

Introduction

Le management durable est l'ensemble des décisions et des actions de gestion d'une entreprise qui oriente ses activités vers un développement durable pour garantir sa pérennité et sa valeur ajoutée dans le temps. Le management durable permet ainsi de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, actuelles et futures.

Concrétiser le développement durable en entreprise et développer une approche systémique ce fait en regroupant les différents domaines du management : qualité, environnement, sécurité et santé, responsabilité sociale. Pour ce faire on doit :

- connaître et appliquer les référentiels internationaux les plus utilisés (ISO 9001, ISO 9004, ISO 14001, OHSAS 18001) dans une approche unifiée et cohérente.
- Identifier les synergies et les différences entre les normes et planifier les démarches.
- Intégrer les différents systèmes de management (SME, SMQ, SMSS)
- Intégrer la Responsabilité Sociale d'entreprise (RSE) dans la gestion du quotidien à travers la nouvelle norme internationale ISO 26000.

1. Entreprise – Management

1.1/Définitions de l'entreprise :

Si l'on peut partir des définitions de l'entreprise suivantes

- " unité économique qui se propose de produire pour le marché des biens ou des services ".
- "L'entreprise se doit de satisfaire les exigences des clients en termes de qualité du produit et des services. Ses objectifs sont de dégager des bénéfices, de maintenir et si possible accroître son activité".
- "L'entreprise s'inscrit dans le contexte relationnel économique client / fournisseur (l'entreprise jouant alternativement dans ce contexte, l'un et l'autre rôle)",

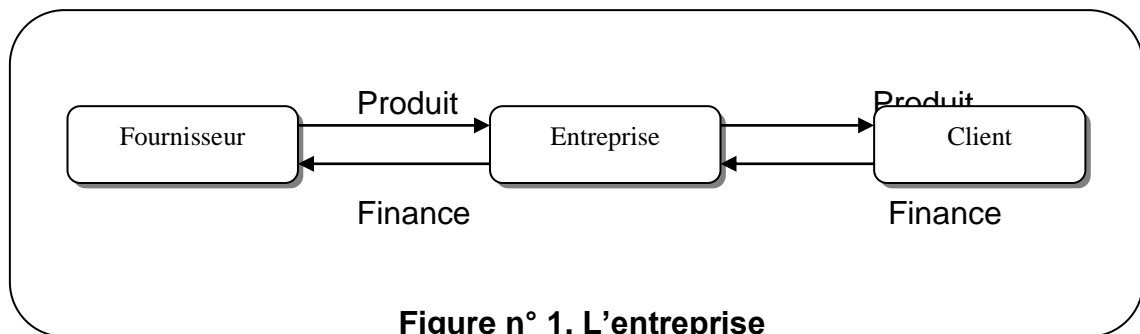


Figure n° 1. L'entreprise

Qu'entend-on exactement par "Management" ?

1.2. Définitions du Management

- Du mot anglais : « direction d'une entreprise ».
- C'est **l'ensemble des techniques d'organisation** et de **gestion** d'une entreprise, dans le **but d'obtenir des résultats**
- Le management au sens large du terme, consiste à **prévoir** et à **mettre** en place des **contrôles** visant à ce que les activités organisées **servent** les **objectifs** de l'entreprise de façon **rationnelle et efficace**

L'**objectif** du management, sous-tendu par des logiques économiques et financières, est de **créer** les **conditions** permettant de **produire** toujours **mieux** (qualité, qualité totale, excellence, selon les ambitions affichées dans la recherche du progrès permanent) **avec autant de moyens qu'auparavant sinon moins**, au **juste coût**, ce qui s'appelle **optimiser**.

Derrière les préoccupations “**managériales** ” qui émergent aujourd’hui, on trouve plusieurs approches managériales : **Management de la qualité, management de sécurité, management de l’environnement...** toutes ces préoccupations sont regroupées dans une nébuleuse “ **Système de management intégré**”

2.2. Management intégré

- On constate que “**intégration**”, du verbe **intégrer**, qui est aussi un terme de mathématique, signifie “**entrer dans un ensemble et s’y assimiler entièrement**” va en effet plus loin que “association” qui signifie unir, joindre, prendre part, partager. Terme déjà utilisé pour associer les salariés à l’effort de prévention tout comme pour y associer l’entreprise ne serait-ce que par l’aspect financier.
- Faire **cogérer** par tous les intéressés la qualité, l’environnement et la sécurité dans les meilleures conditions de réussite **s’avérant le stade ultime de l’intégration.**
- Lorsqu’on **parle de système intégré**, on ne veut pas dire **système unique**, avec un **seul manuel, un seul jeu de procédures et d’instructions...** On veut dire que les sous – ensembles qualité, environnement et sécurité :
 - ✓ peuvent avoir des parties communes et des parties distinctes, spécifiques ;
 - ✓ peuvent comporter des éléments simplement imbriqués, c’est -à -dire absolument identiques, mais que l’on retrouve dans l’un et l’autre des sous ensembles ;
 - ✓ doivent être coordonnés et faire partie d’un ensemble, le système global QES, ou de systèmes harmonisés QES.

3. L'évolution des concepts environnement, qualité et sécurité

3.1. Le concept environnement

Le concept de l'environnement a pris une importance croissante, tant pour la société que pour l'entreprise.

3.1.1. La définition de l'environnement

- Derrière les préoccupations " environnementales" qui émergent aujourd'hui, on trouve pêle-mêle :l'effet de serre, la déplétion de la couche d'ozone, la pollution atmosphérique urbaine, la déforestation, les déchets nucléaires, la propreté des rues ...Toutes ces préoccupations sont regroupées dans un mot "environnement"
- L'environnement est le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations

Cette définition offre une vision globale, mais peu précise, de l'environnement. En fait, il n'existe pas une représentation unique de l'environnement, mais au contraire plusieurs conceptions dépendantes de l'individu. Il existe trois conceptions de l'environnement :

- l'environnement est considéré comme une contrainte à laquelle la société doit s'adapter ;
- l'environnement n'est pas une contrainte mais une ressource que la société à la possibilité de gérer ;
- l'environnement est à la fois dans et autour de la société.

3.1.2. Le management environnemental

Le management environnemental est défini comme suit :

" **Composante** du système de management global qui inclut la **structure organisationnelle**, les activités de **planification**, les **responsabilités**, les **pratiques**, les **procédures**, les **procédés** et les **ressources** pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, réviser et maintenir la **politique environnementale**"

3.1.3. Les principaux stades de l'évolution du concept environnement

Dans le domaine de l'environnement, on peut distinguer deux stades figure n°5 :

Management durable

a. Le stade technique, juridique et financier

On cherche avant tout à se prémunir vis –à vis des risques juridiques, pénaux, financiers (par contrats d'assurances).

La prise de conscience et la naissance d'une législation

- 1917 : **Première** loi sur les établissements insalubres et dangereux
- "1961 : Loi sur l'air ;
- 1964 : Loi sur l'eau ;
- 1975 : Loi sur les déchets " ;
- "1976 : Loi sur les installations classées ;
- 1977 : Loi sur les études de dangers ;
- 1982 : Première directive européenne dite SEVESO sur la prévention des Accidents majeurs ";
- 1992 : Conférences de Rio : concept de développement durable

b. Le stade du management environnemental

L'évolution vers les systèmes de management en Europe ont suivi le chemin suivant :

- "1992 : Règlement sur les Ecolabels ;
- 1993 : Règlement européen SMEA, dit Eco-Audit";
- 1996 : Normes ISO 14000 sur le management environnemental ;
- 1996 : Directive SEVESO II sur la prévention des accidents majeurs : elle impose la mise en place d'un système de management de la sécurité

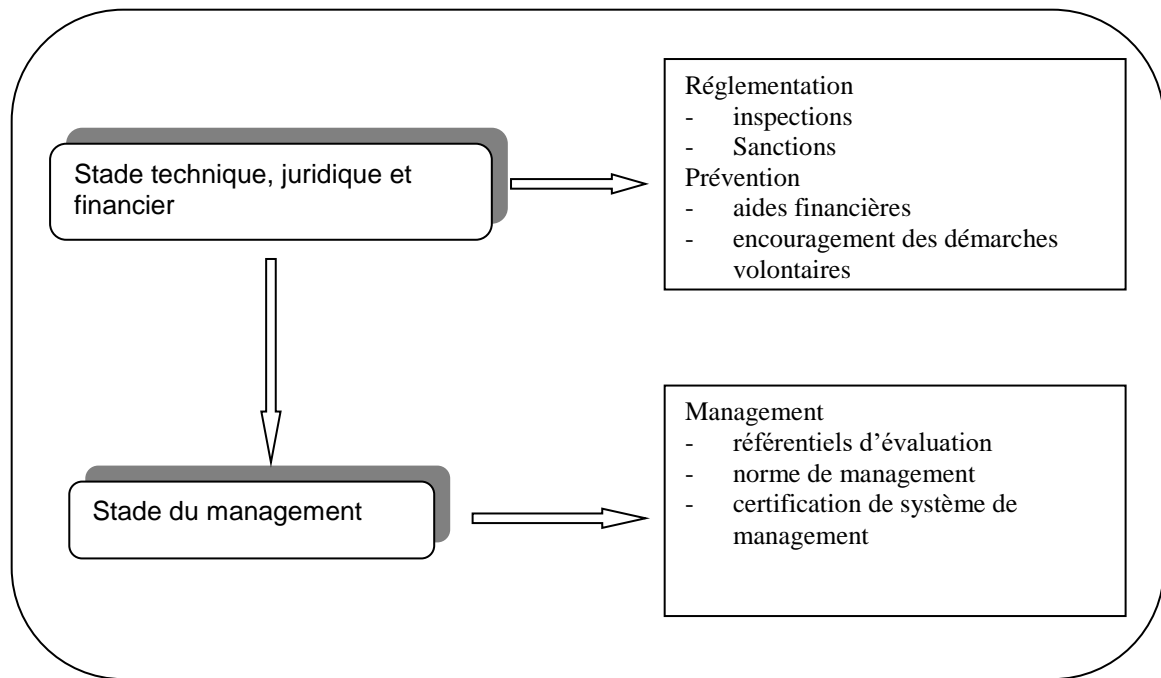


Figure 5 Les stades d'évolution en matière de protection de l'environnement

3.2. Le concept qualité

La qualité est un concept qui a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences du consommateur final qu'à celles de l'acheteur industriel, dans un contexte d'ouverture des frontières et de concurrence de plus en plus mondialisée.

