

L'entreprise est soumise à des pressions réglementaires de plus en plus fortes, qui ne lui laissent qu'une très faible marge d'erreur en matière de qualité, de sécurité et d'environnement. Veille, prédiagnostic, études, conseils: la CCI aide l'entreprise à gérer l'ensemble des risques auxquels elle doit faire face.

# La CCI au service d'une stratégie QSE gagnante

**P**our améliorer ses performances dans un contexte de compétitivité souvent féroce, l'entreprise doit s'armer d'outils performants destinés à donner la preuve de la qualité de ses produits et de sa fiabilité. Celle-ci se traduit notamment par une bonne gestion des risques qui pèsent sur ses salariés et ses outils de production. Pour anticiper et répondre avec précision à l'ensemble de ces enjeux, mais aussi pour conquérir de nouveaux marchés, la collecte et l'étude d'une masse d'informations économiques, techniques, réglementaires et normatives, sont plus que jamais indispensables.

C'est pourquoi la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin apporte un appui opérationnel à l'entreprise, notamment par les outils et accompagnements de l'Euro Info Centre, de la cellule Qualité Sécurité Environnement et du centre relais Afnor.

« L'entreprise doit maîtriser les risques qui pourraient à terme remettre en cause sa pérennité. »

## L'Euro Info Centre: comprendre et appliquer la réglementation communautaire

L'Euro Info Centre (EIC) de la CCI de Strasbourg et du Bas Rhin aiguille les entreprises dans le labyrinthe des réglementations et dispositifs communautaires. Il est en quelque sorte le « *back office réglementaire des entreprises qui se posent des questions sur le droit communautaire* », aime à le souligner Ursula Gori-Kaminski, responsable de l'EIC. Un lieu privilégié où,

grâce à un partenariat avec la Direction Générale Entreprises de la Commission européenne, les entreprises ont accès aux législations en vigueur et aux interprétations qui en sont faites, voire aux textes communautaires en préparation. Une veille indispensable pour intégrer les contraintes réglementaires en amont d'une stratégie d'entreprise.

## Guides et remontées d'information

L'outil EIC mise sur la proximité pour offrir aux entreprises un accès facile à une information européenne trop souvent perçue comme complexe et éloignée des préoccupations concrètes des entreprises.

C'est ainsi que vous serez informé sur les obligations liées à la valorisation ou au recyclage des emballages et déchets d'emballages grâce à un guide pratique, clair et concis. Que l'on répondra à vos questions sur la limitation des substances



[ Un guide disponible gratuitement à l'EIC - 03 88 76 42 35 ]

dangereuses comme le plomb, le cadmium ou encore le chrome hexavalent, dans les équipements électriques et électroniques. Une brochure sur ce thème a d'ailleurs été rédigée en partenariat avec la DRIRE Alsace, JESSICA (association pour la promotion de l'électronique en France) et le SNESE (Syndicat national des entreprises de sous-traitance électronique).



Enfin, vous aurez la possibilité de réagir gratuitement et anonymement sur les dispositions communautaires que vous estimez mal faites, discriminatoires, ou mal appliquées. L'EIC relaiera vos observations auprès de la Commission européenne au travers du mécanisme de remontée de l'information dénommé Inter-active Policy Making (IPM).

#### **La cellule Qualité Sécurité Environnement : un outil opérationnel pour les progrès de l'entreprise**

La CCI a développé une cellule Qualité Sécurité Environnement (QSE). La synergie des compétences des trois conseillers qui la composent permet d'adapter ses actions aux objectifs de l'entreprise et aux besoins de ses collaborateurs. Des services conçus dans le souci permanent de fournir des résultats et des informations opérationnels, directement exploitables. À travers les thèmes des manifesta-

tions du Club QSE, les contenus des stages de formation ou les plans d'action et les conseils définis à l'issue d'actions de diagnostics, les conseillers de la cellule QSE favorisent les échanges et les transferts de bonnes pratiques.

#### **Identifier pour mieux réduire les risques névralgiques de l'entreprise**

Pour atteindre ses objectifs humains, financiers, de croissance et de compétitivité, l'entreprise doit pouvoir maîtriser les risques qui pourraient, à terme, remettre en cause sa pérennité. Cette approche globale peut être illustrée à travers trois axes : les risques pour la santé et la sécurité des salariés, les risques environnementaux et les actes générateurs de droit.

