

AC X50-200

Janvier 2003

AFNOR
Association Française
de Normalisation

www.afnor.fr

Ce document est à usage exclusif et non collectif des clients Normes en ligne. Toute mise en réseau, reproduction et rediffusion, sous quelque forme que ce soit, même partielle, sont strictement interdites.

This document is intended for the exclusive and non collective use of AFNOR Webshop (Standards on line) customers. All network exploitation, reproduction and re-dissemination, even partial, whatever the form (hardcopy or other media), is strictly prohibited.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

Diffusé par

AFNOR

Systemes de management intégré

Bonnes pratiques et retours d'expériences

Integrated management systems —
Good practices and experience feedback

Avertissement

Cet accord, présenté, rédigé et mis au point à l'initiative d'AFNOR, représente le consensus obtenu par un groupe d'acteurs individuels ou collectifs définis et identifiés dans ce document.

Son utilisation est **volontaire**.

Cet accord n'a pas été soumis à la procédure d'homologation et ne peut en aucun cas être assimilé à une norme française.

Copyright ©

Le présent document bénéficie de la protection des dispositions du Livre 1^{er} du Code de la Propriété Intellectuelle sur la propriété littéraire et artistique. Toute reproduction sous quelque forme que ce soit est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit.

2^e tirage

Par rapport au 1^{er} tirage, corrections mineures en page 3.



<http://www.afnor.fr>

Avant propos

L'un des objectifs visés par la révision des normes ISO 9000, version 2000, était de favoriser l'intégration des référentiels de systèmes de management de la qualité, de l'environnement et la santé et la sécurité au travail. Lors d'une enquête de besoin réalisée en 1997 par l'ISO, 90 % des 1 200 utilisateurs ayant répondu à cette enquête internationale s'étaient favorablement prononcés dans ce sens.

Les enjeux économiques sont importants et plusieurs facteurs militent en faveur d'une approche globale au travers d'un système de management intégré (SMI) :

- gains significatifs de **productivité** avec la gestion de plusieurs facettes du management de l'entreprise (qualité, environnement, santé et sécurité, éthique, ...) au travers d'un système global ;
- optimisation des **ressources** avec la mise en œuvre de pratiques communes et partagées : analyse des risques, formation des acteurs, pilotage par des indicateurs, actions correctives et préventives, audits internes, revues de direction, etc. ;
- principe de **cohérence** : comment peut-on manager les performances d'une entreprise et fédérer une vision d'ensemble en se basant sur des systèmes séparés et indépendants ?
- réduction du **risque** de contradiction dans le pilotage de l'entreprise : quelles seraient les conséquences de l'application d'une procédure qualité dont les effets seraient incompatibles avec une instruction sécurité ?

De plus en plus d'entreprises, en particulier dans des secteurs à risque industriel, mettent en place un système de management intégré visant à prendre en compte dans une approche globale et cohérente les exigences des différents domaines qualité, environnement, sécurité, etc. Les choix à opérer dépendent naturellement de la stratégie de l'entreprise, de ses métiers, de son environnement et de ses parties intéressées. Ce système doit être le plus simple possible pour qu'il ne soit pas subi mais utilisé en tant qu'outil pour chacun. De nombreuses entreprises souhaitent disposer de points de repères et de partage d'expériences pour s'engager dans cette démarche ou pour optimiser leur système de management intégré existant.

Pour contribuer à ce partage d'expériences et poursuivre des actions menées depuis des années sur cette thématique, le Conseil Régional d'Aquitaine, la DRIRE Aquitaine, la Communauté Européenne (fonds Fédér) ont soutenu AFNOR pour développer, en partenariat avec la CRAM Aquitaine et l'Association pour le Développement du management Qualité-Sécurité-Environnement (ADQSE), une action collective, originale et innovante, consistant à identifier des bonnes pratiques et des retours d'expériences au sein d'entreprises pionnières en Aquitaine.

Pour valoriser ce travail collectif et transférer ces savoir-faire auprès de PME/PMI, il a été décidé de publier les résultats sous la forme d'un Accord AFNOR sur les «Systèmes de management intégré — Retours d'expériences et bonnes pratiques».

Ce document normatif vise à présenter sous forme d'exemples et d'expériences vécues, des pratiques et outils mis en place par des entreprises qui ont une expérience significative en matière de système de management intégré visant à rapprocher les domaines qualité, sécurité et environnement

Cet accord se présente sous forme de bonnes pratiques et de recommandations. Il **ne modélise pas de méthode** et ne fixe **ni règle préétablie ni exigence**.



Ont participé à l'élaboration collective de cet Accord les membres du groupe utilisateurs «Systèmes de management intégré».

Ce groupe a été créé dans le cadre de l'action collective animée par AFNOR et soutenue par la Région Aquitaine, la DRIRE Aquitaine et la Communauté Européenne, dans le but de publier cet Accord.

Les noms des organismes membres de ce groupe sont listés ci-dessous.

M	MATHIEU	AFNOR
M	FISCHER	ACIERIE DE L'ATLANTIQUE
MLLE	MELQUIOT	ACIERIE DE L'ATLANTIQUE
MLLE	de COURCELLES	ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT QUALITE-SECURITE-ENVIRONNEMENT
MME	CHARTIER	BBF RENAULAC
M	GACS	CIRON SA
MME	WIECZOREK	CIRON SA
M	FRECHE	COMPAGNIE INTERNATIONALE DU CHAUFFAGE
M	PASQUET	COMPAGNIE INTERNATIONALE DU CHAUFFAGE
MME	LEFEVRE	CONSEIL REGIONAL AQUITAINE
M	COURDEAU	CRAM AQUITAINE
M	GEY	CRAM AQUITAINE
M	VANHOVE	DRIRE AQUITAINE
MME	SAINT-MARC	EKA CHIMIE
M	HERRAN	LABSO CHIMIE FINE
MME	A'CAMPO	LAFARGE PLATRES
M	HARMAND	MLPC INTERNATIONAL
MME	ECKL	MLPC INTERNATIONAL
M	RAYNAL	PAPETERIES DE CONDAT
MME	SALVADOR	SMURFIT SOCAR
MME	N'GUYEN	SMURFIT SOCAR
M	LE BAIL	SOLECTRON FRANCE
M	PLANCHE	WEYERHAEUSER

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	6
1 Domaine d'application	6
2 Références normatives	7
3 Termes et définitions	7
4 Recommandations	7
4.1 <i>Prérequis avant le lancement d'un système de management intégré</i>	7
4.2 <i>Fonctions, organisation et modes de pilotage dans un système de management intégré</i>	9
4.3 <i>Voies d'intégration et structures possibles pour un système de management intégré</i>	10
4.4 <i>Approche processus et analyse des risques, facteurs d'intégration</i>	12
4.4.1 Approche processus	12
4.4.2 Analyse des risques	13
4.5 <i>Prise en compte des valeurs dans un système de management intégré</i>	14
4.6 <i>Politique et planification</i>	16
4.6.1 Écoute, veille et analyse stratégique	16
4.6.2 Politique et objectifs	17
4.6.3 Planification	18
4.6.4 Rôles, responsabilités et autorité	18
4.7 <i>Mise en œuvre et fonctionnement</i>	18
4.7.1 Maîtrise opérationnelle	18
4.7.2 Système documentaire	19
4.7.3 Communication et consultation	19
4.7.4 Management des ressources humaines	20
4.7.5 Management de l'information	20
4.7.6 Management des autres ressources	21
4.7.7 Partenariat et relation avec l'extérieur	21
4.8 <i>Évaluation de la performance</i>	21
4.8.1 Mesure et surveillance des produits et processus	21
4.8.2 Mesure de la performance du système	22
4.8.3 Maîtrise des dysfonctionnements	24
4.8.4 Analyse des données	24
4.9 <i>Amélioration</i>	24
4.9.1 Prévention des situations d'urgence	24
4.9.2 Amélioration continue	25
4.9.3 Revues de direction	26
Bibliographie et Glossaire	27
Annexe A Exemple de structure d'un système de management intégré	28
Annexe B Exemples de responsabilités et autorités pour des fonctions qualité/sécurité/environnement	30
Annexe C Exemple de cartographie globale représentant l'ensemble des processus de l'entreprise	31
Annexe D Exemple de descriptif de processus (ressources humaines)	32
Annexe E Exemples de valeurs fondamentales	33

Table des matières (fin)

Page

Annexe F	Exemple d'outil d'auto-diagnostic initial	34
Annexe G	Exemple de politique QSE	37
Annexe H	Exemple de méthode pour le déploiement d'une politique	38
Annexe I	Exemple de support opérationnel QSE	40
Annexe J	Exemple de fiche de poste	41
Annexe K	Exemple de fiche d'évaluation d'aptitude	42
Annexe L	Exemple de fiche d'accueil	43
Annexe M	Exemple de tableau de bord	44
Annexe N	Exemple de fiche réflexe	45
Annexe O	Exemple de fiche d'amélioration QSE	46

Introduction

Cet accord présente un recueil de recommandations et de bonnes pratiques issues d'expériences de systèmes de management intégré vécues dans des organismes.

Elles sont structurées selon les étapes suivantes :

- pré-requis avant le lancement d'un système de management intégré ;
- fonctions, organisation et modes de pilotage dans un système de management intégré ;
- voies d'intégration et structures possibles pour un système de management intégré ;
- approche processus et analyse des risques, facteurs d'intégration ;
- prise en compte des valeurs dans un système de management intégré ;
- politique et objectifs ;
- mise en œuvre et fonctionnement ;
- évaluation de la performance ;
- amélioration.



Par ailleurs, le document propose des «points d'alerte» pour attirer l'attention de l'utilisateur sur des pièges à éviter : ils sont repérés par le symbole ci-contre.

Enfin, il présente en annexe des exemples d'approches, de méthodes et d'outils. Ces exemples sont réels : certains illustrent des pratiques communes QSE, d'autres des pratiques séparées mais qui peuvent être généralisées à tous domaines. Ces exemples ne doivent être en aucun cas considérés comme des modèles.

Ces retours d'expériences et bonnes pratiques sont complémentaires aux lignes directrices du fascicule de documentation FD X 50-189 (à paraître en 2003) sur l'intégration des systèmes de management.

1 Domaine d'application

Les recommandations (retours d'expériences, bonnes pratiques et exemples) développées dans ce document peuvent s'appliquer à tous types d'organismes (entreprises, collectivités locales, etc.) quelles que soient leur taille, leur nature et leur domaine d'activité.

Note 1 : Ces recommandations sont essentiellement issues de systèmes de management mis en place par des entreprises sur les seuls domaines qualité, sécurité et environnement mais peuvent être élargies à tout domaine de management (par exemple, responsabilité sociale, ressources financières, etc.).

Note 2 : Pour faciliter la lecture du présent document :

- a) le terme «entreprise» est utilisé en lieu et place du terme «organisme» ;
- b) l'abréviation QSE signifie Qualité, Sécurité, Environnement.

Note 3 : Le terme «sécurité» s'applique à la santé au travail et à la sécurité des biens et des personnes.

L'accès à ce document nécessite une culture minimum préalable sur les principes et concepts relatifs aux systèmes de management (il s'agit de savoir, par exemple, ce qu'on entend par revue de direction, audit interne, actions correctives et préventives, etc.).

Le domaine d'application peut être évolutif et de différents niveaux :

- une entreprise multi-sites ;
- un site particulier.

Tous les acteurs au sein du domaine d'application retenu sont concernés par ce document et notamment :

- l'équipe dirigeante de l'entreprise pour l'aider à construire et à déployer un système de management intégré afin de dynamiser et d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- le responsable d'activités pour lui proposer des éléments de méthodes et d'outils pour mettre en œuvre un système de management intégré ;
- le responsable (ou animateur) qualité et/ou environnement et/ou sécurité pour lui faciliter l'animation du système de management dont il est responsable ;
- l'auditeur interne pour l'aider à évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management intégré ;
- le personnel et ses représentants pour les sensibiliser sur le bien-fondé d'un système de management intégré et les associer au fonctionnement de ce système.

2 Références normatives

Le présent document comporte par référence datée ou non datée des dispositions d'autres publications. Ces références normatives sont citées aux endroits appropriés dans le texte et les publications sont énumérées ci-après. Pour les références datées, les amendements ou révisions ultérieurs de l'une quelconque de ces publications ne s'appliquent à ce document que s'ils y ont été incorporés par amendement ou révision. Pour les références non datées, la dernière édition de la publication à laquelle il est fait référence s'applique.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions des référentiels suivants s'appliquent.

ISO 9000:2000, «*Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*».

ISO 14050:1998, «*Management environnemental — Vocabulaire*».

OHSAS 18001:1999, «*Systèmes de management de la santé et la sécurité au travail — Spécifications*».

FD X 50-189:2003, «*Systèmes de management — Lignes directrices pour leur intégration*» (à paraître).

SD 21000:2003, «*Développement durable — Prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*» (à paraître).

4 Recommandations

4.1 Prérequis avant le lancement d'un système de management intégré

Retours d'expériences et bonnes pratiques

La constitution d'un système de management intégré n'est pas une finalité, mais doit être considérée comme une opportunité de vision partagée du fonctionnement de l'entreprise et donc de développement de son efficacité. C'est une démarche d'anticipation visant la pérennité de l'activité par la satisfaction des clients et des parties intéressées, le respect des législations et la prise en compte des nouveaux enjeux du développement durable.

Les objectifs recherchés ou mis en avant pour justifier cet engagement sont, par exemple :

- le souci de simplification de l'organisation de l'entreprise, en évitant toute superposition, concurrence ou incohérence des systèmes ;
- la volonté de fiabiliser ce fonctionnement quelles que soient les évolutions futures des référentiels et des exigences et donc de stabiliser les méthodes de management ;
- l'optimisation des processus et des ressources au travers de la maîtrise des risques ;
- la nécessité de prendre en compte les besoins et attentes de toutes les parties intéressées (clients, actionnaires, partenaires, personnel, collectivités locales, pouvoirs publics, riverains, banques et assurances, etc.).

