Les principes de gestion liés aux systèmes de management

Plusieurs systèmes de management de la sécurité coexistent :

- Référentiel OSHAS 18000
- ILO/OSH/2001/2
- OSHA CPL 2-2.45A
- ISRS
- VCA
- BeSaCC

Le lecteur est renvoyé aux littératures spécifiques pour une description extensive de chacun de référentiels de management de la sécurité.

Bien que ces différents systèmes de management de la sécurité présentent des caractéristiques différentes, ils reposent à la base sur des **principes relativement communs** (et d'ailleurs **communs aux systèmes de management** relatifs tant à la sécurité qu'à l'environnement ou la qualité).

Ils s'inscrivent dans une **démarche d'amélioration continue dont les étapes sont répétées cycliquement : analyse, planification, mise en œuvre, contrôle évaluation et réaction.**

Les organes de gestion de la sécurité

La nouvelle législation a instauré au niveau de l'entreprise de nouveaux organes en charge de la gestion de la sécurité :

CPPT (Comité de Protection et de Prévention au travail)

- Organe de participation directe des travailleurs (organe paritaire, via syndicat si présent).
- Missions : formulation d'avis et de recommandations pour favoriser le bien-être et quant au système de gestion dynamique des risques.

SIPP (Service Interne de Protection et Prévention)

- Présence obligatoire dans toute entreprise, pluridisciplinaire.

- Mission générale : soutien à l'ensemble de l'entreprise pour l'application des mesures de prévention.
- Chargé de dépister tous les risques possibles pour les travailleurs.
- Composé d'un ou plusieurs conseillers en prévention selon la taille de l'entreprise (le conseiller pouvant être l'employeur dans les établissements comptant moins de 20 travailleurs).

SEPP (Service Externe de Protection et de Prévention)

- Rôle complémentaire lorsque l'employeur ne dispose pas en interne de l'expertise nécessaire ou suffisante, il doit faire appel à un Service Externe de Prévention et de Protection.
- Pluridisciplinaire (ergonomes, médecins du travail, psychologues, ...).

Les acteurs de la gestion de la sécurité

La spécificité des systèmes de gestion de la sécurité (système de gestion dynamique des risques ou systèmes de management) est qu'ils ne sont pas « externes » à la fonction productive de l'entreprise.

Les acteurs de gestion de la sécurité définis par le code du bien-être au travail

Ligne hiérarchique

Responsable de l'exécution de la politique de prévention, son rôle est de :

- Proposer des avis à l'employeur ;
- Enquêter sur des accidents / incidents ;
- Contrôler des équipements de travail, des moyens de protection et des substances et préparations utilisées ;
- Recueillir les avis des Services de Prévention et de Protection ;
- Veiller à l'organisation du travail ;
- Veiller à l'observation des instructions ;
- S'assurer que les travailleurs qui ont reçu des renseignements les ont bien compris et qu'ils puissent les mettre en pratique.

Travailleurs

Leur rôle est de travailler sans se mettre en danger, sans prendre de risques et en devant :

- Utiliser correctement des équipements de travail ;
- Utiliser correctement des équipements de protection individuelle ;
- Respecter et utiliser des dispositifs de sécurité ;
- Signaler des dangers et des défauts ;
- Travailler en collaboration avec l'employeur et le Service Interne de Prévention et de Protection.

Les acteurs de gestion de la sécurité des systèmes de management

Les systèmes de management s'appuient sur un **rôle participatif** des travailleurs. Ceux-ci ne sont pas considérés comme **objets** mais plutôt comme **acteurs de la sécurité**.

Ce rôle se traduit notamment par :

- La **connaissance des risques et la mise en œuvre de procédures** générées par le système de management ;
- Une participation à **l'élaboration de la base de connaissances et des procédures** (reporting, participation aux réunions,...) ;
- Une participation à **l'élaboration de propositions de solutions** et d'améliorations.

Modes d'adoption des systèmes de gestion

Le respect du code du bien-être a pour conséquence directe la mise en œuvre d'un système de gestion dynamique de la sécurité. **L'adoption du système de gestion dynamique de la sécurité relève de l'obligation légale de l'entreprise.**

Il constitue en soi une forme de **système particulier de management** de la sécurité.

En dehors de la contrainte légale, d'autres types de contraintes impliquent ou imposent l'adoption

d'autres « systèmes de management de la sécurité » dont plusieurs référentiels existent et dont certains peuvent être certifiés par des tiers. L'adoption de systèmes de management de la sécurité dans les entreprises peut relever de plusieurs motifs distincts ou conjugués. Entre autres :

- **Positionnement sectoriel relatif** (grandes entreprises) ;
- **Orientation des inspections** (efficacité de la preuve) : la présence d'un système de management permet de démontrer aisément le respect de la norme légale ;
- **Pression des donneurs d'ordre** (contractants) : particulièrement pour certains systèmes de management ;
- **Facteur d'entraînement** : la proximité des systèmes de management de la sécurité et des systèmes de management des autres facteurs ;
- **Pression des compagnies d'assurance** : la présence d'un système de management de la sécurité peut permettre de négocier une diminution du coût d'assurance contre les risques.

La principale distinction importante entre le respect de la norme légale (système de gestion dynamique des risques) et l'adoption d'un système de management externe concerne la **sanction**. La seule sanction à laquelle sont confrontées les entreprises qui respectent la norme légale est **négative**. C'est en cas d'incident (accident, maladie,...) que l'entreprise peut être négativement sanctionnée. En cas d'adoption d'un système de management, les sanctions peuvent être **positives** : accès à des marchés, sous-traitance,...

Système de gestion dynamique des risques / Système de management de la sécurité

Il existe des « points communs » entre le système de gestion dynamique des risques tel que prescrit par le code du bien-être au travail et les systèmes de management de la sécurité.

- Le système de gestion dynamique des risques repose sur trois principes : évaluer, limiter les risques et planifier. Ce processus est répété sur une base annuelle (avec la rédaction d'un plan global de prévention et un plan annuel d'action) et vise une amélioration continue. Les systèmes de management de la sécurité reposent sur des cycles de planification, de mise en œuvre, de contrôle et de réaction et d'amélioration continue des résultats.
- Le second élément de proximité repose sur la participation active des travailleurs, non seulement à la mise en œuvre du plan d'action mais aussi à son élaboration. Entre autres moyens utilisés à cette participation active, on recense : l'information (consignes et procédures), la formation, la modification du rôle passif vers le rôle actif (participation, responsabilisation et autonomie).

Par ailleurs, tant l'adoption des systèmes de management de la sécurité que la mise en œuvre du système de gestion dynamique des risques s'appuient sur des principes et moyens relativement semblables. Ces mêmes moyens sont d'ailleurs utilisés à des fins de gestion d'autres facteurs tels que l'environnement, la qualité. Ce qui signifie que la nature des moyens (systèmes de gestion) que les entreprises mettent en œuvre pour la gestion de la sécurité permet d'atteindre des objectifs plus larges que ceux de la gestion de la sécurité.

La gestion de la sécurité, facteur déterminant de mutation dans les entreprises ?

Les mutations vécues par les entreprises qui s'engagent dans des processus de gestion de la sécurité peuvent résulter d'autres contraintes ou préoccupations.

A ce titre, il existerait une corrélation entre la performance, par exemple économique, et la gestion de la sécurité dans les entreprises.

La mutation que représente la gestion de la sécurité n'est pas encore maîtrisée par toutes les PME

Deux dimensions particulières de cette question sont à prendre en compte :

- D'une part, la situation actuelle ;
- D'autre part, la généralisation (ou non) de ces mutations ou du moins son extension.

La définition d'un indicateur (d'indices) de l'implémentation d'un système de gestion semble un passage obligé.

Indicateur de l'implémentation d'un système de gestion de la sécurité

S'il semble que les PME soient moins « engagées » dans la gestion structurée de la sécurité que les grands entreprises, le constat est **difficile à objectiver par les chiffres**, et les pratiques adoptées varient aussi selon les activités développées par les entreprises.

En effet, il existe des indicateurs chiffrés en matière d'accident de travail. Cependant 2 éléments rendent difficiles l'utilisation de ces chiffres en tant qu'indicateur de « l'effort » de gestion de la sécurité.

- D'une part, pour une partie des risques qu'un système de gestion de la sécurité vise à diminuer, le risque échoué n'est pas forcément visible immédiatement (exemple typique : maladie professionnelle) et n'est donc pas forcément traduit en statistiques à court terme.
- Par ailleurs, les statistiques traduisent les risques échoués et constatés, pas forcément l'effort d'amointrissement du risque. Il n'est en effet pas improbable que les activités les plus visiblement risquées soient l'objet d'une gestion importante du risque et donc l'objet de changements dans les entreprises, sans que le nombre de risques échoués soit inférieur à des activités moins risquées.

Les statistiques sanctionnent donc négativement le risque mais ne sanctionnent pas positivement l'effort de gestion du risque.

De plus, en terme de système de management de la sécurité, les mutations au sein des entreprises sont davantage liées à la mise en œuvre d'un système de management qu'à sa certification. (cfr entreprises certifiées ISO). La **labellisation** (ou la certification) d'un système de management n'est qu'un **indice d'une application effective du système de management** et des changements qu'il génère pour une entreprise.

Situation actuelle

Des **différences sectorielles** existeraient. Des secteurs tels que ceux de la chimie et de la construction ont une approche apparemment plus intensive de la gestion de la sécurité. Une des raisons évoquées serait **la concomitance pour ces secteurs de la sécurité des travailleurs et de la sécurité externe (population, environnement,...)**.

Enfin, les experts présents lors du Panel s'entendent pour dire que l'application des prescrits légaux est plus complexe dans les petites entreprises que dans les grandes.

Il faut à ce titre mentionner que certaines entreprises de moins de 50 travailleurs semblent ne pas respecter les préceptes de base de la sécurité (aspect technique). Pour ces entreprises, la notion de gestion dynamique des risques reste encore une réalité lointaine.

En terme de « performance » de gestion de la sécurité, une des difficultés réside dans le fait que les exemples de bonnes pratiques semblent a priori être préférentiellement situés en dehors du champ des entreprises de moins de 50 travailleurs.

L'évolution

La contrainte légale

L'application de la loi a pour effet la mise en œuvre d'une forme de système de management de la sécurité. Le code du bien-être a été adopté en 1996. Il apparaît clairement que l'adoption de l'ensemble des prescrits légaux par toutes les entreprises prend du temps. (p.ex : campagnes de sensibilisation)

A ce stade, il faut **distinguer l'application des règles formelles les plus contrôlables (p.ex : affiliation à un SEPP) et l'application effective du système de gestion dynamique des risques.**

Les facteurs d'extensions externes

La sous-traitance

Une partie des systèmes de management de la sécurité se sont imposés dans le cadre des relations contractuelles ou l'agrégation à un de ces systèmes représente une condition commerciale (plus particulièrement VCA ou Bessac).