#### **L'importance de la gestion des risques pour la santé et la sécurité des salariés**

Leur poids avant tout humain et social, mais également économique

et juridique, s'illustre à travers les lourdes sanctions prononcées par les tribunaux à l'encontre de chefs d'entreprise dont la responsabilité civile et pénale est mise en cause à la suite par exemple d'un accident du travail. Pour pallier ces risques parfois fatals pour l'entreprise, une démarche méthodologique doit être engagée.

Il s'agit tout d'abord d'identifier les risques présents, les évaluer et prendre les mesures de réduction nécessaires. «*Les accidents du travail ne doivent plus être perçus comme une fatalité mais comme un dysfonctionnement de l'entreprise. La sécurité doit être gérée au plus haut niveau et être intégrée dans le management de l'entreprise*», précise Fernand Ottenwelter, conseiller d'entreprises Sécurité de la cellule Qualité Sécurité Environnement de la CCI. Pour cela l'élaboration d'un «*document unique*» regroupant les résultats de la démar-

➤ suite p. 12

## > L'offre produits CCI

### **Le Club QSE**

Vecteur d'informations de la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin sur les thèmes de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et de la gestion des risques, le Club QSE est le cadre de réunions d'informations et de journées thématiques.

### **Programme de formations et de perfectionnement pour la maîtrise des risques opérationnels de votre entreprise**

Les neuf stages de formation interentreprises de ce programme ont pour objectif d'apporter les compétences nécessaires à la gestion des risques opérationnels, professionnels et environnementaux.

### **Prédiagnostics environnement et sécurité**

Ces outils permettent d'établir une première analyse des performances de l'entreprise en matière de sécurité et d'environnement puis de formuler un plan d'action répondant à ces objectifs.

### **Accompagnement à la réalisation du Document Unique**

Une aide dans l'identification des risques professionnels afin de pouvoir réaliser le document unique. (voir p. 18)

### **Assistance à l'élaboration d'un système de management intégré**

Pour vous aider à construire votre système de management, qui intégrera les exigences qualité, sécurité et environnement.

### **Le site Internet**

[www.strasbourg.cci.fr/qse](http://www.strasbourg.cci.fr/qse)

Des pages d'information régulièrement mises à jour sur les thématiques de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

che d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés et planifiant leur réduction en fonction de leur criticité est obligatoire depuis novembre 2001. Les résultats de cette démarche doivent être débattus chaque année dans les instances paritaires concernées au sein de l'établissement. « C'est par la prise de conscience et la contribution de chacun que peuvent être trouvées les solutions pour éviter ou prévenir les risques ». Néanmoins, malgré son caractère obligatoire, le « document unique » n'a pas encore été appliqué par une majorité d'entreprises.

#### Le respect de l'environnement

Ce dispositif managérial se voit depuis peu complété par une approche globale pluridisciplinaire basée sur les compétences des intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP).

Le respect et la maîtrise de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement font également partie des missions de la cellule Qualité Sécurité Environnement.

« Améliorer la gestion des déchets, accroître la maîtrise des risques de pollution, optimiser les consommations d'énergie et de ressources naturelles, veiller à la conformité des installations par rapport à la réglementation sont autant d'engagements que nous essayons d'analyser avec les chefs d'entreprise dans le cadre des prédiagnostics que nous proposons », déclare Alban Petit, conseiller d'entreprises au sein de la cellule Qualité Sécurité Environnement.

Quel que soit le risque considéré, une démarche proactive de veille réglementaire, normative et technologique doit être engagée, intégrée dans la dynamique quotidienne de l'entreprise, car « l'anticipation est la clé de voûte de toutes ces démarches. Ainsi, l'avant projet de loi sur l'eau, élaboré en juin 2004, fixe des orientations en ce qui concerne la préservation des ressources en eaux. Il est important

que les entreprises s'informent de leurs futures obligations pour pouvoir agir en conséquence ».

#### La responsabilité issue des actes générateurs de droit

Les actes juridiques constituent une autre source importante de risques de responsabilité civile avec, en premier lieu, les contrats. « Une maîtrise des engagements est fondamentale car les responsabilités et les obligations qui en découlent ont des conséquences directes sur la compétitivité de l'entreprise : perte de marché ou de crédibilité auprès de ses partenaires. La rédaction des contrats doit être minutieuse et des principes fondamentaux doivent être mis en œuvre pour prévenir la mise en cause de la responsabilité civile de l'entreprise avec, à la clé, des conséquences économiques et parfois sociales importantes », précise Alban Petit.