3.2.1. Définition de la qualité

- Bien faire son travail, rendre des services appréciables et être apprécié pour cela tel pourrait être le sens le plus commun de la qualité
- Dans le langage courant, le terme qualité n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit d'un degré d'excellence ; pour d'autres de la conformité aux exigences.
- Dans un autre sens la qualité, c'est l'absence de défaut, zéro défaut, la chasse au défaut, tout le monde connaît. C'est une logique qui peut aller loin dans l'élimination de l'imparfait, du faillible.

- Dans le contexte économique actuel, la qualité est un facteur important de la compétitivité de l'entreprise et de la détermination de ses performances. Elle est définie dans la norme ISO 8402 comme :

« L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins d'un client conformément à ses attentes »

Mais il faut préciser que le terme entité comprend ici non seulement un produit ou un service, mais aussi une activité, un processus, un organisme ou une personne. Cette norme explicite les concepts du management et de l'assurance de la qualité, sur lesquels se fondent les normes de la famille ISO 9000.

3.2.2. Le management de la qualité

Partie de la fonction de management d'un organisme qui détermine la politique qualité et assure sa mise en œuvre par une organisation et des moyens appropriés.

3.2.3. Les principaux stades de l'évolution des concepts en matière de qualité

Rappelons, en simplifiant, qu'il existe trois grands stades d'évolution en matière de qualité figure n°3

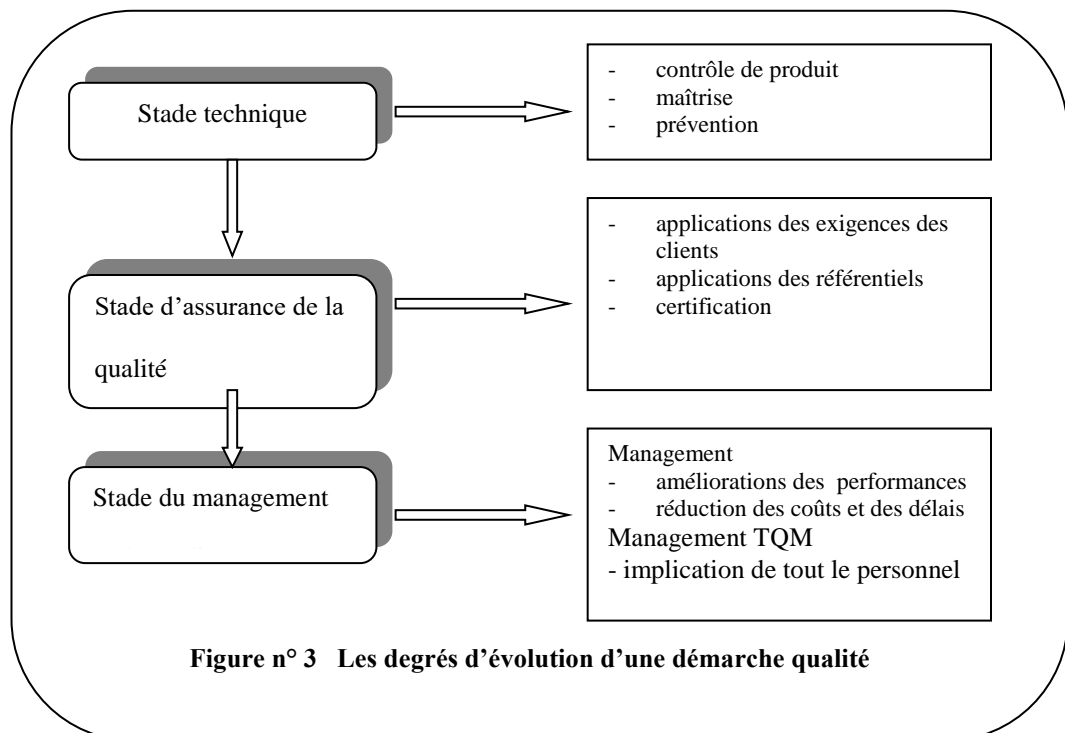


Figure n° 3 Les degrés d'évolution d'une démarche qualité

- a. **Le stade technique** qui peut être plus ou moins perfectionné selon que l'on s'en tient:
- au seul **contrôle** du produit fini qui date depuis deux siècle (1798, Withny) ;

- à la **maîtrise** statistique des processus ;
- aux premières mesures de **prévention**

b. Le stade de l'assurance de la qualité

- "application de dispositions préétablies en réponse aux exigences du client ;
- application d'un référentiel normalisé de prévention des non-conformités ;
- certification du système qualité (1988 : en France, par l'AFAQ.), L'ISO 9000

c. Le stade du management de la qualité

- "Ajoute à l'assurance de la qualité des objectifs d'amélioration des performances, de réduction des coûts et des délais, ... ;
- extension possible au **management total de la qualité** (Total Quality Management : TQM), qui vise l'excellence par implication de tout le personnel, pour satisfaire toutes les parties prenantes de l'organisme (les clients, le personnel, les propriétaires, la société, ...)

3.3. Le concept sécurité

Le concept de la sécurité est, depuis la révolution industrielle, devenue un point important pour l'entreprise, et est à la fois une obligation juridique, sociale, morale

3.3.1. La définition de la sécurité

- La sécurité c'est " les mesures de prévention et de réaction mises en œuvre pour faire face à une situation d'exposition résultant de risques accidentels, qu'ils soient le fait de l'homme, de la machine ou de la nature"
- La sécurité est l'aptitude d'une entité à éviter de faire apparaître, dans des conditions données, des événements critiques ou catastrophiques.
- La sécurité est généralement mesurée par la probabilité qu'une entité E évite de faire apparaître, dans des conditions données, des événements critiques ou catastrophiques. L'aptitude contraire sera dénommée « insécurité »
- Au sens de la norme ISO 8402-2.8, c'est-à-dire dans le contexte du management de la qualité, la sécurité est l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable].

Il existe des situations qui sont de nature bien diverses, correspondant à un besoin de confiance, de tranquillité d'esprit, dans des domaines très variés, s'agit-il des besoins :

- de sécurité physiologique des individus (santé, sécurité sociale, assurances sur la vie,...) ;
- de sécurité nationale ou territoriale (armées, douanes, ...) ;
- de sécurité des locaux, installations et informations (vidéosurveillance, sécurité informatique, protection du secret, sécurité nucléaire,..) ;
- de sécurité des produits de consommation ou d'usage (jouets, ceintures de sécurité,...)
- ou encore, plus globalement, de sécurité industrielle ou d'entreprise ?

3.3.2. Le management de la sécurité

Partie de la fonction de management d'un organisme qui détermine la politique sécurité et assure sa mise en œuvre par une organisation et des moyens appropriés.

3.3.3. Les principaux types de sécurité d'entreprise

Dans le cadre plus restreint de l'entreprise, un certain nombre de ces aspects entrent en jeu. On peut globalement parler de :

a. La sécurité relative au produit

- C'est une composante de la qualité du produit ;
- Elle a une incidence sur la protection de l'environnement et la sécurité du travail"

b. La sécurité des installations et systèmes

- Elle est importante pour le personnel, l'environnement, l'entreprise elle-même (pertes matérielles, Pertes humaines...) ;
- C'est le domaine de la sûreté de fonctionnement, qui se caractérise par la fiabilité, la disponibilité, la maintenabilité, la logistique de maintenance et la sécurité du produit].

c. La sécurité du travail

Part importante du code du travail. Il s'agit d'un domaine qui recouvre la santé au travail, ce qui fait qu'on le désigne souvent par santé et sécurité au travail.

