

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

BATIR UN SYSTEME INTEGRE QSE QUALITE SECURITE ENVIRONNEMENT *

de Florence GILLET GOINARD

Le but de cet ouvrage est de présenter l'intérêt de concevoir et de mettre en place un système intégrant simultanément les politiques et les stratégies Qualité Sécurité, Environnement (QSE). En général, celles-ci sont prises en compte séparément, l'auteur plaide pour un système complet, cohérent, intégrant l'ensemble des facteurs QSE. Le plan de l'ouvrage est simple : il présente d'abord la définition d'un système intégré ; le système Qualité étant le plus connu et le plus familier, les systèmes Sécurité et Environnement sont présentés plus précisément. Les deux derniers chapitres décrivent l'évolution vers un système QSE puis l'organisation à mettre en place pour le piloter.

Qu'est-ce qu'un système intégré QSE ? Le système QSE va élargir le système qualité en prenant en compte l'environnement, la santé et la sécurité des personnels. Le système Qualité est le plus ancien et le plus connu mais les réglementations et la prise de conscience des entreprises ont conduit celles-ci à vouloir optimiser les ressources pour éviter les redondances et pour assurer une cohérence dans les prises de décision.

Le système QSE répond à trois préoccupations : l'efficacité économique, (création de valeurs) l'équité sociale (valeurs de la protection humaine) et la préservation de l'environnement. Le système QSE s'intéresse à la maîtrise des risques au sens large et à l'amélioration des performances dans un esprit de développement durable. Il élargit la notion

* Edition d'Organisations, avril 2006.

d'exigences à la clientèle (système Qualité) en incluant toutes les parties intéressées : clients, acteurs de l'environnement, acteurs au travail, actionnaires, Etat, assureurs, instances réglementaires,... Cela dit, les outils opérationnels restent comparables à ceux du système Qualité PDCA, processus, organisation, management des processus, réglementation, étude du cycle du produit, responsabilité,... A titre d'exemple une non-conformité n'est plus limitée au produit mais s'étend à la sécurité, à l'environnement, à l'éthique.

Le chapitre suivant présente la définition d'un système Santé-Sécurité (qui devra être intégré à celui de Qualité). Celui-ci s'intéresse aux conditions et aux facteurs qui interviennent sur différents personnels, acteurs et parties prenantes de l'entreprise. Quels sont les objectifs : diminuer les accidents et les maladies liés aux conditions de travail, définir les fonctions de chacun en cas d'incident, faire respecter les réglementations, réduire les risques à un niveau acceptable enfin assurer la confiance vis-à-vis des différents partenaires. Contrairement au système Qualité, il n'existe pas de normes ISO mais des normes et réglementations nationales officielles compatibles naturellement avec les normes ISO 9001 et 14001. Ces réglementations définissent la politique de la Direction, l'identification des dangers, l'évaluation et la maîtrise des risques. Comme pour le système Qualité, elles impliquent un programme d'actions et de formation, une structure de responsabilité, la définition de procédures, de plans d'urgence, de surveillance, des indicateurs, des audits, des revues de direction,... L'analyse des risques est effectuée sur la base d'outils dont le plus connu est l'AMDEC : identification des postes et activités, des dangers et dommages associés, leur hiérarchisation en fonction des probabilités et des gravités et enfin un plan d'action, le tout selon une approche *kaizen* de progrès permanent.

Le chapitre suivant a trait au système de management environnemental (SME). Toute activité impacte l'environnement : l'air, l'eau, le sol,... Il s'agit de pollution locale ou planétaire : nuisances sonores, olfactives, visuelles, production de déchets, épuisement d'énergie, raréfaction de l'eau, nuisances sur la faune, la flore, le réchauffement climatique... Les acteurs concernés sont très nombreux : acteurs internes (ceux de la conception, de la production, de la distribution) et les acteurs externes (préfecture, DRIRE, mairie, riverains, clients, donneurs d'ordres, conseils régionaux, organismes comme l'ANVAR, l'ADEME, l'administration fiscale...).

Le SME est orienté selon 4 axes : un axe législatif et réglementaire, un axe prévention de la pollution, un axe amélioration des performances, enfin un axe conservation du patrimoine. Le SME est soumis à un contexte juridique hiérarchisé : droit international, droit français et textes réglementaires. Le contexte juridique porte sur des réglementations de sûreté (directives SEVESO), sur les émissions de gaz (conférence de Kyoto), sur des règlements sectoriels, sur la création d'installations (régime de déclaration et d'autorisation) enfin sur le fonctionnement (analyse des déchets, rejets, retraitement,...). En matière de référentiel SME, il existe deux normes : d'une part l'EMAS, le conseil de la Communauté Européenne a défini un règlement

permettant une participation volontaire à un système communautaire de management environnemental, d'autre part l'ISO 14001 (publié en 96 et révisé en 2004) qui définit les domaines d'application, les références normatives, les termes et définitions et les exigences en matière de politique environnementale : planification, mise en œuvre, fonctionnement, contrôle, actions correctives revues de direction,... La norme insiste sur l'identification des aspects environnementaux et de leurs impacts ainsi que sur la hiérarchisation de ces derniers : gravité, occurrence, maîtrise, évaluation de la conformité réglementaire... Le chapitre suivant a trait à l'élargissement du système Qualité pour inclure la sécurité de l'environnement (SE). Comme nous l'avons vu, les acteurs à inclure sont plus nombreux : actionnaires, institutions diverses... Avec le système QSE, on ne raisonne plus seulement « client » mais on intègre toutes les parties concernées ; les processus doivent intégrer les analyses de risques, la gestion des déchets, la gestion de crise... On enrichit ainsi les processus Qualité par une intégration de nouvelles finalités : attentes des différents clients, activités de surveillance, gestion de risques, impacts environnementaux. L'élargissement doit porter sur le système interne (rôle social) et le système externe (image à véhiculer...). La Direction doit formuler sa politique QSE : les missions, les axes stratégiques, les plans d'action, la gestion des crises, les objectifs mesurables...

Enfin le dernier chapitre a trait au pilotage du système QSE ou comment repenser l'organisation en fonction de ce système intégré QSE ? Les acteurs de ce système sont les suivants : le responsable QSE rattaché au DG et chargé de la mise en place de système (ressources et organisation), les comités de pilotage, de direction, les animateurs sur le terrain, les auditeurs QSE,... Différentes tâches sont prévues : définir des tableaux de bord hiérarchisés, établir des diagnostics, des indicateurs de surveillance, des plans d'actions. Autre tâche importante : faire une mesure des coûts QSE en contrôle et surveillance à mettre en relation avec les gains : réduction des dysfonctionnements, des non conformités, des accidents... Toute l'organisation doit être repensée selon une cohérence d'ensemble. L'ouvrage se termine par des comparaisons des référentiels : ISO 9001 – 14001 et OHSAS 18001 et par des indicateurs nationaux et internationaux concernant des chiffres de pollution, de maladies professionnelles, d'accidents de travail...

Cet ouvrage a un grand intérêt, celui de présenter de façon concrète comment peut se réaliser une stratégie industrielle QSE. On pourra lui reprocher sur la forme un certain nombre de redondances dans les thèmes et les idées mais il a le grand mérite de présenter de nombreux exemples concrets directement utilisables ou adaptables : les manuels QSE, des exemples de tableaux de bord, d'indicateurs de performances, d'analyses de dépenses, des questionnaires pour audits...

Je recommande la lecture de cet ouvrage dont le thème est en parfaite cohérence avec les évolutions industrielles liées à l'intégration des systèmes.