



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

Démarche de mise en place et de déploiement d'un système de management intégré

Qualité-Santé-Sécurité-Environnement

Application: Mise en place du système documentaire d'un SMI au sein de la S.A. COMETSAMBRE

(Activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers)

Promoteurs :

Mr. Fouad Riane et Mr. Paul-Etienne De Wasseige

Mémoire présenté par :

M^{elle} Sabrina Lorenzon

En vue de l'obtention du diplôme de Master en ingénierat de gestion.

Année académique 2010-2011

Pour des raisons internes au Groupe Comet, ce mémoire ainsi que ses annexes sont confidentielles. Et ce, conformément à l'accord de confidentialité signé le vendredi 13 mai 2011 en annexe 1.

RÉSUMÉ

Pour répondre aux différents défis qui s'imposent à elles, les entreprises implémentent des systèmes de management. Ils permettent de transmettre des « bonnes pratiques » de management aux entreprises et d'assurer aux parties intéressées que non seulement les entreprises prennent en compte un ou plusieurs aspects du management mais qu'elles s'engagent aussi à améliorer leurs performances en la matière.

Ces outils méthodologiques font leurs preuves depuis quelques années et de plus en plus d'organismes en possèdent plusieurs. La cohabitation des différents systèmes de management peut s'avérer difficile à gérer et c'est pourquoi depuis quelques années, les entreprises tentent l'intégration de ces différents systèmes de management en mettant en place des « systèmes de management intégrés ». Ceux que nous considérons dans ce travail se basent sur les normes qualité ISO 9001 : 2008, environnement ISO 14001 : 2004 ainsi que santé et sécurité au travail OHSAS 18001 : 2007. Ces trois normes sont complémentaires et possèdent une structure générale et des principes communs qui leur permettent d'être intégrées au sein d'un même système de management. Le principe de cette intégration est de satisfaire toutes les exigences des trois normes en mettant en commun les parties des trois normes qui se recouvrent et en satisfaisant les exigences particulières de chacune. Ce faisant, les entreprises prennent en compte dans chacune de leurs décisions, les aspects qualité, santé et sécurité et environnement.

Si cette intégration est possible, elle n'est pas pour autant facile à réaliser car elle génère des difficultés liées à l'adhésion du personnel, à des changements dans la culture de l'entreprise ou à des aspects techniques comme la synchronisation des trois normes.

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un mémoire-projet. La mission de notre stage était la conception du système documentaire d'un SMI au sein de la S.A. Cometsambre pour ses activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers. Le sujet traité par notre mémoire est plus large que celui de notre stage et consiste à dégager une démarche d'implémentation de SMI à partir de la littérature existante et du recul pris par rapport à notre stage.

Dans la littérature, nous nous sommes intéressés aux principaux facteurs de succès d'une démarche d'implémentation de SMI. Il s'agit de l'aspect humain et de l'aspect technique de la démarche. Ensuite, nous avons comparé les méthodes d'intégration existantes par rapport à ces deux facteurs principaux. Nous avons alors remarqué qu'aucune de ces méthodes ne se concentrait sur les deux facteurs et qu'elles étaient trop conceptuelles. Nous avons donc décidé que notre démarche devrait pallier à ce « manquement pragmatique ». Après prise en compte de nos limites, nous avons caractérisé notre démarche. Notre principal apport pragmatique provient du recul pris par rapport à notre stage et plus particulièrement à la conception du système documentaire d'un SMI.

La démarche que nous proposons compte neuf étapes reprenant les principales étapes de conduite d'un projet de SMI et est générique dans le sens où elle peut être appliquée dans différents contextes industriels.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Messieurs Fouad Riane et Paul-Etienne De Wasseige, promoteurs de mon mémoire-projet, pour leurs conseils avisés et leur implication dans mon travail.

Je souhaite également remercier le personnel de Comet Technique et Cometsambre et plus particulièrement Messieurs Patrick Lesage et Pierre Dessart, maîtres de stage, pour leur accueil et leur disponibilité.

Je tiens aussi à remercier la grande famille des FUCaM et toutes les personnes rencontrées pendant ces années académiques qui ont contribué à rendre ces années inoubliables.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien et leurs encouragements et plus particulièrement Madame Annie Istasse ainsi que Messieurs Jean-Marie Lorenzon, Louis Bertrand et Jérôme Deghislage pour leurs relectures.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre introductif	1
Contexte historique et introduction au concept de système de management intégré (SMI)	1
Système de management intégré : une première étape vers le développement durable	3
Objectif et structure du mémoire	5
Partie 1 : Revue de Littérature	6
Chapitre 1 Quelques notions de base.....	7
1.1. Système de management	7
1.2. Référentiel, norme et certification.....	8
1.3. Processus.....	10
Chapitre 2 Système de management intégré Qualité-Santé-Sécurité-Environnement	11
2.1. Définition du concept de système de management intégré (SMI) Qualité-Santé-Sécurité- Environnement (QSE)	11
2.2. Brève présentation des normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007	11
2.3. Sens donné au terme « intégration » dans notre travail	16
2.4. Mise en place d'un SMI : intérêts, points négatifs et difficultés	17
2.5. Différences et correspondances entre les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007.....	22
2.6. Implémentation d'un SMI : facteurs de succès.....	30
2.7. Etapes de mise en place d'un SMI.....	31
Partie 2 : Démarche proposée	38
Chapitre 3 – Rôles des intervenants dans la démarche proposée	40
Chapitre 4 - Les différentes étapes de la démarche proposée	41
4.1. Hypothèses de départ de la démarche	41
4.2. Etape 1 : Initier le projet QSE	42
4.3. Etape 2 : Déterminer le contexte général du projet	45
4.4. Etape 3 : Répertorier les documents existants	46
4.5. Etape 4 : Réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité	47
4.6. Etape 5 : Planifier le projet en détail.....	48
4.7. Etape 6 : Identifier et décrire les pratiques et concevoir les documents du SMI	50
4.8. Etape 7 : Déployer le SMI	63
4.9. Etape 8 : Valider le fonctionnement du SMI	64
4.10. Etape 9 : Conclure le projet.....	64
Chapitre 5 – Outils complémentaires à notre démarche	65
Partie 3 : Validation de la démarche proposée - Application au sein de la S.A. Cometsambre.	66
Chapitre 6 - Présentation générale de l'entreprise.....	68