3.3.4. Les principaux stades de l'évolution des concepts de la sécurité

De la même manière que dans le management de l'environnement, on peut distinguer deux stades Figure n° 6 :

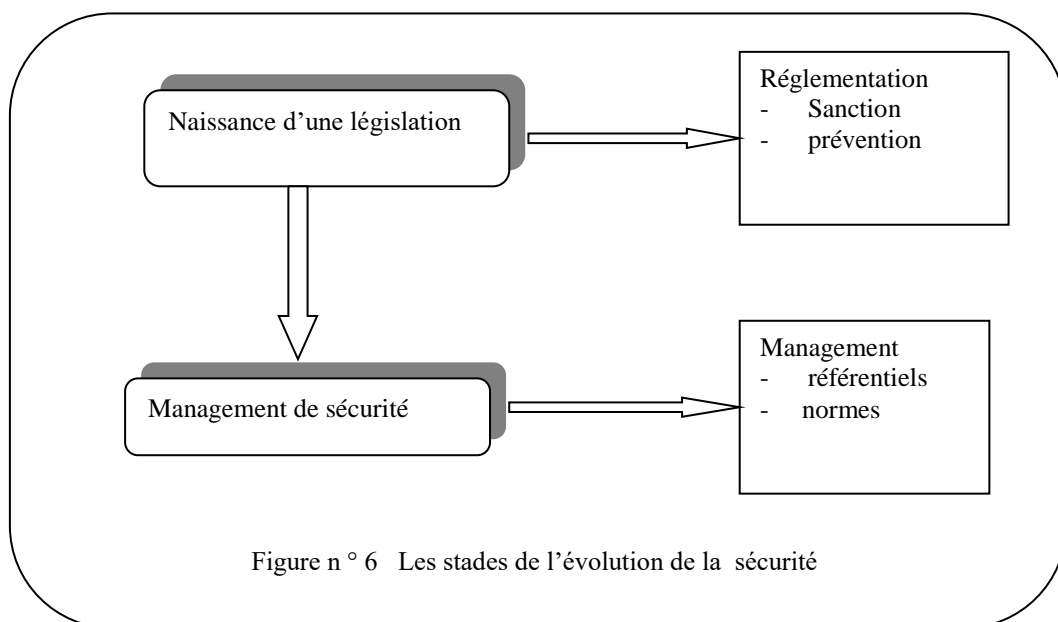
a. La naissance d'une législation

- 1898 : Loi sur la réparation des dommages;

- 1912 : Promulgation du code du travail.
- 1946 : Création de la médecine du travail.
- 1947 : Création des comités d'hygiène et de sécurité.
- 1976 : Apparition de la sécurité intégrée. Obligation de formation pratique et appropriée à la sécurité.
- 1985 : Nouvelle approche du Conseil Européen. Ses directives édictent des exigences essentielles de sécurité.
- 1991 : "Transposition en droit français de sept directives visant à promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail.
- 1996 : Directive européenne du 9 décembre dite SEVESO II .

b. L'évolution vers les systèmes de management

- "La directive Européenne **SEVESO II** (1996) sur la prévention des accidents majeurs : impose la mise en place **d'un système de management de la sécurité**.
- La politique de prévention de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés : vise à intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion de l'entreprise"
- Les référentiels de management de la sécurité : pas de consensus international pour une norme ISO (symposium de 1996), mais des normes ou propositions tels que (BS 8800, NSF, ...Les référentiels ISO 18000, OHSAS



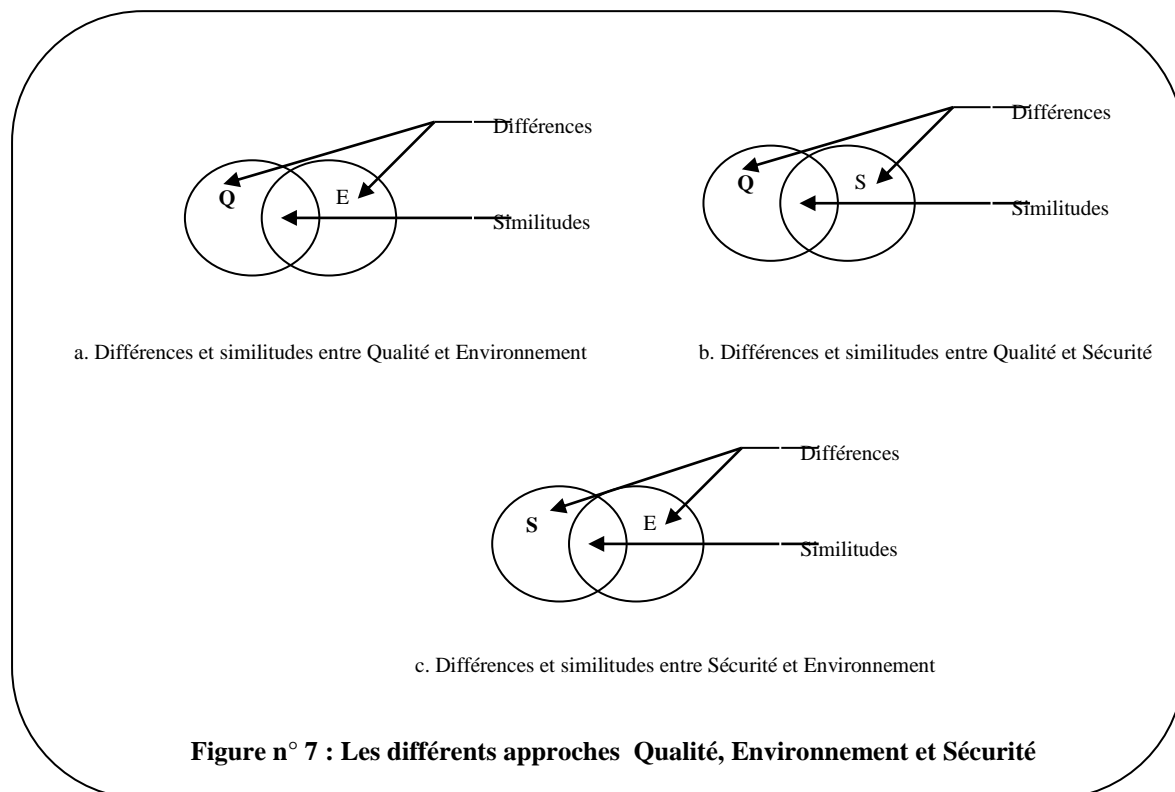
Le rattachement à l'une ou l'autre de ces conceptions (qualité, environnement, sécurité) semble dépendre de la position des responsables de l'entreprise.

En effet, les études des scientifiques et les points de vue des responsables des fonctions environnement et sécurité visent la protection de l'environnement ainsi que la protection des personnes alors que celle, par exemple, du responsable de la qualité, est la qualité de produit.

Toutefois, ces conceptions ne s'excluent pas les unes des autres. Un individu a généralement une conception propre combinant plusieurs aspects de celles présentées ci-dessus. Par exemple, les décideurs ou les propriétaires, qui s'intéressent en premier à la qualité des produits et qui peuvent également être des citoyens subissant un cadre de vie, peuvent adopter, par convection personnelle, une position d'ordre moral vis-à-vis de la responsabilité de l'entreprise envers la santé et sécurité des travailleurs ainsi qu'à la protection de l'environnement.

4. Quatre conceptions du triptyque Q.E.S

Plusieurs études se sont penchées sur les positions réciproques de la qualité, l'environnement et la sécurité figures n° 7 et n°9 , selon les différents objectifs et politiques des entreprises



4.1. Démarche Qualité et Environnement

Pour tirer le meilleur parti possible d'un rapprochement entre les démarches qualité et environnement, il faut avoir bien clairement à l'esprit aussi bien les différences entre les deux domaines que leurs analogies ou similitudes, comme c'est indiqué dans le schéma a de la figure n° 7.

En effet, la démarche environnement présente des similitudes avec la démarche qualité. La structure des normes ISO 14000 est d'ailleurs largement inspirée de celle des normes ISO 9000 sur la qualité. Ce sont ces analogies (tableau n°2) qui ont conduit à faire des référentiels très proches l'un de l'autre, et surtout compatibles, en matière de système de management [Forman, 98].

Ces similitudes jouent sur plusieurs points:

- Prévention ;
- Le système de management ;
- Facteur humain ;
- ...

Alors que les différences entre les deux domaines (tableau n° 1) sont souvent cités pour justifier deux normalisations différentes des systèmes de management [Forman, 1998]. Si on prend le cas des différences relatives aux parties prenantes on remarque que si l'entreprise s'intéresse à la qualité de ses produits, c'est pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients, sinon elle risque de les perdre, et donc faire de mauvaises affaires et de disparaître. Alors que dans le cas où l'entreprise s'intéresse à l'environnement, c'est pour satisfaire les besoins de la société, d'être en règle, sinon ,elle risque d'avoir des taxes qui peuvent coûter fort cher en travaux ou en indemnisations : l'affaire de LOVE CANAL aux ETATS UNIS en est un exemple

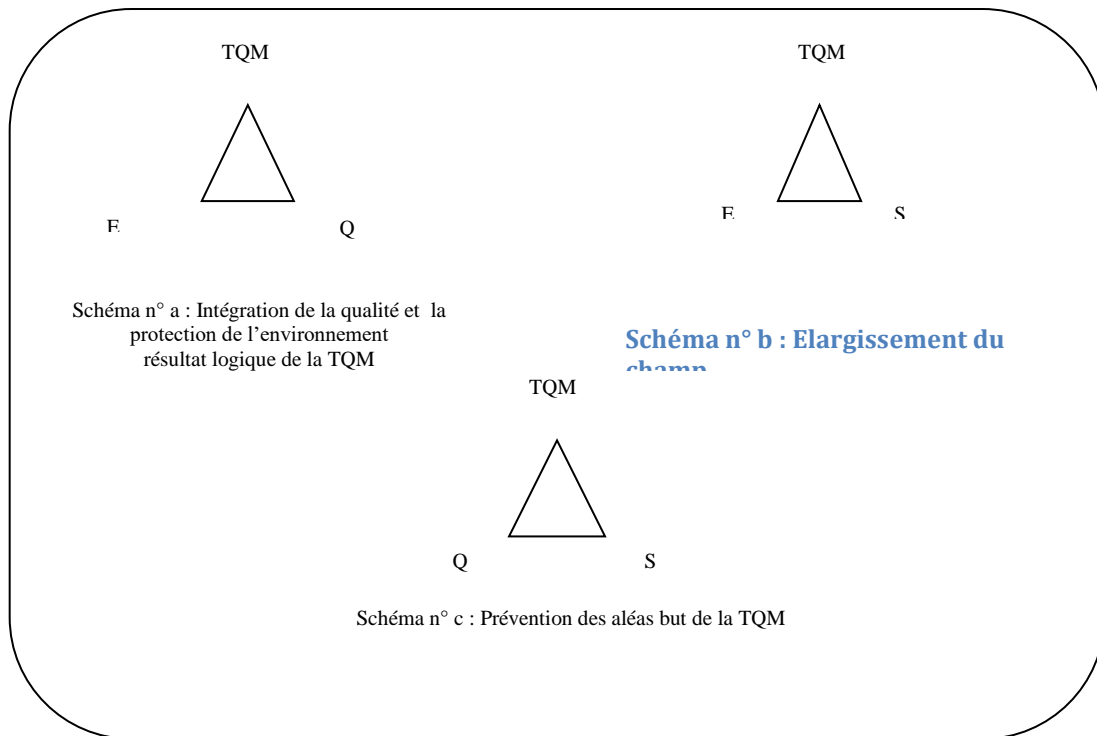


Figure n°8 : Relation entre les différentes approches qualité, environnement, sécurité et la TQM