Démonstration du respect de la norme légale

L'adoption (et la certification) d'un système de management de la sécurité représente pour l'entreprise un moyen facile de preuve du respect de la norme légale dans la mesure où les conditions du système de management s'avèrent égales ou supérieures à la norme légale.

Effets d'entraînement – Benchmarking

L'adoption d'un système de management de la sécurité par une entreprise d'un secteur concurrentiel a un effet d'entraînement auprès des concurrents.

Effets d'entraînement des autres systèmes de management

Dans la mesure où des entreprises adoptent un système de management, et tenant compte de la relative proximité des moyens mis en œuvre, l'adoption d'un système de management de la sécurité peut représenter un investissement relativement léger.

Les facteurs de résistance - particularité des PME

Diverses raisons (facteurs de résistance) ont été citées pour expliquer le déficit de gestion de la sécurité dans les PME (comparativement aux grandes entreprises) :

- La complexité de la réglementation et le manque de connaissance des employeurs en matière de sécurité, le manque de personnes-ressources dans ces matières ;
- Le manque de moyens financiers;
- L'absence d'une gestion des ressources humaines ;
- La trop grande demande de flexibilité des entreprises par le biais du double fait de la rotation du personnel (notamment dû à l'utilisation intensive de l'intérim dans certains secteurs) et de la nécessaire formation de ce personnel à la sécurité ;
- Le manque d'information et de formation des travailleurs (conséquence du manque de moyens financiers, de la flexibilité et de l'absence de gestion des ressources) ;
- Le déficit de participation des travailleurs, lié entre autres à une absence de représentation obligatoire dans des domaines qui peuvent être autres que ceux de la sécurité ;
- Le nombre minime d'inspections.

Dimension pionnière et innovante de certaines PME

La notion d'entreprise pionnière est difficile à appréhender dans ce contexte. En effet, l'intérêt de l'identification d'une entreprise pionnière dans la démarche initiale de recherche des Comités subrégionaux, est de pouvoir déterminer quelle est aujourd'hui l'entreprise qui fonctionne sur base d'un modèle qui sera très probablement adopté ultérieurement par d'autres entreprises.

Il ne s'agit donc pas de déterminer quelle est l'entreprise qui adopte la gestion la plus « pointue » de la sécurité, mais quelle est celle qui adopte la gestion qui sera ultérieurement la plus courante. « Dans le contexte de recherche des comités subrégionaux, l'entreprise pionnière n'est pas celle qui va le plus loin, mais celle qui précède les autres ».

Une des difficultés rencontrées est que les entreprises qui respectent complètement les prescrits légaux se sont déjà inscrites dans un processus d'amélioration constante de la sécurité au travail et ont donc déjà une dimension pionnière. **L'entreprise qui adopterait toutes les bonnes pratiques au sens strictement légal aurait déjà une dimension pionnière.**

Parce que les chiffres sanctionnent négativement les risques échus, l'identification d'entreprises « réactionnaires » (anti-pionnières) semble plus aisée.

Si la mesure de « l'effort de gestion » (voir supra) de la sécurité est difficile à mettre en œuvre, **la certification d'une entreprise à une forme de management de la sécurité n'est pas non plus un gage suffisant de la dimension pionnière** de l'entreprise. En effet, **les pratiques les plus innovantes résultent avant tout de volontés du management** de l'entreprise, que celles-ci fassent ou non l'objet d'une reconnaissance externe.

Face à la difficulté de déterminer quelles sont les entreprises pionnières, il existe cependant des pistes exploitables pour déterminer les entreprises qui ont les meilleures performances en terme de gestion de la sécurité (notion à distinguer d'entreprise pionnière).

- La première de ces pistes se rapporte à **la corrélation** qui existerait **entre les performances en matière de gestion de la sécurité, de gestion de l'environnement, de gestion de la qualité et les performances économiques.**

Si l'on admet une hypothèse raisonnable de survie des entreprises les plus performantes au détriment des moins performantes, cette piste induit que les entreprises de demain seront favorablement constituées des entreprises qui présentent aujourd'hui les performances économiques les plus fortes, et corrélativement les entreprises les plus performantes en matière de gestion de la sécurité.

- La seconde piste concerne **la gestion simultanée et intégrée de plusieurs facteurs externes** (environnement, qualité, sécurité,..). Les entreprises qui intègrent la gestion simultanée de plusieurs facteurs représentent sans doute celles qui ont le mieux intégré les principes de management.

CES MUTATIONS VONT AFFECTER LE CONTENU DES (OU DE CERTAINS) MÉTIERS, VOIRE VONT EN DÉVELOPPER CERTAINS PLUS SPÉCIFIQUES OU PLUS RÉCENTS

Les fonctions ou métiers externes (spécialistes, consultants) liés à la gestion de la sécurité sortent du champ de la démarche. Leur apparition, disparition ou évolution se traduisent dans la prestation de services aux entreprises davantage qu'en apparition de postes de travail dans les entreprises.

Il faut néanmoins citer tous les métiers exercés par les SEPP (Services Externes de Prévention et de Protection) ainsi que les fonctions externes liées à l'implémentation et la certification des systèmes de management.

Apparition de nouvelles fonctions

Le code du bien-être au travail instaure dans chaque entreprise une fonction de « conseiller en prévention ».

Cette fonction de conseiller en prévention peut être exercée par l'employeur dans les entreprises les plus petites (moins de 20 travailleurs). Le ou les conseillers en prévention forment collégalement le SIPP (Service Interne de Protection et Prévention) dont le rôle est de concevoir et mettre en œuvre le plan d'action à la base du système de gestion dynamique des risques.

L'exercice de la fonction de conseiller en prévention requiert des connaissances et des compétences spécifiques qui doivent être acquises dans des formations. Ces formations font d'ailleurs l'objet d'une agrégation des autorités publiques, à savoir du Service Public Fédéral de l'Emploi et du Travail.

Pour mener cette tâche à bien, le SIPP peut être aidé par un SEPP (Service Externe de Prévention et de Protection) et cela semble souvent le cas dans les PME et ce particulièrement pour les prestations les plus techniques (médecine du travail,...).

Quoi qu'il en soit, **la fonction de conseiller en prévention se professionnalise rarement dans les PME.** Il s'agit souvent d'une extension de responsabilité d'un membre du personnel dont la fonction principale préalablement définie reste autre.

Cette fonction spécifique de « responsable » du système de gestion de la sécurité trouve un équivalent dans l'application des systèmes de management de la sécurité.

En toute hypothèse, dans le cas également des systèmes de management, cette fonction occupe partiellement le temps de travail d'un membre du personnel de PME.

Modification des fonctions existantes

Si l'impact en terme de création de nouvelles fonctions peut s'avérer relativement marginal, une des caractéristiques essentielles des systèmes de gestion de la sécurité est qu'ils ne sont pas externes au processus de production.

L'implémentation d'un système de gestion dynamique des risques ou d'un système de management de la sécurité implique, dans leur fonctionnement, **l'ensemble des travailleurs**.

On peut a priori distinguer plusieurs types d'impact sur le personnel en fonction :

- Modification/adaptation du geste professionnel ;
- Participation à la « veille » sécurité ;
- Participation à l'élaboration du plan de prévention – protection.

Chacune de ces modifications prend en outre une signification particulière pour la « ligne hiérarchique ».

Modification ou adaptation du geste professionnel

Au niveau le plus **basique** de la gestion de la sécurité, on retrouve des précautions que l'on pourrait qualifier de « précautions techniques » telles que :

- L'utilisation de matériel et d'outils adaptés ;
- Le port de vêtements de travail adaptés ;
- La prise de précautions élémentaires lors de manipulations, de tâches.

Les exemples foisonnent : le port de gant de manutention, de chaussures de sécurité, de lunettes, l'utilisation des signaux lumineux et sonores adéquats lors du transport de marchandises,...

L'objectif est la plupart du temps d'éloigner le travailleur d'un risque préalablement connu et dont les conséquences sont maîtrisées. Elles nécessitent la connaissance technique du danger, du moyen d'évitement, la disponibilité des moyens d'évitement et le respect de ce moyen.

L'application de ces contraintes de travail est en **prolongation directe de ce que le RGPT prévoyait** déjà. Il s'agit la plupart du temps de règles « communes » dont la simple application suffit.

Bien qu'elles soient a priori évidentes, ces règles semblent continuer à poser des problèmes dans certaines PME situées dans des créneaux de forte concurrence. En effet, leur application implique souvent un investissement ou occupe une partie du temps de travail.

De plus, des résistances aux changements peuvent être perçus. Voici notamment deux facteurs de blocage parmi d'autres :

- Les habitudes de travail amènent le travailleur à ne pas/ne plus utiliser certains vêtements de protection et parfois à ne plus voir les risques liés à certains gestes ;
- Le goût du risque est présent et peu pénalisé par notre société en général.

Pour certaines activités spécifiques, l'adaptation de l'outil de travail implique une **complexité supplémentaire** (utilisation d'appareillages plus sophistiqués permettant un éloignement du risque physique – robots, appareils de manutention,...). De la même manière que ces outils éloignent le risque physique d'accident ou de maladie, ils peuvent poursuivre un objectif autre d'amélioration de la qualité (précision des manipulations) ou d'augmentation du rendement (manipulation de charges lourdes, automatisation des manipulations).

Ces modifications de gestes sont la plupart du temps propres et identifiables à un métier déterminé ou une tâche déterminée dans l'activité de l'entreprise.

Participation à la « veille » sécurité

Cette participation implique 3 types d'intervention de la part des travailleurs :

Ces 3 éléments résultent de l'application du plan d'action.

1. La réaction à l'incident suivant des procédures fixées.
2. La détection « d'incidents » (non-conformités) pouvant affecter la sécurité.
Cette fonction implique également le « reporting » de l'incident en vue d'un amendement au plan d'action.
3. Le lancement de nouvelles procédures de sécurité (anticipation). La nature de cette intervention peut être distinguée du point précédent (adaptation du geste professionnel). Il s'agit en effet d'organiser la manière dont une tâche doit être réalisée en tenant compte d'une minimisation des risques. Cette modification de l'organisation peut particulièrement toucher la ligne hiérarchique.

Participation à l'élaboration du plan d'action

La conception des plans d'action s'appuie sur la participation active des travailleurs. Il est fait référence dans ce cas à des tâches telles que le reporting d'incidents, des réactions possibles, des mesures préventives, de leur évaluation.