Avant de prendre la décision, il convient de se poser les questions suivantes :

- est-ce que la notion de système de management est bien comprise, en particulier au niveau des équipes dirigeantes ?
- est-ce que l'entreprise est culturellement capable d'accepter le changement induit par la mise en place d'un système de management intégré ?
- est-ce que l'entreprise est socialement ou économiquement stable pour s'engager dans cette démarche ?
- quels sont les domaines (qualité, sécurité, environnement, responsabilité sociale, ..., tous les domaines de l'entreprise) à intégrer dans le système de management ?
- est-ce que l'intégration du système de management sera totale et immédiate ou partielle et progressive (voir aussi § 4.3) ?
- est-il opportun d'aller vers une certification et sous quelle forme (unique ou séparée) ?
- quels sont les investissements (moyens humains, organisationnels, matériels, financiers,...) et la disponibilité requis ?
- existe-t-il des aides possibles, individuelles ou collectives, ou des opportunités de partenariat ?

Note La certification n'est pas un prérequis pour lancer un système de management intégré.

Les conditions de réussite sont les suivantes :

- 1) l'intégration nécessite une **décision politique au plus haut niveau** de l'entreprise avec un engagement et une implication du dirigeant en tant que « responsable du système de management intégré », motivé par la volonté et l'ambition de progresser ;
- 2) une intégration ne peut se faire sans une **vision globale** de l'entreprise et de ses facteurs-clés de réussite. La représentation des processus selon une cartographie permet de refléter le fonctionnement de l'entreprise (Cf. 4.4 sur approche processus) et de comprendre l'impact des processus sur la qualité, la sécurité et l'environnement ;
- 3) un système de management ne pouvant se construire qu'en concertation étroite avec le personnel, l'intégration doit se faire de façon **participative** : elle vise à mieux impliquer son personnel dans la vie de l'entreprise, à situer l'importance du poste occupé par chaque acteur avec un rôle précis et défini dans un ou plusieurs processus de l'entreprise. Elle doit favoriser le bon sens et la conscience professionnelle des individus.

Les pièges à éviter sont :



- avoir un engagement de « façade » ;
- la recherche à tout prix de la certification à court terme au détriment d'une véritable démarche d'amélioration continue.

4.2 Fonctions, organisation et modes de pilotage dans un système de management intégré

Retours d'expériences et bonnes pratiques

En termes d'organisation et de fonctions mises en place pour un système de management intégré, plusieurs approches sont envisageables. Elles dépendent de la taille de l'entreprise, de son appartenance ou non à un groupe et de sa culture.

Cependant, il apparaît les particularités suivantes :

- les fonctions Qualité/Sécurité/Environnement sont souvent rattachées à la direction au plus haut niveau ;
- les fonctions Sécurité et Environnement sont fréquemment prises en charge par un même responsable (similitudes des compétences dans les domaines réglementaires et dans la pratique d'outils d'évaluation et de maîtrise des risques).

Parmi les exemples de cas étudiés, le tableau ci-après présente quelques exemples d'organisations et de fonctions mises en place dans les entreprises étudiées.

1	1 Directeur QSE + 1 Coordinateur QSE + 3 Correspondants Q, S et E
2	1 Responsable Q + 1 Responsable E + 1 Responsable S
3	1 Directeur QSE + 1 Responsable E + 1 Responsable S + 1 Équipe projet QSE
4	1 Responsable Q + 1 Responsable SE
5	1 Responsable QE + 1 Responsable S
6	1 Responsable système QSE + 1 Responsable opérationnel S + 1 Responsable opérationnel E
7	1 Responsable QSE

Note 1 : Les fonctions Qualité/Sécurité/Environnement peuvent être directement assumées par le dirigeant, en particulier pour les TPE.

Note 2 : L'Annexe B présente les responsabilités et autorités pour le cas n° 1 du tableau.

Note 3 : Le terme «responsable» peut être remplacé par «animateur», «chargé de», etc.

Parmi les modes de pilotage rencontrés :

- comité de direction : le comité de direction, ou le directeur lui-même, peut directement assurer le pilotage du système de management. Cette forme de pilotage est fréquente dans les PME et surtout dans les TPE pour des raisons de disponibilité et de ressources ;
- comité de pilotage : il s'agit d'un mode de pilotage permettant d'associer différentes fonctions et niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce comité peut être provisoire durant la phase de construction du système ou permanent. D'autre part, le comité de pilotage peut être exclusivement dédié au système de management intégré ou être chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise (par exemple, des réunions de production quotidiennes ou hebdomadaires) dans lequel les aspects QSE sont traités ;
- équipe projet : il s'agit de fédérer dans un groupe fonctionnant en mode projet les responsables qualité, sécurité et environnement ainsi que l'ensemble des « experts » de ces domaines (surtout vrai dans les grandes structures) ;
- pilote de processus : les pilotes de processus peuvent être directement responsables du suivi des objectifs QSE liés à leur processus.

Note 4 : Ces modes de pilotage peuvent être seuls ou combinés.

Les pièges à éviter sont :



— confier la construction et le suivi opérationnel du système de management intégré aux seules fonctions QSE.

4.3 Voies d'intégration et structures possibles pour un système de management intégré

L'évolution du système de management et le choix du(des) référentiel(s) sur lequel l'entreprise s'appuie doivent tenir compte de l'identification des facteurs clés de réussite de l'entreprise au regard de ses enjeux et des besoins et exigences des parties intéressées.

Retours d'expériences et bonnes pratiques

L'intégration peut être **progressive** et doit être **évolutive**. Par exemple, l'évolution d'un système de management peut être la suivante :

- a) intégrer les domaines sécurité et environnement ;
- b) intégrer la qualité dans le domaine sécurité/environnement ;
- c) intégrer dans un système unique tous les domaines du management de l'entreprise : qualité, sécurité, environnement, management des risques industriels, éthique sociale, management des ressources humaines, etc.

Il est important de pouvoir réaliser des **analyses initiales** et ce à deux niveaux :

- une analyse globale de tout type de risque réalisée au niveau de l'équipe dirigeante qui prend en compte tous les facteurs liés aux enjeux de l'entreprise, au contexte concurrentiel, à l'environnement, etc. ;
- des diagnostics opérationnels qualité/sécurité/environnement, séparés ou non, au niveau des processus.

Ce diagnostic se réalise en trois étapes :

- l'identification des référentiels applicables, obligatoires ou volontaires :
 - classement d'installation (Seveso, ICPE, etc.) et prise en compte des exigences réglementaires applicables ;
 - les référentiels relatifs aux systèmes de management de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001), de la sécurité (OHSAS 18001), etc., mis en place en interne de façon volontaire ou exigés par des parties intéressées ;
 - besoins spécifiques de certains secteurs d'activités (labels, «bonnes pratiques» ou spécifications professionnelles telles que, par exemple, le «Responsible Care» dans le secteur de la chimie, etc.) ;
- l'analyse opérationnelle des dysfonctionnements et d'évaluation des risques qualité, sécurité et environnement liés aux processus ;
- la mise en évidence des écarts entre ce que l'entreprise «doit faire» (référentiels) et ce que l'entreprise «fait» (la réalité du terrain).

La synthèse des écarts et la définition du plan d'amélioration correspondant peuvent se faire avec la participation des partenaires sociaux (par exemple, délégué du personnel, membre du CHSCT, etc.) pour les impliquer dans la démarche, le plus en amont possible.

La structure d'un système de management mis en place par l'entreprise peut s'appuyer sur :

- un (ou des) référentiel(s) existant(s) (par exemple, ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001, etc.) éventuellement étendu(s) par l'entreprise aux autres domaines ; ou
- un référentiel unique conçu par ses soins (voir exemple en Annexe A).

Un des avantages d'une structure commune est d'apporter une réponse unique à des domaines différents et de fonctionner avec un seul organisme certificateur pour alléger les coûts de certification et les audits de suivi. Mais l'entreprise doit pouvoir aussi satisfaire l'attente de certaines parties intéressées (par exemple, Inspecteur du travail, Inspecteur DRIRE...), qui souhaiteront se retrouver clairement dans le système.

Le tableau suivant liste les éléments d'un système de management intégré pouvant faire l'objet d'une pratique commune et unique :

Élément du système	Pratique
Politique	Définir une politique avec l'engagement a minima de la direction à satisfaire les exigences des parties intéressées, à se conformer à la réglementation et améliorer les performances (respect des points précis de chaque référentiel).
Exigences légales et autres	Disposer d'une veille réglementaire permettant d'identifier les exigences légales, réglementaires et autres exigences (technologiques, financières, etc.) applicables aux produits et aux processus.
Planification	Planifier les actions et ressources correspondantes permettant d'atteindre les objectifs associés à la politique.
Structure, responsabilités et autorités	Définir et communiquer au sein de l'entreprise les responsabilités («qui fait quoi») et les autorités (« qui a pouvoir de décision ») de chacun.
Système documentaire	Le(s) manuel(s), les procédures, les instructions de travail et les supports d'enregistrements Q, S, E peuvent être communs ou séparés selon les besoins.
Communication	En interne, prévoir un dispositif de communication sur le système de management et son efficacité (résultats obtenus). En externe, prévoir un dispositif de communication pour traiter toute demande d'information des parties intéressées.
Compétences, formation, sensibilisation	Prévoir les formations nécessaires pour répondre aux besoins de compétence identifiés et évaluer leur efficacité. Sensibiliser les acteurs sur la pertinence de leurs activités et sur la manière dont ils contribuent à l'atteinte des objectifs.
Mesurage et surveillance	Prévoir les dispositifs de mesure et de surveillance sur les processus, le système de management et les parties intéressées pour évaluer la performance.
Audits internes	Planifier et conduire des audits internes pour mesurer la conformité et l'efficacité du système de management.
Maîtrise des dysfonctionnements	Prévoir les traitements à mener et conduites à tenir en cas de non-conformités, incidents, accidents ou situations d'urgence.
Actions correctives et préventives	Engager les actions nécessaires pour éviter le renouvellement de non-conformités avérées et pour prévenir l'apparition de toute non-conformité potentielle.
Reuves de direction	Planifier des revues pour analyser les résultats et les comparer aux objectifs, décider des actions d'amélioration et réajuster la politique

Le système de management intégré peut cependant inclure des spécificités d'un ou de plusieurs domaines :

- des variantes QS, QE, SE peuvent être envisagées en particulier pour la maîtrise opérationnelle : par exemple, la prévention des situations d'urgence est une disposition souvent pratiquée pour les domaines Sécurité et Environnement ;
- les instructions et fiches de poste peuvent être communes aux domaines qualité, sécurité et environnement mais il est important de bien visualiser ce qui est directement lié au Q, S ou E soit pour alerter soit pour former (par exemple, différenciation des domaines par couleur : voir Annexe I) les acteurs concernés.

Les pièges à éviter sont :



- tout fusionner au risque de diluer les objectifs visés et de perdre de vue la contribution de chacun dans l'obtention de ces objectifs.

4.4 Approche processus et analyse des risques, facteurs d'intégration

4.4.1 Approche processus

L'approche processus n'est pas seulement une exigence normative de la norme ISO 9001, version 2000 : c'est avant tout une réflexion profonde sur la raison d'être d'une entreprise, sur ses métiers et ses produits en liaison avec les besoins et attentes de ses clients et les contraintes de son environnement. Il peut être judicieux pour l'entreprise d'avoir une approche processus **globale** en intégrant également l'écoute des besoins et attentes de l'ensemble des parties intéressées avec la prise en compte des aspects qualité, sécurité et environnement.

L'analyse des processus permet alors d'identifier :

- les points à risques (insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accidents et risques pour la santé et la sécurité des personnes) qui constitueront les principales données d'entrée pour définir des programmes, communs ou séparés, liés aux domaines qualité, environnement et sécurité. L'approche processus peut être utilisée comme fil conducteur pour la réalisation de l'analyse environnementale et l'identification des dangers et faire l'objet parfois de méthodes communes tout en gardant leurs finalités et leurs techniques propres ;
- les compétences nécessaires pour maîtriser les processus identifiés ;
- les informations requises pour cette maîtrise et, en conséquence, la documentation nécessaire et suffisante.

Dans une vision globale, il faut manager l'entreprise et non la qualité seule, l'environnement ou la sécurité. À terme, il ne faut parler que de «système de management» : ceci permettra d'inclure toutes les activités y compris celles liées à la finance, par exemple. Ainsi, la représentation globale des processus selon une cartographie (voir exemple en Annexe C) ne doit pas décrire les exigences d'un référentiel mais refléter le fonctionnement réel de l'entreprise sans préjuger des éventuels impacts Q, S et E qui seront examinés dans une étape suivante.

La description de chaque processus identifié doit être unique et se faire de façon participative pour être accessible, comprise et entretenue par les différents acteurs de l'entreprise (voir exemple en Annexe D). La description des processus doit au moins intégrer les trois aspects qualité, sécurité et environnement mais aussi les aspects ressources humaines (par exemple dans la gestion de la formation et des compétences,...) et économiques (gestion des stocks, plafonds crédits clients/fournisseurs, etc.) permettant ainsi l'évolution vers un système de management global.

Voir aussi les documents normatifs suivants :

FD X 50-176, «*Management de la qualité — Management des processus*».

AC X 50-178, «*Management des processus — Retours d'expériences et bonnes pratiques*».

NF ISO 10006, «*Management de la qualité — Lignes directrices pour la qualité en management de projet*».

4.4.2 Analyse des risques

L'analyse du risque a pour objet :

- l'identification exhaustive des risques ;
- la pondération objective de chacun d'eux ;
- leur hiérarchisation ;
- la définition des mesures préventives à mettre en œuvre ;
- la validation des mesures préventives ;
- la mise en œuvre des méthodes de surveillance de ces risques ;
- la définition de la conduite à tenir en cas d'apparition du risque.