4.2. Démarches Environnement et sécurité

On constate, dans la pratique de beaucoup d'entreprises, qu'il y a des similitudes (voir tableau n° 2) entre la démarche environnement et les diverses formes de sécurité [Kotilainen, 1996] : sécurité de travail, sécurité industrielle.... Un grand nombre de risques relatifs à la sécurité peuvent devenir des risques relatifs à l'environnement, lorsqu'ils prennent une certaine dimension : Un incendie, s'il n'est pas maîtrisé dans l'enceinte d'un établissement peut devenir dangereux à l'extérieur, et il faut compter aussi avec les rejets des eaux d'extinction. L'exemple le plus connu est l'incendie des entrepôts de Sandoz à Bâle, qui s'est traduit par une pollution majeure du Rhin.

Parmi les différences, comme c'est indiqué dans le schéma b de la figure 7, qui existent entre La démarche environnement et la démarche sécurité (voir tableau n°1), il ressort que les résultats recherchés sont différents, et par conséquent les mesures à effectuer et les indicateurs diffèrent :

- du côté de la sécurité, on va mesurer la satisfaction du personnel, les performances du système de sécurité, les taux de gravité et taux de fréquence des accidents...

- du côté de l'environnement, on va mesurer les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, les déchets, la contamination du sol, l'utilisation des matières premières...

4.3. Démarches qualité et sécurité

De la même manière que pour la démarche Qualité - Environnement, on constate que la qualité et la sécurité se recouvrent à plusieurs points de vue (voir tableau n° 2).

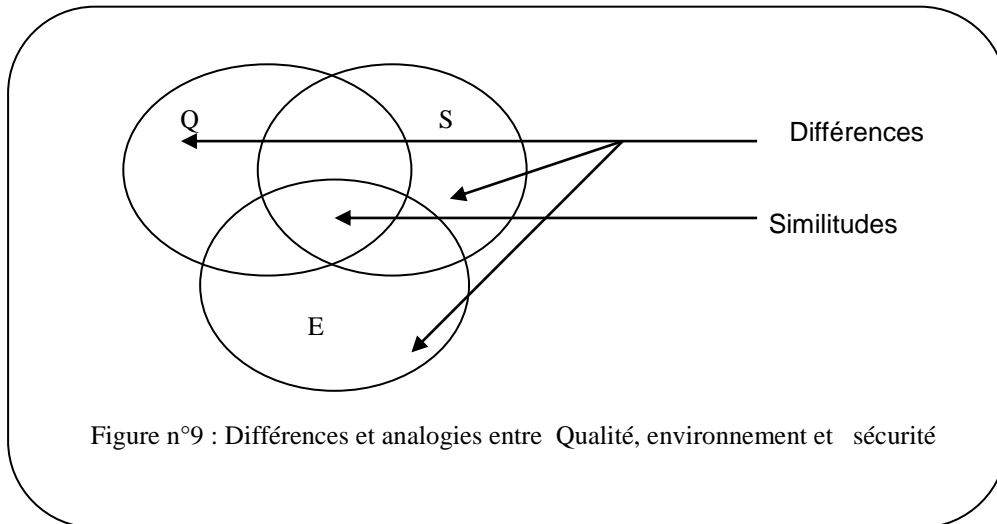
Il existe toutefois une différence essentielle entre les objectifs qualité, lesquels ne font l'objet que de recommandations au niveau du système de management de la qualité, et les objectifs de sécurité, qui font l'objet de très nombreuses exigences de la part de la société, il ressort des objectifs différents :

- du côté de la sécurité, on vise la progression vers l'excellence en matière de sécurité et de santé ;
- du côté de la qualité, on vise la progression vers l'excellence financière.

La qualité et la sécurité convergent, comme c'est indiqué dans le schéma c de la figure n° 7, dès qu'on s'efforce de réduire les perturbations et les dysfonctionnements qui accompagnent toute activité de production, donc on peut observer que les deux domaines se recouvrent suffisamment pour créer une synergie. Sécurité et qualité sont alors susceptibles de s'intégrer dans ce qui deviendrait alors "une prévention des aléas" et qui est l'un des buts de la TQM schéma c de la figure n°8

4.4. Démarches Qualité, Environnement et Sécurité

Les trois domaines qualité, environnement et sécurité d'une entreprise visent à mettre en œuvre une organisation harmonisée en vue de répondre de manière simple et économique aux exigences communes et spécifiques en matière de qualité, de protection de l'environnement et de sécurité figure n°9, pour la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'entreprise



4.4.1. Les différences entre les démarches qualité, environnement et sécurité

Tableau n° : 1 Les différences entre les démarches Environnement, qualité et sécurité Froment, 1999]

	Qualité	Environnement	Sécurité
Secteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise (aspects économiques) Le marché 	<ul style="list-style-type: none"> Le voisinage La collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> Les utilisateurs Le personnel
Objet du management	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction des clients et des autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Respects des exigences de la société (lois et règlements) 	<ul style="list-style-type: none"> Prévention du risque d'accident et de maladie
Champ d'application pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Conformité des produits intentionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Prévention des nuisances (produits non intentionnels) Utilisation des ressources naturelles Evolution des processus de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> Personnes (accidents corporels) Installations (sûreté de fonctionnement)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Vivement conseillée. 	<ul style="list-style-type: none"> Obligatoire en interne et en externe 	<ul style="list-style-type: none"> recommandée
Procédures d'urgences		<ul style="list-style-type: none"> Obligatoires 	<ul style="list-style-type: none"> Obligatoires
Mesure des résultats	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction des clients Coûts de non-qualité Performances (réduction des coûts, délais,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Mesure des pollutions, rejets, déchets, économies. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs relatifs aux accidents et au climat social

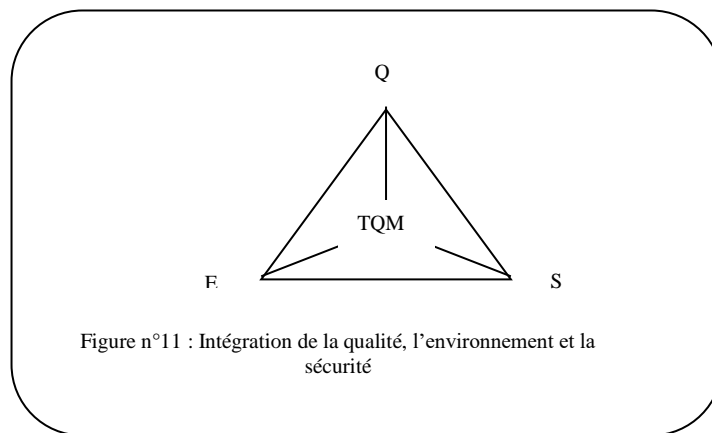
4.4.2. Les analogies entre les démarches Environnement, qualité et sécurité

Prenons à titre d'exemple les analogies liées au facteur humain, pour plus de détail (voir les analogies entre Q, E et S : Tableau n°2) :

Tableau n°2 Les analogies entre les démarches Q, E et S

Analogies	Qualité	Environnement	Sécurité	Observations
Prévention	Notion de contrôle : prévention de défaut	<ul style="list-style-type: none"> Prévention des accidents et de pollution 	<ul style="list-style-type: none"> Prévention des accidents et des maladies professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir le défaut, l'accident, la pollution mieux que de les subir ou de les corriger. La prévention est un aspect incontournable
Produit et processus	<ul style="list-style-type: none"> Le produit concerne la qualité : produit conforme Le processus concerne la qualité pour passer au stade de la prévention 	<ul style="list-style-type: none"> Le produit concerne l'environnement : source de pollution Le processus concerne l'environnement : pour passer au stade de la prévention 	<ul style="list-style-type: none"> Le produit concerne la sécurité : produit sécurisant Le processus concerne la sécurité sûreté de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Les trois démarches s'intéressent à la fois au produit et au processus
Le système de management	<ul style="list-style-type: none"> Engagement Politique Système de management 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement Politique Système de management 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement Politique Système de management 	<ul style="list-style-type: none"> On retrouve ces éléments dans tous les référentiels qualité et environnement et sécurité
Amélioration continue				<ul style="list-style-type: none"> L'amélioration continue est un but commun aux trois démarches
Approche légaliste	<ul style="list-style-type: none"> Non-qualité se traduit par des primes moindres 	<ul style="list-style-type: none"> Non respect de l'environnement se traduit par des taxes 	<ul style="list-style-type: none"> Non respect de la sécurité se traduit par des sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> Cette logique est indispensable tant que les acteurs n'ont pas une attitude responsable (cas de l'environnement)
Approche managériale	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une attitude objective Rechercher les causes et non les coupables Rechercher les solutions pour supprimer les défaillances et leurs causes Organiser un retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une attitude objective Rechercher les causes et non les coupables Rechercher les solutions Organiser un retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une attitude objective Rechercher les causes et non les coupables Rechercher les solutions Organiser un retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Le même principe des actions correctives et préventives sont préconisées par les différents systèmes de management Q, E, et S
Facteur humain	<ul style="list-style-type: none"> L'homme est pilote 	<ul style="list-style-type: none"> L'homme est pilote 	<ul style="list-style-type: none"> L'homme est pilote 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le monde est concerné pour maîtriser les aspects Q, E, S

On mettant l'accent sur la satisfaction de toutes les parties prenantes, on se place dans le cadre logique du management total de la qualité (TQM) figure n°11, et dans cette logique, l'entreprise doit pouvoir intégrer la protection de l'environnement ainsi que la protection du personnel, à la fois au niveau de ses produits, mais aussi au niveau de ces processus et de tout le cycle de vie des produits [Lohrum, 1996]



Cette dernière conception (figure n°9), en introduisant la notion de bouclage entre ces trois domaines qualité, environnement et sécurité, est celle qui paraît la plus juste pour rendre compte des problèmes aujourd'hui rencontrés. L'activité humaine est à l'origine de problème et de risque d'accident et de pollution, qui doivent être gérés par une adaptation de l'activité.