Certains systèmes de management vont plus loin dans la participation des travailleurs. C'est le cas du système VCA/LSC (Veiligheid Check-list Aannemers = Liste de Sécurité Contractants) dont une des exigences concerne la formation du personnel. Tous les travailleurs de l'entreprise certifiée VCA/LSC doivent suivre une formation à la sécurité de base VCA/LSC et réussir l'examen pour l'obtention d'un certificat agréé (valable 10 ans et appartenant au travailleur et non à l'entreprise pour laquelle le travailleur a dû passer l'examen).

IMPACT DES MUTATIONS LIÉES À LA GESTION DE LA SÉCURITÉ EN TERME DE COMPÉTENCES ATTENDUES OU À DÉVELOPPER

On peut traduire la notion de gestion de la sécurité par le développement d'une compétence collective : capacité à mobiliser des ressources afin d'atteindre l'objectif de diminuer les risques entre autres d'accidents ou de maladies professionnelles.

Le développement de cette compétence collective s'appuie notamment sur des modèles de gestion : élaboration de plans d'action, reporting, évaluation,...

Dans la mesure où, d'une part, ces modèles de gestion ne sont pas « externes » à la fonction productive, et d'autre part concerne l'ensemble des travailleurs, ceux-ci s'appuient sur la cumulation des compétences individuelles de l'ensemble des travailleurs.

Il est difficile au terme de la phase exploratoire d'établir exhaustivement la liste des compétences individuelles mobilisées dans un processus de gestion de la sécurité. Celles-ci dépendent des cas d'espèce et sont reprises à titre d'exemples, quelques compétences les plus frappantes.

Les fonctions spécifiques à la gestion de la sécurité

Les fonctions spécifiques à la gestion de la sécurité nécessitent dans le chef de certains travailleurs (par exemple les conseillers en prévention) le développement de compétences propres. Ces compétences relèvent de connaissances (de maîtrise du cadre légal, techniques,...) et de compétences en terme de conception de plan d'action et de mise en oeuvre de celui-ci (management, organisation, planification et information, communication et mobilisation des travailleurs dans l'exercice quotidien).

L'application stricte du cadre légal permet au conseiller en prévention de s'adjoindre des connaissances et les compétences plus spécifiques ou techniques par l'intermédiaire du SEPP (Service Externe de Prévention et de Protection).

Les compétences attendues pour les travailleurs qui exercent ce type de fonction font l'objet d'un encadrement spécifique (formations agréées,...).

Les travailleurs

L'évolution des compétences attendues peut être analysée sur base des évolutions des postes de travail que l'on peut a priori identifier de 3 ordres :

Modification/adaptation du geste professionnel

Plusieurs aspects sont à prendre en compte :

1. L'évolution des techniques de production (qui peut être impulsée par d'autres impératifs que ceux de la sécurité) peut nécessiter **une capacité d'adaptation supplémentaire** (capacité d'apprendre, de s'adapter et aussi capacité d'apprendre à apprendre) de la part des travailleurs.
2. Le respect systématique des consignes et des procédures qui tendent vers une amélioration de la sécurité, parfois reprise sous le terme « d'attitude » (au même titre que pour le respect de l'environnement) implique une adhésion du personnel à la gestion de la sécurité et une connaissance des risques propres aux techniques de production utilisées. Il est admis que **ce réflexe de respect systématique doit idéalement être acquis lors de la formation initiale du travailleur** (incorporation dans l'apprentissage métier). On note à ce titre l'apparente contradiction entre les termes « d'adoption d'une attitude, d'une mentalité,... » et le développement de réflexes systématiques dès la formation initiale.

Participation à la « veille » sécurité

La participation au processus de veille sécurité s'appuie, comme l'adaptation du geste professionnel, sur un réflexe (attitude) d'anticipation des risques d'un travailleur mais également de ses collègues dans les activités productives. (voir supra). Un rôle privilégié de la ligne hiérarchique est joué.

Il mobilise à tout le moins des capacités de communication du risque, de son évitement, dans la mesure où il ne concerne pas le travailleur uniquement.

La détection de la non-conformité implique pour le travailleur une capacité d'évaluation. Cette détection est d'autant plus délicate qu'elle concerne la manière dont un résultat est atteint davantage que le résultat lui-même.

Enfin, le reporting dans les systèmes de management implique des capacités de communication écrites ou verbales.

Participation à l'élaboration du plan de prévention – protection

Da la même manière que le reporting, les compétences mobilisées sont au minimum celles de l'expression verbale ou écrite.

Synthèse

Les systèmes de gestion dynamique des risques tels que prescrits par le code du bien-être sont loin d'être une réalité pour l'ensemble des entreprises et plus particulièrement pour les PME, ceux-ci demandant des ressources (temps, compétences, finances) dont elles ne bénéficient pas nécessairement. Les campagnes d'information encore nombreuses sont des témoins de cette non adhésion complète. Les contrôles du respect des prescrits légaux se font principalement lors des incidents. L'aspect formel des obligations (médecine du travail, affiliation à un SEPP, respect des conditions de travail définies paritairement,...) est en outre celui qui est le plus observable et le plus contrôlable.

L'évaluation ou le répertoire des entreprises ayant effectivement adopté un système de gestion de la sécurité s'avère difficile.

Même si des tendances sont observables dans certains secteurs, il est difficile en fonction des éléments en notre possession au terme de la phase exploratoire de la recherche, d'avoir une représentation de l'ampleur que prendra l'implémentation des systèmes de gestion de la sécurité dans les entreprises. Cette difficulté est d'autant plus importante en ce qui concerne les PME.

Cependant, l'adoption d'un système de gestion de la sécurité représente une mutation à laquelle sont confrontées des entreprises.

En ce qui concerne l'adoption de systèmes de management, il peut être liée à l'évolution des entreprises dans certains marchés (sous-traitance, concurrence). Il semble que le nombre d'entreprises adoptant ces systèmes de management soit encore faible. Celles qui l'ont adopté se retrouvent, a priori, préférentiellement dans des créneaux d'activités où le risque d'accident représente également un risque pour les tiers ou l'environnement (industrie chimique, automobile, la construction,...)

La gestion dynamique de la sécurité ou les systèmes de management induisent le développement d'une compétence collective des entreprises qui les adoptent. Cette compétence collective a pour caractéristique sa non externalité au processus de production, d'une part et d'autre part, nécessite d'autres moyens qu'une simple modification de l'organisation de la production.

Les conséquences de ces 2 éléments sont que la gestion de la sécurité est assurée par l'ensemble des travailleurs (bien que certaines tâches spécifiques puissent être identifiées pour des fonctions telles que conseiller en prévention ou les responsables de sécurité) et que cette gestion s'appuie sur une modification du « fonctionnement » (ensemble des tâches) du travailleur.

Certains systèmes de management ont à ce titre décliné à un niveau individuel les compétences nécessaires à la gestion de la sécurité (Bessac – VCA). La certification de ces compétences peut d'ailleurs dans ces systèmes faire l'objet d'une procédure d'examen.

Le travailleur ne se trouve plus uniquement face à la responsabilité individuelle de l'exécution d'une tâche mais également à la responsabilité individuelle et collective de la réalisation « en sécurité » de cette tâche.

Cette responsabilité se décline par l'exercice professionnel individuel en respect des conditions de sécurité telles que port des vêtements, règles de manutention, utilisation des outils, techniques et technologies éloignant le risque,... Ces conditions peuvent être celles fixées par un cadre externe (norme légale,...) ou par le système de gestion dynamique de la sécurité de l'entreprise. Elles peuvent être en évolution. L'exercice de cette responsabilité relève de la mise en œuvre individuelle de règles imposées par l'extérieur ou par l'entreprise elle-même.

Elle se décline également en une participation à un système collectif. La participation à ce système collectif relève d'au moins 2 éléments : d'une part, la veille de la conformité aux règles de sécurité de l'exécution de tâches par d'autres travailleurs, d'autre part, la participation à l'élaboration du système de gestion (reporting des incidents, suggestion,...)

L'exercice de cette responsabilité s'appuie notamment sur les compétences et les connaissances suivantes : la connaissance des risques liés aux produits ou aux méthodes de production, la connaissance des moyens d'éloigner ces risques, la capacité à la détection de la non-conformité aux règles de sécurité d'un produit ou d'une production, la capacité à la communication orale ou verbale de cette non-conformité, la capacité à apporter une action corrective, à exécuter une procédure documentée ou non routinière,...

Une partie de ces compétences sont parfois exprimées sous forme de compétences « comportementales » mais dont l'intérêt d'un apprentissage intégré dès la formation initiale s'avère pertinent.

La participation à un système de gestion implique donc la mise en œuvre de moyens qui ne relèvent plus de la simple exécution technique et ce même par les travailleurs les moins qualifiés. Ils mobilisent des ressources qui ne sont pas systématiquement présentes chez ces travailleurs.

La plupart des compétences requises par les systèmes de gestion de la sécurité peuvent l'être également à d'autres fins. Ces systèmes semblent a priori ne pas être les « déterminants uniques » mais participant à l'évolution des compétences requises.

Ils peuvent à ce titre être des points d'observation privilégiés.

Même si une hausse des compétences requises à un poste de travail est appréhensible pour les entreprises qui s'engagent dans un processus de gestion de la sécurité, nous ne possédons pas les éléments quantitatifs sur le volume d'entreprises et d'emplois concernés, et qualitatifs sur le mode de gestion par les entreprises de cette hausse de compétences attendues.

La phase exploratoire ne nous permet pas de décrire les tendances en terme d'emploi (engagement, remplacement, licenciement,...) conséquentes à cette hausse des compétences.