Dans une approche système de management intégré, le risque pourrait se définir de la façon suivante : «Un événement soudain ou différé pouvant entraîner une non-satisfaction des besoins et attentes d'une des parties intéressées».

Au-delà du fait qu'une même nature de risque impacte sur plusieurs parties intéressées, une même origine de risque peut générer des problèmes de qualité, de sécurité et d'environnement.

Note Une autre définition pourrait être la suivante : «c'est le produit de la probabilité d'occurrence d'un événement soudain ou différé par la gravité des conséquences de non-satisfaction des besoins et attentes d'une des parties intéressées».

Par exemple, une explosion détruisant un atelier peut être :

- un problème de sécurité au travail car des salariés peuvent être blessés ;
- un problème d'environnement car l'explosion a soufflé les vitres des riverains et généré une pollution atmosphérique ;
- un problème de qualité car elle peut générer une rupture d'approvisionnement des clients. En cas de dommages importants et d'arrêt de l'activité, la pérennité même de l'entreprise et des emplois peut être remise en cause.

L'analyse des risques doit donc prendre en compte toutes les conséquences pour l'ensemble des parties intéressées.

En termes de méthodes, l'analyse des risques peut être menée en s'appuyant sur l'approche processus (voir aussi 4.4.1). Pour la majorité des entreprises, il s'agit, par exemple, de traiter en priorité les processus de réalisation par une approche visuelle, complétée par des entretiens individuels avec les opérateurs. Pour les processus support, l'évaluation des risques QSE se réalise souvent sur la base d'entretiens individuels et/ou collectifs avec les personnes compétentes du processus concerné (par exemple, pour le processus achats, il peut être envisagé d'animer un groupe de travail avec le responsable achats, les acheteurs, un juriste et les clients internes du processus achats).

En fonction de leur effectif, de leur activité et de leurs compétences internes, l'entreprise peut utiliser des méthodes d'évaluation des risques développés dans les domaines qualité, sécurité ou environnement (par exemple, méthodes AMDEC, APR, HACCP, HAZOP, arbre des causes, etc.), et les généraliser pour l'ensemble du système de management.

La détermination du niveau de risque en fonction de critères tels que la gravité, la fréquence et la détectabilité permet alors de procéder à des hiérarchisations et de déterminer des priorités au niveau des mesures préventives issues de cette analyse.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3
Sécurité liée au produit	<p>Gravité</p> <p>Impact sur la santé de l'utilisateur (ex : Très grave = risque corporel moins grave = gêne)</p>	<p>Fréquence</p> <p>Nombre de fois que le défaut d'un produit est générateur d'un risque</p>	<p>Délectabilité</p> <p>Le risque est facilement repérable lors de sa fabrication (ex : essai, contrôle final,...)</p>
Sécurité et Santé au travail	<p>Gravité</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pas de dommages corporels pour l'opérateur 2. Dommages réversibles 3. Dommages graves (Incapacité Permanente Partielle ou Totale) 4. Décès 	<p>Fréquence</p> <p>Intensité périodique de l'activité</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peu intense 2. Pratique régulière 3. Pratique intense 	<p>Maîtrise</p> <p>Niveau de protection existant</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protection collective 2. Protection individuelle 3. Pas de mesure de protection
Environnement	<p>Importance</p> <p>L'impact sur l'environnement est lié à l'importance de la pollution ou de la nuisance (ex : toxicité des rejets, volume de déchets,...)</p>	<p>Sensibilité</p> <p>Il s'agit de la sensibilité du milieu dans lequel se trouve l'entreprise (ex : zone urbaine, cours d'eau à proximité,...)</p>	<p>Maîtrise</p> <p>Des dispositions de prévention des pollutions ou des nuisances existent (ex : dispositif de filtration, analyse journalière des effluents,...)</p>
Qualité	<p>Gravité</p> <p>L'impact que ce risque pourrait avoir pour le client (ex : erreur de facturation, retard de livraison,...)</p>	<p>Fréquence</p> <p>Nombre de fois que ce risque est déjà survenu</p>	<p>Sensibilité</p> <p>Niveau d'importance accordé au risque par le client</p>

Exemple de grille d'évaluation du niveau de risque qualité, sécurité, environnement

Les pièges à éviter sont :



- se perdre dans des méthodes inadaptées aux besoins et finalités de l'entreprise ;
- ne pas pré-définir la finesse de l'analyse des risques ;
- se limiter à faire l'analyse des risques uniquement lors de l'état initial et ne pas la mettre à jour.

4.5 Prise en compte des valeurs dans un système de management intégré

Retours d'expériences et bonnes pratiques

La mise en œuvre d'une démarche intégrée permet de rétablir l'équilibre entre les différents systèmes qui ont souvent été juxtaposés.

Cette unification permet l'intégration de toutes les valeurs fondamentales de l'entreprise en évitant les clivages Qualité, Sécurité, etc.

Les valeurs de l'entreprise ne sont pas à créer : elles existent déjà, mais elles ne sont pas toujours formalisées, ni communiquées. C'est une des responsabilités de la direction.

Le tableau ci-joint présente deux exemples d'entreprise avec des valeurs exprimées sous forme de principes d'actions :

Exemple 1	Exemple 2
<ul style="list-style-type: none"> — écouter, comprendre et satisfaire ses clients — communiquer, écouter le personnel et les partenaires de l'entreprise — respecter les valeurs sociales et éthiques — développer et intégrer le principe du développement durable — développer la relation gagnant/gagnant avec nos fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> — aller au-delà des attentes de nos clients — valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance — mettre l'homme au cœur de l'entreprise — faire de la diversité croissante du groupe une richesse — respecter l'intérêt général

Un autre exemple de valeurs fondamentales d'une entreprise est présenté en Annexe E.

L'homme est l'une des valeurs essentielles et implique les principes suivants :

- **dialogue social** : l'adhésion du personnel ne peut s'affirmer que sur une relation de confiance réciproque avec les équipes de management. L'implication des salariés, l'une des conditions de réussite pour pérenniser le système, passe par une approche participative, un travail en équipe pluridisciplinaire pour créer une cohésion et une dynamique dans l'entreprise ;
- **transparence dans la conduite des acteurs** : il s'agit de respecter les valeurs éthiques (morales et sociales) et de respecter la déontologie (code de bonne conduite, « droits et devoirs », etc.) ;
- **engagement et exemplarité** : chacun doit percevoir l'implication de la direction et de l'encadrement au travers d'actions visibles, concrètes et réalistes.

Les valeurs de l'entreprise doivent être clairement prises en compte lors de la définition de la politique de l'entreprise et des objectifs QSE associés.

Les valeurs s'appliquent également aux fonctions qualité, sécurité, environnement :

<ul style="list-style-type: none"> — je suis garant de la satisfaction du client et des parties intéressées ; — je ne prétends pas tout savoir et je partage ce que je sais ; — j'utilise les conclusions des instruments de surveillance (rapports d'audit, fiches de non-conformité, indicateurs, etc.) pour induire des progrès, et en aucun cas pour sanctionner des individus ; — je privilégie le bon sens et la réactivité ; — j'explique le pourquoi avant le comment ; — je reste au contact de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (pas seulement des chefs) ; — je favorise la créativité, l'innovation sous toutes ses formes ; — je fais preuve de persévérance ; — je prouve par mes actes l'authenticité de mes propos (j'accepte de me faire évaluer) ; — je ne crains pas de « bousculer » la Direction Générale et la hiérarchie ; — j'utilise en réunion de Direction certains des outils de management (brainstorming, diagramme des affinités, diagramme causes-effets, etc.) ; — je prends soin de valoriser les progrès obtenus et de reconnaître leurs acteurs ; — je développe le respect des personnes,... <p style="text-align: center;">... je rends contagieux le succès.</p>

Les pièges à éviter sont :

- aboutir à des débats sans fin et à l'absence de prise de décision par manque de maîtrise de l'approche participative (mode d'autorité, durée, etc.) ;
- avoir des valeurs de façade, c'est-à-dire non reconnues et non partagées par l'ensemble des acteurs du système ;
- ne pas hiérarchiser les valeurs ;
- avoir des valeurs incohérentes, voire antagonistes, parce que issues de systèmes différents.

4.6 Politique et planification**4.6.1 Écoute, veille et analyse stratégique*****Retours d'expériences et bonnes pratiques***

Dans le fonctionnement d'un système de management intégré, l'écoute des parties intéressées internes (personnel et ses représentants, actionnaires) ou externes (clients, fournisseurs, entreprises extérieures, distributeurs, riverains, pouvoirs publics, établissements financiers, consommateurs, organisations non gouvernementales ...) peut prendre les formes suivantes :

- enquête de satisfaction ;
- analyse des résultats SAV ;
- enquête du voisinage ;
- écoute des partenaires sociaux (incluant les intérimaires et les entreprises extérieures), réunions de CHSCT, écoute du médecin du travail, visite de la CRAM ou des DDTE, etc. ;
- suggestions en interne ;
- boîte à idées ;
- réunion avec les élus locaux, les associations de riverains et les syndicats professionnels ;
- visites des assureurs ;
- écoute des actionnaires ;
- tourisme industriel, journées portes ouvertes ;
- etc.

L'écoute permet de recueillir les données nécessaires à la planification :

- identifier et décrire les situations potentiellement porteuses de non-qualité, d'accidents du travail ou d'impact environnemental, sur l'ensemble des processus de l'entreprise (voir § 4.4) ;
- favoriser l'identification du potentiel d'amélioration.

D'autres pratiques en matière d'écoute, de veille ou d'analyse sont à prendre en compte avant la définition d'une politique :

- l'évaluation des risques (voir 4.4.2) ;
- la veille normative et réglementaire (dont la clé d'entrée peut être l'évaluation des risques QSE) ;
- tout outil d'évaluation ou de diagnostic initial (voir exemple en Annexe F).

Les pièges à éviter sont :

- privilégier un domaine particulier Q,S ou E ;
- ne pas avoir les compétences dans un ou plusieurs domaines Q, S ou E ;
- s'appropriier un système «clé en main» sans l'adapter à l'entreprise (selon son effectif, sa culture, la nature de ses activités, ses compétences, etc.).

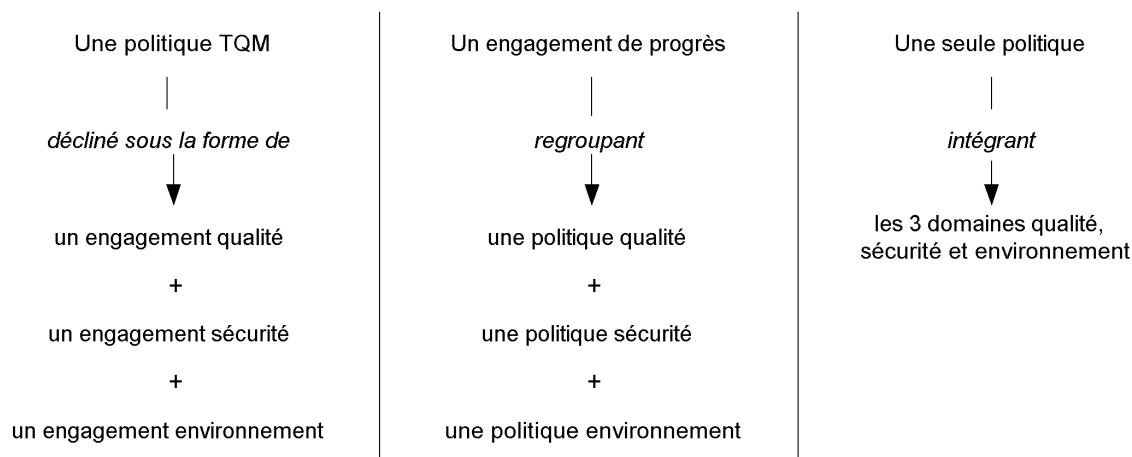
4.6.2 Politique et objectifs**Retours d'expériences et bonnes pratiques**

Il est opportun de privilégier une politique QSE mais des politiques séparées n'entravent pas la mise en place d'un système de management intégré.

Une politique intégrée QSE favorise l'implication et la motivation du personnel.

L'intégration permet de déployer l'ensemble des valeurs sur les trois domaines. On évite ainsi les années Qualité, puis les années Sécurité, etc.

Parmi les exemples de cas étudiés, les approches suivantes représentent des niveaux d'intégration croissant :



Un système de management intégré favorise la cohérence dans le déploiement de la politique et des objectifs. C'est à la direction au plus haut niveau de rédiger sa politique QSE pour assurer la cohérence avec sa stratégie et sa vision. Il convient de décliner la politique et les objectifs définis au niveau général sur chaque processus identifié au travers d'une cartographie, par exemple.

Dans la mesure du possible, il convient de déployer la politique QSE et les objectifs associés au travers d'un plan d'amélioration des performances à moyen terme et suivre l'évolution des indicateurs.

Un exemple de politique QSE est donné en Annexe G.

Les pièges à éviter sont :

- définir une politique qui ne reflète pas les valeurs et les engagements de l'entreprise ;
- oublier de décliner un des 3 domaines Q, S ou E ;
- ne pas fixer d'objectif mesurable ni d'échéance dans le temps ;
- ne pas s'assurer de l'adéquation entre les moyens disponibles et les objectifs fixés.

4.6.3 Planification

Retours d'expériences et bonnes pratiques

La planification qui découle de la politique est élaborée en tenant compte de l'organisation mise en place (voir aussi 4.2).

Différents outils de déploiement utilisés dans le domaine qualité (par exemple, méthode Hoshin – voir en Annexe H), peuvent être adaptés pour l'ensemble des domaines S, E, etc. Le déploiement doit être simple (se limiter par exemple à trois indicateurs pour un secteur, un département ou un processus donné).