5. Les raisons d'intégration

Avant de parler des principes et des possibilités d'intégration, nous allons donner les raisons qui nous incitent à bâtir une stratégie QES. Ils existent plusieurs raisons:

5.1. Acquérir un avantage concurrentiel et un bénéfice d'image

La concurrence internationale est devenue de plus en plus importante. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une nouvelle nécessité de se démarquer. Pour cela, les efforts d'innovation sont indispensables mais pas suffisants pour pouvoir se différencier de ses concurrents, les entreprises doivent sans cesse maintenir, et mieux améliorer leurs image de marque, c'est à dire augmenter la qualité de leurs produits et de prestations tout en diminuant leurs prix de revient, de protéger la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que l'environnement tout en diminuant l'utilisation des ressources naturelles. C'est aller vers un développement durable tout en renforçant la sécurité au travail.

5.2. Réaliser des économies

Dans la situation de crise économique actuelle, les entreprises doivent porter leurs efforts sur la gestion des trois domaines qualité, environnement, sécurité et la diminution du coût d'obtention de ces trois éléments.

Pendant longtemps, on a dit qu'investir dans la qualité, l'environnement et la sécurité coûtaient cher. Mais il est certain que la non-qualité, la pollution et la non-sécurité coûtent encore plus cher, celles-ci entraînent pour :

- Le client, des pannes, des réparations, et surtout une importance insatisfaction ;
- Pour la société, des maladies, déforestation, épuisement des ressources naturelles et ainsi l'insatisfaction ;
- Pour le personnel, maladies professionnelles et accidents et aussi l'insatisfaction.

Pour l'entreprise, les conséquences de la non-qualité, la pollution et la non-sécurité sont plus graves. En effet, celles-ci génèrent aussi des coûts supplémentaires (coûts de garantie, frais de remplacement de produit défectueux, coût de remise en état pour les dommages causés au milieu naturel, indemnisation des accidentés,....)

Des économies ou des profits réalisés au détriment des règles imposées par la qualité, l'environnement et la sécurité ne sont qu'illusoire, et finissent par coûter d'autant plus cher, que les conséquences de la non-qualité, la pollution, et la non-sécurité se manifestent plus tard.

2.3. Connaître et maîtriser ses nuisances et mieux gérer ses risques

Après une période de spécialisation, le savoir, la connaissance des hommes nécessitent aujourd'hui une vision multidisciplinaire de l'activité humaine, des nuisances et des risques qu'elle génère.

Ce besoin d'une nouvelle multidisciplinarité s'impose avec force. C'est dans cette perspective que nous voyons émerger l'ère du nouveau management.

La maîtrise des activités humaines et de leurs risques, passent par une approche multidisciplinaire tant au sens des entreprises qu'avec les structures extérieures nous conduisant finalement à dégager les traits d'une approche renouvelée de la gestion de l'entreprise appelée management intégré QES.

Cette approche apparaît dans sa complexité, sa richesse, garant de la maîtrise des risques et nuisances et assurant le meilleur compromis entre les idées de la qualité, l'environnement et la sécurité.

5.4. Mettre en œuvre un plan d'action global

Intégrer l'environnement, la qualité et la sécurité dans la gestion de ses activités constituent un gage de pérennité et de sécurité. Cette attitude peut constituer un manque à gagner à court terme, mais elle évite des coûts potentiels très importants, autorise une planification des mesures environnementales et de sécurité ainsi que des mesures de qualité et permet aussi un étalement des investissements à réaliser.

Produire plus propre en sécurité et moins cher, valoriser une attitude volontariste de prise en compte de l'intégration de la qualité, l'environnement et la sécurité nécessitent l'élaboration d'un plan d'actions cohérent.

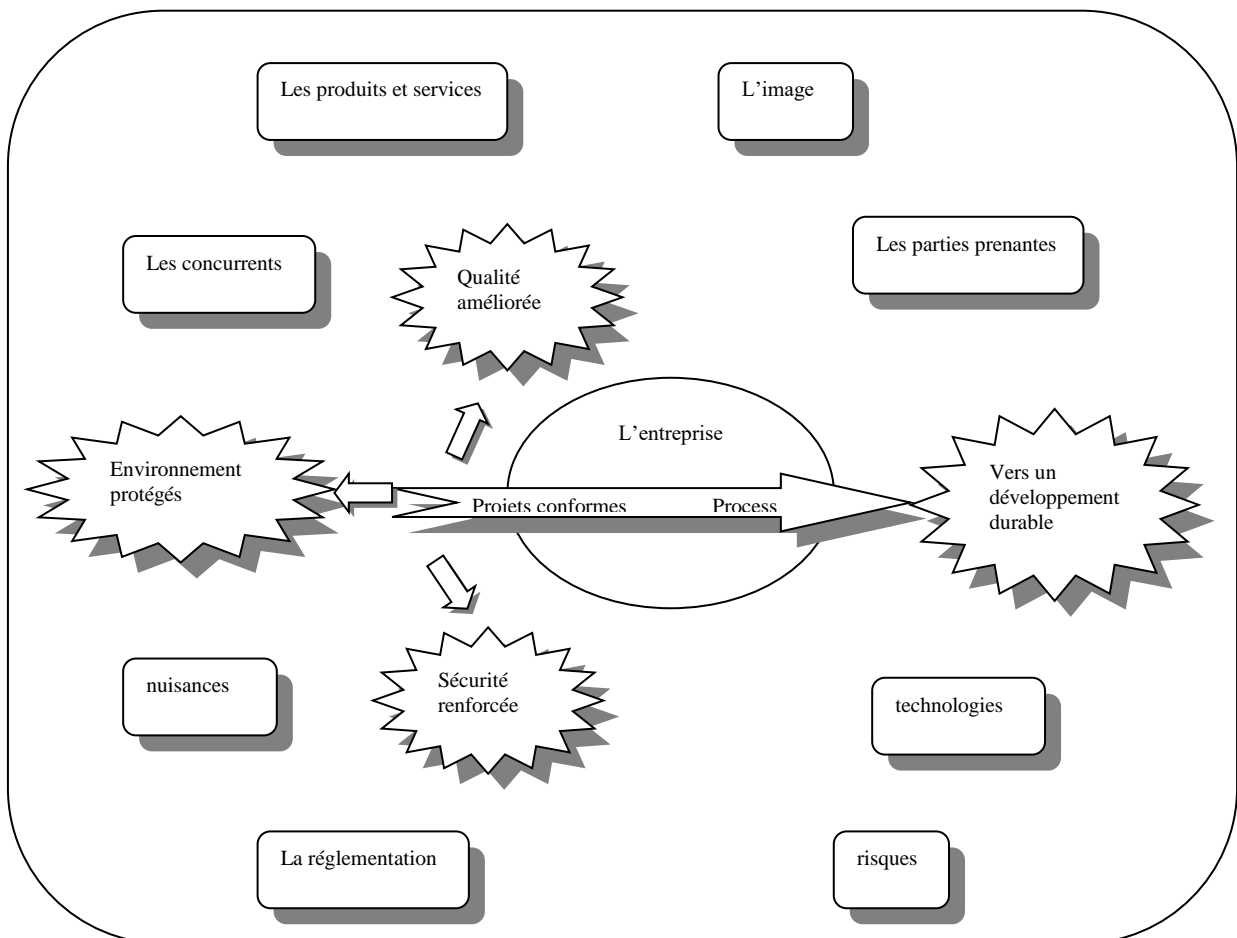


Figure n° 12 Les raisons d'intégration

6. Les principes d'intégration

Dans le cas d'un système intégré, les sous – ensembles qualité, sécurité et environnement peuvent avoir des parties communes et des parties distincts spécifiques, et peuvent même avoir des éléments identiques, mais que toutes ces parties doivent être coordonnées ou harmonisées ...Mais sur quels principes se guider pour prévoir des parties communes, distinctes, identiques ou harmonisées ? Il y a plusieurs niveaux d'intégration figure n° 13 :

3.1. L'intégration au sommet

Dans ce cas, l'intégration peut se faire à deux niveaux, celui des politiques ainsi qu'au niveau des fonctions Q,S,E :

3.1.1. L'intégration au niveau des politiques

L'intégration au niveau des politiques, signifie que :

- soit les politiques qualité, environnement et sécurité sont exprimées dans un seul et même texte ;
- soit nous sommes en présence de plusieurs textes séparés, mais qui font tous référence à un autre texte d'ordre supérieur, qui peut être, soit l'engagement de la direction soit un projet d'entreprise.