Anticipation

de l'évolution des métiers dans les PME



Impact de la gestion environnementale

Experts présents au débat organisé le 22 mai 2003 :

M. Didier Nibelle

Responsable de la cellule des conseillers
en environnement de l'Union Wallonne des
Entreprises

Chemin du Stockoy, 1-3

1300 Wavre

Tél : 010/47.19.43

E-mail : didier.nibelle@uwe.be

M. Marcel Gehlen

Responsable de la cellule du Fil de l'éco-
gestion de l'Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy, 1-3

1300 Wavre

Tél : 010/47.19.60

Fax : 010/45.33.43

E-mail : marcel.gehlen@uwe.be

<http://www.ecogestion.be>

M. Xavier Fournier

Responsable de l'entreprise
« Les Pépinières de la Gaume »

Rue des Saucettes, 90

6730 Breuvanne-Tintigny

Tél : 063/44.00.70

Fax : 063/44.00.86

E-mail :

<http://www.pepiniereslagaume.be>

M. Eric Brabant

Responsable de projets à la cellule
environnementale de la Chambre de Commerce
et d'Industrie du Brabant wallon

Rue de la Science, 16

1400 Nivelles

Tél : 067/89.33.37

Fax : 067/21.08.00

E-mail : eric.brabant@ccibw.be

M. Eddy Bauraing

Conseiller en prévention et en environnement
cellule « Système de management
environnemental » de la Fondation Universitaire
Luxembourgeoise

Avenue de Longwy, 185

6700 Arlon

Tél : 063/23.08.82

Fax : 063/23.08.97

E-mail : bauraing@ful.ac.be

Participants au débat :

Le Service des Etudes et de la Statistique de la Région wallonne et les Comités Subrégionaux
de l'Emploi et de la Formation

Animateur du débat :

M^{me} Nathalie Lazzara, Comité Subrégional du Brabant Wallon

Rédaction :

M^{me} Laurence Lefèvre, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Namur

Experts rencontrés :

Union des Classes Moyennes :

M^{me} Anne Tasiaux

Conseillère en environnement

Tél : 081/32.06.29

E-mail : anne.tasiaux@namur.ucm.be

M. Arnaud Deplae

Conseiller

Tél : 081/32.06.34

Email : arnaud.deplae@namur.ucm.be

Chaussée de Marche, 637

5100 Wierde

Fax : 081/30.74.09

Le groupe COMASE :

Société de conseil en management et en organisation

M. Gilles Barchman

Responsable environnement

Avenue Paul Pastur, 361

6032 Mont-Sur-Marchienne

Tél : 071/60.11.00

Fax : 071/60.11.12

Email : g.barchman@groupecomase.com

<http://www.groupecomase.com>

Institut Eco-conseil :

M. Eric Nicolas

Directeur

E-mail : eric.nicolas@eco-conseil.be

M. Camille Dermonne

Personne de référence dans le cadre de formations au « Permis d'environnement en Région wallonne »

E-mail :

camille.dermonne@eco-conseil.be

M. Jean-Yves Marion

Personne de référence dans le cadre de formations en entreprises

E-mail :

jean-yves.marion@eco-conseil.be

Bd de Merckem, 7

5000 Namur

Tél : 081/74.45.46

Fax : 081/73.99.74

<http://www.eco-conseil.be>

Sites internet consultés :

<http://www.uwe.be>

<http://www.futursimple.be>

<http://www.permisenvironnement.be>

<http://www.centresdecompétence.be>

<http://www.ucm.be>

<http://www.bep.be>

<http://www.ccinamur.be>

Bibliographie consultée :

La cellule du « Fil de l'Eco-gestion », *Guide Méthodologique de l'éco-gestion*.

La cellule du « Fil de l'Eco-gestion », *Guide pratique de l'éco-gestion*, novembre 2002.

COMASE SC, *Intégrer l'environnement à votre stratégie d'entreprise avec le Règlement (CEE) 1836/93 EMAS*.

FOREM, *Etude préalable à l'élaboration des programmes de formation susceptibles d'être mis en œuvre à l'attention des travailleurs et des PME afin de répondre aux évolutions en matière de protection de l'environnement (Phase d'anticipation)*, 1996.

Présentation des experts et/ou de leur organisme :

M^{me} Anne Tasiaux et M. Arnaud Deplae :

Cellule environnement de l'Union des Classes Moyennes (Namur)

La cellule environnement de l'UCM a une mission d'information, de sensibilisation et de formation des travailleurs indépendants et des PME. Elle dispose d'une équipe de trois conseillers en environnement qui couvrent les aspects juridique, administratif et technique de la matière environnementale (information et sensibilisation aux problématiques environnementales, aide à la rédaction de demande de permis d'environnement, expertise et diagnostic effectué en entreprise, relais auprès des pouvoirs pu-

blics et des opérateurs). Le site Internet de l'UCM fournit également des informations pratiques et des liens interactifs. Enfin, des séminaires et des séances d'information sont organisés selon la demande et l'actualité, partout en Wallonie.

M. Eric Nicolas, M. Camille Dermonne et M. Jean-Yves Marion : Institut Eco-Conseil

Depuis 1989, l'institut Eco Conseil poursuit comme objectif la formation en gestion environnementale, en collaboration avec l'ensemble des secteurs publics, privés, universitaires et associatifs.

Ses activités principales sont les suivantes :

- Formation d'éco conseillers et de diverses qualifications de professionnels ;
- Formation à la gestion environnementale du personnel dans le secteur privé ;
- Formation en environnement pour les fonctionnaires des administrations publiques, nationales, régionales, provinciales et communales ;
- Télématique et environnement ;
- Coordination internationale d'actions liées à la problématique environnementale ;
- Expertise valorisée au niveau international.

Divers services sont également fournis :

- Elaboration de modules de formation en gestion de l'environnement ;
- Mise en place de formations complémentaires et continues en environnement ;
- Développement de ressources humaines pour les compétences relevant de l'environnement ;
- Actions de sensibilisation et d'information visant à promouvoir la prévention en environnement ;
- Développement de synergies avec des partenaires publics, privés, universitaires et associatifs pour l'organisation de formations et de séminaires ;
- Transfert de connaissances par échange d'expertises.

M. Gilles Barchman : Responsable environnement de la société COMASE Management consulting

COMASE est une société belge de conseil en management et en organisation. Elle a pour vocation et mission d'épauler des clients tant du secteur privé que du secteur public dans l'amélioration et l'optimisation de leurs performances.

Elle développe et met en œuvre des méthodologies de management de l'environnement. Les ressources dont COMASE dispose couvrent l'ensemble des aspects liés au management de l'environnement :

- Audits et bilans environnementaux ;
- Audits de conformité aux réglementations diverses ;
- Registres réglementaires ;
- Performances environnementales et identification des meilleures technologies disponibles ;
- Gestion administrative et technique ;
- Aide à la conception et à la mise en place de systèmes de management de l'environnement ;
- Système de management intégré ;
- Aide à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies d'information, de sensibilisation et de formation du personnel ;
- Stratégie de communication aux clients, partenaires, secteur public, riverains, etc. et élaboration de rapports environnementaux.

M. Didier Nibelle : Cellule des conseillers en environnement de l'Union Wallonne des Entreprises (Wavre)

La cellule des conseillers en environnement a été créée en 1994 à l'initiative du ministre de l'environnement, dans le but d'aider les entreprises, principalement les PME, dans leur démarche environnementale.

La cellule a mis au point une méthodologie permettant de réaliser un diagnostic environnemental en entreprise qui débouche sur :

- La rédaction d'un rapport reprenant la législation environnementale en lien avec l'entreprise et différentes dispositions visant à réduire les impacts sur l'environnement (tri des déchets, investissements technologiques, etc.) ;
- L'élaboration d'un tableau de recommandations.

Lorsque l'entreprise prend connaissance du diagnostic, elle doit se prononcer sur l'acceptation ou le rejet de chacune des recommandations. 6 mois plus tard, les conseillers environnementaux vérifient

l'état d'avancement dans la mise en œuvre de ce qu'elle avait annoncé. 6 conseillers travaillent en partenariat avec les Chambres de Commerce et d'Industrie de Namur et de Verviers.

A l'heure actuelle, 700 diagnostics environnementaux ont été établis, débouchant sur 15.000 recommandations. Les recommandations sont adoptées dans 2/3 des cas. Le coût de la réalisation d'un diagnostic environnemental est de 200 .

M. Marcel Gehlen : Cellule du Fil de l'éco gestion de l'Union Wallonne des Entreprises

L'objectif du Fil de l'éco-gestion est de promouvoir les systèmes de gestion environnementale auprès des entreprises, en leur facilitant l'accès à l'information et leur démontrant les points positifs d'une démarche environnementale.

Le Fil de l'éco-gestion coordonne les actions en amont ; il ne se rend pas en entreprise.

Un site Internet a été créé et des séances de sensibilisation et d'information sont organisées pour les entreprises.

M. Eric Brabant : Cellule environnementale de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Brabant wallon

Le service a été créé à la demande des entreprises qui se posaient beaucoup de questions en matière d'environnement. Le but de la cellule est de sensibiliser les entreprises, de les informer de la législation environnementale et de les orienter notamment vers des énergies renouvelables. A titre d'information, la CCIBW a mis autour de la table les entreprises qui ont été les initiatrices du développement du projet éolien de Genappe.

La cellule a contacté 6.000 entreprises. 1.000 ont repris contact avec la cellule pour obtenir des informations et 28 ont introduit une demande de permis d'environnement.

Les entreprises qui contactent la cellule sont principalement des TPE qui se rendent compte que leur activité pourrait être mise en péril en cas de contrôle ou d'accident.

M. Eddy Bauraing : Cellule de management environnemental de la Fondation Universitaire Luxembourgeoise

Depuis 1997, la cellule développe des outils de formation au système de management environnemental (SME) et à l'audit interne.

Au départ, les grandes entreprises étaient principalement intéressées par des formations environnementales générales (gestion des déchets, du rejet des eaux usées, etc.) et par des formations sur l'intégration des SME.

Actuellement, la cellule souhaite également s'adresser aux petites entreprises. Dans le cadre d'un projet de la Fondation Roi Baudouin, elle vise à les sensibiliser au développement durable. Elle informe notamment les PME sous-traitantes des directives imposées par les grands établissements donneurs d'ordre, en matière environnementale.

M. Xavier Fournier : Responsable de l'entreprise de travail adapté «Les Pépinières de la Gaume», investie dans un SME interne

L'élément déclencheur de la démarche environnementale de l'entreprise a été une formation en management environnemental organisée par la FUL et la CCI du Luxembourg belge. Après une analyse au sein de l'entreprise, une cartographie a été réalisée (huiles usagées, déchets, etc.). Un petit parc à containers a alors été créé en interne, de manière à favoriser le tri des déchets. Des pictogrammes sont utilisés pour faciliter leur bonne utilisation. Différentes mesures ont également permis de réduire la consommation d'énergie, d'eau et de mazout.

Concepts théoriques

Les questions d'environnement sont de plus en plus d'actualité (volonté de protéger l'homme et son environnement, respect de la législation internationale, etc.). Les entreprises sont les premières visées, y compris les plus petites. Toute une série de mesures ont donc été prises les concernant, afin de limiter les impacts de leur activité sur l'environnement.

LES NORMES ENVIRONNEMENTALES

Le principal changement consiste en la mise en place d'un permis d'environnement qui rassemble en un seul acte administratif, avec une seule procédure et une seule autorité compétente, des actes autrefois distincts. Le permis d'environnement, qui consiste en un régime d'autorisation administrative préalable à l'exploitation de très nombreuses activités et installations, est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2002 et remplace depuis lors le régime du permis d'exploiter ainsi que d'autres autorisations environnementales, dont notamment l'autorisation de déversement des eaux usées, l'autorisation de prise d'eau et l'autorisation de gestion des déchets.