Les pièges à éviter sont :



- la multiplicité des plans ou programmes séparés Q, S ou E est complexe à gérer et peut générer des contradictions ;
- faire effectuer le suivi de la planification par la(les) seule(s) fonction(s) QSE en déchargeant la ligne hiérarchique ;
- ne pas adapter les objectifs à chacun des niveaux hiérarchiques.

4.6.4 Rôles, responsabilités et autorité

Retours d'expériences et bonnes pratiques

Lorsque cela est possible, il est de bonne pratique d'associer le CHSCT (ou les délégués du personnel) dans la construction et le fonctionnement du système (par exemple, être membre d'un comité de pilotage, conduire des audits internes, etc.).

Les fonctions qualité, sécurité, environnement (voir aussi § 4.2) sont en charge de mettre en place et de d'animer le système à tous les niveaux de l'entreprise (voir exemples de fiches de fonction qualité, sécurité, environnement en Annexe B). Cependant, chaque acteur a une responsabilité dans le système et en particulier, la direction, l'encadrement intermédiaire, les pilotes de processus, etc.

Une fiche de fonction individuelle (pour l'ensemble du personnel) précisant les responsabilités de chacun sur les trois domaines peut favoriser l'adhésion de chacun au système. Au-delà de l'aspect pédagogique, ce type de support peut servir pour l'évaluation d'aptitudes ou de compétences (voir exemple en Annexe K).

Les pièges à éviter sont :



- déresponsabiliser les niveaux hiérarchiques ainsi que les opérateurs ;
- avoir des zones floues dans les définitions de fonctions (y compris pour le CHSCT).

4.7 Mise en œuvre et fonctionnement

4.7.1 Maîtrise opérationnelle

La maîtrise opérationnelle consiste à agir sur les dysfonctionnements potentiels les plus graves identifiés pour chaque processus à partir du travail réel. La maîtrise opérationnelle peut comprendre :

- l'adoption de méthodes de travail affirmées ;
- la mise à disposition de supports d'information (procédures, instructions, check-list, signalétique, etc.) ;
- la responsabilisation des acteurs (dont l'auto-contrôle) ; et
- l'engagement d'actions préventives.

Retours d'expériences et bonnes pratiques

Il convient d'intégrer dès la conception tous les aspects qualité, sécurité ou environnement impactant sur un produit, un processus ou une installation.

L'intégration QSE au niveau opérationnel facilite :

- une approche pluridisciplinaire des processus par l'enrichissement de tous les événements significatifs (accident du travail, réclamations clients, incidents environnementaux, etc.) ;
- le regroupement de documents (voir exemple de support opérationnel en Annexe I). Ce qui permet d'avoir plus d'aisance dans l'élaboration, la mise à jour, la compréhension et l'application par les acteurs concernés.

Les fiches de poste sont également des supports pertinents pour favoriser au niveau opérationnel l'adhésion au système de management intégré (voir exemple en Annexe J).

Lors de la rédaction de ces documents opérationnels, il peut être intéressant d'utiliser des méthodes telles que celle des 5 M (Matières, Méthodes, Milieu, Matériels, Main d'œuvre).

Les pièges à éviter sont :



- incohérence voire contradiction dans les documents opérationnels si les aspects Q, S, E ne sont pas intégrés.

4.7.2 Système documentaire

Retours d'expériences et bonnes pratiques

- concevoir un système documentaire dans lequel, il est possible de retrouver tous les aspects nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ; en conséquence, il s'agit d'aboutir à un système simple, complet, accessible, mis en œuvre et connu ;
- élaborer des procédures et instructions QSE communes chaque fois que possible, complétées par des documents spécifiques lorsque nécessaire (par exemple : procédure de gestion des déchets, consignation électrique, etc.).

Les pièges à éviter sont :



- démotivation du personnel devant une documentation hétérogène et apparaissant alors lourde et complexe ;
- décrire des pratiques qui ne correspondent pas à la réalité mais plutôt à une situation idéale ;
- déléguer la conception du système documentaire à des « spécialistes » de la qualité.

4.7.3 Communication et consultation

La mise en place d'un système de management intégré favorise une meilleure communication tant interne (projet d'entreprise fédérateur) qu'externe (réponses aux besoins et attentes des parties intéressées).

Retours d'expériences et bonnes pratiques

- valoriser les bonnes pratiques avant de mettre en évidence les problèmes ;
- positiver les messages (par exemple, pour la démarche qualité, ne pas se limiter aux seules non-conformités mais aussi informer le personnel sur la satisfaction des clients) ;
- assurer une communication cohérente entre l'interne (salariés — y compris leurs représentants tels que le CHSCT et les délégués du personnel- et actionnaires) et l'externe (clients, fournisseurs, distributeurs, riverains, pouvoirs publics, établissements financiers, consommateurs, organisations non gouvernementales, etc.) ;
- regrouper les objectifs et indicateurs sur un tableau de bord unique permettant une vision globale des actions de progrès (voir aussi Annexe M) ;
- favoriser la communication interne à tous les niveaux de l'entreprise en instaurant un climat de confiance ;
- développer la consultation et favoriser la remontée d'informations.

Les pièges à éviter sont :

- mettre en concurrence les différents messages Q, S et E ;
- ne pas savoir favoriser et solliciter la communication ;
- situation d'immobilisme et absence de prise de décision dues, en particulier, à la recherche absolue de consensus entre les priorités d'actions Q, S et E ;
- ne pas utiliser la communication transversale qui existe de façon spontanée dans la plupart des entreprises.

4.7.4 Management des ressources humaines**Retours d'expériences et bonnes pratiques**

L'intégration des systèmes de management est une opportunité pour :

- assurer l'accueil et l'information des nouveaux embauchés dès leur arrivée afin qu'ils adhèrent au système et aux pratiques de l'entreprise (voir exemple en Annexe L) ;
- tenir compte des aspects QSE lors des entretiens individuels qui doivent permettre d'identifier les besoins en formation (voir exemple en annexe K), obligatoires ou non, mais pertinents et cohérents avec la politique et les objectifs associés. La formation peut intervenir sous la forme de prestations externes ou internes, parrainage, etc. ;
- développer la gestion des compétences non seulement sur les connaissances (savoir) et les aptitudes (savoir-faire) mais aussi sur les comportements (savoir-être).

En matière de sensibilisation et de prise de conscience, il convient d'animer des réunions d'une durée adaptée et maîtrisée avec des supports d'information privilégiant le graphisme et des exemples terrains, concrets et d'actualité.

Les réunions enclenchées à la suite d'un incident, d'un non-respect de consignes ou d'un accident doivent être animées sur les zones concernées, lorsque cela est possible, et ce afin de favoriser l'expression des opérateurs.

L'intérêt de cette disposition est de pouvoir rassembler en même temps des informations sur un thème dans les différents domaines et de rendre plus efficace la sensibilisation du personnel sur :

- la protection des personnes et des biens ;
- la préservation du produit et donc la satisfaction du client ;
- les risques de pollution.

Chaque membre du personnel sera sensibilisé par au moins l'un de ces thèmes.

Les pièges à éviter sont :

- éviter les formations trop ambitieuses ou inadaptées au besoin du poste.

4.7.5 Management de l'information**Retours d'expériences et bonnes pratiques**

— établir des méthodes et définir les responsabilités afin de collecter, gérer et diffuser au bon niveau opérationnel les informations concernant l'ensemble des aspects (Q, S, E, ...) liés à un produit, un processus, une installation, etc. Ces informations peuvent provenir :

- des données du marché ;
- des exigences réglementaires et normatives ;
- des besoins et attentes des parties intéressées ;

- de retours d'expérience ;
- d'actions de « benchmarking » ;
- etc.

Les pièges à éviter sont :



- transmettre une information non traitée, non factuelle ou déformée pouvant entraîner un risque d'incompréhension ;
- transmettre une information non filtrée car risque de couler sous l'information inutile.

4.7.6 Management des autres ressources

Retours d'expériences et bonnes pratiques

Il convient d'élargir le système à la gestion de toutes les ressources (par exemple : matérielles, financières, informatiques, naturelles, etc.) nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. En terme de ressources financières, il convient de prévoir un budget pour le financement des plans d'actions QSE.

Une bonne pratique consiste à porter une attention particulière à la maintenance des matériels et infrastructures, y compris l'équipement informatique.

Les pièges à éviter sont :



- limiter le management des ressources aux seules exigences spécifiées par un référentiel certifiable ;
- transformer le système intégré en un grand «fourre-tout» ; il faut se limiter à ce qui est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

4.7.7 Partenariat et relation avec l'extérieur

Retours d'expériences et bonnes pratiques

- développer des relations «gagnant-gagnant» ;
- mettre en place des plans d'actions intégrant les exigences QSE pour définir de manière systématique les relations avec les tiers lorsque l'entreprise délègue tout ou partie de ses responsabilités (par exemple, un plan de prévention dans le cas de sous-traitance, un protocole de sécurité dans le cas de transport, etc.).

Les pièges à éviter sont :



- déléguer ne veut pas dire perte de responsabilités ;
- ne pas mettre de limites au niveau des exigences exprimées par le client : dans certains cas, l'entreprise doit savoir dire stop et le client doit comprendre son intérêt à long terme. L'un des objectifs de la relation client-fournisseur est le travail en partenariat.

4.8 Évaluation de la performance

4.8.1 Mesure et surveillance des produits et processus

Retours d'expériences et bonnes pratiques

La notion de « mesure » qualité, sécurité, environnement d'un produit, d'un service ou d'un processus nécessite le choix préalable de points de vérification (par exemple : métrologie, étalonnage, suivi, enregistrement, etc.) et de caractéristiques à mesurer. En pratique, ces mesures peuvent être spécifiques à un seul domaine (Q, S ou E) ou à plusieurs (QSE, QS, QE ou ES). Cependant, les méthodes de contrôle, de mesure et d'essai ainsi que les principes métrologiques doivent être identiques quelque soit la finalité des dispositifs mis en œuvre.

Exemples :

Surveillance Q	Surveillance S	Surveillance E	Surveillance SE	Surveillance QSE
Mesure de densité	Prélèvement de liquides toxiques	Mesure de DBO (demande biologique en oxygène)	Mesure de bruit	Étalonnage d'une balance pour pesée d'une matière volatile et toxique pour le client

La notion de «surveillance» en matière de qualité, de sécurité et d'environnement s'applique à la fois au respect de la définition du produit ainsi qu'au respect du bon déroulement du processus lui-même.

Par exemple, pour un processus de recherche et développement, il s'agit de surveiller le respect des spécifications qualité, sécurité, environnement retenues dans la conception du produit et de sa mise en œuvre, mais également le respect des étapes (planification, moyens) propres à toute démarche de recherche et développement dans des conditions prédéfinies.

Il convient de surveiller l'ensemble des processus clés (majeurs, vitaux ou stratégiques) retenus par l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui :

- présentent un risque sur l'un des domaines Q, S ou E ; et/ou
- influencent les facteurs clés de réussite de l'entreprise.

Les pièges à éviter sont :



- mesurer et surveiller des paramètres sur lesquels il n'y a pas de nécessité d'agir ;
- mesurer et surveiller les seuls processus liés à la réalisation du produit ;
- confondre mesure et surveillance.

4.8.2 Mesure de la performance du système

Retours d'expériences et bonnes pratiques

4.8.2.1 Tableau de bord et indicateurs

Il convient de définir des indicateurs de performance qui peuvent prendre en compte des aspects qualité, sécurité et environnement (par exemple : suivi de l'évaluation des fournisseurs et sous traitants, nombre de personnes formées, etc.). Ces indicateurs de performance permettent de juger de la maîtrise des processus, d'évaluer leur efficacité et d'en assurer leur suivi.

Il est préférable de :

- retenir un nombre limité d'indicateurs ;
- choisir des indicateurs proactifs (par exemple, taux de satisfaction des clients) que réactifs (par exemple, nombre de réclamations traitées).

L'évaluation de la performance globale du système de management peut être pilotée au travers d'un tableau de bord unique qui peut regrouper, par exemple :

- un indice global permettant de mesurer l'efficacité du système de management intégré ;
- des indicateurs de performance, spécifiques aux domaines Qualité, Sécurité et Environnement (par exemple, taux de satisfaction des clients, nombre de jours perdus consécutifs à des accidents, consommation d'eau, etc.).

Un exemple de tableau de bord graphique est présenté en Annexe M.

Note Il est souvent constaté des corrélations entre les évolutions des indicateurs Q, S et E mettant en évidence les relations ainsi que les effets de synergie entre les domaines Q, S et E.

La périodicité de la mesure des indicateurs peut être mensuelle, trimestrielle, annuelle, ... et dépend de différents critères :

- les spécificités du fonctionnement de l'entreprise (par exemple, pour le traitement de déchets, il convient de tenir compte de la typologie des déchets ayant la rotation de traitement la plus longue) ;
- le niveau de maturité du système de management QSE ;
- l'importance des enjeux qui ne seront pas les mêmes en matière de qualité, de sécurité et d'environnement.

Une bonne pratique consiste à impliquer les opérateurs concernés dans la définition des indicateurs, à les responsabiliser au travers de la mesure et de l'enregistrement des résultats et à les associer à leur interprétation.

La pratique montre que l'évaluation de la performance qualité, sécurité, environnement ne peut se faire qu'à partir d'indicateurs reconnus par l'ensemble du personnel et impartial et se référant à un objectif qui soit :

- spécifique ;
- mesurable ;
- atteignable ;
- réaliste ;
- traçable.

Les pièges à éviter sont :



- se limiter aux seuls indicateurs de production ou de résultats (chiffre d'affaires, productivité, indice de gravité, etc.).

4.8.2.2 Audits internes

Les audits internes font partie des évaluations de la performance des systèmes de management qualité, sécurité et environnement.