Chapitre 7 - Définition de l'objet du stage et de ses limites	70
7.1. Mission	70
7.2. Limites	71
Chapitre 8 – Cheminement de notre réflexion	72
8.1. Validation des hypothèses de départ.....	72
8.2. Validation de l'étape 1 : initier le projet QSE	73
8.3. Validation de l'étape 2 : déterminer le contexte général du projet	75
8.4. Validation de l'étape 3 : répertorier les documents existants	76
8.5. Validation de l'étape 4 : réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité	77
8.6. Validation de l'étape 5 : planifier le projet en détail.....	77
8.7. Validation de l'étape 6 : identifier et décrire les pratiques et concevoir les documents du SMI	78
8.8. Validation de l'étape 7 : déployer le SMI	88
8.9. Validation de l'étape 8 : valider le fonctionnement du SMI	89
8.10. Validation de l'étape 9 : conclure le projet QSE.....	89
Partie 4 : Conclusion générale	90
Ressources bibliographiques et internet	93
Annexes	99

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Cf. « Confer » ou « se référer à »

OHSAS 18001	BS OHSAS 18001 : 2007
QSE	Qualité, santé, sécurité, environnement
S.A.	Société anonyme
SME	Système de management de l'environnement
SMI	Système de management intégré
SMQ	Système de management de la qualité
SMS	Système de management de la santé et de la sécurité au travail
SST	Santé et sécurité au travail

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET/OU

ILLUSTRATIONS (Figures nommées par le chapitre dans lequel elles se trouvent)

Figure i : Les trois objectifs du développement durable.....	3
Figure 1.1. A : Le principe d'approche d'un système de management.....	7
Figure 1.3. A : Concept de processus.	10
Figure 2.2.1. A : Sommaire de la norme ISO 9001 : 2008.....	13
Figure 2.2.2. A : Sommaire de la norme ISO 14001 : 2004.....	15
Figure 2.2.3. A : Sommaire de la norme BS OHSAS 18001: 2007.....	16
Figure 2.4.1. A : Influence de l'intégration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité sur la satisfaction des parties intéressées d'un organisme.	20
Figure 2.5.1. A : Illustration du principe de la « Roue de Deming ».....	23
Figure 2.5.1. B : Modèles de système de management de la SST, de l'environnement, de la qualité (basé sur les processus) selon les normes BS OHSAS 18001 : 2007, ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 : 2004.	24
Figure 2.5.1. C : Modèle d'un système de management intégré QSE basé sur les processus.....	25
Figure 2.5.3. A : Types de documents d'un SMI.....	28
Figure 2.5.3. B : Pyramide documentaire.....	28
Figure 2.6. A : Paramètres conditionnels du changement nécessaires à une amélioration continue.....	30
Figure 2.7. A : Tableau caractérisant les différentes méthodes de notre revue de littérature en fonction des deux principaux facteurs d'influence de l'implémentation d'un SMI : aspect humain et aspect technique.....	32
Figure 2.7. B : Modèle synergétique à plusieurs niveaux pour l'implémentation d'un SMI par ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X.....	33
Figure 2.7. C : Les principales étapes d'une démarche de construction d'un SMI. Par Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F. (2009).....	34
Figure 2.7. D : Etapes de la démarche QSE. Par Brand D. pour Delta Management Luxembourg S.A.	35
Figure 2.7. E : « IMS route-map for SMEs » par EVAGELIA D. FASSOULA (1999-2000).	36
Figure 4. A : Structure de la démarche proposée.....	41

Figure 4.7. A : Exemple de processus de réalisation primaire d'une fabrique de pizzas.	56
Figure 4.7. B : Exemple de système d'arborescence de logigrammes à partir du processus primaire d'une fabrique de pizzas.....	57
Figure 5. A : Tableau reprenant les principaux outils dégagés du stage.	65
Figure 6. A : Logo de la S.A. Cometsambre.....	68
Figure 7.1. A : Cometsambre et les certifications ISO 14001, ISO 9001 et OHSAS 18001.	70
Figure 8.2. A : Tableau reprenant les bonnes pratiques et la transposition à l'étape 1.	74
Figure 8.7.4. A : Pyramide des documents du SMI de la S.A. Cometsambre.	83
Figure 8.7.4. B : Exemple d'en-tête d'une procédure du manuel du SMI.....	83
Figure 8.7.4. C : Exemple d'en-tête d'une procédure du manuel qualité.	83
Figure 8.7.8. A : Exemple de la structure des logigrammes intégrant des recommandations et rappels QSE.	86
Figure 8.7.8. B : Exemple du document de « maîtrise des documents du SMI ».....	87

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Accord de confidentialité de la S.A. Cometsambre, les FUCaM et Lorenzon Sabrina.
- Annexe 2 : Modèle de bilan documentaire.
- Annexe 3 : Tableau de correspondances entre les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007
- Annexe 4 : Démarche utilisée lors du stage pour transcrire les exigences d'une norme en une procédure.
- Annexe 5 : Exemple de règles pour la rédaction de logigramme utilisées pour les logigrammes du SMI de la S.A. Cometsambre.
- Annexe 6 : Méthode d'analyse QSE proposées pour le SMI de la S.A. Cometsambre.
- Annexe 7 : Modèle de la structure du manuel du SMI de la S.A. Cometsambre.
- Annexe 8 : Logigrammes du processus de réalisation primaire.
- Annexe 9 : Cartographie des processus de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB.
- Annexe 10 : Manuel du SMI de la S.A. Cometsambre.
- Annexe 11 : Exemples de procédures du processus de réalisation primaire du SMI de la S.A. Cometsambre.
- Annexe 12 : Bilan documentaire clôturant notre stage au sein de la S.A. Cometsambre.

Chapitre introductif

Contexte historique et introduction au concept de système de management intégré (SMI)

Pour reprendre les mots de Santos G. et al.¹, la certification en matière de qualité des produits et des processus a débuté pendant les années 1960' dans l'industrie manufacturière. Rapidement, les entreprises des autres secteurs d'activités ont suivi le mouvement. Actuellement, le fait d'obtenir un certificat pour son système de management de la qualité est devenu un facteur de compétitivité et de survie pour les organismes du monde entier.

Avec les catastrophes environnementales qui se sont succédées ces dernières années, « la réglementation en matière d'environnement devient de plus en plus contraignante et les entreprises n'ont plus d'autre choix que de prendre en considération non seulement, les aspects environnementaux liés à leurs activités mais également au cycle de vie de leurs produits »². C'est pour survivre dans ce contexte, que de plus en plus d'organismes implémentent des systèmes de management environnementaux. Ces derniers les aident à prendre en compte et à améliorer leurs performances environnementales.