3.1.2. L'intégration au niveau des fonctions qualité, environnement et sécurité

L'intégration au niveau des fonctions qualité, environnement et sécurité, signifie que, pour qu'il y ait intégration complète, il faut qu'il y ait une autorité commune à la Qualité, l'environnement et la sécurité. Il est cependant possible et fréquent d'appliquer une politique intégrée avec trois autorités distinctes Qualité, environnement et sécurité.

3.2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire

Dans ce cas, l'intégration se fait au niveau des processus et du système documentaire :

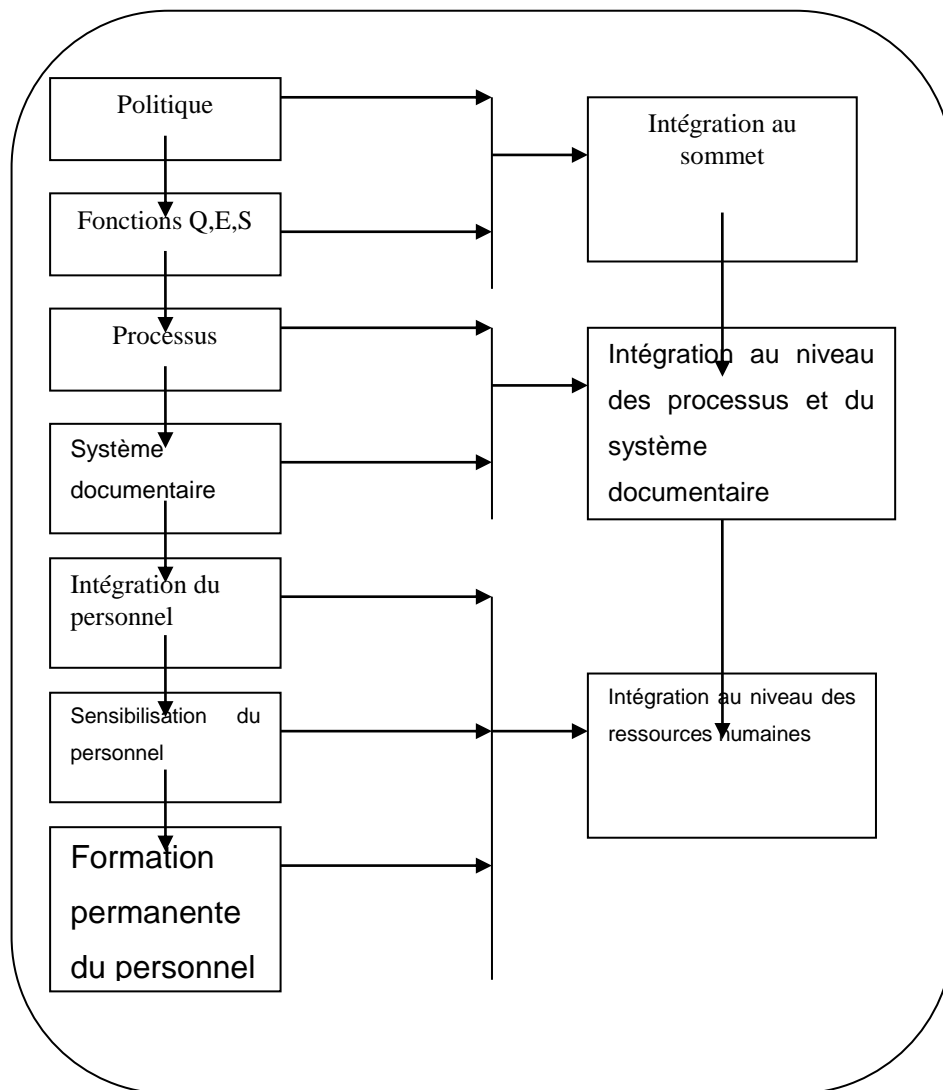


Figure n° 13 Les niveaux d'intégration

3.2.1. L'intégration au niveau des processus

On distingue trois processus :

- les processus horizontaux ou de support, applicables à tous les secteurs de l'entreprise, comme la maîtrise des documents ou la formation ;
- les processus verticaux, c'est-à-dire relatifs aux différentes phases du cycle de vie du produit ;
- les processus spécifiques à la qualité, à l'environnement et à la sécurité ...etc.

3.2.2. L'intégration au niveau du système documentaire,

On peut considérer cette intégration au moyen de l'image de la pyramide des documents, on peut dire qu'un système intégré suppose :

- soit un manuel commun qualité-environnement-sécurité orientant sur des procédures communes et d'autre spécifiques ;
- soit des manuels séparés pouvant dépendre d'un manuel commun qualité-environnement-sécurité ou encore d'un manuel plus général management.

Vers la base de la pyramide, les documents communs sont de plus en plus nombreux :

- "d'abord les procédures au niveau des processus ;
- ensuite les instructions, les modes opératoires, les imprimés divers : par exemple les instructions et imprimés utilisés pour le transport, qui intègrent ce qui est nécessaire pour le respect des exigences qualité, environnement et sécurité ;
- et surtout, à la base, au niveau des personnes, les définitions de fonctions, qui doivent mentionner, entre autres, les responsabilités relatives à la qualité, à l'environnement et à la sécurité".

Il y a donc souvent séparation au sommet et intégration à la base avec, à la base, des documents intégrés beaucoup plus nombreux que les documents spécifiques, comme dans les exemples suivants.

3.2.3. Exemples de systèmes documentaires

- *"les manuels qualité et sécurité-environnement de Total sont séparés ; cependant les procédures et les instructions de travail sont intégrées.*
- *Les manuels qualité et environnement de Lexmark sont séparés. Au niveau des procédures, quatre seulement sont communes et cinq spécifiques à l'environnement. Au niveau des instructions, gammes, ect. ;1600 documents sont communes et 12 instructions seulement sont spécifiques à l'environnement"*

3.3. L'intégration au niveau des ressources humaines

Il s'agit de la mobilisation des ressources humaines qui sont les plus précieuses et la clé de toutes les autres. Si l'on part d'une politique de management

durable, on peut viser un management total de la qualité, de l'environnement et de la sécurité :

3.3.1. Démarche simultanée qualité, environnement et sécurité

En décrivant ses propres processus habituels de travail, en définissant lui même les instructions, les modes opératoires, etc., le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour la qualité l'environnement et la sécurité, tout en recherchant l'amélioration des processus.

3.3.2. Extension d'un système qualité à un système environnement et sécurité.

On s'attache à bien sensibiliser le personnel sur les relations et les convergences entre les trois systèmes : parties communes, distinctes et les raisons de leurs différences.

3.3.3. Formation permanente

En fin, on s'attachera à montrer que sans la formation on isole le salarié des processus de progrès et que avec la formation permanente on peut assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, en mettant en évidence la parenté des concepts et en utilisant des méthodes et outils communs (AMDEC, etc.).

4. Le choix d'un système intégré

Plusieurs études ont montrés que l'intégration peut se faire de manière progressive et distinctement :

- au niveau de la politique de l'entreprise ;
- au niveau des fonctions qualité, environnement et sécurité ;
- au niveau des référentiels ;
- au niveau du système documentaire.

4.1. Le choix de la politique de management

Lorsqu'il existe un projet d'entreprise exprimant par exemple ses valeurs fondamentales, c'est à ce niveau que la ou les politiques prennent leurs sources.

Exemple de projet d'entreprise : *“La vision Lexmark est un véritable engagement total de la qualité... la protection de l'environnement et le concept plus large d'entreprise citoyenne y figurent comme composantes indissociables de l'engagement qualité. Les valeurs exprimées se traduisent en déclinant cet*

engagement suivant deux politiques distinctes : qualité et environnement, hygiène et sécurité, qui sont respectivement les points d'entrée des manuels distincts qualité et environnement."

Qu'il existe ou non un projet d'entreprise, on peut se demander si l'on doit formuler une seule politique qualité, environnement et sécurité, ou trois politiques complémentaires. Les attitudes diffèrent suivant les entreprises.