Le nombre et le choix des auditeurs doit être fonction de la taille de l'entreprise et de la criticité de ses processus. L'expérience montre qu'il est souhaitable quand les conditions le permettent d'associer des personnes du CHSCT à l'organisation et au suivi des audits, voire à être auditeurs (à condition de ne pas être opérateurs du secteur concerné par l'audit). Ils seront ainsi des promoteurs de l'intégration des systèmes de management et de leur adoption par les acteurs concernés.

L'expérience montre aussi que l'audit interne peut améliorer :

- le fonctionnement de l'entreprise en détectant les points faibles et les points forts ;
- la communication et la concertation ;
- l'implication du personnel à tous les échelons.

Des audits externes, par exemple une fois tous les ans, ont souvent un impact positif sur la motivation des acteurs. Les audits «croisés» intra ou inter entreprises sont notamment appréciés comme un potentiel de progrès et de communication.

Les pièges à éviter sont :



- prétendre tout auditer tous les ans ;
- limiter la communication des résultats d'audit aux seuls écarts négatifs (non-conformités, remarques, ...) en occultant les actions correctives qui en découlent et les écarts positifs (bonnes pratiques).

4.8.3 Maîtrise des dysfonctionnements

Retours d'expériences et bonnes pratiques

La maîtrise des dysfonctionnements qualité, sécurité, environnement est primordiale pour l'amélioration continue. Celle-ci est basée sur l'identification et l'analyse des problèmes, la recherche de solutions, la réalisation des actions correctives et la mesure de leur efficacité. Les supports les plus couramment utilisés sont le cahier de relevé de dysfonctionnements d'atelier ou les fiches d'anomalie QSE (voir exemple en Annexe O). Certains opérateurs n'ayant ni le goût ni la culture de l'écrit, le cahier collectif se révèle généralement plus accessible que la fiche d'anomalie.

Ces relevés devraient inclure les incidents, les « presque accidents », et les accidents survenus dans l'entreprise et ce dans tous les domaines (QSE).

Des méthodes communes aux trois domaines QSE encouragent et facilitent la remontée des dysfonctionnements vers la hiérarchie et le(s) fonction(s) QSE. L'évaluation de la gravité des dysfonctionnements devrait se faire au niveau de l'analyse des faits et non pas lors de l'enregistrement, afin d'éviter le risque de compliquer la remontée d'information et des préjugés. Une bonne pratique consiste ensuite à responsabiliser la hiérarchie dans la réalisation du traitement curatif (court terme), correctif (moyen terme) et préventif (long terme) avec retour d'information destiné à l'émetteur et au personnel concerné.

4.8.4 Analyse des données

L'analyse des données QSE permet de connaître la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées et l'évolution des processus, ainsi que toutes les potentialités d'actions préventives. Il convient d'organiser le recueil et l'analyse des données à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Retours d'expériences et bonnes pratiques

Une bonne pratique est d'impliquer le personnel concerné en constituant une équipe pluridisciplinaire (QSE) lors de l'analyse des informations recueillies en interne et en externe (exemples d'informations : indicateurs, enregistrements, rapports d'audits, évolution des processus et des produits y compris les opportunités d'amélioration etc.). De par l'implication de cette équipe, les décisions puis les actions traitées à court et à moyen terme sont un gage d'efficacité et d'amélioration continue.

Les pièges à éviter sont :



- système d'amélioration ou de suggestion inexistant dans l'entreprise ;
- personnel peu impliqué dans la remontée des incidents ;
- encadrement peu impliqué dans l'analyse des incidents.

4.9 Amélioration

4.9.1 Prévention des situations d'urgence

Retours d'expériences et bonnes pratiques

- Adapter au domaine qualité des pratiques de prévention de situation d'urgence et de gestion de crise mises en place, fréquemment, dans les domaines sécurité et environnement ;
- mettre en place des « fiches réflexe » permettant d'anticiper les risques et de prévoir les conduites à tenir en cas d'incident/accident/dysfonctionnement (voir exemple en Annexe N). Prévoir dans la description des processus les situations anormales et dégradées pouvant avoir un effet sur la qualité du produit, la sécurité des personnes et sur l'environnement ;

- pérenniser la prévention des situations d'urgence par :
 - des formations techniques et QSE ;
 - une valorisation du poste de la personne avec prise de conscience des risques encourus en cas de non-respect de consigne ou d'absence de précautions ;
 - des sensibilisations ponctuelles sous forme de piqûres de rappel (par exemple, rappel de consignes connues par tous et de leurs conséquences si elles ne sont pas appliquées, rotation mensuelle d'affichage thématique) ;
- procéder périodiquement à des exercices pratiques simulant une situation d'urgence réelle.

Les pièges à éviter sont :



- s'abstenir de simulations lorsque cela n'est pas réglementaire ;
- oublier de communiquer en interne et en externe.

4.9.2 Amélioration continue

Retours d'expériences et bonnes pratiques

- Mettre en œuvre des outils dont les résultats sont rapides, concrets et visibles. Par exemple, impliquer les acteurs dans les démarches de résolution de problème, de suggestions d'amélioration et ce dans toutes les étapes : identification des effets et des causes, recherche et proposition de solutions, suivi de l'efficacité de la solution ;
- communiquer auprès des personnes pouvant être concernées toutes informations sur des incidents, non-conformités, accidents... avec les causes identifiées sous la forme par exemple :
 - d'historique disponible à leur poste de travail ;
 - d'échanges constants sur le terrain ;
 - d'une communication écrite adaptée sur les trois domaines (par exemple, journal interne, affichage, diffusion intranet, etc.) ;
- développer les synergies entre les domaines QSE par usage systématique de méthodes et d'outils d'amélioration, simples, accessibles et participatifs : par exemple, brainstorming, diagramme causes-effets, diagrammes des affinités, chantier 5S, etc. ;
- si la taille de l'entreprise le permet, mettre en place des groupes d'amélioration des processus chargés d'étudier les aspects qualité, sécurité et environnement. Ce type de groupe est chargé de mettre en place les actions dans les trois domaines qui permettent de réduire les risques d'accidents et les impacts sur l'environnement, de réduire les réclamations clients et d'améliorer la productivité. Le groupe fixe lui-même les objectifs (Qualité, Sécurité, Environnement, Productivité), ce qui stimule et responsabilise les acteurs. Ce groupe est également chargé de maîtriser les interfaces avec les autres processus (par exemple la maintenance) ;
- au-delà d'un système de traitement des dysfonctionnements (non-conformités, incidents, accidents, etc.) donnant lieu à la mise en place d'actions correctives, développer un système favorisant l'expression spontanée d'idées et de suggestions (voir exemple de fiche d'amélioration en Annexe O) ;
- exploiter les échanges avec les parties intéressées (visites des clients sur site, rencontres en face-à-face, réunions CHSCT, etc.) comme l'une des principales sources d'amélioration. Favoriser la participation du personnel lors de ces échanges (par exemple, si le contexte le permet, des opérateurs peuvent se déplacer chez le client).

Les pièges à éviter sont :

- l'amélioration dans un des domaines ne doit pas apporter de dysfonctionnement dans un autre, c'est pourquoi il est souhaitable avant toute action corrective ou préventive d'évaluer les conséquences sur les trois domaines QSE. Ceci permet d'assurer la cohérence de la démarche et de minimiser les dérives ;
- oublier de faire les recoupements entre les actions correctives issues des audits internes, les actions d'améliorations issues de résolutions de problèmes, les opportunités d'amélioration décidées lors de revues de direction, etc.

4.9.3 Revues de direction**Retours d'expériences et bonnes pratiques**

La revue de direction constitue l'étape clé pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses domaines. Une revue intégrée (voir alternatives ci-après) permet :

- de fédérer les énergies et les compétences de l'entreprise ;
- d'analyser, de façon globale, des faits et des résultats ;
- de mettre en évidence les différents potentiels d'amélioration ;
- de prendre des décisions cohérentes avec des arbitrages éventuels ; et
- de définir les priorités dans les différents domaines QSE en profitant des synergies.

La revue de direction est décisionnelle : en particulier, la direction au plus haut niveau doit donner son avis sur l'évaluation du fonctionnement du système de management et son efficacité. Son avis écrit est souhaitable sur le(s) compte-rendu(s) des revues de direction, ceci permet en outre d'officialiser et de donner du poids aux orientations et décisions prises.

En terme d'organisation de la revue de direction, plusieurs alternatives sont envisageables :

- une revue de direction unique et intégrée QSE avec des acteurs identiques (un seul compte-rendu) ;
- une revue de direction programmée le même jour avec les trois parties Q, S et E traitées de façon successive avec une partie des acteurs différents (trois comptes-rendus séparés) ;
- une revue de direction avec une première partie commune concernant une présentation et un bilan global puis des parties séparées, spécifiques à l'un des domaines Q,S,E ;
- des revues de direction fractionnées sur deux, trois jours et ciblées en fonction de thèmes QSE (mobilisation des responsables de service concernés).

Bien que la fréquence des revues de direction reste à l'initiative des organismes, il apparaît souhaitable de faire le point au moins tous les six mois notamment si l'organisme fonctionne sur des plans d'action annuels.

Il convient d'assurer une diffusion du compte-rendu de la revue de direction de façon adaptée :

- information auprès de chaque service et des représentants du personnel ;
- synthèse et restitution orale par les responsables de service ou l'animateur QSE.

Les pièges à éviter sont :

- planifier des revues de direction dans le seul but de répondre aux exigences d'un référentiel normatif en occultant leur dimension stratégique : bilan et analyse des résultats, débat et dialogue, nouvelles actions à mener, allocations de ressources, etc. pour répondre aux objectifs ;
- provoquer des dysfonctionnements dans un domaine (Q, S ou E) en voulant améliorer un autre domaine.

Bibliographie et Glossaire

Normes

Recueil de normes «*Qualité et systèmes de management ISO 9000*», Éditions AFNOR, 2001.

Recueil de normes «*Management de l'environnement*», Tome 1 et 2, Éditions AFNOR, 2002.

Recueil de normes «*Management de la santé et sécurité au travail*», Éditions AFNOR, 2000.

Recueil «*Management du risque* », Editions AFNOR, 2002.

Ouvrages

Qualité-Sécurité-Environnement, Construire un système de management intégré, JM Gey, B Froman, F Bonnifet, Éditions AFNOR, 2002.

Du manuel qualité au manuel de management — L'outil stratégique, B. Froman — AFNOR ; 2001.

Le manuel de management environnemental, Michel Jonquière, Société Alpine de Publications, 2000.

Développement durable, MFQ/IQM, Edition Vetter, Darentière, Paris, 2001.

Pratiquer le management de la santé et la sécurité au travail — Maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001, JM Gey et D. Courdeau, AFNOR, 2002.

Mémento *Qualité Sécurité Environnement*, B. Froman — Éditions FGM associés, 1999.

Mémento Management intégré dans l'agroalimentaire les clés de la réussite, L. Lévêque, S Mathieu AFNOR, 2002.

Mémento Audit Qualité Sécurité Environnement, P.Vandeville, AFNOR, 2002.

Sites internet

Association Française de Normalisation (AFNOR) : <http://www.afnor.fr>

Association pour le développement du Management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement : <http://www.adqse.com>

Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail : <http://www.info-europe.fr>

Glossaire

APR	: Analyse préliminaire des risques.
CHSCT	: Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.
HACCP	: Hazard Analysis Critical Check Points.
HAZOP	: Hazard and operability studies.
ICPE	: Installation classée
QSE	: Qualité, sécurité, environnement.

Annexe A

Exemple de structure d'un système de management intégré

- 1 Généralités**
- 2 Présentation de la société et de l'usine**
- 3 Définitions**
- 4 Politique QSE**
 - 4.1 Engagement de la direction
 - 4.2 Détermination des objectifs et cibles
 - 4.3 Planification des activités
- 5 Organisation**
 - 5.1 Organisation générale
 - 5.2 Responsabilités
 - 5.3 Représentant(s) de la direction
 - 5.4 Communication interne
 - 5.4.1 Communication interne à l'entreprise
 - 5.4.2 Actions relatives au SME et SGS
 - 5.5 Communication externe
- 6 Système documentaire**
 - 6.1 Descriptif du système documentaire
 - 6.2 Documents relatifs au produit fabrique
 - 6.3 Documents externes
 - 6.4 Principes de gestion des enregistrements
 - 6.5 Principes de gestion des données
- 7 Ressources humaines**
 - 7.1 Accueil au poste
 - 7.2 Identification des tâches et compétences déterminantes pour le système QSE
 - 7.3 Formation professionnelle
 - 7.4 Évaluation du niveau de compétences au poste
 - 7.5 Planification des actions de formation /sensibilisation/habilitation
- 8 Processus**
 - 8.1 Généralités sur la maîtrise des processus
 - 8.2 Activité commerciale et relations avec les clients
 - 8.2.1 Organisation du service marketing/vente
 - 8.2.2 Traitement de la commande — Facturation
 - 8.2.3 Écoute client, guide d'entretien client et traitement des réclamations clients
 - 8.3 Achats
 - 8.3.1 Organisation de la fonction achats
 - 8.3.2 Sélection et suivi des fournisseurs
 - 8.3.3 Traitement des non-conformités

- 8.4 Processus de production
 - 8.4.1 Rôle et utilisation du manuel opératoire
 - 8.4.2 Plan de contrôle — Etat des contrôles
 - 8.4.3 Identification et traçabilité
 - 8.4.4 Propriété du client
 - 8.4.5 Traitement des produits non-conformes et gestion des déchets
- 8.5 Maintenance et procédures de travaux
- 8.6 Situations d'urgence
 - 8.6.1 Situations accidentelles
 - 8.6.2 Capacités à réagir
 - 8.6.3 Organisation générale des secours
- 8.7 Stockage, conditionnement , préservation et livraison du produit
- 8.8 Management de l'amélioration continue