Le permis d'environnement permet l'intégration de tous les aspects de l'environnement dans un seul permis et une procédure plus rapide, mais il implique également un dossier plus complexe à remplir pour le demandeur. Celui-ci doit être complet dès qu'il est déposé, car, dans le cas contraire, il est retourné au demandeur ce qui rallonge de 30 jours l'obtention du permis. Il n'est plus possible comme c'était le cas auparavant de compléter un dossier en cours d'instruction. Les échanges d'informations entre le demandeur et le fonctionnaire doivent donc avoir lieu avant l'introduction définitive du dossier. Un des avantages de cette nouvelle mesure est qu'il est désormais possible pour le futur exploitant de connaître, avant le dépôt de la demande de permis d'Environnement ou le dépôt de la déclaration, une partie des conditions auxquelles son installation sera soumise. Il s'agit là d'une grande avancée en termes de visibilité de la législation. Notons également que les délais de prise de décision sont fixés de manière très rigoureuse. Le décret permet de simplifier et de clarifier les procédures administratives tout en assurant l'amélioration de la protection de la santé humaine et du bon aménagement du territoire. Il instaure également un régime simplifié de déclaration pour les entreprises ayant un impact plus faible sur l'environnement.

Un projet requérant à la fois un permis d'environnement et un permis d'urbanisme ne devra plus disposer que d'un seul permis appelé permis unique. Celui-ci permet une approche globale des incidences du projet et une prise en compte de l'ensemble des nuisances sur l'homme et sur l'environnement et des préoccupations qui doivent gouverner la décision des autorités. L'entreprise ne doit donc plus introduire deux dossiers devant deux autorités différentes. Auparavant, il était possible qu'une entreprise obtienne l'autorisation d'urbanisme alors qu'elle se voyait refuser par la suite l'autorisation d'exploiter.

Le permis d'environnement peut comprendre de nouvelles impositions, en ce sens que les conditions (générales, sectorielles et intégrales) qui sous-tendent l'obtention du permis sont de plus en plus rigoureuses. A l'heure actuelle, le principe du permis d'environnement est d'application mais certains arrêtés qui en découlent doivent encore être votés.

En cas de contrôle de la police de l'environnement ou en cas d'accident (pollution, accident de travail, etc.), l'entreprise qui exerce ses activités sans permis d'environnement s'expose à des problèmes importants (cessation totale ou partielle d'activité, procédure judiciaire, amendes, etc.). En cas de dommages à des tiers ou à l'environnement, de pollution accidentelle ou d'incendie, les compagnies d'assurance risquent de refuser d'intervenir si l'installation à l'origine du sinistre était exploitée sans permis. Etre en ordre avec la législation constitue également une condition indispensable pour l'obtention d'aides publiques à l'expansion économique.

Actuellement, les contrôles ne visent pas à réprimander les entreprises mais plutôt à les sensibiliser à l'importance de la problématique et les inciter à se mettre en ordre. Les contrôles réalisés à la suite de plaintes sont cependant de plus en plus fréquents.

La plupart des entreprises exercent l'une ou l'autre activité soumise à permis d'environnement ou à déclaration. Trois classes d'entreprises sont répertoriées par le Gouvernement wallon. La classe 1 regroupe les installations et activités potentiellement les plus polluantes (p.ex. les centrales nucléaires, les installations agricoles de grandes tailles, l'industrie chimique, etc.). La classe 3 regroupe les

installations et activités ayant un impact peu important sur l'homme et sur l'environnement (p.ex. les bowlings, les commerces de pain, etc.). La classe 2 regroupe les installations et activités non classées en 1^{re} ou 3^e classe (p.ex. les stations services avec un dépôt supérieur à 25.000 litres, etc.). Les établissements des deux premières classes sont soumis à la procédure de permis d'environnement tandis que ceux appartenant à la classe 3 sont soumis à une procédure simplifiée de déclaration.

L'arrivée du permis d'environnement n'engendre pas de gros changements pour les PME, mais la campagne médiatique existante à son propos a pour effet qu'elles ont davantage conscience de l'importance de celui-ci. De nombreuses actions de sensibilisation et d'information sont mises en place pour inciter les entreprises à réagir et pour les aider dans leurs démarches. Des conférences, journées d'études, réunions d'information et séminaires relatifs à la mise en œuvre du Permis d'environnement ou autres matières environnementales (gestion des déchets, etc.) sont organisés et de nombreuses formations sont mises en place par diverses institutions (fédérations d'entreprises ou autres associations professionnelles, administrations, intercommunales de développement, chambres de commerce et d'industrie, agences de développement locales, centres de formation, etc.).

Un important travail d'information reste cependant à réaliser à destination des PME.

Un effort de vulgarisation des textes légaux serait également intéressant, car leur compréhension n'est pas simple. L'administration n'a actuellement pas toujours réponse à toutes les questions qui se posent sur le terrain et les entreprises ne savent pas à qui s'adresser pour avoir la bonne information et le bon conseil.

Relevons enfin que des difficultés de mise en route au sein de l'administration entravent l'instruction des dossiers dans les délais imposés par la loi, bien que ceux-ci soient des délais rigoureux. Or, les entreprises dépendent de l'obtention du permis pour exercer leurs activités ou pour se développer.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT, SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME) ET CERTIFICATION EMAS ET ISO 14001

Une entreprise peut diminuer ses impacts sur l'environnement, sans pour autant mettre en place un système de management environnemental. En effet, gérer l'environnement, c'est aussi réduire sa consommation d'eau ou trier ses déchets.

Le développement d'un SME implique la mise en place de mécanismes permettant de prendre en compte durablement les paramètres «environnement» dans la gestion de l'entreprise et impose quatre étapes importantes :

- L'analyse de la situation de l'entreprise en essayant de coordonner les différents corps de métiers ;
- L'établissement d'un programme d'actions en fonction des résultats de l'analyse. Détermination des tâches de chacun au sein de l'entreprise et nomination d'un responsable. Implication de l'ensemble du personnel (informations, formations, etc.) ;
- La mise en œuvre du programme d'actions sur le terrain et vérification qu'il fonctionne bien ;
- Les adaptations nécessaires par rapport à la réalité du terrain et par rapport aux problèmes rencontrés.

L'entreprise qui souhaite être certifiée doit faire appel à une tierce partie qui vérifie le respect des exigences de la norme (ISO 14001 ou EMAS) par le SME mis en place. Cette étape permet une reconnaissance officielle de la démarche vis-à-vis de l'extérieur. Ce sont principalement des grandes entreprises qui ont des moyens financiers et humains et qui subissent la pression de la maison mère ou des clients qui mettent en place un processus de certification. Les entreprises en lien avec l'environnement (gestion des déchets, etc.) tentent également de se diriger vers la certification.

La certification européenne EMAS est quelque peu plus poussée que la norme internationale ISO (amélioration continue). EMAS impose que les entreprises respectent à 100% la réglementation environnementale (amélioration continue des performances environnementales) et prévoit une information du public sur les résultats obtenus en matière d'environnement.

En Wallonie, près de 90 entreprises, intercommunales et écoles sont certifiées EMAS ou ISO 14001. Le nombre d'entreprises belges certifiées se trouve dans une phase ascendante et se situe dans la bonne moyenne européenne.

Synthèse des débats et des témoignages

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ET MOTIVATION DES ENTREPRISES

Motivations à entrer dans une démarche environnementale

Les motivations sont nombreuses :

- Pression de la maison-mère ;
- Pression des clients ;
- Pression des riverains ;
- Image de marque ;
- Concurrence ;
- Condition pour l'obtention d'aides publiques ;
- Décisions plus favorables de la part des banques et assurances et argument pour réduire les primes ;
- Projet d'entreprise. Par exemple, l'entreprise met en place un système qualité et envisage par la suite la gestion de l'environnement, dans le cadre d'un développement durable.

Les avantages de la gestion environnementale et en particulier de l'implémentation d'un SME sont :

- Meilleure organisation : définition des responsabilités et meilleure préparation du personnel à effectuer les tâches ;
- Plus grande facilité de suivre la législation ;
- Satisfaction du client ;
- Image de marque en hausse ;
- Diminution des coûts ;
- Diminution des risques. L'analyse environnementale met en évidence les risques d'accidents environnementaux. Mieux identifiés, ils seront mieux contrôlés ;
- Assurances et banques rassurées ;
- Relations existantes avec les riverains et l'administration : plus grande transparence et amélioration des rapports (avec le système EMAS, une partie communication externe est prévue).

Monsieur Fournier, responsable d'entreprise, remarque qu'«une démarche environnementale demande du temps et de petits investissements, mais qu'elle permet en même temps de réduire les coûts et de donner une bonne image de l'entreprise». Il dit également que «le fait de devancer la législation permet de se mettre en ordre plus rapidement, ce qui est important lorsqu'on est sous-traitant».

Les PME et la démarche environnementale

Selon de nombreux experts, les entreprises s'inscrivent dans une démarche environnementale suite à des pressions externes. Rentrer une demande de permis d'environnement représente un stress important pour les entreprises, car elles prennent le risque de se voir refuser le permis et donc de devoir cesser leurs activités.

Les PME qui appartiennent à des grands groupes, qui sont sous-traitantes ou encore qui travaillent avec des produits dangereux sont obligées de mener une politique environnementale.

Certains secteurs sont davantage concernés : le secteur automobile qui impose le système ISO à ses sous-traitants, le secteur de l'environnement qui veut refléter une image verte (traitement des déchets, etc.), le secteur chimique, le secteur agroalimentaire, le secteur des garages, les stations d'essence, le nettoyage industriel, le secteur du papier, etc.

Un autre aspect important mis en avant par certains experts pour justifier l'adhésion d'une entreprise à la gestion de l'environnement est la personnalité du directeur et sa motivation à entrer dans ce type de dynamique. **La démarche environnementale est avant tout une démarche volontaire.**

Ce qui est certain, c'est que la majorité des PME de petite taille ne semblent pas encore maîtriser la gestion environnementale.

Dimension pionnière et innovante de certaines PME

Des entreprises sont pionnières et innovantes dans le domaine de l'environnement.

Les identifier constitue cependant un travail délicat.

Bien que le minimum légal soit déjà perçu comme fort contraignant, le respecter ne signifie pas pour autant être pionnier. Les entreprises pionnières sont celles qui essayent d'anticiper la législation et qui sont entrées dans une dynamique de gestion continue de l'environnement.

L'entreprise qui agit en bout de chaîne de production ne peut être considérée comme une entreprise pionnière (installer une station d'épuration, etc.). C'est en amont que l'entreprise se doit d'agir, en sélectionnant des matières premières et des produits de nettoyage respectueux de l'environnement et en réorganisant la chaîne de production, de manière à réduire en interne les impacts sur l'environnement.

L'implémentation d'un SME ne se fait pas forcément dans les entreprises qui ont du personnel plus qualifié, ni dans les entreprises où il est plus facile à implémenter.

La certification ne peut être considérée comme un indicateur pertinent pour identifier les entreprises pionnières, car beaucoup d'entreprises gèrent l'environnement sans pour autant chercher à avoir la certification.

