

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle MONTEILLER

A propos du livre:
TOUTE LA FONCTION...Qualité Santé Sécurité Environnement

de Florence GILLET-GOINARD et Christel MONAR

"TOUTE LA FONCTION.....Qualité Santé Sécurité Environnement" écrit par Florence Gillet-Goinard & Christel Monar est un ouvrage extrêmement complet et documenté, qui porte très bien son titre en couvrant effectivement tous les aspects de la fonction Q&SE et même plus en l'élargissant à la réflexion sur le développement durable de l'entreprise.

Les auteurs ont pris le parti d'aborder le sujet sous trois angles, les savoirs fondamentaux, le savoir-faire et le savoir être.

La première partie présente le sujet central du livre : le système de management Q&SE avec ses enjeux, ses objectifs, ses acteurs ainsi que les référentiels et la réglementation afférents. On trouvera également dans cette partie les principes clés de la construction d'un tel système ainsi que la description du poste de son responsable.

En mettant en avant les très grandes similitudes des référentiels et des approches sur les sujets de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, les auteurs défendent l'intérêt de mettre en place une seule démarche globale. Et c'est la notion même de système de management plus large de l'entreprise, qui peut alors être abordée : on comprend à la lecture de l'ouvrage que toutes les préconisations données pour construire tel ou tel système pour assurer qualité, sécurité, ou protection de l'environnement, peuvent en réalité s'appliquer à tous les domaines de la performance opérationnelle de l'entreprise avec les mêmes composantes managériales : une politique, des objectifs, des processus, des indicateurs et un processus d'amélioration continue. En ce sens cette première partie s'intéresse plus aux principes, laissant

les aspects pratiques de mise en place aux parties suivantes sur les savoir-faire et être. Les derniers chapitres de cette première partie montrent enfin largement qu'avant toute procédure, règle, ou référentiel, l'efficacité du système reposera sur l'engagement des hommes, principaux acteurs de leur propre performance.

La deuxième partie consacrée au savoir-faire se veut beaucoup plus pragmatique et se déroule comme l'installation d'un logiciel informatique ou une notice de montage, pas à pas, en suivant les indications et les outils à utiliser. Les chapitres 5, 6, et 7 présentent des « savoir-faire » prêts: l'évaluation des risques, la mise en place de programmes de prévention et les plans de surveillance. Ils sont extrêmement détaillés et clairs, délivrent de véritables modes d'emploi directement utilisables sur le terrain. Les chapitres 8 et 9, poursuivent sur les thèmes de la conformité aux référentiels et sur les démarches de résolution de problèmes et d'amélioration continue. Le pragmatisme du livre va jusqu'à suggérer des méthodes d'animation de réunion pour les rendre plus efficaces, ou donner des exemples de comptes rendus rédigés.

Néanmoins, l'ouvrage plonge peut-être trop rapidement dans le « pratico-pratique » du savoir-faire et il est parfois difficile de faire un lien clair et de trouver la cohérence d'ensemble avec les notions de système décrites dans la première partie du livre. Le lecteur peut à juste titre s'interroger: comment passe-t-on de la démarche de prévention au système QS.5E dans son intégralité ? Comment structure-t-on le management ? Par où tout simplement commencer ?

Pourtant, même si cela n'est pas annoncé clairement, le lecteur trouvera un certain nombre de réponses dans le chapitre 6, qui sous couvert de la mise en place de programme de prévention, aborde en réalité les principaux éléments de la construction du système de management: le système documentaire, ossature de la démarche, la définition des responsabilités de chacun, les procédures et les méthodes d'analyse des dysfonctionnements.

Le chapitre 10 propose d'étendre la notion de QSSE au développement durable et montre en quoi la mise en place d'un tel système intégré peut devenir le socle sur lequel développer une approche de développement durable pour l'entreprise. Les chapitres 11 et 12 clôturent la partie sur le savoir-faire en donnant des notions basiques de management, hiérarchique versus transversal; ils restent cependant très généraux et n'apportent pas vraiment de nouvelles « billes » au lecteur pour la mise en place de son programme, à l'exception peut-être de la nécessité de toujours traduire en éléments chiffrés financiers tant les coûts que les gains apportés par la démarche entreprise. Et c'est sur ce dernier point que le lien fait avec le développement durable est essentiel: un développement durable est un développement rentable.

En conclusion, l'ouvrage m'apparaît être un excellent ouvrage de référence: il aborde le sujet de façon très exhaustive, donne de façon pragmatique au travers de multiples exemples,

conseils, outils, tous les éléments et toutes les clés du succès au nouveau ou ancien responsable QS5E pour emmener son entreprise vers l'excellence opérationnelle.

L'ouvrage résolument pédagogique conduit cependant les auteurs à réduire l'impact potentiel de certaines notions. En particulier le chapitre sur le développement durable ne met peut-être pas assez en avant la philosophie sous-jacente, qui dépasse largement la notion de maîtrise des risques et amène l'entreprise à se projeter dans une vision beaucoup plus long terme de son activité.