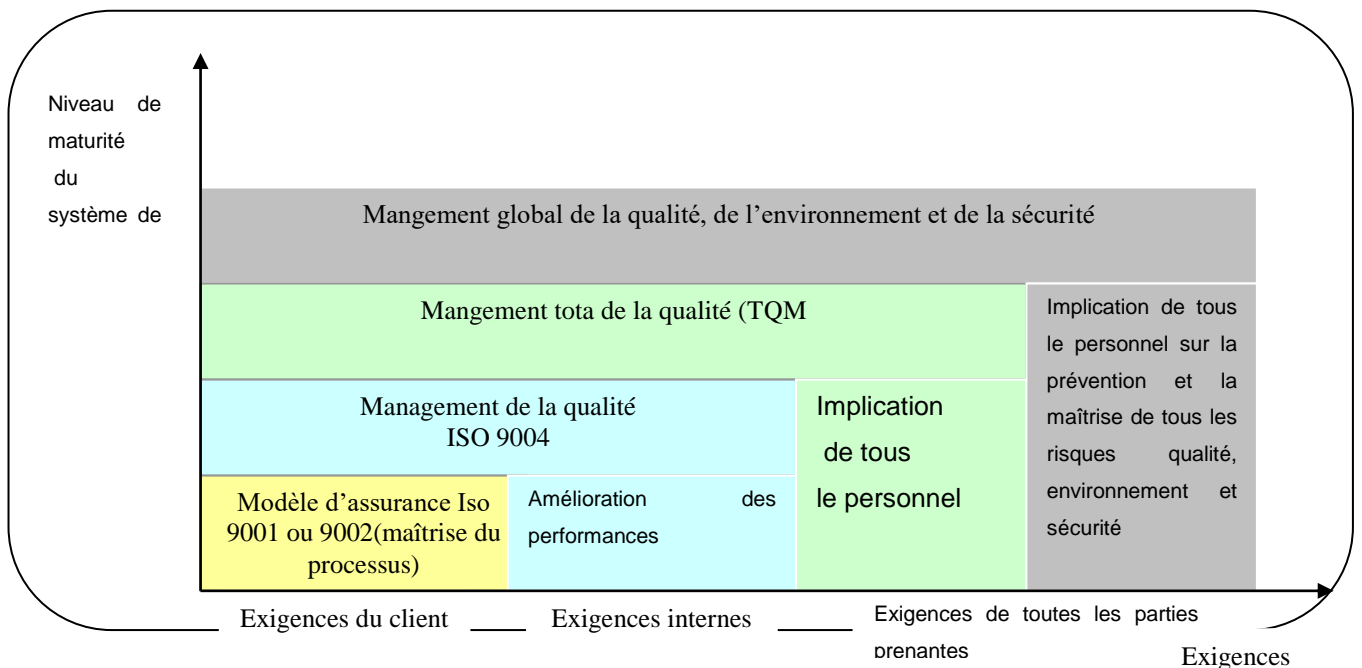
4.1.1. L'intégration au niveau des fonctions qualité, environnement, sécurité

Cette option peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la qualité, l'environnement et la sécurité :

- Politique d'intégration progressive : construction d'un système environnemental ou sécurité en parallèle avec un système qualité existant (à titre expérimental, en vue d'une intégration progressive) ;
- Politique d'intégration partielle : Politique distinctes Q et S-E ou Q-S et E, mais s'appuyant sur un certain nombre de procédures et de documents de travail communs ;
- Politique d'intégration globale : politique visant l'intégration QES à tous les niveaux et dans tous les secteurs.

Remarque :

l'intégration progressive, partielle ou globale, peut correspondre à la mise en place de systèmes de management dits harmonisés ou imbriqués, ou d'un système unique dit commun ou global figure n° 14.



4.1.2. Exemples de politiques

Il y a plusieurs exemples, on va citer les suivants :

- *Dans le cas d'Air Liquide, département Grand Masse Europe, on trouve une seule formulation concernant à la fois la qualité, la sécurité et l'environnement, qui sont des composantes du management de la qualité, et qui s'appuie sur trois axes fondamentaux : satisfaction des clients – implication du personnel- amélioration continue. Autrement dit, la direction montre qu'elle veut progresser sur trois fronts à la fois, en mettant en œuvre des principes communs définissant des manières d'agir harmonisées. Son objectif est un management total de la qualité ayant pour composante la qualité, la sécurité et l'environnement.[Forman,1998]*
- *ABSA (Groupe Total), on trouve en premier lieu un engagement de la direction à mener des démarches de progrès équilibrées en matière de qualité, sécurité, environnement et rentabilité... Une telle gestion s'appuie sur quatre politiques formalisées : une politique qualité, une politique sécurité-environnement, une politique industrielle et une politique humaine .*
- *A l'usine de Gaillon de CFPI, l'engagement de la direction intègre trois axes de progrès, Qualité-sécurité-environnement, dans une démarche de qualité totale.[*

En fonction de la politique de management choisie, de l'importance de l'entreprise, de la diversité de ses activités, de l'importance respective des besoins ou contraintes pour satisfaire les clients, le personnel et les exigences de la société, il peut être opportun de choisir un système commun unique de management de la qualité , de l'environnement, et de la sécurité ou de prévoir un système global unique au niveau des principes généraux applicables à l'ensemble de la société et des sous-systèmes distincts pour le management de la qualité de l'environnement et pour le management de la sécurité.

5. Principaux éléments du système intégré QES

Les études faites par [Guogue,1997 ;UIC,1995 ; HSE,1998], partent tous du principe que les éléments de base d'un système de management quelconque sont les suivants figure n° 18 :

5.1. Politique/ objectifs

La direction d'un groupe ou d'une société doit écrire en termes clairs et concis sa politique vis à vis du MQES en termes de qualité des produits, de protection des personnes, des biens, et de l'environnement.

Chaque unité opérationnelle, doit en assurer la transcription à son niveau autant que nécessaire.

Il convient en général que la direction au plus haut niveau assume les principales responsabilités suivant une démarche détaillée :

1. Faire exécuter un diagnostic global de l'entreprise sur l'ensemble des sites

En fonction des objectifs généraux de l'entreprise définis au départ par la direction, il convient que l'état des lieux obtenu :

- identifie les exigences à prendre en compte en matière de qualité, de protection de l'environnement et de sécurité (conditions locales, types de risques, etc.) ;
- déterminer les points forts et les points faibles dans ces trois domaines.
-

2. choisir une politique d'intégration en fonction des résultats du diagnostic :

- amélioration du système existant (qualité ou environnement,...) avec intégration progressive des éléments manquants (environnement, sécurité,...), ou construction d'un nouveau système intégré à partir d'un référentiel à définir.
- définition des périmètres et des propriétés d'application du système intégré dans les différents sites ou secteurs, en fonction des risques environnement et sécurité identifiés

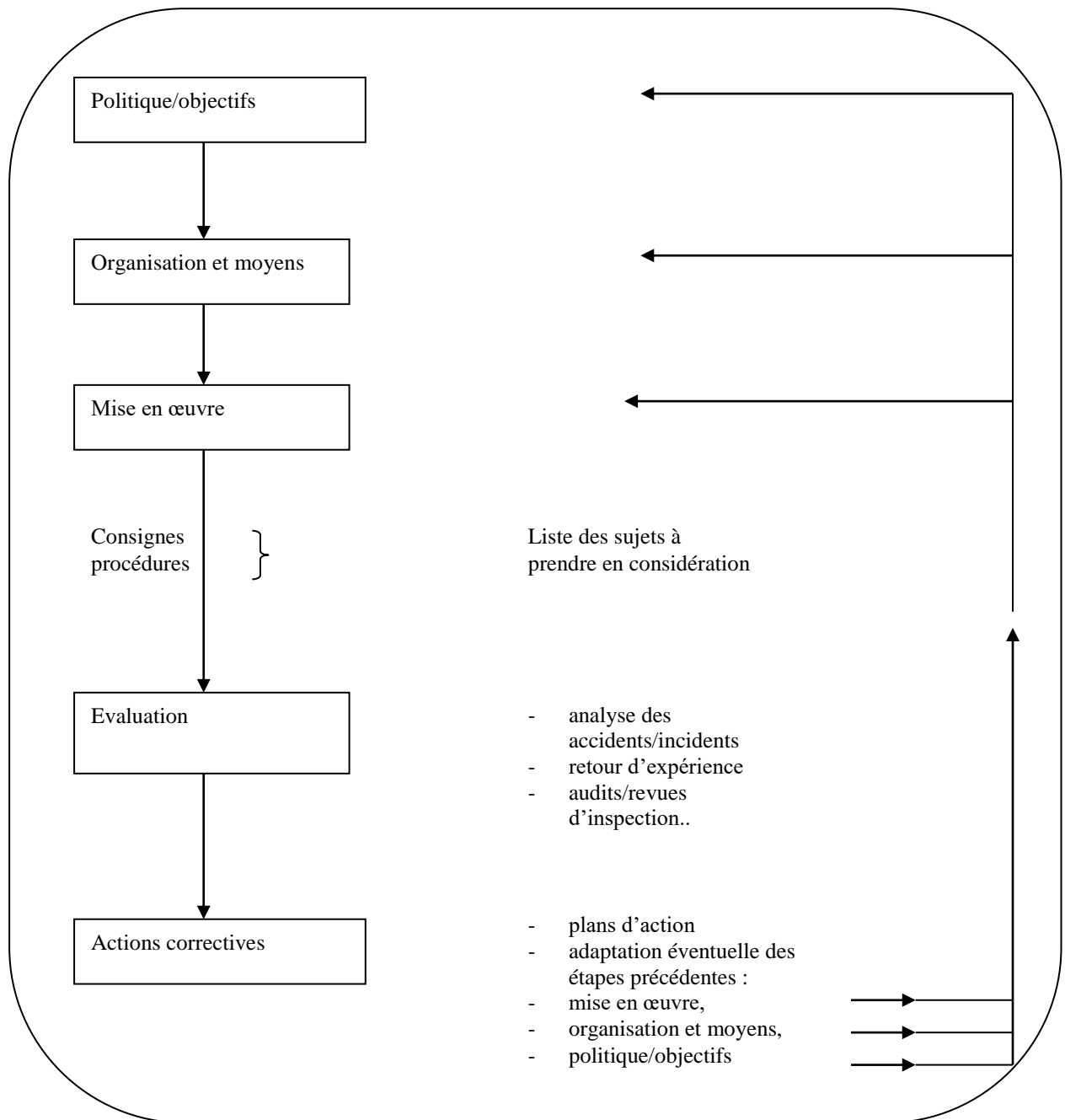


Figure n°18 Schéma résumé des éléments du système de management intégré QES

3. exprimer un engagement sur des objectifs

Cette politique générale, et sa démultiplication par unité, peut être concrétisée par des objectifs particuliers qui doivent autant que possible être chiffrés et traduire la volonté continue de progresser dans les trois domaines Q, E et S :

- satisfaction aux attentes de toutes les parties prenantes ;
- conformité à la législation ;
- prévention systématiques des risques,... ;
- amélioration continue des performances ;
- etc...