C'est au début du vingtième siècle que la sécurité du travailleur est prise en compte par les employeurs. Dans un premier temps, seul le travailleur s'en préoccupera. Mais avec les principes d'indemnisation des accidents de travail, les employeurs vont prendre en compte la sécurité des travailleurs. De nombreuses réglementations vont voir le jour de telle sorte que le sujet est actuellement très légiféré. En Belgique, cet arsenal réglementaire s'articule autour des piliers suivants³ : la réglementation relative au bien-être au travail, relative à la mise sur le marché de certaines machines et appareils, aux substances et préparations dangereuses mais aussi les législations et réglementations contenues dans le règlement général pour les installations électriques et à la protection de la population et des travailleurs contre le danger des radiations ionisantes.

Comme le soulignent Gibeault G., Gauthey O. et Bernard X. (2008)⁴, cette législation s'accroît « en même temps que la multiplication des risques que l'entreprise fait peser sur son entourage et les menaces qui pèsent sur l'entreprise ». De plus, avec des catastrophes liées à la sécurité en entreprise comme celles de l'explosion d'une conduite de gaz d'une usine à Ghislenghien⁵ ou le naufrage de l'Erika⁶, l'erreur dans ce domaine est de moins en moins acceptée tant à l'intérieur de l'entreprise que par le public.

Pour faire face à ces défis et montrer leur capacité à maîtriser les risques que leurs activités génèrent, les entreprises implémentent des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.

Ces systèmes de management qualité, santé, sécurité et environnement sont donc apparus pour répondre aux préoccupations des entreprises contemporaines et les aider à faire face au changement.⁷ Ils correspondent en fait à des outils méthodologiques d'amélioration car ils permettent de transmettre des « bonnes pratiques » de management aux entreprises, d'assurer aux parties intéressées qu'elles prennent

¹ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 1.

² SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 1.

³ PONNET L. (2009), *Les piliers du bien-être*, Éd. Kluwer, pp. 8-9.

⁴ GIBEAULT G., GAUTHEY O. et BERNARD X. (2008), *Les clés de la santé et de la sécurité au travail. Principes et méthodes de management*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. IX-X.

⁵ Catastrophe de Ghislenghien : 7 ans déjà – Vers l'avenir, (page consultée le 2 août 2011), <http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=B45942957110730>.

⁶ MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1re éd. 2003), pp. 21.

⁷ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 8-9.

en compte un ou plusieurs aspects du management et qu'elles s'engagent à améliorer leurs performances en la matière.

L'implémentation de systèmes de management est actuellement un phénomène se répandant dans le monde. Le phénomène est accentué par le fait que certaines sociétés imposent à leurs fournisseurs de mettre en place un ou plusieurs de ces systèmes.⁸ C'est, par exemple, le cas en Belgique d'Advanced Coating⁹ qui est certifiée ISO 9001 et qui impose à ses fournisseurs de faire de même.¹⁰

« Le nombre d'entreprises possédant plus d'une certification augmente constamment et beaucoup d'entre-elles réalisent déjà l'intégration. Certains pays comme la France et les Pays-Bas ont créés leur propre référentiel de SMI »¹¹.

La cohabitation des différents systèmes de management peut s'avérer difficile à gérer¹² et c'est pourquoi depuis quelques années, les entreprises tentent l'intégration de ces différents systèmes de management. C'est-à-dire la mise en place d'un seul système de management prenant en compte les attentes et besoins de toutes les parties intéressées. Dans leur étude sur la Chine, Zeng et al.¹³ expliquent qu'un peu moins de 60 pourcent des entreprises étudiées avaient implémenté un SMI pour éviter les inconvénients liés à des systèmes de management parallèles. Les normes internationales vont d'ailleurs dans ce sens car à chaque révision, elles sont remaniées pour faciliter leur intégration dans un système de management global.

Cette intégration est possible car les normes de qualité ISO 9001 : 2008, d'environnement ISO 14001 : 2004 et de santé et sécurité au travail BS OHSAS 18001 : 2007 possèdent une structure générale et des principes communs.¹⁴

Il s'agit alors de mettre en place un système de management satisfaisant toutes les exigences des trois normes en intégrant les parties communes des trois normes et en satisfaisant les exigences particulières de chacune. Par exemple, la maîtrise des documents est une exigence commune tandis que la maîtrise des produits non conformes ne l'est pas.

Comme le relatent Santos et al.¹⁵, cela fait quelques années que des études sont réalisées afin d'identifier les avantages et inconvénients de l'intégration pour les organismes. Certaines enquêtes auprès d'organismes ayant mis en place un SMI révèlent différents avantages à l'intégration comme par exemple de réduire les coûts de gestion par rapport à ceux de systèmes de management parallèles ainsi que de faciliter la gestion du système documentaire.

Mais la mise en place d'un SMI n'a pas que des avantages. Les principaux inconvénients de la démarche sont la lourdeur et la difficulté de la tâche de mise en place.

Malgré ces difficultés, on compte en Belgique certains exemples réussis de certifications QSE comme par exemple, la S.A. Durbuy Adventure et la S.A. Sadepan Chemica¹⁶. De plus, des organismes de

⁸ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 2.

⁹ Retrouvez la présentation de l'entreprise à l'adresse suivante : <http://www.advanced-coating.com/societe.htm>.

¹⁰ Responsabilité Sociétale des Entreprises Wallonie, RSE. Wallonie – Fournisseurs, (Page consultée le 3 août 2011), http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=75.

¹¹ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 2.

¹² ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production, pp. 1760.

¹³ ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production

¹⁴ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 2.

¹⁵ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 2.

¹⁶ Retrouvez des informations sur l'entreprise à l'adresse suivante : <http://www.sadepanchemica.be>.

certification et d'audit développent cette offre. En Belgique, on retrouve par exemple les sociétés anonymes Veritas¹⁷ et Vinçotte¹⁸.

Système de management intégré : une première étape vers le développement durable

Le développement durable, c'est quoi ?

Comme le reprennent Michel X., Cavaillé P. et Coll. (2009)¹⁹, le développement durable s'articule autour de 3 principes. Selon les termes de ces auteurs :

- Principe 1 : Celui-ci définit les trois dimensions majeures à prendre en compte à savoir, l'équité sociale, la préservation de l'environnement et le développement économique.