A moyen ou à long terme, toute entreprise finira par être concernée par la gestion de l'environnement. Mais prédire les secteurs dans lesquels la gestion environnementale va davantage se développer est difficile.

Par rapport à l'anticipation de l'évolution des métiers, il est important de noter que l'entreprise à la pointe en gestion de l'environnement ne sera peut-être pas le modèle de demain. Il est par conséquent délicat d'affirmer que leurs pratiques vont tendre à se diffuser dans les autres entreprises. La gestion de l'environnement représente un coût très élevé pour les PME. Même si la pression légale existe, les contrôles sont trop peu nombreux pour que la loi soit appliquée de manière généralisée.

Les impacts de la gestion de l'environnement sur l'emploi

L'arrivée du permis d'environnement est perçue par certains comme un frein au développement des PME et donc à la création d'emplois. Si l'entreprise veut augmenter ou diversifier ses activités, elle doit réintroduire une demande de permis d'environnement, ce qui représente un coût supplémentaire et un investissement en temps. De même, si une petite entreprise souhaite réaliser un investissement qui implique de passer de la classe 3 à la classe 2, elle va de nouveau devoir entreprendre toutes les démarches, ce qu'elle pourrait hésiter à réaliser.

Pour de nombreux experts, cet argument ne tient pas la route dans une perspective de long terme. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la gestion de l'environnement et réfléchissent davantage aux dommages que peuvent causer leurs activités. De plus, un certain nombre d'aides liées à l'environnement visent notamment à aider les petites structures. Enfin, une meilleure gestion des ressources (eau, énergie, etc.) peut permettre à l'entreprise de réduire ses coûts.

La gestion de l'environnement peut au contraire créer de nouveaux emplois.

- Le métier d'éco-conseiller se développe. Les éco-conseillers sont engagés dans des grandes entreprises ou dans différentes associations et fédérations ;
- Des entreprises spécialisées en environnement arrivent de plus en plus sur le marché (consultance, gestion des déchets) ;
- Des créations d'emplois sont également observées parmi les formateurs.

LES IMPACTS DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE SUR LES MÉTIERS, LES TÂCHES ET LES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS DES PME

La prise en compte de l'environnement dans la gestion de l'entreprise entraîne trois types de changements :

- La réorganisation du travail (tri des déchets, etc.);
- La circulation de l'information;
- La mise en place de nouvelles techniques.

Gestion de l'environnement et nouveaux métiers

Lors de l'implémentation d'un SME dans les PME, il est recommandé de nommer au sein de l'entreprise une personne responsable des aspects environnementaux. Il s'agit plus généralement du directeur voire d'un cadre qui exerce cette fonction à temps partiel.

Dans les entreprises de taille plus importante, un responsable environnement ou un éco-conseiller est parfois engagé. Les entreprises bénéficient alors d'une subvention facilitant l'engagement d'une personne demandeuse d'emploi dans le domaine de l'environnement.

Gestion de l'environnement et tâches

Il est difficile de savoir si la gestion de l'environnement entraîne véritablement une modification des tâches dans le chef des travailleurs des PME. **Plutôt que de parler de nouvelles tâches ou de changements de tâches, on devrait peut-être plutôt parler d'une façon différente de les aborder.** Le personnel est amené à réfléchir davantage aux tâches qu'il effectue, de sorte à mieux comprendre pourquoi il travaille de cette manière.

A titre d'exemples, le service achats doit commander les marchandises les plus respectueuses de l'environnement ou le chef d'atelier doit veiller à acheter une poubelle ou encore les travailleurs doivent apprendre à trier les déchets. Le fait de trier correctement des déchets n'est pas compliqué en soi et ne nécessite pas d'emblée une formation. Le fait de respecter les consignes est davantage une question de mentalité et de sensibilisation à l'environnement.

Pour ce qui concerne plus particulièrement la mise en place d'un système de management environnemental, de nouveaux gestes professionnels doivent être effectués (respect des procédures, tenue de cahiers, etc.).

Gestion de l'environnement et compétences

La gestion de l'environnement demande du temps et exige l'implication de la direction et de l'ensemble du personnel. Les travailleurs doivent apprendre à respecter les consignes et à réagir en cas de problème. Certains travailleurs s'adaptent plus vite que d'autres. Des exécutants réagissent parfois plus rapidement que les contremaîtres.

De nouvelles compétences transversales sont requises, d'autant plus si un système de gestion est implémenté. Selon les experts consultés, l'autoresponsabilisation, l'autocontrôle, l'autoévaluation, de même que des compétences relevant du comportement et du savoir être font partie de ces nouvelles compétences.

En entrant dans un système de management, les travailleurs doivent appréhender l'ensemble de leur environnement de travail et prendre en compte le travail des autres travailleurs de l'établissement. Chacun devient responsable à son niveau.

Pour des postes à responsabilités, des compétences spécifiques sont parfois requises. Ainsi, le responsable environnement doit être capable de suivre la réglementation et de trouver l'information concernant l'entreprise. Il doit également pouvoir appliquer les différentes mesures sur le terrain. Il doit enfin faire preuve de bonnes capacités de communication.

Certaines personnes ne possèdent pas spontanément ces compétences. Pour faire en sorte qu'elles les acquièrent, **il est très important de sensibiliser le personnel, de l'impliquer dès le début de la**

démarche et de lui expliquer pourquoi l'entreprise a décidé de prendre en compte ces différents aspects environnementaux. *«C'est une question de sensibilisation, de la même manière que certaines personnes vont trier leurs déchets ménagers ou non. C'est pourquoi associer le travailleur dès le début de la démarche est capital. Il faut qu'il comprenne pourquoi il doit faire ces tâches» (propos tenus par M. Fournier lors du débat).*

Dans une PME, c'est généralement le directeur lui-même qui se charge de la communication.

Amener les travailleurs à rechercher eux-mêmes des solutions visant à améliorer l'environnement constitue également une manière de les sensibiliser, car ils se sentent davantage impliqués. De plus, les ouvriers qui travaillent en bout de chaîne de production en ont généralement la meilleure connaissance. **Pour faire bouger les comportements, il faut susciter la parole et la participation.**

Pour pallier le manque de connaissance en écriture et en lecture des personnes, des pictogrammes ou des images humoristiques peuvent être utiles. Des procédures orales peuvent également être mises en place. Les systèmes de management sont adaptés aux spécificités de l'entreprise, dont le personnel en place. En cas de problème, c'est le système qui est mis en cause et non plus le travailleur individuellement.

Gestion de l'environnement et embauche

Nous avons peu d'information à ce sujet. Pour M. Fournier, responsable d'entreprise, la gestion de l'environnement ou même la mise en place d'un système de management ne va pas forcément avoir des conséquences sur le profil recherché lors de l'engagement de nouveaux travailleurs. *«L'entreprise est le siège d'une formation continue. Rechercher un profil professionnel est déjà artificiel. On ne trouve pas du jour au lendemain des gens qui ont une fibre environnementale. Il faut avoir confiance en l'adaptabilité du personnel qu'on a dans l'entreprise. Si on voulait trouver la personne qui possède toutes les connaissances qu'on recherche, on n'engagerait jamais personne. Dès qu'on engage une personne, elle reçoit un rapport sur la gestion environnementale de l'entreprise».*

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ET BESOINS DE FORMATION

Les travailleurs ont surtout besoin d'être sensibilisés à la gestion environnementale. Notons que c'est le plus en amont possible que la sensibilisation à l'environnement doit être faite, c'est-à-dire dès l'école primaire et secondaire.

Au niveau des formations, les experts présents au débat ne voient pas d'aspects spécifiques de l'environnement qui pourraient faire l'objet de formations, si ce n'est de la sensibilisation et d'éventuelles formations pour apprendre à identifier des produits dangereux. Une formation technique est parfois nécessaire suite à un investissement. Cette formation est en général donnée par le fournisseur, de la même manière que s'il s'agissait d'un investissement traditionnel.

Pour l'institut Eco Conseil, il existe une carence de formations à la carte à destination des petites entreprises. A titre d'exemple, des formations relatives à la gestion des déchets ou à la gestion des eaux usées doivent être organisées de façon sectorielle, car les déchets, qui constituent une source importante de pollution, varient fortement d'un secteur à l'autre.

Pour inciter les petites entreprises à se former, la formation doit être de courte durée, orientée vers la pratique et donc adaptée au secteur, ce qui nécessite au préalable une enquête environnementale du secteur. Les horaires doivent idéalement être adaptés. Les convocations à la formation doivent également être faites par un organisme local crédible et reconnu, peu importe le formateur. Cette souplesse dans la formation est très coûteuse, car elle implique une adaptation en fonction du secteur et en fonction du public.

Toujours selon l'Institut Eco Conseil, tant la formation de spécialistes que la formation continue doivent être organisées et même se compléter.

La formation continue doit être organisée. Faire appel à un consultant représente un coût élevé pour une petite structure. De plus, le consultant n'a pas toujours une connaissance très pointue du secteur. L'employeur connaît mieux son secteur et est donc le plus à même de trouver des solutions environnementales. Les petits employeurs pourront par contre participer à une soirée d'information si celle-ci

peut lui apporter des éléments pratiques. Le premier intérêt de l'employeur consiste à savoir qui contacter pour un conseil ou une information précise. Les carnets d'adresse sont toujours les bienvenus. Il faut donc une formation continue mais également un minimum d'accompagnement. Une petite entreprise peut faire appel à un consultant lorsqu'elle se rend compte qu'elle pourrait être certifiée moyennant quelques petits aménagements.

La formation de spécialistes est également importante, car les entreprises, les administrations, etc. ont besoin de personnes capables de suivre l'évolution de la législation qui est très complexe.

Selon les experts, un centre de type CEQUAL, le Centre Wallon de la qualité (organise des actions de sensibilisation et de formation dans le domaine de la qualité), serait le bienvenu.

Notons qu'un centre de compétence dédié à l'environnement sera implanté à Mons et sera opérationnel au deuxième semestre 2004. Il est particulièrement orienté vers la gestion des déchets et l'utilisation rationnelle de l'énergie. Des formations et des actions de sensibilisation à l'environnement et à la gestion des déchets sont déjà organisées :

- Sensibilisation à l'environnement pour les formateurs du Forem ;
- Les systèmes de management de l'environnement ISO 14001 ;
- L'audit environnemental ;
- Formation des formateurs Fost+ ;
- Formation de base pour les collecteurs de déchets ménagers ;
- Formation de suivi pour les collecteurs de déchets ménagers ;
- Formation de base pour les trieurs de PMC ;
- Formation de suivi pour les trieurs de PMC ;
- Formation pour les agents de l'ordre sur la gestion des déchets ;
- Sensibilisation des asbl, éco-conseillers à la gestion des déchets ménagers ;
- Formation sur la législation environnementale dans le domaine de la construction ;
- Formation sur la gestion des déchets industriels ;
- Le permis d'environnement ;
- Formation sur les systèmes d'organisation intégré : ISO 9001 et ISO 14001 ;
- Formation sur la gestion des déchets hospitaliers ;
- Formation sur la gestion des déchets pour agents de propreté communaux.