Remarque :

Pour tout changement de direction générale ou de direction d'établissement, la politique suivie doit être reconfirmée pour témoigner de la continuité de cet engagement de la direction.

5.2.Organisation et moyens

Une fois définie la politique générale chaque élément de la hiérarchie depuis la direction jusqu'à l'unité opérationnelle de base, doit mettre en place une organisation, et les moyens nécessaires pour l'appliquer.

L'organisation doit définir ainsi clairement les responsabilités de chacun des éléments hiérarchiques et fonctionnels, et s'assurer que les moyens nécessaires sont bien affectés.

Elle doit également définir les modalités du contrôle. Les relations entre services et personnes qui doivent faire l'objet d'une attention particulière, pour s'assurer de la cohérence des rôles et des responsabilités ainsi définis.

Ces organisations générales doivent pouvoir être rédigées en termes concis, être connus et comprises de tous les échelons de la hiérarchie, et donc explicitées autant que nécessaires.

Par exemple :

- définir les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Nommer les responsables ;
- Désigner un comité de pilotage pour la mise en place du système de management ;
- Faire tenir à jour des définitions de fonctions intégrant les responsabilités respectives en matière de qualité, d'environnement et de sécurité ;

5.3. Mise en œuvre

Une fois définie l'organisation, il y a lieu de définir de façon appropriée les mesures de mise en œuvre, qui se concrétisent par des plans d'actions avec calendriers, des procédures et des consignes.

Celles-ci doivent être adaptées pour chaque unité en tenant compte du potentiel de risque, des spécificités techniques, et de l'effectif de cette unité, sans pour autant modifier la nécessité des objectifs retenus.

La planification intégrée qualité-environnement-sécurité consiste à intégrer des objectifs de respect des exigences qualité, environnement et sécurité à partir d'un diagnostic global de l'entreprise :

- Processus à améliorer (points faibles du diagnostic), prévoir l'intégration de toutes les exigences des parties prenantes en entrée des processus concernés (c'est à dire dans les procédures correspondantes);
- objectifs et cibles environnement et sécurité (performance à atteindre);
- Plans qualité-environnement-sécurité, à établir pour certains produits ou installations à réaliser. Ils doivent prendre en compte l'ensemble des besoins des parties prenantes depuis les études de faisabilité jusqu'à l'élimination du produit et du processus (pollution résiduelle, coûts globaux, ..);
- Plan d'action , essentiel pour le suivi, au plus haut niveau de la direction, du respect des objectifs d'amélioration du système et des performances.

5.4. Evaluation

Toute politique et toute concrétisation de mise en œuvre nécessite un suivi, pour s'assurer qu'elle est effectivement comprise et appliquée. Ainsi, Il y a lieu :

- de s'attacher à rechercher un certain nombre de critères mesurables, donc il sera utile de suivre l'évolution des taux de fréquence et de gravité des accidents, taux de non conformité des produits, taux d'émission... ;

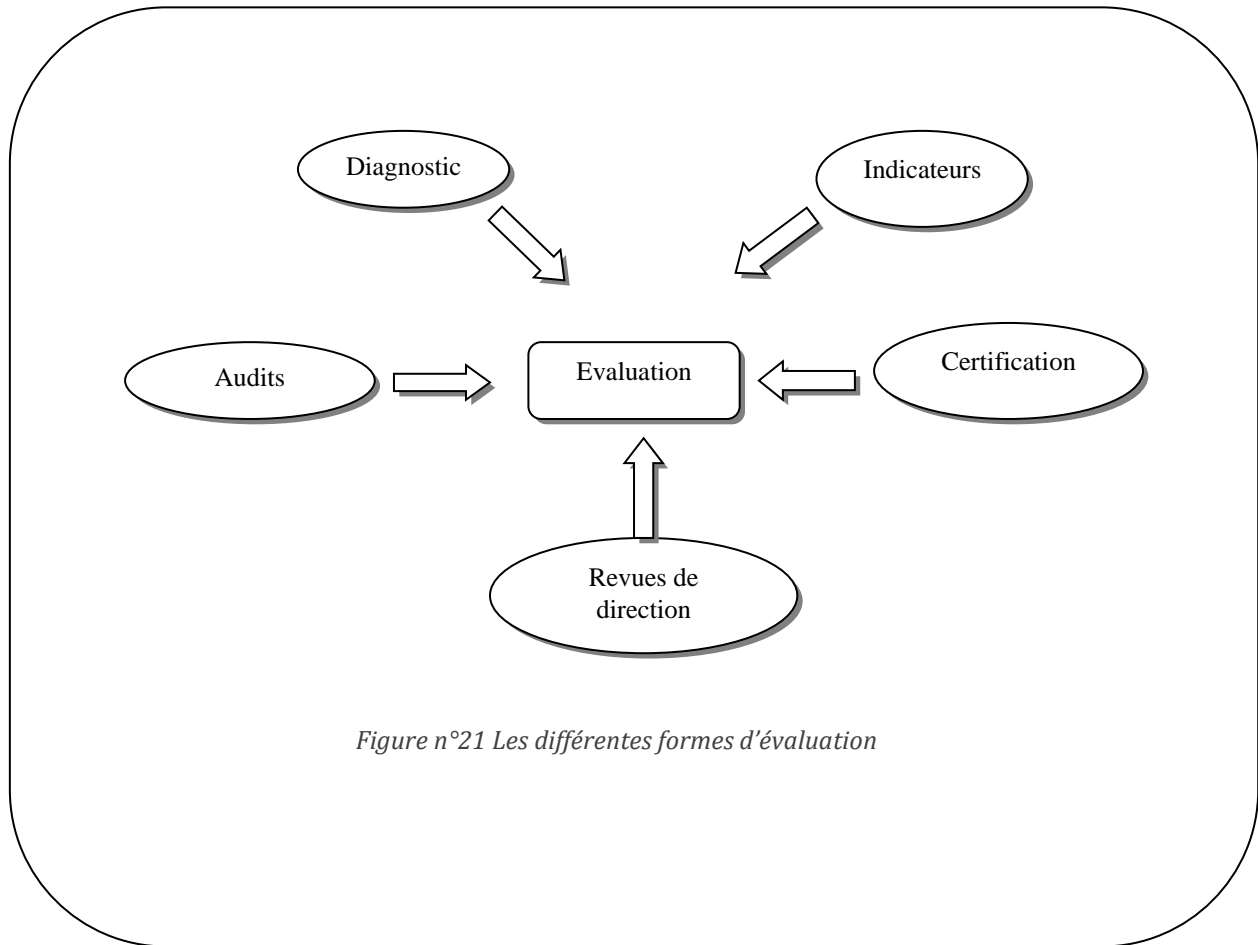


Figure n°21 Les différentes formes d'évaluation

- d'établir un diagnostic qualité- environnement- sécurité qui recherche, la mise en évidence dans une entreprise des exigences applicables en matières de qualité, de protection de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, compte tenu des objectifs de management, en vue de formuler les points forts et les points faibles en réponse à ces exigences et de définir des objectifs d'évaluation et de rechercher aussi les causes des dysfonctionnements et révèle les contraintes ;
- De réaliser des audits distincts ou intégrés qualité, environnement et sécurité: l'audit intégré QES est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité, l'environnement et à la sécurité satisfont aux dispositions préétablis et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs. Les audits qualité, environnement et sécurité peuvent être distincts ou intégrés figure n° 22 et font appel à des méthodes d'application très voisines [Lohrum, 1996]. Ils ne diffèrent que :

- par la nature des exigences à respecter : exigences de système, pour la qualité, exigences de système et exigences légales, pour l'environnement et la sécurité ;
- par les compétences des auditeurs, généralistes pour la qualité et plus spécialisés sur les plans techniques et réglementaires pour l'environnement et la sécurité figure n° 23 ;
- de réaliser des revues de direction : c'est une évaluation formalisée effectuée par la direction au plus haut niveau de l'état et de l'adéquation du système de management par rapport à la politique et aux objectifs de l'entreprise. La revue de direction est fondamentale pour l'amélioration du système de management. A l'ordre du jour doivent notamment figurer les conclusions des audits et des actions correctives et préventives effectuées. Il doit en résulter une mise à jour du plan d'actions avec les nouveaux objectifs("Act" du principe "PDCA"). Les revues de directions peuvent être distinctes ou intégrées. Le choix dépend :
 - de l'organisation intégrée ou non des fonctions qualité, environnement et sécurité ;
 - de l'intégration ou non des objectifs qualité, environnement et sécurité dans les plans d'actions prévus ;
 - de l'intégration ou non des questions techniques dans l'ordre du jour des réunions de direction ;
- D'être certifier : La certification est une "procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées"(Voir Annexe II. 8).

5.5. Actions correctives

Cette analyse du bon fonctionnement et du retour d'expérience retiré des dysfonctionnements, doit être mise à profit pour apporter les adaptations nécessaires au système afin de l'améliorer.

En effet, une bonne pratique de gestion intégrée QES doit s'attacher à être évolutive ; elle ne peut être que le résultat d'une culture d'établissement (et d'entreprise) et de l'exploitation du retour d'expérience, afin de conserver au plus haut niveau possible la motivation de l'ensemble des intervenants à tous niveaux en matière de qualité, d'environnement et de sécurité .

Management durable

Les actions correctives peuvent se concrétiser par des plans d'action comportant éventuellement des objectifs chiffrés et/ou par des améliorations de consignes et de procédures. Mais selon l'importance et l'intérêt de l'évaluation effectuée et des écarts constatés, elles peuvent amener à ajuster l'organisation et les moyens, voire même la politique et les objectifs.

Management durable