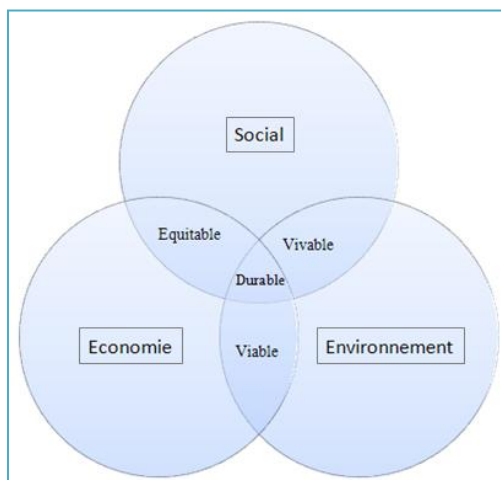


Figure i : Les trois objectifs du développement durable.

Source : ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp.161.

Les auteurs de la *Figure i* expliquent que l'objectif d'une politique de développement durable est d'intégrer dans la gestion de l'organisme les trois domaines repris de manière « équitable et responsable ».

- Principe 2 : Celui-ci nous invite à penser sur le long terme global et complexe en agissant sur le court terme local et simple.

- Principe 3 : Il s'agit de la « gouvernance ». Elle peut être définie comme un processus d'association des parties prenantes aux décisions.

Le développement durable et les entreprises

Sempels C. et Vandercammen M. (2009)²⁰ affirment que des ouvrages et rapports d'études mettent en évidence « la montée en puissance des préoccupations environnementales, sociales et sociétales du grand public ». Le contexte actuel est donc favorable à la prise en compte du concept de développement durable par les entreprises.

¹⁷ Retrouvez des informations sur l'entreprise à l'adresse suivante : http://www.fr.bureauveritas.be/wps/wcm/connect/bv_befr/Local/Home.

¹⁸ Retrouvez des informations sur l'entreprise à l'adresse suivante : <http://www.vincotte.be>.

¹⁹ MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. (2009), *Management des risques pour un développement durable. Qualité-Santé-Sécurité-Environnement*, Paris, Éd. DUNOD, pp. 36-37.

²⁰ SEMPELS C., VANDERCAMMEN M. (2009), *Oser le marketing durable: Concilier marketing et développement durable*, Paris, Ed. Pearson Education France, pp. 13.

Les consommateurs restent marqués par les catastrophes écologiques liées aux entreprises et leur pardonnent difficilement ces catastrophes. Nous pouvons donner l'exemple de la marée noire du Golfe du Mexique débutée le 20 avril 2010 pour laquelle la compagnie pétrolière BP²¹ a été boycottée. Vous vous souvenez peut-être des groupes Facebook appelant au boycott de BP ou encore des reportages de journaux télévisés montrant les stations services BP vides²².

Cette prise de conscience du public est accentuée par des projets publics nationaux comme par exemple, la journée belge du développement durable (cette année : le jeudi 20 octobre 2011²³) ainsi que par les médias (« l'écologie est aujourd'hui un thème médiatiquement porteur »²⁴) et le marketing.

Les exigences réglementaires en matière d'environnement et de social sont dès lors de plus en plus contraignantes²⁵.

Enfin, les entreprises ont compris qu'elles peuvent retirer des avantages économiques en adoptant une démarche environnementale et sociale comme par exemple, le fait de réaliser des économies d'énergie ou encore de réduire les accidents de travail et donc d'éviter les augmentations du coût des assurances. [MICHEL X., CAVAILLE P. et Coll., 2009]

Pour mettre en place une politique de développement durable, il semblerait que la mise en place d'un système de management intégré qualité, santé, sécurité et environnement soit nécessaire²⁶ car si ce n'est le cas, le personnel risque de percevoir l'ambition du management comme un « effet d'annonce » comme le justifient Eckl P. et Harmand C. (2007) :

« - les trois « dimensions » du développement durable ne seraient pas suffisamment enracinées dans la culture de l'organisme ;

- la concurrence entre les aspects qualité, sécurité et environnement menacerait la réussite du projet ;

- l'amélioration ne saurait avoir un caractère suffisamment permanent pour prétendre modifier en profondeur et durablement les pratiques et modes de pensée antérieurs. »

Ces mêmes auteurs concluent qu'un SMI bien établi est un outil pertinent pour s'engager dans la voie du développement durable. [ECKL P. et HARMAND C., 2007]²⁷ Afin de plus s'avancer dans le développement durable, il est possible de compléter le système de management intégré basé sur les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 en y intégrant des référentiels de responsabilité sociétale comme SA 8000 ou en s'aidant de guides pour un développement durable comme par exemple, le guide français SD 21000.

²¹ Retrouvez des informations sur l'entreprise à l'adresse suivante :

<http://www.bp.com/bodycopyarticle.do?categoryId=1&contentId=7052055>.

²² Extrait du journal télévisé « France 24 » du 14/07/2010, (page consultée le 03 août 2011), http://www.dailymotion.com/video/xe0vb9_bp-boycotte-a-la-pompe_news.

²³ Fedweb : le portail du personnel fédéral, journée du développement durable, (page consultée le 3 août 2011),

http://www.fedweb.belgium.be/fr/calendrier/2011/20111020_dag_do.jsp?referer=tcm:119-114345-64.

²⁴ SEMPELS C., VANDERCAMMEN M. (2009), *Oser le marketing durable: Concilier marketing et développement durable*, Paris, Ed. Pearson Education France, pp. 14.

²⁵ MICHEL X., CAVAILLE P. et Coll. (2009), *Management des risques pour un développement durable. Qualité-Santé-Sécurité-Environnement*, Paris, Éd. DUNOD, pp. 203.

²⁶ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, Edition AFNOR, pp. 161.

²⁷ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, Edition AFNOR, pp. XI.

Objectif et structure du mémoire

Comme vous l'avez certainement compris, le thème principal de notre travail est la mise en place de systèmes de management intégré Qualité, Santé, Sécurité et Environnement selon les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007.

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un mémoire-projet, c'est-à-dire, un mémoire qui est couplé au stage de fin d'étude. Il consiste à définir et analyser un problème et à en élaborer une solution.

Notre stage a été réalisé pendant quatre mois au sein de la S.A. Cometsambre, active dans le recyclage des déchets métalliques.

Par sa courte durée, notre mission était limitée à la conception du système documentaire d'un SMI. Le stage était peut-être de courte durée et notre mission limitée mais le thème de notre mémoire est plus large. Ce stage nous a permis de comprendre le fonctionnement d'un système de management et d'identifier certaines étapes clés de la démarche de mise en place d'un système de management intégré. Le but de notre travail est de dégager une démarche permettant de mener un projet de mise en place et de déploiement d'un système de management intégré (SMI) à partir de l'expérience retirée de notre stage et de la littérature.

Notre démarche est générique dans le sens où elle peut être appliquée dans différents contextes industriels. Elle est basée sur des outils pragmatiques et permet d'assister les gestionnaires à déployer correctement leur projet d'intégration.