Synthèse

Des entreprises sont pionnières et innovantes dans la gestion de l'environnement. Le problème est qu'il n'existe pas d'indicateur pertinent pour les identifier.

Par ailleurs, par rapport à la présente démarche qui consiste à anticiper l'évolution des métiers, il n'est pas certain que les entreprises les plus à la pointe en matière de gestion de l'environnement constitueront le modèle de demain. Il est par conséquent très délicat d'affirmer que leurs pratiques vont tendre à se diffuser dans les autres entreprises.

Pour ce qui est de l'impact sur l'apparition de nouvelles fonctions, il est généralement recommandé de nommer, au sein de l'entreprise, une personne responsable de l'environnement. Cette fonction est généralement assumée à temps partiel par le directeur ou un cadre qui doit être capable de suivre la législation, veiller à faire appliquer les différentes mesures sur le terrain et faire preuve de bonnes capacités de communication.

De nouvelles compétences transversales sont requises pour l'ensemble des travailleurs, d'autant plus si l'entreprise a implémenté un système de management. L'autoresponsabilisation, l'autocontrôle, l'autoévaluation, de même que des compétences relevant du comportement et du savoir être font partie de ces nouvelles compétences. Le personnel doit en effet apprendre à respecter les consignes liées à la gestion environnementale et doit pouvoir réagir en cas de problèmes.

Quant aux besoins de formation, tant la formation de spécialistes que la formation continue doivent être organisées et même se compléter.

Même si de nombreuses formations existent sur le marché, il existe une carence de formations à la carte à destination des petites entreprises.

Cependant, ce dont les entreprises semblent avoir le plus besoin, c'est d'actions de sensibilisation à l'égard du personnel.

Conclusions générales

et pistes de réflexion

Rédaction :

M^{me} Laurence Lefèvre, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Namur

M^{lle} Vinciane Vanderheyden, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation de Verviers

Introduction

Avant d'entamer la phase exploratoire et afin de baliser le travail, un modèle d'analyse a été construit sur base de la formulation d'hypothèses.

Au cours des différents contacts qui ont été pris, mais surtout lors des trois débats qui ont eu lieu pour chacune des thématiques, des informations ont été capitalisées et ont contribué à confirmer ou infirmer les différents éléments sous-tendant le modèle d'analyse.

La synthèse a pour objectif de présenter, pour chacune des hypothèses de recherche, les informations recueillies au terme de la phase exploratoire.

Par la suite, une enquête sur le terrain pourrait permettre de compléter la présente approche.

Evaluation des hypothèses contenues dans le modèle d'analyse

LA SÉCURITÉ, LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET LA PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT CONSTITUENT TROIS MUTATIONS IMPORTANTES QUE LES PME DE PETITE TAILLE N'ONT PAS ENCORE TOUTES PARFAITEMENT MAÎTRISÉES.

Cette hypothèse a été confirmée par les experts rencontrés. Les trois mutations en question sont importantes surtout pour les entreprises soumises à la concurrence, à des contraintes légales, aux lois du marché ou encore à celles de la sous-traitance.

A l'heure actuelle, de nombreux efforts de sensibilisation sont entrepris par différents organismes et institutions à l'égard des entreprises, notamment les plus petites, qui ne sont pas ou peu informées.

CERTAINES PME SONT PIONNIÈRES ET INNOVANTES DANS UN DES TROIS DOMAINES ET LEURS PRATIQUES TENDENT À SE DIFFUSER.

Cette hypothèse doit être examinée en deux temps.

Premièrement, si l'on pressent que certaines PME sont pionnières et innovantes dans un ou plusieurs des trois domaines étudiés, le problème consiste à les identifier.

- Il n'existe actuellement pas d'indicateur pertinent témoin de la mise en place d'une gestion de la qualité, de l'environnement et/ou de la sécurité.

Contrairement à ce qu'on aurait pu imaginer, la certification ne peut être considérée comme un critère pertinent pour juger du caractère pionnier d'une entreprise. En effet, des entreprises certifiées résument la démarche en une série de procédures décrites dans un manuel et ne les mettent pas forcément en application sur le terrain. De telles démarches sont généralement initiées suite à des pressions

externes dans les PME (motifs économiques, pressions de la maison-mère, sous-traitance, pressions des riverains, etc.). A contrario, de nombreuses entreprises prennent bien plus en compte la gestion de ces facteurs, de façon non formalisée.

- Une entreprise qui agit en bout de chaîne de production ne peut être considérée comme pionnière, car elle n'envisage pas le process dans sa globalité. C'est quand elle agit dès l'amont, notamment au niveau des produits utilisés et de l'organisation de la chaîne, qu'elle aurait alors ce caractère pionnier.
- L'implémentation d'un système de management de la qualité, de l'environnement et/ou de la sécurité ne se fait pas forcément dans les entreprises dotées d'un personnel plus qualifié, ni d'ailleurs dans les entreprises dans lesquelles il est plus facile à implémenter.
- Considérer comme pionnières les entreprises qui respectent le minimum légal au niveau de la gestion de l'environnement et de la sécurité ne semble pas une piste à retenir. Et ce, même si ce minimum légal est déjà fort contraignant pour les entreprises.

Les entreprises qui entrent par contre, de manière volontaire, dans une démarche de gestion continue de ces facteurs, ou qui essaient d'anticiper la législation ou encore qui développent une « culture » propice à la gestion de ces facteurs pourraient être qualifiées de pionnières.

Deuxièmement, en ce qui concerne la diffusion des pratiques des entreprises pionnières vers les autres entreprises, il n'est pas certain que les entreprises les plus à la pointe aujourd'hui en matière de gestion des facteurs qualité, sécurité et environnement constitueront le modèle de demain. Par conséquent, le fait d'affirmer que leurs pratiques vont tendre à se diffuser dans les autres entreprises est très délicat.

En outre, les grandes entreprises, qui ont souvent déjà intégré ces pratiques, pourraient faire figure d'exemple et avoir un rôle à jouer dans la diffusion « des bonnes pratiques » auprès des PME.

LA MANIÈRE DONT LES ENTREPRISES ENVISAGENT UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ, ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ DÉPEND ENTRE AUTRES DU DEGRÉ D'IMPORTANCE DE CES CHANGEMENTS POUR LE SECTEUR OU L'ENTREPRISE, DES FACTEURS DE BLOCAGE OU DE FACILITATION PRÉSENTS DANS LES PME AINSI QUE DE LA QUALITÉ ET DIVERSITÉ DE LEURS RESSOURCES QUI SE TROUVENT DANS LEUR ENVIRONNEMENT.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour justifier ou non l'adhésion d'une entreprise à la démarche qualité, environnement ou sécurité.

Comme déjà évoqué, la plupart des PME adoptent généralement ce type de démarches suite à des pressions externes. Sont davantage concernées les entreprises qui exercent leurs activités dans un créneau où la concurrence est très forte, les filiales de grands groupes industriels, les sous-traitants, de même que les entreprises qui travaillent avec des produits dangereux. En matière de sécurité, les pressions sont d'ordre légal en particulier dans les secteurs à risque de type industrie chimique.

En général, l'entreprise commence par une démarche qualité, car elle y voit de façon plus concrète son intérêt et le gain financier qui en découlerait. A partir du moment où l'entreprise réfléchit à de nouveaux process, elle induit une meilleure organisation au sein de l'entreprise. Elle commence en premier lieu par régler les dysfonctionnements importants et réfléchit ensuite à la mise en œuvre de stratégies qu'elle aurait jugées a priori moins prioritaires telles que la gestion de l'environnement dans le cadre d'un développement durable.

La crainte des accidents peut également être l'aiguillon qui encourage la mise en place de procédures pour accroître la sécurité. La gestion de la sécurité est soumise au « code sur le bien-être au travail » imposant une obligation de résultat global pour l'employeur en terme de réduction des risques (obligation de désigner un Conseiller en prévention et d'instaurer des organes de gestion de la sécurité, de rédiger un plan global de prévention et un plan annuel d'actions, etc.) de même qu'une obligation légale d'associer le personnel dans la démarche (participation active des travailleurs). Dans le domaine de la sécurité, il faut supprimer les risques tandis que dans celui de l'environnement, il faut les limiter.

Un autre aspect important mis en exergue par les experts pour justifier l'adhésion d'une entreprise à la gestion de la qualité, sécurité, environnement est la personnalité du directeur - véritable clef de voûte de l'entreprise - et sa motivation à entrer dans ce type de dynamique, particulièrement pour ce qui est des PME.

Même si les systèmes de gestion des facteurs qualité, sécurité et environnement sont aujourd'hui plus accessibles aux PME (contraintes procédurières moins rigoureuses, systèmes de management plus souples, etc.), les experts ont également évoqué l'existence de certains facteurs de blocage : le manque de moyens financiers, l'investissement en temps, l'absence d'une gestion des ressources humaines ou encore la complexité de la réglementation et le manque de connaissances des employeurs dans ces matières. Les réticences des PME peuvent également provenir de leur perception erronée quant à la mise en œuvre des démarches qualité, sécurité et/ou environnement. L'absence de pression légale peut également constituer un facteur de blocage. C'est notamment le cas pour ce qui est de la gestion de la qualité. Par rapport à la gestion de l'environnement, la loi existe mais elle n'est pas toujours respectée et les contrôles sont presque inexistantes. En matière de sécurité, des pressions légales sont effectivement très importantes, en particulier dans les secteurs à risque de type industrie chimique et secteur de la construction, mais elles ne suffisent manifestement pas.

A long terme, il apparaît que toutes les entreprises seront concernées par ces enjeux. Il est toutefois difficile de prédire les secteurs dans lesquels la gestion de chacun des trois facteurs va se développer fortement. Néanmoins, après consultation des experts, pour ce qui est de la gestion de la qualité, on peut dire qu'elle se répand à l'ensemble des secteurs et plus particulièrement dans ceux qui sont le plus exposés à la concurrence et dans les entreprises travaillant pour de grands donneurs d'ordre (construction, secteur automobile, etc.). Pour la gestion environnementale, il semble que le secteur automobile, le secteur de l'environnement (traitement des déchets, etc.), le secteur de la chimie, le secteur agroalimentaire, le secteur des garages, le nettoyage industriel et le secteur du papier seront davantage touchés. La gestion de la sécurité est quant à elle davantage prise en compte dans le secteur de la chimie, de la construction, de la maintenance et de l'automobile.