9 Mesures et contrôles

- 9.1 Mesure de la satisfaction du client
- 9.2 Surveillance du système
- 9.3 Surveillance du produit et surveillance environnementale
 - 9.3.1 Mesures et contrôles à la réception
 - 9.3.2 Mesures et contrôles en cours de réalisation
 - 9.3.3 Mesures et contrôles finals
 - 9.3.4 Surveillance environnementale
 - 9.3.5 Enregistrements des mesures et contrôles
 - 9.3.6 État des mesures et contrôles
- 9.4 Maîtrise des équipements de mesure
- 9.5 Surveillance de l'hygiène et sécurité
- 9.6 Amélioration de l'environnement de travail
- 9.7 Exploitation des données
- 9.8 Audits internes
- 9.9 Tableau de bord des résultats QSE

10 Actions d'amélioration

- 10.1 Non-conformité
 - 10.1.1 Produit non-conforme
 - 10.1.2 Non-conformité sécurité/environnement
- 10.2 Actions correctives
- 10.3 Actions préventives
- 10.4 Autres actions d'amélioration
- 10.5 Bilan des actions d'amélioration

11 Revues de direction

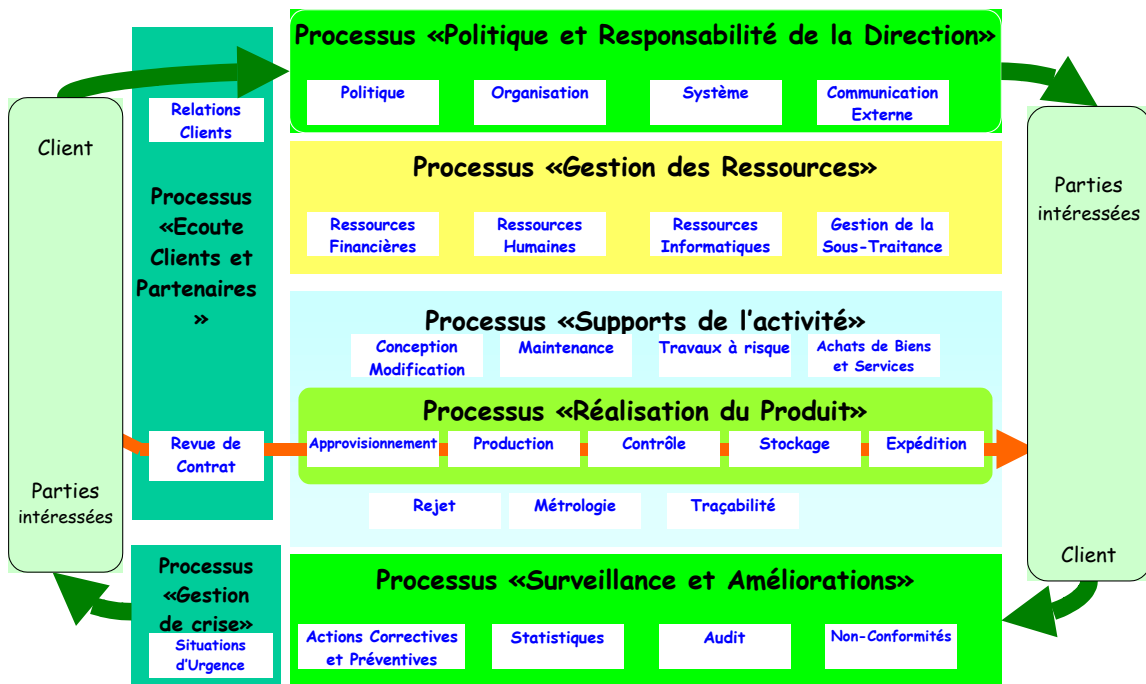
Annexe B

Exemples de responsabilités et autorités pour des fonctions qualité/sécurité/environnement

Directeur qualité, sécurité, environnement	Coordinateur qualité, sécurité, environnement	Correspondants Qualité, Sécurité, environnement
<ul style="list-style-type: none"> — Vise les documents administratifs relatifs à l'environnement (par exemple la DRIRE et en relation avec les autorités ; — organise l'analyse des propositions d'actions et en coordonne les moyens ; — rend compte à la Direction du fonctionnement du système QSE de façon à l'examiner et à l'améliorer ; — s'assure que les exigences relatives au système QSE sont établies, mises en œuvre et maintenues conformément aux normes ; — organise les veilles réglementaire et technologique ; — assure la communication entre les différents niveaux et fonctions concernant les éléments du système QSE et leur efficacité ; — encourage la sensibilisation aux exigences réglementaires, légales ainsi que celles du client à tous les niveaux de l'entreprise ; — participe aux revues de direction ; — répond aux demandes externes environnementales ; — vérifie le manuel QSE ; — réalise les audits internes ; — prend en charge le suivi des mesures de surveillance. 	<ul style="list-style-type: none"> — Assiste le directeur QSE ; — met en place le SMI ; — réalise la veille réglementaire ; — analyse le contexte environnemental aux postes de travail ; — crée, diffuse et modifie les documents QSE ; — rédige le manuel QSE, les procédures, les instructions, et les enregistrements avec la participation du personnel ; — fait le lien entre la Qualité, la Sécurité et l'Environnement ; — tient à jour la documentation qualité, sécurité, environnement ; — sensibilise le personnel à l'environnement ; — est responsable des audits internes ; — planifie et prépare les audits interne ; — participe à la rédaction du manuel et des documents QSE ; — participe aux revues de Direction ; — prend en charge le suivi des mesures de surveillance. 	<p>Les animateurs recherchent des éléments d'informations pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> — l'analyse des dysfonctionnements qualité, sécurité ; — l'analyse des conditions de travail ; — la tenue à jour des indicateurs qualité, sécurité. <p>Ainsi, les animateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> — participent à l'évolution d'un projet en rapport avec les aspects QSE (modification du processus, extension d'un bâtiment ...) ; — animent des groupes de travail ou des réunions afin de résoudre des problèmes identifiés ou de coordonner certaines actions ; — accueillent les nouveaux employés (CDI, CDD, intérimaires), les stagiaires, les entreprises extérieures pour informer sur le système QSE ; — participent à la rédaction du manuel et des procédures QSE ; — participent aux revues de Direction.

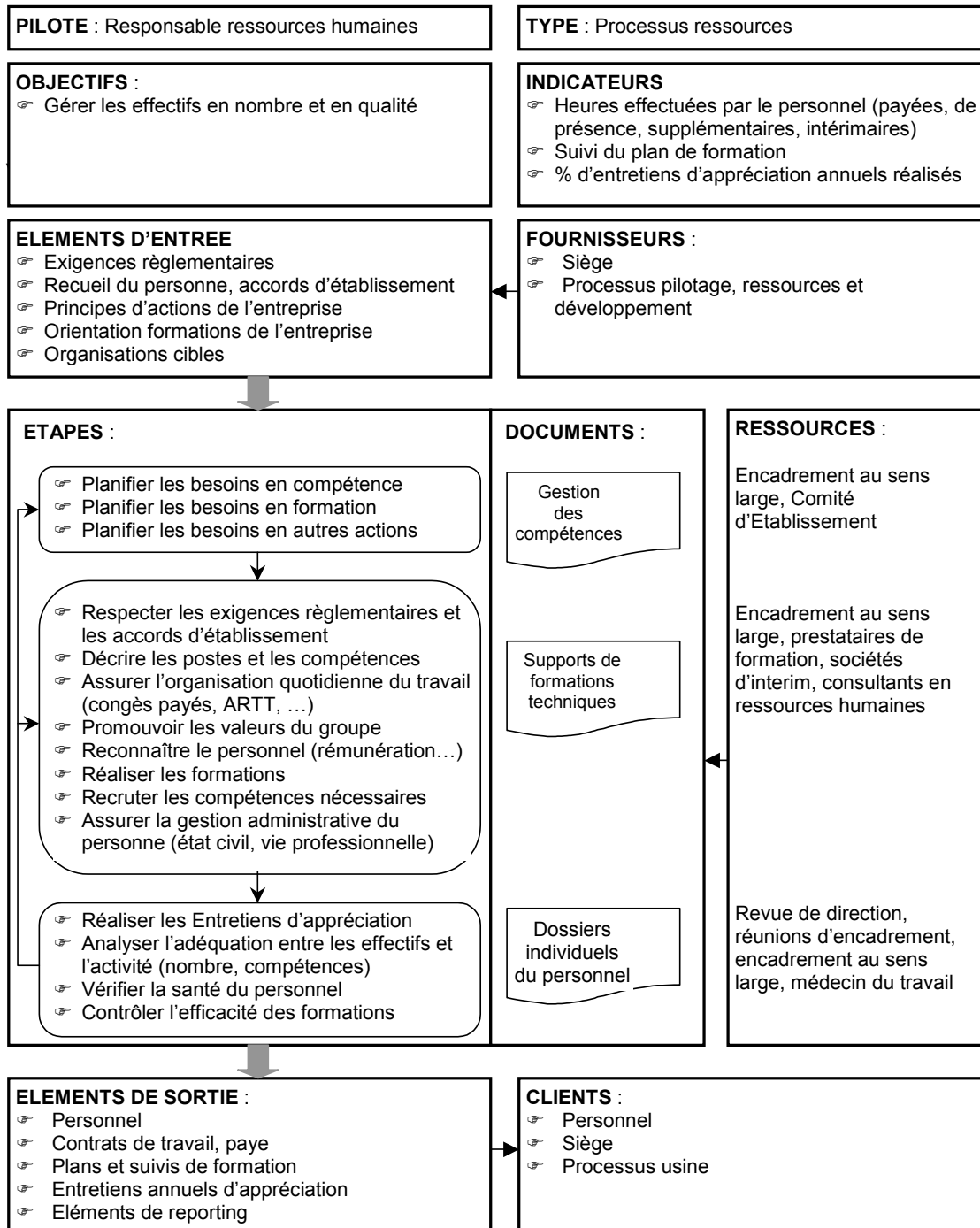
Annexe C

Exemple de cartographie globale représentant l'ensemble des processus de l'entreprise



Annexe D

Exemple de descriptif de processus (ressources humaines)



Annexe E

Exemples de valeurs fondamentales

Le client avant tout :

Renforcer les relations de partenariat avec le client en fournissant des produits et des services de qualité au travers de l'innovation et de l'excellence.

Le respect de l'individu :

Respecter la dignité des collaborateurs, l'équité et les développements individuels.

La Qualité :

- exécuter avec excellence ;
- être moteur dans la mise en place des procédés 6 sigmas dans tous les processus clefs ;
- aller au-delà des attentes du client.

Le partenariat avec les fournisseurs :

Renforcer la communication, la formation, les indicateurs et la reconnaissance.

La moralité et l'intégrité dans les affaires :

Conduire les affaires avec une intégrité intransigeante.

L'importance des actionnaires :

Optimiser les résultats par une approche d'amélioration continue.

Une responsabilité sociale :

Être une valeur sûre pour la communauté.

Annexe F

Exemple d'outil d'auto-diagnostic initial

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	Excellent
A Responsabilité de la direction					
A.1 Analyse initiale et écoute	L'analyse initiale et l'écoute sont embryonnaires	Des actions particulières d'analyse initiale et d'écoute sont menées dans des contextes précis	Un processus d'analyse initiale est établi et systématique	L'analyse initiale permet d'identifier les besoins actuels et d'anticiper les besoins futurs des clients et des autres parties intéressées	L'analyse initiale et l'écoute sont permanentes et source d'innovations
A.2 Identification des exigences légales	Les exigences légales sont identifiées de façon ponctuelle et incomplète	Les exigences légales sont identifiées lorsque cela est explicite	Les exigences légales sont systématiquement identifiées	Une veille réglementaire est organisée au sein de l'entreprise	La citoyenneté de l'entreprise est reconnue
A.3 Politique et objectifs	L'engagement de la direction existe : il n'est ni formalisé, ni communiqué	Une politique est formalisée, déclinée en objectifs et revue de façon périodique	L'engagement de la direction s'appuie sur une politique affirmée et les objectifs sont déployés à chaque niveau approprié	L'engagement de la direction prend en compte les besoins des parties intéressées et les objectifs sont orientés vers la recherche d'efficience	La direction a sa vision de l'avenir de l'entreprise et la prend en compte au niveau de sa politique
A.4 Planification	La planification est empirique	L'entreprise définit la manière dont les exigences sont satisfaites	L'entreprise identifie et planifie les actions et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs	La planification intègre les besoins et attentes de toutes les parties intéressées	La planification est intégrée dans la stratégie de l'entreprise
A.5 Approche processus	Les processus sont vécus sans être identifiés ni partagés	Les processus sont identifiés mais ne sont pas complètement pilotés	Les processus sont identifiés, décrits, analysés et pilotés	Les processus sont optimisés et les ressources sont rentabilisées	Prévention active à tous les niveaux : les processus sont «agiles»
A.6 Responsabilités et autorité	Les responsabilités et l'autorité sont définies pour quelques fonctions	Les responsabilités et l'autorité sont définies pour toutes les fonctions ayant une incidence sur la qualité, l'environnement ou la sécurité	Les rôles, responsabilités et autorité de tout acteur sont définies et communiquées	Les responsabilités sont définies de façon à ce que chacun soit acteur du système de management	La culture de l'amélioration continue est intégrée dans les responsabilités de chacun
A.7 Communication interne	La communication est ponctuelle et occasionnelle	Certains résultats de performance sont communiqués de façon systématique	Le système de management intègre un dispositif de communication interne et externe	La communication interne et externe intègre les données et résultats liés aux clients et parties intéressées	L'entreprise évalue et améliore l'efficacité de sa communication
A.8 Revue de direction	Des revues informelles sont déclenchées de temps en temps	Des revues de directions sont planifiées et impliquent des décisions	Les revues de direction s'inscrivent dans un processus d'amélioration du système de management	Les revues de direction intègrent toutes les données des parties intéressées	La revue de direction est un outil stratégique pour la Direction