Notre travail est structuré en trois parties agencées de façon particulière.

La première partie est consacrée à notre revue de littérature. La thématique est vaste, elle prend en compte plusieurs sujets d'études du management, comme : la gestion de projet, la gestion du changement, la motivation et l'implication du personnel, etc. Nous n'entrons donc pas en détail dans certaines de ces thématiques. Dans la seconde partie, nous décrivons la démarche que nous proposons. Et dans la troisième, nous reprenons la démarche adoptée lors du stage pour chacune des étapes conseillées en partie 2. Nous expliquons également les raisons d'inclure ou pas telle ou telle étape à notre démarche.

PARTIE 1 :

REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 Quelques notions de base

Avant de vous présenter la revue de littérature liée aux systèmes de management intégré ainsi qu'à leur mise en place et déploiement, il nous semble primordial de nous entendre sur la signification de certaines notions qui nous seront utiles pour ce travail à savoir les termes de « système de management », « référentiel », « norme », « certification » et « processus ».

1.1. Système de management

Le management par l'approche système est un des principes de management fondateurs de la norme ISO 9001. Comme l'explique l'AFAQ dans son édition de 2005, cette approche consiste à appréhender la « complexité dynamique d'un ensemble »²⁸, c'est-à-dire que les relations d'interactions existantes entre les différents éléments d'un ensemble sont prises en compte afin d'en comprendre le fonctionnement global. Quand cette approche est appliquée à un organisme²⁹, « le principe est d'identifier, de définir, de comprendre et de faire vivre un réseau de processus interactifs comme un système dynamique et sans oublier qu'il est en relation avec son environnement et qu'il a une finalité définie »³⁰. Le principe d'approche de ces systèmes de management est illustré dans la *Figure 1.1.A*.

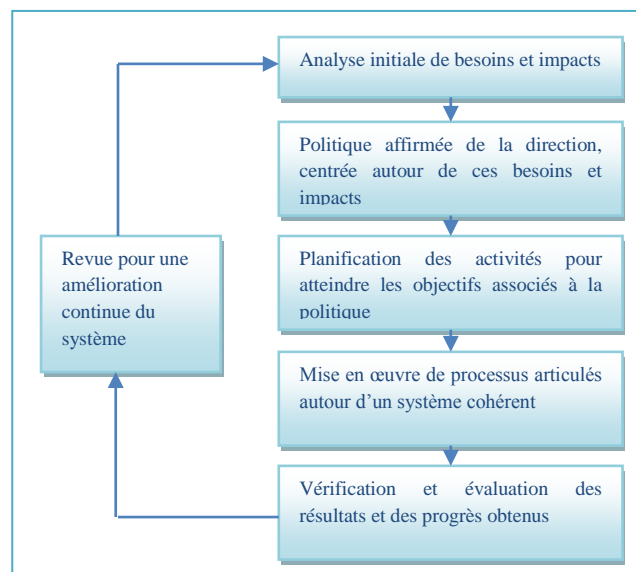


Figure 1.1. A : Le principe d'approche d'un système de management.

Source : GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, Ed. AFNOR, pp. 5.

Il existe ainsi différents systèmes de management selon la finalité recherchée. Par exemple, certains systèmes de management sont consacrés à apporter l'assurance que l'organisme fournit des biens et/ou services conformes aux exigences de ses clients, d'autres, qu'il gère ses risques sur le plan de la sécurité.

²⁸ AFAQ (2005), *Règles pratiques pour l'audit de certification. Qualité-Sécurité-Environnement*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 17.

²⁹ Les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 sont applicable à tout « organisme ». Pour reprendre la définition 3.17 de l'OHSAS 18001 : 2007 (elle-même reprenant la définition 3.16 donnée par l'ISO 14001 : 2004), il s'agit d'une société, corporation, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de ces dernières, qu'elle soit constituée en personne morale ou non, publique ou privée, qui possède sa propre structure fonctionnelle et administrative. En note la norme ajoute : « Pour les organismes possédant plus d'une unité d'exploitation, chaque unité d'exploitation peut être définie comme un organisme ». Par facilité, nous appliquerons dans notre travail les termes « entreprise », « société », « organisation » de façon synonyme à « organisme ».

³⁰ AFAQ (2005), *Règles pratiques pour l'audit de certification. Qualité-Sécurité-Environnement*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 18.

Dans le premier cas, on parlera de système de management de la qualité (SMQ) et dans le second, de système de management de la Santé et Sécurité au Travail (SMS).

1.2. Référentiel, norme et certification

Pour la suite de ce travail, il convient de ne pas confondre les termes de « référentiel », de « norme » ou encore de « certification ».

Un référentiel est défini comme un « document de référence dans lequel figurent les principaux points qu'un organisme s'engage à respecter ». ³¹

On reconnaît différents types de référentiels³². Depuis quelques années, des référentiels de type « management » ont notamment été publiés dans le domaine de la sécurité, de la qualité et de l'environnement.³³ En dehors des référentiels de management, il existe par exemple des référentiels spécifiques et réglementaires.³⁴

Les référentiels spécifiques ne s'appliquent pas à tous les secteurs d'activités mais sont souvent limités à un seul type d'activité et à une seule entité géographique³⁵.

En ce qui concerne les référentiels réglementaires, comme leur nom l'indique, ils ont tous une origine réglementaire mais n'ont pas forcément un caractère obligatoire. Si certains ont ce caractère obligatoire comme le référentiel Seveso³⁶, d'autres ont un caractère volontaire, comme c'est le cas pour l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).³⁷ Dans l'exemple du référentiel Seveso II, toutes les entreprises reconnues comme possédant un danger d'accident majeur par l'administration de chaque pays communautaire ont l'obligation de suivre le régime appelé « Seveso ». Dans l'exemple de l'EMAS, c'est l'organisme qui décide de s'y référer ou pas.

Certains référentiels sont en pleine émergence dans le domaine économique et social et méritent d'être cités, comme la norme de responsabilité sociétale « Social Accountability 8000 » (SA 8000)³⁸ ou encore le référentiel « Investors In People » (IPP).³⁹

Le terme de « norme » peut être défini selon différents contextes. Au sens premier, une norme est « l'état habituel, conforme à la règle établie ». En son sens technique, il s'agit « d'une règle fixant les conditions

³¹ DHÉNIN J.-F. et AL., COLLECTIF (2004), *Développement de l'unité commerciale*, Ed. Bréal, pp. 123.

³² Il existe plusieurs types de référentiels qui peuvent être développés à différents niveaux : par des pays, des organismes privés, des activités ou groupements d'activités, des institutions ou encore des entreprises.