#### Optimiser les actions de gestion des risques

L'organisation et le maintien d'une dynamique de gestion des risques peuvent être formalisés à travers un système de management intégré regroupant les processus supports relatifs à la qualité, à la sécurité et à l'environnement. « Le management intégré QSE vise à mettre en œuvre une organisation harmonisée avec l'objectif d'une amélioration continue de ses performances. L'objectif est de répondre aux exigences de l'ensemble de ses partenaires : clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, riverains, collectivités, etc. », souligne Alain Donfut, chargé de mission systèmes de management Qualité Sécurité Environnement. « Les veilles réglementaire, normative et technique s'intègrent naturellement dans cette démarche transversale, présente à chaque niveau de l'entreprise. Nous accompagnons les entreprises dans la mise en place d'un système de management intégré QSE ».

## Les principes généraux de la sécurité

Les Chambres françaises de commerce et d'industrie ont élaboré un guide pratique\* à l'attention des PME et PMI rappelant les principes généraux de la prévention de la sécurité, la santé et l'hygiène au travail.



\* Ce guide est téléchargeable sur [www.strasbourg.cci.fr/qse](http://www.strasbourg.cci.fr/qse)

#### [ Contacts CCI ]



#### > Fernand Ottenweller

Conseiller d'entreprises Sécurité

#### Domaines d'action :

Gestion des risques professionnels  
Document unique relatif à la sécurité et la santé des travailleurs

03 88 76 42 50

[f.ottenweller@strasbourg.cci.fr](mailto:f.ottenweller@strasbourg.cci.fr)



#### > Alain Donfut

Chargé de mission systèmes de management, Qualité, Sécurité, Environnement

#### Domaines d'action :

Gestion des risques  
Systèmes de management Qualité, Sécurité, Environnement

03 88 76 42 15

[a.donfut@strasbourg.cci.fr](mailto:a.donfut@strasbourg.cci.fr)



#### > Alban Petit

Conseiller d'entreprises Environnement (successeur d'Harald Stambach qui occupera, à partir du 3 janvier 2005, le poste de conseiller d'entreprises Innovation Transfert de technologies.)

#### Domaines d'action :

Gestion des risques  
Management de l'environnement  
Gestion des déchets, Information et veille

03 88 76 42 06

[a.petit@strasbourg.cci.fr](mailto:a.petit@strasbourg.cci.fr)

**LE POINT ECO**  
[www.point-eco.com](http://www.point-eco.com)

Annonces  
cet espace vous  
est réservé !

**PERFORMANCE MEDIA**

Contactez Patrick Desnoes  
Tél. 03 88 78 43 73  
Fax. 03 88 78 87 50  
[contact@performance-media.fr](mailto:contact@performance-media.fr)

Trois questions à Ursula Gori-Kaminski

## Responsable de l'Euro Info Centre de Strasbourg



[ Ursula Gori-Kaminski ]

**Les dispositions réglementaires communautaires en matière d'environnement et de sécurité sont perçues comme complexes, difficiles à trouver et à appliquer... Qu'en pensez-vous ?**

*Il est vrai que nos clients arrivent un peu désemparés à l'EIC. Ce qui est compréhensible, car tout ce qui vient de « Bruxelles » est qualifié de compliqué et technocratique ! En fait, le droit communautaire est une discipline à part entière qui nécessite qu'on l'étudie sans autre a priori ou référentiel juridique. Les préoccupations de nos clients*

« Notre rôle consiste à dédramatiser l'impact de la réglementation. »

*sont avant tout de vendre, d'innover, de créer de la richesse. Notre rôle consiste à dédramatiser l'impact de la réglementation sur leur quotidien et à la traduire en actions concrètes. Les directives Nouvelle Approche – de plus en plus utilisées lorsqu'il est question de sécu-*

*rité et d'environnement - ont considérablement modifié le rapport de l'entreprise à la législation.*

**Pouvez-vous nous expliquer en quoi la Nouvelle Approche facilite la tâche des entreprises et nous donner quelques exemples ?**