La mise en œuvre d'un système de management intégré vise à cumuler l'optimum de chacun des domaines concernés. Or, il est utile de remarquer que l'optimum dans un des trois domaines peut représenter un risque dans un des deux autres domaines. La gestion conjointe des trois domaines permet dès lors d'atteindre un compromis maximal entre les trois facteurs. D'ailleurs, une tendance à une moindre scission entre les trois thématiques est de plus en plus constatée.

La dissémination des pratiques n'est guère évidente à envisager, et n'apparaît certainement pas comme étant déterministe. De plus, elle serait conditionnée par une adhésion pleinement volontariste.

CES MUTATIONS VONT AFFECTER LES MÉTIERS, TANT AU NIVEAU DE LEUR CONTENU QU'AU NIVEAU DE LEUR CRÉATION OU SUPPRESSION.

La gestion de la qualité, de l'environnement et/ou de la sécurité a une influence sur l'emploi et la formation des travailleurs.

Les impacts sur le volume d'emploi

En terme de volume d'emploi, peu d'éléments probants ont été recueillis.

Il semblerait que l'impact sur l'emploi soit minime au sein des PME. Contrairement aux grosses entreprises, celles-ci ne disposent pas de moyens financiers suffisants que pour engager une personne chargée de gérer ces matières. Il est cependant très important de noter que si la prise en compte de ces facteurs ne permet pas de créer un grand nombre d'emplois au sein des petites entreprises, elle peut toutefois assurer le maintien de l'emploi. En effet, la gestion de ces facteurs peut constituer une condition pour pouvoir produire pour de grands groupes ou encore constituer un facteur de compétitivité, etc.

Même si les fonctions ou métiers externes (spécialistes, consultance, etc.) liés à la gestion des trois facteurs étudiés sortent du champ de la présente étude, notons que de nombreux emplois sont créés dans ce domaine. Des petites entreprises de services arrivent sur le marché. La consultance tant privée que publique se développe pour répondre aux besoins des entreprises. Des opérateurs, des organismes ou des institutions mettent au point des formations, des outils d'information et de sensibilisation à l'attention des entreprises et des travailleurs. La gestion et la récolte des déchets sont prises en charge par des entreprises spécialisées, le recours à des laboratoires s'intensifie, etc.

Les impacts sur les fonctions des travailleurs

Peu de nouvelles fonctions ont véritablement fait leur apparition au sein des PME. Les fonctions de «responsable qualité», d'«éco-conseiller» ou encore de «conseiller en prévention» sont généralement assumées à temps partiel par une personne déjà présente au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs généralement la même personne qui prend en charge la gestion des trois facteurs. Dans les PME de moins de 20 travailleurs, c'est le chef de l'entreprise lui-même qui, le plus souvent, assume ces fonctions. La structure et les impératifs de ces petites entreprises ne permettent généralement pas à un travailleur de dégager du temps et encore moins d'engager une personne pour une fonction considérée comme non prioritaire, car non productive et non rentable, en tout cas à court terme.

La gestion des facteurs retenus dans notre recherche peut également affecter des fonctions existantes voire entraîner la disparition de certaines. Ainsi, en regard de la réallocation des tâches liées aux systèmes de gestion mis en place, la fonction de contrôle est répartie sur chacun des travailleurs de façon autonome. La fonction de «contrôleur» ou de «contre maître» peut donc être amenée à évoluer (moins de contrôle et davantage de communication), voire à disparaître.

Les impacts sur les compétences des travailleurs

Lorsque l'entreprise décide de prendre en charge la gestion de la qualité, de l'environnement ou de la sécurité, elle met généralement en place un système de management qui implique une façon différente d'aborder et d'organiser les tâches.

Cette nouvelle manière de fonctionner nécessite l'implication tant de la direction que de l'ensemble du personnel. Chacun devient responsable à son niveau. Le travailleur doit apprendre à respecter les consignes et à réagir en cas de problèmes. Il doit avoir une vue d'ensemble dans l'exécution de son travail et prendre en compte le travail d'autrui.

De nouvelles compétences transversales – compétences non spécifiques à un emploi en particulier – sont requises. Selon les experts consultés, les principales compétences attendues des travailleurs sont la responsabilisation, l'autocontrôle continu, la détection de non conformité, la participation à la correction, l'auto-évaluation, de même qu'une bonne capacité à communiquer. Des compétences relevant du comportement et du savoir-être sont également importantes.

Des compétences spécifiques et pointues sont parfois nécessaires mais ne concernent qu'un nombre extrêmement limité de fonctions. L'ensemble du personnel doit cependant avoir des notions environnement, qualité et sécurité pour ce qui le concerne directement.

On peut dès lors affirmer que la gestion de l'environnement, de la qualité et de la sécurité a un impact important sur les compétences des travailleurs dans le sens où elle touche l'ensemble des métiers.

LA MANIÈRE DONT LES PETITES PME VONT GÉRER CES ÉVOLUTIONS DE MÉTIER EN TERME DE GRH ET GESTION DES COMPÉTENCES, N'EST PAS NÉCESSAIREMENT LE RECOURS À DES FORMATIONS EXTERNES RELATIVEMENT FORMALISÉES, MAIS L'UTILISATION D'UNE PALETTE DE SOLUTIONS PLUS OU MOINS RÉFLÉCHIES.

Comme signalé précédemment, la consultance tant privée que publique se développe pour répondre aux besoins des entreprises. De nombreux opérateurs existent; ils mettent en place des modules d'information, de sensibilisation et de formation externes/internes, à destination des responsables d'entreprises mais aussi des travailleurs. De nombreux outils sont également disponibles. Toutes ces ressources sont vastes mais sous-utilisées par les entreprises.

Concernant l'environnement, des experts remarquent qu'il existe une carence de formations à la carte à destination des PME. Par exemple, les formations relatives à la gestion des déchets ou à la gestion des eaux usées devraient idéalement être organisées de manière sectorielle.

Pour ce qui est de la sécurité, les efforts de formation concernent principalement les entreprises ayant des liens de sous-traitance comportant des risques (sont visés les secteurs de la construction, de la maintenance et de la chimie) ; ces entreprises étant donc soumises à l'obligation commerciale d'être certifiées BESSAC ou VCA.

Actuellement, les entreprises ont avant tout besoin d'organiser des actions de sensibilisation du personnel à ces trois matières. Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit veiller à impliquer l'ensemble des travailleurs dès le début de la démarche et expliquer pourquoi il a été décidé de prendre en compte ces différents aspects.

Seules des enquêtes en entreprises permettraient probablement de répondre de manière complète à l'hypothèse reprise ci-dessus et d'effectuer une typologie des solutions mises en œuvre : formations internes ou externes, actions de sensibilisation, travail important à mener au niveau des comportements, intégration du sens des responsabilités dans les mentalités, etc.

Pistes de réflexion

La phase exploratoire soulève bon nombre de questions importantes qui méritent qu'on s'y attarde pour une parfaite maîtrise des impacts liés à la gestion des facteurs qualité, sécurité et environnement.

Comment faire en sorte que les travailleurs acquièrent des compétences transversales telles que la responsabilisation, l'autocontrôle, l'auto-évaluation, etc., et particulièrement pour les moins qualifiés ?

Quelles sont les conséquences de l'implémentation des systèmes de gestion sur l'embauche des travailleurs, en particulier sur les moins qualifiés ? Quelles compétences sont exigées d'eux lors de l'engagement ? Y auraient-il de nouveaux critères d'engagement ?

Comment les entreprises et les agences d'intérim testent-elles ces compétences auprès des candidats ?

Comment valoriser pour un travailleur les compétences acquises dans la gestion de ces facteurs en dehors de la formation professionnelle de base ?

Quelles sont les attitudes des PME en matière de formation continue ? Mettent-elles d'autres pratiques en place pour répondre à leurs nouveaux besoins ?

La formation continue est-elle suffisamment connue, déployée et surtout accessible sur le marché ?

Faut-il sensibiliser les personnes à l'importance de ces matières, bien avant qu'elles n'entrent sur le marché du travail ? Comment les sensibiliser dès le plus jeune âge, notamment dans le cadre de l'éducation familiale et de la scolarité ?

Faut-il intégrer ces matières dans les différentes formations qualifiantes pour adultes ?

Faut-il insérer une sensibilisation à la gestion de ces matières dans les profils de qualifications de la CCPQ et dans les définitions de métiers ?

Tous les enjeux soulevés sont de taille et méritent un débat intense au sein des partenaires sociaux.

Coordination des travaux :

Sylvie Duroisin, CSEF Hainaut occidental
Nathalie Lazzara, CSEF Brabant wallon
Laurence Lefèvre, CSEF Namur
Vinciane Vanderheyden, CSEF Verviers

Editeur responsable :

Marc Myle

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.

Date d'édition : décembre 2003.

Observatoire wallon de l'emploi
Service des études et de la statistique
du Ministère de la Région wallonne
Place de la Wallonie, 1
5100 Jambes
Tél : 081/33 30 50
Fax : 081/33 30 55
ses@mrw.wallonie.be
<http://statistiques.wallonie.be>
<http://observatoire.emploi.wallonie.be>

Brabant wallon
Rue de Soignies, 7
1400 Nivelles
Tél : 067/28 08 08 – 18
Fax : 067/34 79 58
info@csefbw.be
www.csefbw.be

Charleroi
Rue de l'Ecluse, 16
6000 Charleroi
Tél : 071/23 06 70
Fax : 071/23 06 69
secretariat@csefcharleroi.be
www.csefcharleroi.be

Hainaut occidental
Rue du Moulin de Marvis, 9
7500 Tournai
Tél : 069/ 22 21 78
Fax : 069/22 19 68
csef@honet.be

Huy-Waremme
Rue des Coucous, 3
4500 Huy
Tél : 085/27 08 00
Fax : 085/27 08 09
csefhw@skynet.be
www.csefhw.be

La Louvière
Rue de la Closière, 36
7100 La Louvière
Tél : 064/33 52 94
Fax : 064/22 06 97
csef.llv@swing.be

Liège
Quai Banning, 4
4000 Liège
Tél : 04/229 11 91
Fax : 04/254 57 22
info@csef-liege.org
www.csef-liege.org

Luxembourg belge
Rue des Déportés, 79 bte 3
6700 Arlon
Tél : 063/24 25 35
Fax : 063/24 25 36
info@csef-lux.be
www.csef-lux.be

Mons
Square Roosevelt, 6
7000 Mons
Tél : 065/40 93 36
Fax : 065/31 12 02
csef.mons@skynet.be

Namur
Boulevard Cauchy, 21
500 Namur
Tél : 081/23 13 38
Fax : 081/24 11 91
info@csefnamur.be
<http://www.dinamemploi.be>

Verviers
Rue de la Cité, 2
4800 Verviers
Tél : 087/35 15 50
Fax : 087/35 15 51
csef.verviers@skynet.be