³³ LAZZERI Y. (2008), *Développement durable, entreprises et territoires: vers un renouveau des pratiques et des outils*, Ed. L'Harmattan, pp. 81.

³⁴ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, Edition AFNOR, pp. 24.

³⁵ Les auteurs donnent les exemples de l'agroalimentaire et des labels de qualité confirmée.

³⁶ Ce référentiel trouve son origine de l'accident grave s'étant produit dans une usine italienne en 1976. Cet accident a eu de graves répercussions sur la population résidant à proximité et sur l'environnement. Après cet accident, une directive européenne a été adoptée pour prévenir les accidents majeurs et limiter les conséquences de tels accidents pour la population et l'environnement. Après deux révisions liées à une autre série d'accidents majeurs, la directive européenne (2003/105/CE) s'applique actuellement à deux types d'entreprises : « petit Seveso » et « grand Seveso ». Pour chacun, elle oblige la mise en place de certains instruments comme par exemple le rapport de sécurité ou les plans d'urgence. Tout comme les normes ISO 9001 et ISO 14001, ce référentiel réglementaire est inspiré de l'approche système et du principe d'amélioration continue.

³⁷ Ce référentiel européen d'éco-audit a été créé en 1993. Il a pour objectif de promouvoir le développement durable en Europe et ses exigences sont axées sur le bilan initial d'impact d'une entreprise sur l'environnement, son efficacité en termes de management environnemental et la communication des résultats aux parties intéressées.

³⁸ Cette norme de responsabilité sociétale est axée sur les conditions de travail et régule les achats éthiques. Elle couvre notamment le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale, la discrimination à l'emploi, les pratiques disciplinaires, le temps de travail et les rémunérations.

³⁹ Ce référentiel britannique, créé en 1991, est axé sur le développement de l'ensemble du personnel d'un organisme. Cet outil a pour objectif d'améliorer la performance globale d'une organisation et de mesurer l'impact de l'investissement personnel sur la performance de cet organisme, des équipes et de l'individu.

de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité ». ⁴⁰ D'un point de vue juridique, on parlera de norme comme d'un synonyme de « règle ». C'est ainsi que tout ordre juridique « [...] est constitué d'un ensemble organisé de normes tirant leur validité de la norme juridique de base [...] ». ⁴¹ Par exemple au niveau national belge, la norme juridique de base est la Constitution.

Au sens qui nous intéresse dans ce mémoire, le terme « norme » est le reflet d'un ensemble de règles de bonnes pratiques liées à un produit, service ou processus de production et ne faisant « en soi l'objet d'aucune contrainte juridique » ⁴² sauf lorsqu'une réglementation contraignante s'y réfère.

Cette notion est donc différente de la notion juridique que nous avons abordée ci-avant. [Biquet-Mathieu C. et Delnoy P., (2005)] ⁴³

Cette notion de norme est empruntée au droit européen ⁴⁴. La définition donnée par la loi du 3 avril 2003 relative à la normalisation fait référence dans sa définition à la directive européenne 98/34/CE ⁴⁵. Celle-ci définit les différentes catégories suivantes.

- Norme internationale : norme adoptée par une organisation internationale de normalisation ⁴⁶ et mise à la disposition du public,
- Norme européenne: norme adoptée par un organisme européen de normalisation ⁴⁷ et mise à la disposition du public,
- Norme nationale: norme adoptée par un organisme national de normalisation et mise à la disposition du public; ⁴⁸

On remarque avec ces définitions que seuls les référentiels adoptés par des organismes de normalisation peuvent être appelés « norme ».

En résumé, une norme est un référentiel mais un référentiel n'est pas forcément une norme.

Certains référentiels peuvent donner lieu à une certification par tierce partie. Un organisme se basant sur un référentiel peut faire le choix d'obtenir une certification si le référentiel permet la certification.

Si un organisme obtient un certificat de conformité pour un référentiel, cela signifie que l'organisation satisfait et s'engage à continuer de satisfaire aux dispositions dudit référentiel. Ceci est d'autant plus appréciable dans le contexte actuel où les clients ont tendance à inclure la certification dans leurs critères de choix. Donc, le fait de se faire certifier peut éviter à l'organisme de se voir fermer les portes de certains marchés ⁴⁹ et peut donc être « utilisé à des fins de valorisation d'image » ⁵⁰. Par ailleurs, Margerand J. et Gillet-Goinard F. ⁵¹ ajoutent que l'obtention d'un certificat a un impact positif en interne. En particulier si

⁴⁰ LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ (2006), pp. 737.

⁴¹ DE SADELEER N. et JANS D., *Droit de l'environnement*, syllabus 2009-2010, Université catholique de Louvain, Faculté de droit et de criminologie, pp. 27. (Remarque : Dans le syllabus, cette phrase est rédigée essentiellement pour expliquer l'ordre juridique communautaire mais elle peut s'appliquer à tout ordre juridique.)

⁴² Bureau de normalisation belge, nbf en bref, (page consultée le 21 janvier 2011) <http://www.nbn.be/fr/nbnenbref.html>.

⁴³ BIQUET-MATHIEU C. et DELNOY P. (2005), *Libera Amicorum Paul Delnoy*, Bruxelles, Ed. Larcier, pp. 1025.

⁴⁴ Dir. 98/34/CE, art. 1^{er}.

⁴⁵ Modifiée par la directive 98/48/CE.

⁴⁶ Au niveau international : les normes internationales sont adoptées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la Commission électrotechnique internationale (IEC) ou encore par l'Union internationale des télécommunications (ITU).

⁴⁷ Au niveau européen : les normes européennes (EN) sont ratifiées par le Centre Européen de normalisation (CEN), Comité Européen de la Normalisation Electrotechnique (CENELEC) ou European Telecommunications Standards Institute (ETSI).

⁴⁸ Par exemple, au niveau belge, il s'agit du Bureau de Normalisation.

⁴⁹ MARGERAND J. et GILLET-GOINARD F. (2008), *Manager la qualité pour la première fois*, Ed. d'Organisation, pp. 201-205.

⁵⁰ GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, Ed. AFNOR, pp. 202.

⁵¹ MARGERAND J. et GILLET-GOINARD F. (2008), *Manager la qualité pour la première fois*, Ed. d'Organisation, pp. 201-205.

le système mis en place est validé par une tierce partie, il est rendu crédible pour tous. Par contre, la certification peut également avoir un effet pervers.⁵² Ce sera le cas pour un organisme cherchant uniquement à obtenir le certificat sans réellement intégrer les différentes « bonnes pratiques » dans les pratiques quotidiennes.