*La Nouvelle Approche est une technique juridique par laquelle le législateur communautaire se contente de lister les objectifs à atteindre pour une famille de produits ou une famille de risques. Ce qui signifie que la législation n'impose ni solution technique, ni procédé de fabrication aux entreprises. Cette directive est en fait la réponse de la Commission européenne aux industriels qui craignaient qu'une législation rigide ne mine leur capa-*

*rité d'innovation et donne naissance à des « europroduits ». Celle-ci souhaitait aussi éviter que Marché Intérieur rime avec uniformisation de l'offre européenne.*

*Aujourd'hui les entreprises commencent à maîtriser les directives machines, équipements de protection individuelle, équipements électriques basse tension, etc. facilement repérables par le marquage CE.*

**Si c'est tellement plus simple, où est le piège ?**

*Effectivement, le piège c'est que la réglementation offre un cadre très général, presque simpliste tout en imposant un haut niveau de sécurité des produits mis sur le marché. Ce cadre réglementaire évolue*

*sans cesse au travers du processus normatif. Pour respecter la réglementation, les entreprises doivent surveiller au quotidien l'évolution des normes européennes faites par leurs confrères... ou concurrents ! Nous leur conseillons de mettre en place une veille normative systématique, voire de participer activement aux comités de normalisation pour ne pas se faire imposer les solutions techniques des concurrents. Tout en les mettant en garde de ne pas négliger la veille réglementaire pour autant, car l'environnement et la sécurité sont les « dadas » du législateur, sujets à maintes évolutions. <*

[ Contact EIC ]  
03 88 76 42 35

> suite p. 14

[ Espace Info Éco de la CCI ]

### Consultation et vente des normes et ouvrages Afnor

Le centre associé Afnor de la CCI assure différentes prestations allant du conseil à la recherche ou à la vente de normes. Ainsi vous pouvez facilement prendre connaissance des caractéristiques d'une nouvelle norme européenne, savoir le prix d'une norme américaine, chercher l'équivalent français d'une norme allemande, consulter une norme française, acquérir les dernières normes de votre branche. Sur place, vous disposez de la collection complète des normes françaises NF et européennes EN grâce à un accès Internet réservé. Une consultation assistée est également envisageable sur rendez-vous.

[ Contact CCI ] Espace Info-Éco, Blandine Cazaubon, 03 88 75 25 53

**LE POINT ECO**  
www.point-eco.com

**Annonces  
cet espace vous  
est réservé !**

Performance  
**MEDIA**

Contactez Patrick Despeaux  
Tél. 03 88 76 47 73  
Fax. 03 88 76 67 50  
contact@performance-media.fr

## La « démarche de progrès » d'Électricité de Strasbourg (ÉS) « Un engagement de chaque salarié pour la satisfaction de nos clients »

ÉS s'est engagée dans une démarche de progrès qui vise à améliorer et à maîtriser la performance de l'entreprise dans les trois domaines de la qualité, de la santé-sécurité et de l'environnement. Ce projet d'entreprise mobilise l'ensemble du personnel.

« **N**otre entreprise s'est donné pour objectif d'être plus performante pour toutes ses parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs collectivité, etc.) déclare Christine Goubet-Milhaud, directeur général délégué. Nous tenons à nous placer durablement parmi les meilleurs énergéticiens d'Europe ».

« Faire des erreurs n'est pas grave, mais il faut tout mettre en œuvre pour ne pas les recommencer »

Cette ambition, suscitée depuis l'ouverture progressive à la concurrence du marché de l'électricité, a permis de mobiliser l'ensemble du personnel, soit 1083 salariés. Les métiers d'ÉS sont désormais bien distincts: fournisseur d'énergie et de services (446 000 clients) mais aussi gestionnaire et opérateur de réseaux (13 000 km desservant 376 communes).

« Il s'agissait d'anticiper cette période de profond changement mais aussi de démontrer que celle-ci était une opportunité », poursuit Christine Goubet-Milhaud.

Concevoir un système de management qui intègre les trois domaines qualité, sécurité, environnement



[ Christine Goubet-Milhaud, directeur général délégué d'ÉS ]

(QSE) a constitué un enjeu fondamental pour ÉS soucieuse de répondre aux nouvelles attentes de ses interlocuteurs.