(à suivre)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	Excellent
B Management des ressources					
B.1 Management des compétences	Les ressources humaines sont essentiellement gérées sur le plan administratif.	Les ressources humaines sont centrées autour de la définition des responsabilités et de la formation	Les ressources humaines sont gérées comme un processus en soi et favorisent une responsabilisation du personnel	Les ressources humaines s'inscrivent dans une logique de développement du capital humain	La contribution du personnel dans l'amélioration permanente du système est managée
B.2 Management de l'information	L'information est détenue par quelques individus clés	Les informations essentielles sont partagées	Les informations sont gérées comme un processus en soi	Le système d'informations est enrichi par les retours d'expérience et des bonnes pratiques observées sur le marché	L'entreprise est «apprenante»
B.3 Management des ressources matérielles	L'allocation des ressources matérielles n'est pas organisée au sein de l'entreprise	L'allocation des ressources matérielles est planifiée. Les modalités de décision et les conditions d'entretien sont connues	L'adéquation des ressources matérielles aux objectifs des processus est recherchée.	Les processus et les ressources sont définis simultanément.	Les processus et les ressources sont définis simultanément.
B.4 Environnement de travail	L'environnement de travail n'est pas une préoccupation en soi	La prise en compte de l'environnement de travail permet de répondre aux exigences	L'environnement de travail garantit la conformité du produit et la protection du personnel	L'environnement de travail contribue à la satisfaction du personnel	L'entreprise est exemplaire en matière d'éthique sociale
C Réalisation du produit					
C.1 Planification opérationnelle	La planification est improvisée	La planification permet de répondre aux exigences spécifiées contractuellement	La planification permet de répondre aux exigences (client, réglementation, entreprise coopérative)	La planification permet de répondre aux exigences des parties intéressées	La planification est intégrée
C.2 Processus relatifs aux clients	Les activités du processus commercial se déroulent selon les pratiques usuelles	Les activités du processus commercial visent la conformité aux exigences explicites du client	Le processus commercial vise la satisfaction du client	Le processus commercial vise la fidélisation du client et la prise en compte des exigences des autres parties intéressées	Les processus commerciaux visent à renforcer les caractères distinctifs et avantages concurrentiels de l'entreprise
C.3 Processus de conception	La conception repose sur quelques personnes	Les processus de conception visent la conformité du produit aux exigences du client	Les processus de conception intègrent complètement les exigences client	Les processus de conception intègrent les parties intéressées	Les processus de conception intègrent complètement les besoins actuels et futurs du marché
C.4 Processus d'achats	Les méthodes de sélection des fournisseurs ne sont pas définies	Les principaux fournisseurs sont sélectionnés de façon méthodique	Les relations avec les fournisseurs visent la satisfaction de l'entreprise et de ses clients	Les relations avec les fournisseurs s'inscrivent dans une logique de partenariat	Le fournisseur est un acteur de la stratégie de l'entreprise
C.5 Processus de production	«Les choses se passent»	Les processus de production sont définis, formalisés et connus des personnes concernées	Les processus de production sont stabilisés et conduisent à des produits conformes aux objectifs	Les processus de production sont optimisés en termes de cycle, de coût et de performance	Les processus de production sont constamment améliorés
C.6 Identification et traçabilité	Quelques produits sont identifiés	Les produits sont systématiquement identifiés et la traçabilité est assurée lorsque cela est exigée	La traçabilité concerne des produits ciblés et permet de retrouver l'origine et la destination du produit et de ses composants	La traçabilité concerne des produits ciblés et permet de retrouver les conditions de réalisation du produit	La traçabilité apporte une garantie totale pour toutes les parties intéressées sur le produit et l'environnement dans lequel il a été réalisé

(à suivre)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	Excellent
D Mesure, analyse, amélioration					
D.1 Contrôle et surveillance	Les contrôles et la surveillance sont limités à quelques produits	Les contrôles et la surveillance assurent : — que le produit est conforme aux différentes étapes de réalisation — que les processus se déroulent tels que définis et planifiés.	Les contrôles et la surveillance ont pour objet la maîtrise du déroulement du processus, la conformité des produits aux exigences et la satisfaction durable de nos clients	Les contrôles et la surveillance ont pour objet l'optimisation de l'ensemble des processus	Les contrôles et la surveillance ont pour objet la cohérence permanente à la stratégie de l'entreprise.
D.2 Performance du système	Notre performance est inconnue	Notre performance garantit la conformité aux exigences	Notre performance est efficace	Notre performance est efficiente	Notre performance est excellente
D.3 Amélioration continue	Les améliorations sont essentiellement curatives et concernent uniquement les produits.	Les améliorations visent à détecter rapidement les non-conformités des produits et à éviter de nouvelles occurrences.	La prévention des non-conformités est opérationnelle. L'efficacité des actions correctives et préventives est évaluée.	Le déploiement des actions d'amélioration est général et permanent au sein de l'entreprise. L'amélioration des performances des processus est recherchée.	Un plan d'amélioration appliqué à toutes les composantes de l'entreprise est conduit par le management
D.4 Prévention des situations d'urgence et gestion de crise	Les accidents sont systématiquement subis	Les principales situations d'urgence sont définies à partir d'accidents vécus	Les situations d'urgence sont identifiées à partir d'accidents vécus et potentiels et sont maîtrisées	La prévention des situations d'urgence intègre la gestion de crise	La prévention est totalement intégrée dans la culture de l'entreprise

Annexe G

Exemple de politique QSE

Je soussigné, Philippe X, PDG de la Société Y, a la volonté de satisfaire au maximum mes clients et de renforcer notre image de marque, tout en respectant l'environnement et en apportant au personnel des conditions de travail optimales.

Pour y parvenir, je m'engage dans une démarche de management intégrant qualité, sécurité et environnement.

Ainsi, j'ai nommé Monsieur Z responsable QSE pour la mise en place et le bon suivi du système.

Nous réexaminerons cette politique QSE au minimum une fois par an.

Mes engagements QSE sont :

- 1) Respecter les obligations légales et administratives applicables au site de zzzz en matière de qualité, de sécurité et d'environnement.
- 2) Respecter les exigences de la norme ISO 14001 pour l'environnement et pour le début de l'année 2003 les exigences des normes ISO 9001 (version 2000) pour la qualité, OHSAS 18001 pour la sécurité.
- 3) Promouvoir l'amélioration continue en terme de qualité, sécurité et environnement.
- 4) Sensibiliser et former le personnel aux problèmes liés à la qualité, à la sécurité et à l'environnement.
- 5) Vérifier la compréhension, la mise en œuvre et le maintien de la politique qualité, sécurité, environnement à tous les niveaux de l'entreprise.
- 6) Communiquer et collaborer avec le public et les autorités administratives chargées des questions environnementales et de sécurité.
- 7) Revoir régulièrement sa politique QSE quant à son adéquation permanente.

Mes objectifs Environnement sont :

- Diminuer les risques de pollution et de contamination des sols et de l'eau.
- Maîtriser les impacts liés à notre production de Déchets Industriels Spéciaux (DIS).
- Maîtriser la consommation d'énergie et d'eau de forage.
- Maîtriser le transfert de poussières et de Composés Organiques Volatils (COV) dans l'air.

Et mes objectifs Qualité et sécurité à venir seront :

Pour la Qualité :

- Maintenir des délais de livraisons parmi les meilleurs du marché.
- Diminuer les risques de rupture de stock.
- Améliorer la maîtrise des processus pour éliminer les non-conformités et pour plus d'efficacité.
- Vérifier que les besoins et attentes des clients soient bien perçus.
- Réduire les coûts de fabrication des produits.

Pour la Sécurité :

- Réduire les risques de chutes de hauteur.
- Réduire les risques de circulation.
- Améliorer l'ergonomie des postes de travail.
- Diminuer le nombre de risques mécaniques et électriques des machines.

MR X

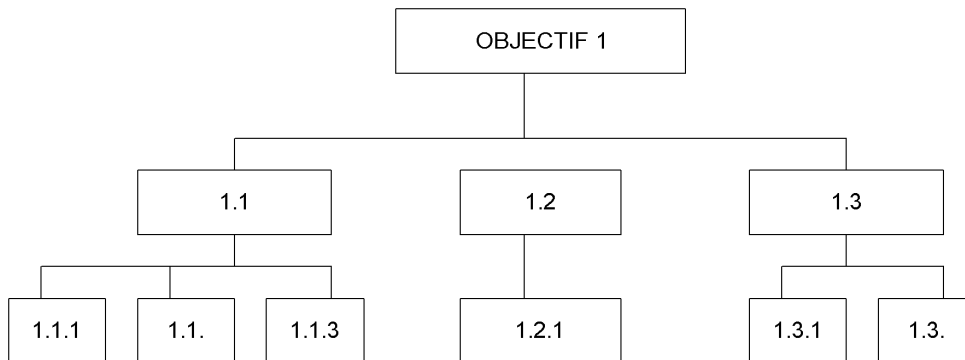
PDG.

Annexe H

Exemple de méthode pour le déploiement d'une politique

La Méthode Hoshin est une méthode d'origine japonaise qui permet de déployer une politique de management. Elle se déroule habituellement en quatre étapes :

- 1) **détermination de trois axes stratégiques maximum** à l'aide d'une analyse des données QSE, des suggestions du personnel, des nouvelles exigences normatives ou réglementaires :
 - en concertation avec l'encadrement, la Direction va établir sa politique ;
- 2) **définition par la Direction d'objectifs ambitieux mais réalistes** :
 - l'objectif est une action claire et compréhensible à laquelle est associé un but quantifié si possible ;
 - chaque objectif est numéroté pour obtenir par la suite une arborescence ;
- 3) **déploiement à tous les niveaux** :
 - chaque moyen devient un objectif pour celui qui en est responsable. Il le déploie en moyens en accord avec les collaborateurs concernés ;
 - le déploiement peut être vertical (selon l'organisation hiérarchique) ou horizontal (cas des projets QSE).



Pour atteindre un objectif il faut établir une planification comprenant :

- des moyens (actions plus précises qui décrivent comment faire et qui indiquent le responsable et les acteurs de chaque action) ;
- un indicateur de réussite pour chaque moyen ;
- une cible pour chaque indicateur ;
- une date butoir.






Objectif	But	Moyens	Indicateur	Cible	Date butoir
1		1.1			
		1.2			
		1.3			

- 4) **pilotage** : des revues périodiques des actions sont programmées à chaque niveau afin que l'analyse de l'avancement des objectifs soit faite de façon **efficace** ⇒ meilleure réactivité.

Objectif	But/performance	Analyse des écarts	Action corrective
1.1	Cible 1.1 Performance actuelle :		

Annexe I

Exemple de support opérationnel QSE

LOGO	FICHE SECURITE MATIERES ET PRODUITS
	Date de mise à jour : 28.11.02
NOM DU PRODUIT	ALCOOL ETHYLIQUE
PRODUIT GERE PAR :	FABRICATION
FOURNISSEUR	SOUTRETAN
	ETAT PHYSIQUE LIQUIDE
	CATEGORIE SOLVANT
	CONDITIONNEMENT BIDON 5 L
TYPES DE DANGERS	
	GENERE DES VAPEURS EXPLOSIVES EN CAS D'INCENDIE Les vapeurs peuvent former des mélanges explosifs avec l'air (3,3 à 19% volume)
RISQUES POUR LES OPERATEURS	
INHALATION, EXPLOSION	
SECURITE	
EN CAS D'ACCIDENT	
TRANSPORTER A L'AIR LIBRE. LAVER LES PARTIES ATTEINTES A L'EAU CLAIRE 15 MIN. INCONSCIENCE : METTRE EN POSITION LATERALE DE SECURITE. NE PAS PROVOQUER LE VOMISSEMENT NE PAS FAIRE BOIRE.	
EN CAS d'URGENCE : LIGNE DIRECTE POMPIERS : 7218	
CONSULTER LA PROCEDURE PR 34 : MAITRISE DES SITUATIONS D'URGENCE. ET L'INSTRUCTION IT 02 : CONSIGNES D'INCENDIE.	
	MOYENS D'EXTINCTION EN CAS D'INCENDIE
<input type="text" value="MOUSSE"/>	<input type="text" value="POUDRE"/>
<input type="text" value="MOUSSE"/>	<input type="text" value="MOUSSE"/>
	MOYENS DE PROTECTION OBLIGATOIRES
	<input type="text" value="LUNETTES"/>
	<input type="text" value="GANTS"/>
ENVIRONNEMENT	
ELIMINATION	
STOCKER HERMETIQUEMENT LES DEVERSEMENTS DANS LES CONTAINERS D.I.S A L'EXTERIEUR DE L'USINE.	
CONSULTER LA PROCEDURE PR 37 : GESTION DES DECHETS. EN CAS DE DEVERSEMENT CONSULTER L'INSTRUCTION IT 10 : OBTURATEUR DE SECURITE.	
QUALITE	
CONDITIONS DE STOCKAGE	
STOCKER DANS UN LIEU VENTILE, A L'ABRI DE L'HUMIDITE, DE LA CHALEUR ET DE TOUTE SOURCE D'IGNITION. EVITER TOUT CONTACT DIRECT.	