1.3. Processus

Pour citer la norme ISO 9000 : 2005 : « Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus »⁵³.

Ce concept peut être schématisé comme dans la *Figure 1.3.A*. Dans leur ouvrage, les auteurs de ce schéma le précise en ajoutant que :

- Le terme « Ressources » inclut entre autre le personnel, les installations, les équipements, les informations ;
- Le terme « Contraintes » inclut les exigences internes et externes à l'entreprise comme les exigences en matière de qualité, de sécurité et d'environnement ;
- Le terme « Produit intentionnel » correspond à ce qui est attendu par le client du processus ;
- Le terme « Produit non intentionnel » peut correspondre à des déchets, des rejets, etc.

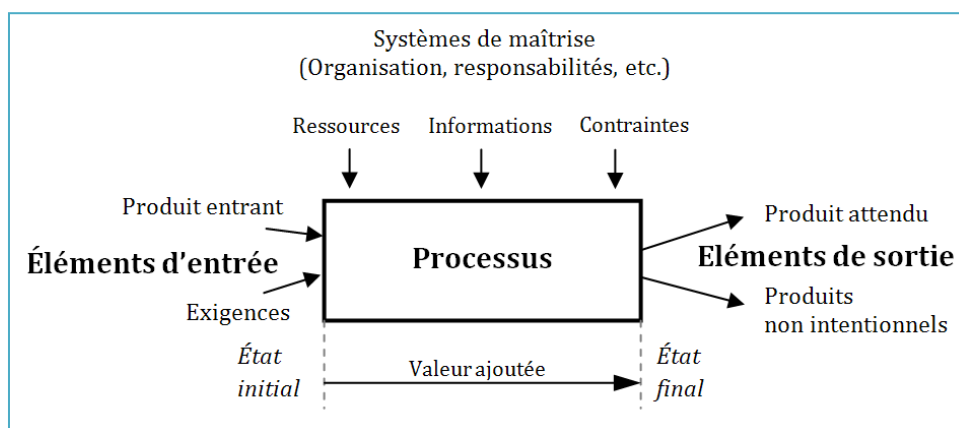


Figure 1.3. A : Concept de processus.

Source : FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp.15.

Trois types de processus peuvent être distingués : processus de métiers, processus de support et processus de management.⁵⁴

⁵² MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1re éd. 2003), pp. 20.

⁵³ ISO 9000 (2005), *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, pp. 7.

⁵⁴ MARGERAND J. et GILLET-GOINARD F. (2008), *Manager la qualité pour la première fois*, Ed. d'Organisation, pp. 110-111.

Chapitre 2 Système de management intégré Qualité-Santé-Sécurité- Environnement

2.1. Définition du concept de système de management intégré (SMI) Qualité-Santé-Sécurité- Environnement (QSE⁵⁵)

Selon les termes d'Eckl P. et Harmand C.⁵⁶, il s'agit d'un « système de management qui prend en compte dans une approche globale et cohérente les différentes exigences dans les domaines de la qualité, de la santé et sécurité et de l'environnement ».

Pour notre travail, le système de management intégré prendra en compte pour ces trois domaines respectivement les exigences des normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007. Ce choix nous a d'abord été imposé par la mission de notre stage qui spécifiait ces trois normes. Nous avons choisi de ne pas étendre notre sujet aux autres possibilités de référentiels qualité, santé, sécurité et environnement car ceux choisis par notre organisme d'accueil correspondent aux trois référentiels QSE possédant les mêmes principes et techniques de management.⁵⁷ Ce qui, logiquement, facilite l'intégration dans un même système.

Un organisme se lançant dans une démarche de mise en place d'un SMI n'est pas obligé d'obtenir les trois certificats. Pour rappel, la certification à chacune des trois normes considérées n'est pas obligatoire. (Cf.1.2. Référentiel, norme et certification)

2.2. Brève présentation des normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007

2.2.1. Norme ISO 9001 : 2008

À l'origine des systèmes de management de la qualité comme la norme ISO 9001 : 2008, se trouve le concept « d'assurance de la qualité ». Celui-ci peut être résumé par la phrase « On écrit ce que l'on fait et on fait ce que l'on écrit »⁵⁸.

Actuellement, après plusieurs révisions, l'ISO 9001 : 2008 est devenue un grand classique mondial (plus d'un million d'organismes dans 176 pays l'utilisent⁵⁹). Elle fait partie de la première série de normes internationales de management en matière de qualité.

La série des normes ISO 9000 est constituée par les normes suivantes :

- ISO 9000 : 2005. *Principes essentiels et vocabulaire* ;

⁵⁵ Dans la suite de notre travail, nous utiliserons par facilité l'abréviation « QSE » pour signifier « Qualité-Santé-Sécurité-Environnement ». De plus, lorsque nous indiquerons SMI, nous sous-entendrons à chaque fois système de management intégré « Qualité-Santé-Sécurité-Environnement ».

⁵⁶ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré*, Paris, Éd. AFNOR, pp. XI.

⁵⁷ ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production, pp. 1760.

⁵⁸ MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. (2009), *Management des risques pour un développement durable. Qualité-Santé-Sécurité-Environnement*, Paris, Éd. DUNOD, pp. 178.

⁵⁹ ISO 9001, ISO – Normes de management et leadership – ISO 9000 – Management de la qualité, (page consultée le 3 août 2011), http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm.

- ISO 9001 : 2008. *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ;
- ISO 9004 : 2009. *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité* ;
- ISO 19011 : 2002. *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*.

Dans cette série, seule la norme ISO 9001 : 2008 permet aux organismes de se faire certifier (à nouveau, la certification n'est pas obligatoire). Mais, les organismes gagnent à aller plus loin que dans la démarche et se référer aux autres normes. Par exemple, l'ISO 9004 : 2009 va plus loin que l'ISO 9001 : 2008 et propose un système de management de la durabilité.

L'ISO 9001 : 2008 contient un ensemble d'exigences normalisées auxquelles le système qualité d'un organisme doit répondre mais elle ne fournit pas la manière de procéder pour satisfaire ces exigences. Elle contient huit chapitres, dont vous trouverez le sommaire dans la *Figure 2.2.1.A*.

Elle porte « essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients »⁶⁰.

Elle peut être utilisée par un organisme peu importe son domaine d'activité, sa taille, son secteur.

⁶⁰ ISO 9001 (2008), *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, pp. vii.