### Qui fait quoi ? Comment est réalisée chaque action ?

La démarche a nécessité une remise à plat de tous les métiers, à tous les niveaux. Qui fait quoi ? Comment est réalisée chaque action ? Comment éviter les erreurs ? « Nous avons incité chaque salarié à être acteur pour une meilleure maîtrise de nos métiers », souligne Christine Goubet-Milhaud. Mais il fallait également mettre en place des outils pour mesurer les progrès, mieux analyser les retours d'expérience et

Des stages de sensibilisation à la sécurité routière (les 417 véhicules ÉS parcourent annuellement six millions de kilomètres) et à la maîtrise des risques professionnels ont été organisés pour garantir durablement la santé et la sécurité des salariés.

La sensibilisation à l'environnement dans l'ensemble des activités de l'entreprise (gestion des déchets, maîtrise de l'impact des installations, économie d'énergie, veille de la conformité) et le développement des offres intégrant la dimension environnementale (géothermie, soutien à l'énergie solaire, etc.) ont également été des axes importants de travail.

Toutes ces démarches ont été récompensées en 2003 par des certifications ISO 14001 (environnement), OHSAS 18001 (santé-sécurité) et ISO 9001. « Ce n'est qu'une reconnaissance externe de la conformité de nos pratiques à un référentiel reconnu, mais notre démarche de progrès est avant tout un engagement pour travailler d'une autre manière pour satisfaire au mieux nos clients », conclut Christine Goubet-Milhaud. <

agir en conséquence. « La communication interne et les rencontres régulières ont été fondamentales dans cette démarche globale. Une véritable base documentaire sur l'Intranet, sésame de l'entreprise, accessible à tous les salariés, regroupe toutes les procédures de tous les métiers ».

### Satisfaire au mieux les clients

Un meilleur suivi des clients, la création d'un dispositif de traitement des réclamations et le développement des services énergétiques ont été quelques-unes des réponses pour améliorer les services à la clientèle.

[ Contact ]

03 88 20 76 10



Pour plus d'infos sur cette entreprise :  
[www.strasbourg.cci.fr/entreprises](http://www.strasbourg.cci.fr/entreprises)

SEW Usocome

## Les emballages revalorisés en cales

**S**ew Usocome à Haguenau, spécialisée dans la production de motoréducteurs et de systèmes d'entraînements, a résolu depuis quelques années son souci de valorisation de déchets d'emballages en carton provenant de ses fournisseurs. « Ils sont découpés en morceaux puis réduits en confettis. Rassemblés dans des petits coussins, ils sont utilisés dans nos colis et emballages pour caler les moteurs et

autres produits que nous envoyons à nos clients, indique Raymond Oberlé, responsable énergie-environnement. Nous faisons appel à un centre d'aide par le travail (CAT) pour réaliser cette transformation. » Victime du succès et des bonnes performances de ces cales, l'entreprise ne génère pas assez de cartons d'emballage pour produire les coussins nécessaires. « Notre consommation annuelle nécessite le

broyage de 160 tonnes de cartons. Le CAT répond donc à la demande en utilisant d'autres cartons de récupération. Une démarche qui profite dès lors à tous les partenaires et qui est bonne pour l'environnement. » <

[ Contact ]

03 88 73 67 00

Pour plus d'infos sur cette entreprise : [www.strasbourg.cci.fr/entreprises](http://www.strasbourg.cci.fr/entreprises)



[ Raymond Oberlé ]

### [ OBJECTIF DÉCHETS -10 % ] Quatre entreprises bas-rhinoises sélectionnées par l'Ademe

L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) a retenu quatre entreprises pilotes bas-rhinoises (parmi 16 entreprises alsaciennes candidates) qui figureront parmi les 100 sélectionnés au niveau national de l'opération « Objectif déchets -10 % ». Cette opération s'étalera sur deux ans et a pour objectif de réduire et mieux gérer les déchets gé-

nérés par les entreprises. La sélection a porté sur l'ambition des objectifs visés tant en matière de prévention que de valorisation des déchets. « La transposition possible des actions proposées et l'intérêt du projet aux enjeux régionaux ont également été des critères », précise Pierre Robert Boëdec, ingénieur à la délégation régionale de l'Ademe.

Les quatre entreprises retenues sont la blanchisserie Klein à Saverne, INA France à Haguenau, SATA à Schweighouse-sur-Moder et Soprema à Strasbourg. Celles-ci vont bénéficier des conseils d'un expert financé par l'Ademe. Un premier bilan sera établi dans un an.