Annexe J

Exemple de fiche de poste

Liaisons		Tâches	Moyens / Méthodes	Formation spécifique
📄 Responsable fabrication Feuille de relevés : 'Livret de chaufferie' ☹️ Chef de quart 📄☹️ Laboratoire Prise d'échantillons	⇐ ➔⇐ ⇐	Production de vapeur en quantité et qualité requise par la fabrication — suivi des paramètres de fonctionnement — gestion des combustibles (écorces, poudres, gaz, délignures) — gestion du silo cendres Suivi du traitement de l'eau chaudière & information des dysfonctionnements	Chaudière à déchets de bois Chargeuse Superviseur/contrôle visuel 📄 Guide conduite chaudière 📄 Feuille de relevés : Livret de chaufferie Tests colorimétriques 📄 Mode op. «Tests traitement de l'eau alimentaire »	📖 Formation Organisme Technique «chaudière à déchet de bois» 📖 Permis conducteur d'engins 📖 Permis chariot élévateur 📖 Habilitation électrique
📄 Responsable environnement Feuille de relevés : 'Livret de chaufferie' ☹️ Chef de quart	⇐ ➔⇐	Mise en marche et suivi du bon fonctionnement — du physico chimique de la station d'épuration — de la déshydratation des boues Vidange de la benne hydrasieve	Flottateur, Centrifugeuse Petit chariot élévateur 📄 Guide station physico-chimique 📄 Feuille de relevés : Livret de chaufferie	
☹️ Chef de quart	➔	Aide au parc à bois Alimentation des échelles plaquettes (week-end et nuit)	Chargeuse 📄📄 Plan & Organisation du silo plaquette	
📄 Chef de quart Classeur de suivi engins	⇐	Entretien des engins	Soufflette 📄 Visuel	
☹️ Chef de quart	➔	Assistance à la production (changement de cales, bourrage, ...)		
☹️ Chef de quart	➔	Nettoyage	Lance incendie, balais 📄 Cahier de quart : fabrication	
		Respecte et fait respecter les consignes sécurité & environnement	À partir des documents : 📄 Protocole de sécurité, 📄 Tri sélectif des déchets 📄 Fiche sécurité / environnement	FI Présentation tri sélectif 📖 Habilitation B0
Aptitude de l'opérateur au poste validée par : Responsable fabrication (Liste des personnes habilitées : voir tableau d'aptitude & de polyvalence)				
Légendes : 📄 instruction/document 📁 fichier ☹️ consigne orale ➔ liaison amont, ⇐ et aval 📖 diplôme FI formation interne 📄 contrôle visuel				

Annexe K

Exemple de fiche d'évaluation d'aptitude

Nom :	Auto-évaluation de l'opérateur				Evaluation du chef de service			
Tâches (voir fiche de poste)	0	1	2	3	0	1	2	3
Assure la production de plaquettes de qualité — écorçage des billons — transformation en plaquettes & informe des problèmes								
Débouillage (sur tapis, vers coupeuse)								
Affûtage & changement couteaux (en l'absence du chef d'atelier parc à bois)								
Nettoyage/entretien								
Respecte et fait respecter les consignes sécurité								
Formations spécifiques	0	1	2	3	0	1	2	3
 Habilitation électrique B0								
FI Sensibilisation aux risques «parc à bois»								
FI Présentation du tri sélectif								
Problèmes identifiés/formations à prévoir								
Date :	L'opérateur :			Le chef de service				
Légendes :  diplôme FI formation interne — 0 = non assimilé / 1 = insuffisant / 2 = Correct / 3 = Excellent								

Annexe L

Exemple de fiche d'accueil

VALIDATION ACCUEIL DU NOUVEAU SALARIÉ

NOM : **Prénom :**

Mission débutant le :

Au poste de :

VALIDATION ADMINISTRATIVE

- Rappel des consignes générales à respecter.
- Liste des personnes à contacter et adresse de l'inspection du travail.
- Règlement intérieur (avec commentaires).
- Livret de sensibilisation à la sécurité.
- Livret de sensibilisation à la qualité.
- Livret de sensibilisation à l'environnement.

Date et signature de l'intéressé	Signature du Responsable du Personnel

VALIDATION SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT DANS L'ÉTABLISSEMENT

Commentaires du livret de sensibilisation à la Sécurité et en particulier :

- du plan de l'Usine :
- des règles de circulation dans l'entreprise ;
- de la conduite à tenir en cas d'accident ou d'incendie ;
- visite de l'établissement ou d'ateliers, du réfectoire, des blocs sanitaires.

Commentaires du livret de sensibilisation à l'Environnement :

- de la démarche environnementale de l'usine ;
- du guide de tri des déchets.

Date et signature de l'intéressé	Signature du Représentant de la direction à la Sécurité et à l'Environnement

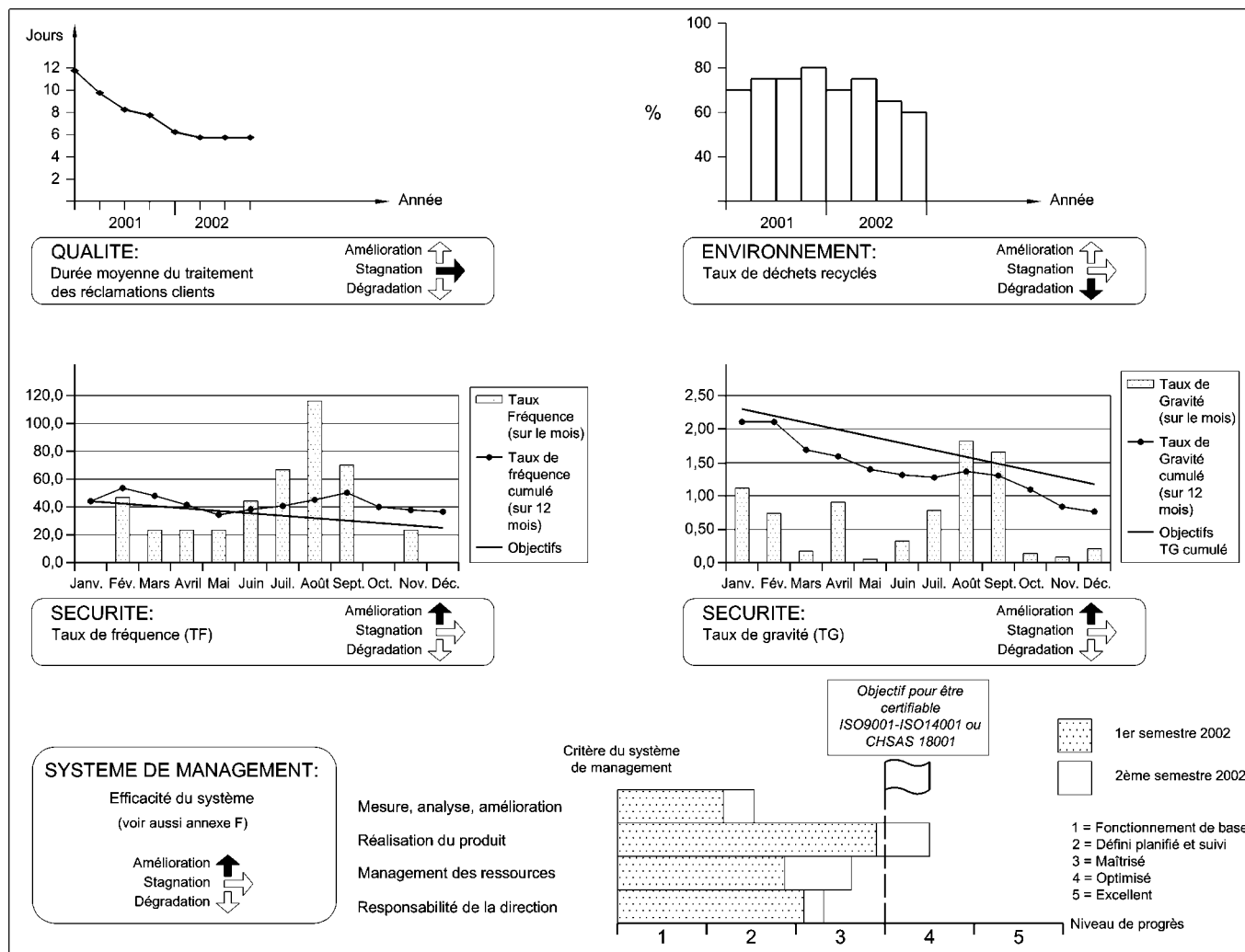
VALIDATION SÉCURITÉ-QUALITÉ-ENVIRONNEMENT AU POSTE DE TRAVAIL

- Accueil au poste de travail.
- Visualisation cassettes gestes et postures et habilitation électrique.
- Commentaires du livret de sensibilisation à la sécurité.
- Commentaires du livret de sensibilisation à la qualité.
- Commentaires du livret de sensibilisation à l'environnement (guide de tri des déchets).

Date et signature de l'intéressé	Signature de l'agent de Maîtrise et Service

Annexe M

Exemple de tableau de bord



Annexe N

Exemple de fiche réflexe

MESSAGE TYPE D'ALERTE PAR TÉLÉPHONE AUX SECOURS DÉPARTEMENTAUX



<u>Compléter les éléments avant transmission des informations :</u>	AIDE rédaction message
Ici Entreprise X situé au :	Préciser le nom de l'entreprise et ses coordonnées
Nous avons à déclarer :	Nature du sinistre : Accident / Incendie / Fuite de Gaz / Epanchage de liquide ou solide toxique ou dangereuse pour l'environnement.
dans la zone :	Lieu du sinistre : N° Bât. / Zone de stockage / ...
État du sinistre :	Extension / Stagnation / Régression
Nombre et situation des victimes :	Morts / Blessés / Intoxiqués / Manquants / ...
Rejets :	Atmosphère / Égouts / Rivière / Nappe phréatique / ...
Conditions Météo : <div style="text-align: center;"> <p>Nord</p> <p>Ouest Est</p> <p>Sud</p> </div>	Direction du vent / Vitesse du vent / Présence de brouillard / Pluie
Mesures prises ou en cours :	Premiers secours par Infirmière ou SST / Lutte contre l'incendie / Protection des zones voisines / Établissement d'un périmètre de sécurité / Rassemblement du personnel / ...
Fin du message.	

Faire répéter le message si nécessaire. Ne pas raccrocher le téléphone avant votre interlocuteur. Il peut vous demander un éventuel complément d'information.

Enregistrement à usage interne :

Message transmis à :					
Date :		Heure :		Visa :	

Annexe O

Exemple de fiche d'amélioration QSE

Logo x	Site y Référence : docXYZ Edition du : 28/11/02	FICHE D'AMELIORATION	
	N°:	Date°: / /	

A remettre au gestionnaire du système documentaire pour enregistrement

Nom :	Signature de l'émetteur :
Service :	

Merci de cocher une voire plusieurs cases ci-dessous

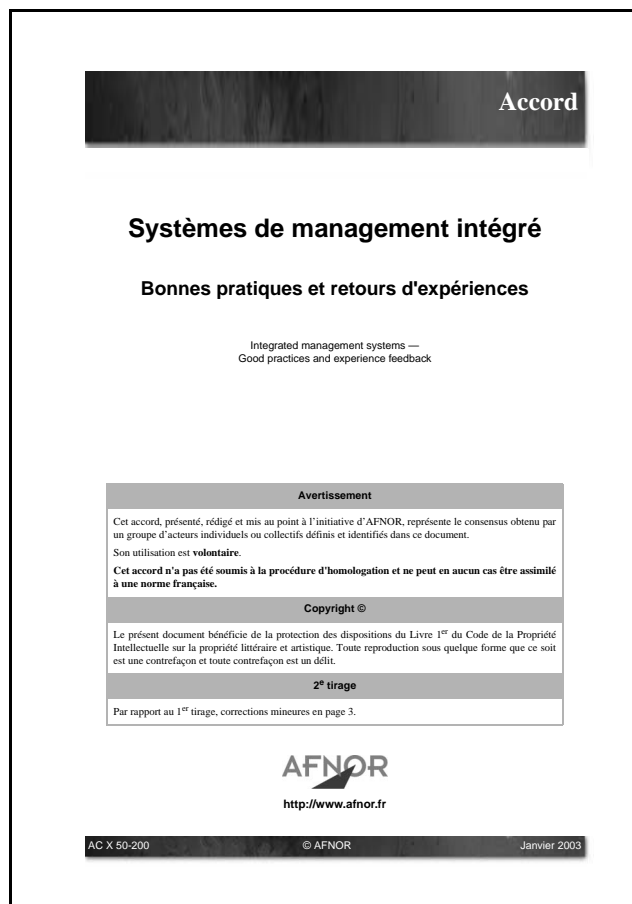
environnement de travail <input type="checkbox"/> organisation <input type="checkbox"/> process <input type="checkbox"/> maintenance <input type="checkbox"/> laboratoire <input type="checkbox"/> logistique <input type="checkbox"/> système QSE <input type="checkbox"/> divers (à préciser) <input type="checkbox"/>	SECURITE • situation d'accident <input type="checkbox"/> • autre (à préciser) <input type="checkbox"/> ENVIRONNEMENT • situation de pollution <input type="checkbox"/> • autre (à préciser) <input type="checkbox"/> QUALITE • action préventive <input type="checkbox"/> • autre (à préciser) <input type="checkbox"/>
--	--

DESCRIPTION DE L'ACTION

PROPOSITION D'AMELIORATION

CONCLUSIONS RESPONSABLE DU SERVICE CONCERNE ET/OU DU DIRECTEUR D'USINE			
Proposition : acceptée <input type="checkbox"/>	modifiée <input type="checkbox"/>	différée <input type="checkbox"/> <small>date butoir :</small>	refusée <input type="checkbox"/>
Responsable de l'action :		Date, nom et signature :	
Date prévue pour la mise en œuvre de l'action :			

SUIVI DE L'ACTION	
Vérification de la mise en œuvre de l'action :	Date, nom et signature :
Suivi de l'efficacité de l'action :	Date, nom et signature :



Un système de management intégré est une démarche visant à prendre en compte, de façon globale et cohérente, les exigences des différents domaines qualité, sécurité, environnement, etc.

Cet Accord AFNOR présente des recommandations sur la mise en place d'un système de management intégré, exprimées sous la forme de bonnes pratiques, de retours d'expériences et d'exemples issus de cas concrets d'entreprises.

Mots-clés entreprise, gestion, qualité, assurance de qualité, environnement, sécurité, code de bonnes pratiques, organisation, planification, processus, risque, mise en œuvre.

FA124557
ICS : 03.120.10

ISSN 0335-3931