[ Contact ] Ademe, 03 88 15 46 47, [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

LE POINT ECO  
www.point-eco.com

Annonces  
cet espace vous  
est réservé !

PERFORMANCE  
MEDIA

Contactez Patrick Dupoux  
Tél. 03 88 78 47 73  
Fax. 03 88 78 87 50  
contact@performance-media.fr

## La veille réglementaire Outre-Rhin

# Un chaos très contrôlé

Les entrepreneurs allemands le savent : si la certification Qualité est une démarche volontaire, la réalité économique de certains secteurs la rend souvent obligatoire. Parallèlement, la loi prescrit en matière d'hygiène et de sécurité tout un catalogue contraignant de mesures. Face à cette « jungle » complexe de normes et de réglementations, les entreprises allemandes peuvent (et se doivent de) recourir à de nombreux outils afin d'assurer une veille réglementaire efficace et autonome.

### Nul n'est censé ignorer la loi

En matière de sécurité et d'hygiène, deux organisations jouent un rôle fondamental. À la base, les associations professionnelles d'assurance accident\*, auxquelles adhère obligatoirement chaque entreprise, informent régulièrement par des campagnes à grande échelle, via des bulletins d'information, des séminaires d'appoint, etc. Toute entreprise est censée avoir un « spécialiste sécurité », qui proportionnellement au nombre de salariés, doit consacrer un certain quantum d'heures par an à vérifier l'application des réglementations en vigueur. Le tout est surveillé par un second organisme, l'inspection du travail et de la main-d'œuvre qui agit au nom du législateur. L'implication directe des assurances dans le domaine de la sécurité du travail, une particularité du fédéralisme allemand, rend les démarches lourdes et les conséquences sévères en cas de non-respect de la loi. De nombreuses voix plaident actuellement en faveur d'un ajustement aux systèmes étrangers.

### Les certifications « volontaires »

La certification qualité intervient au niveau du processus de production ou de service : elle ne concerne pas le « quoi », – en effet tout produit vise à avoir une qualité optimale –, mais le « comment ». L'industrie automobile est à l'origine de cette norme et ses exigences se placent encore aujourd'hui au-delà des



Échanges  
d'expériences,  
publications et  
consultations  
individuelles :  
les IHK jouent  
un rôle primordial.

orientations européennes. En Allemagne, un sous-traitant ne pourra pas être admis dans la cour des grands s'il ne détient pas au minimum la certification DIN/EN/ISO 9001. D'autres secteurs d'activité ont aussi adopté cette attitude : aéronautique, indus-

trie pharmaceutique, alimentation, etc. La pression exercée rend donc souvent la certification inéluctable. Dans le domaine de l'environnement, la contrainte économique est moins forte. Deux aspects sont plus décisifs : la philosophie d'une entreprise et l'image de responsabilité écologique qu'elle veut propager. Les données étant moins assujettissantes, le nombre de demandes de certification reste encore relativement restreint.

### Faire passer l'information

Les IHK (Industrie und Handelskammer) jouent un rôle primordial et leur politique d'information est exhaustive : cercles d'échanges permettant aux adhérents de bénéficier des expériences des autres entreprises, publication mensuelle de toutes les nouveautés en

matière de normes et réglementations, consultations individuelles, etc. Elles polarisent les informations existantes telles les brochures gouvernementales ou les subventions attribuées et les communiquent sur demande.

### Apprendre à veiller

Quant à la démarche vers la certification, elle se construit en plusieurs étapes : la préparation (audit, analyse, etc.), la mise à niveau, l'expertise par un certificateur indépendant, l'attribution du certificat pour trois ans avec un contrôle annuel. Beaucoup d'entreprises font appel à des consultants externes spécialisés afin de garantir une mise en place judicieuse et efficace. Manfred Szabo, de la société QUMsult GbR à Fribourg, expose les ambitions de tels projets : « *il s'agit d'accompagner l'entreprise vers une gestion judicieuse et autonome de ses propres processus. C'est assurer une veille compétente, concrétiser de manière autonome les réglementations et les normes en vigueur, procéder à des auto-contrôles réguliers, bref garantir une amélioration continue en fonction des orientations existantes* ». Le budget varie de 6000 à 9000 € pour une petite entreprise et peut atteindre 30000 € pour une entreprise moyenne. <

\* « Berufsgenossenschaft », « Gewerbeaufsicht »

> Fin du dossier