Sommaire		Page
1	Domaine d'application	1
1.1	Généralités	1
1.2	Périmètre d'application	1
2	Références normatives	1
3	Termes et définitions	1
4	Système de management de la qualité	2
4.1	Exigences générales	2
4.2	Exigences relatives à la documentation	2
5	Responsabilité de la direction	4
5.1	Engagement de la direction	4
5.2	Écoute client	4
5.3	Politique qualité	4
5.4	Planification	4
5.5	Responsabilité, autorité et communication	5
5.6	Revue de direction	5
6	Management des ressources	6
6.1	Mise à disposition des ressources	6
6.2	Ressources humaines	6
6.3	Infrastructures	6
6.4	Environnement de travail	7
7	Réalisation du produit	7
7.1	Planification de la réalisation du produit	7
7.2	Processus relatifs aux clients	7
7.3	Conception et développement	8
7.4	Achats	10
7.5	Production et préparation du service	10
7.6	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	11
8	Mesure, analyse et amélioration	12
8.1	Généralités	12
8.2	Surveillance et mesurage	12
8.3	Maîtrise du produit non conforme	13
8.4	Analyse des données	14
8.5	Amélioration	14
Annexe A (Informative) Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004		16
Annexe B (Informative) Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008		21
Bibliographie		28

Figure 2.2.1. A : Sommaire de la norme ISO 9001 : 2008.

Source : ISO 9001 (2008), *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, pp. III.

2.2.2. Norme ISO 14001 : 2004

Cette norme fait partie d'une famille de normes internationales de management en matière d'environnement. Elles fournissent « aux organismes les éléments d'un système efficace de management environnemental »⁶¹.

La famille des normes ISO 14000 est constituée par les normes suivantes :

- ISO 14001 : 2004, *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation* ;

⁶¹ ISO 14001 (2004), *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, pp. v.

- ISO 14004 : 2004, *Systèmes de management environnemental -- Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre* ;
- ISO 14005 : 2010, *Systèmes de management environnemental -- Lignes directrices pour la mise en application par phases d'un système de management environnemental, incluant l'utilisation d'une évaluation de performance environnementale* ;
- ISO 14006 : 2011, *Systèmes de management environnemental -- Lignes directrices pour intégrer l'éco-conception* ;
- ISO 14050: 2009, *Management environnemental – Vocabulaire* ;
- ISO 14063: 2006, *Management environnemental -- Communication environnementale -- Lignes directrices et exemples*.

Dans cette série, seule la norme ISO 14001 : 2004 permet aux organismes de se faire certifier (certification non obligatoire). Comme nous pouvons le remarquer ci-avant, les autres normes traitent d'aspects environnementaux plus spécifiques.

L'ISO 14001 : 2004 permet à un organisme qui lui est conforme⁶² :

- d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental de ses activités, produits ou services ;
- d'améliorer en permanence sa performance environnementale ;
- et de mettre en œuvre une approche systématique pour définir des objectifs et cibles environnementaux, les atteindre et démontrer qu'ils ont été atteints.

Actuellement, après plusieurs révisions, elle est devenue un grand classique mondial (environ 200 000 organismes dans 155 pays l'utilisent⁶³).

L'ISO 14001 : 2004 contient un ensemble d'exigences normalisées auxquelles le système environnemental d'une entreprise doit répondre mais elle ne fournit pas la manière de procéder pour satisfaire ces exigences.

Elle contient plusieurs chapitres, dont le sommaire est repris dans la *Figure 2.2.2.A*. On remarque que par son annexe A, elle contient également des lignes directrices permettant de faciliter la lecture de ses exigences.

Comme la norme ISO 9001 : 2008, elle peut être utilisée par un organisme peu importe son domaine d'activité, sa taille, son secteur.

⁶² ISO 14001, ISO – Normes de management et leadership – ISO 14001 – Management environnemental, (page consultée le 3 août 2011), http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management.htm.

⁶³ ISO 14001, ISO – Normes de management et leadership – ISO 14001 – Management environnemental, (page consultée le 3 août 2011), http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management.htm.

Sommaire		Page
1	Domaine d'application	1
2	Références normatives	1
3	Termes et définitions	1
4	Exigences du système de management environnemental	4
4.1	Exigences générales	4
4.2	Politique environnementale	4
4.3	Planification	4
4.4	Mise en œuvre et fonctionnement	5
4.5	Contrôle	8
4.6	Revue de direction	9
Annexe A (informative) Lignes directrices pour l'utilisation de la présente Norme internationale		10
Annexe B (informative) Correspondance entre l'ISO 14001:2004 et l'ISO 9001:2000		20
Bibliographie		25

Figure 2.2.2. A : Sommaire de la norme ISO 14001 : 2004.

Source : ISO 14001 (2004), *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, pp. iii.

2.2.3. Norme BS OHSAS 18001 : 2007

En matière de management de la santé et de la sécurité au travail, il n'existe pas de norme internationale. La norme BS OHSAS 18001 : 2007 a alors été conçue pour permettre la certification par tierce partie.

Cette norme britannique a été publiée en 2007 par le « British Standard Institute ». Elle fait également partie d'une série : la série OHSAS 18000. Celle-ci est constituée par les deux normes suivantes :

- BS OHSAS 18001 : 2007, *Système de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences* ;
- BS OHSAS 18002 : 2008, *Système de management de la santé et de la sécurité au travail - Lignes directrices pour la mise en œuvre de OHSAS 18001 : 2007*.

L'OHSAS 18002 : 2008 correspond à un guide aidant à la compréhension et à la mise en œuvre de l'OHSAS 18001 : 2007.

L'OHSAS 18001 : 2007 « contient des exigences normatives qu'un système de management doit satisfaire pour permettre à un organisme de maîtriser les risques en matière de santé et de sécurité au travail et améliorer sa performance en la matière». ⁶⁴ Comme les normes ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 : 2004, elle ne donne « aucun critère de performance particulier, ni aucune spécification détaillée sur la conception d'un système de management » ⁶⁵.

La *Figure 2.2.3.A* reprend l'annexe sommaire de la norme BS OHSAS 18001 : 2007. En le comparant à celui repris à la *Figure 2.2.2.A*, nous pouvons remarquer que sa structure est entièrement calquée sur celle de la norme ISO 14001 : 2004. Pour certains, c'est cette particularité facilitant l'intégration qui fait que les organismes préfèrent l'OHSAS 18001 plutôt qu'une autre norme de santé et de sécurité au travail. ⁶⁶

⁶⁴ BS OHSAS 18001 (2007), *Système de management de la santé et de la sécurité au travail. Spécification*, pp. 1.

⁶⁵ BS OHSAS 18001 (2007), *Système de management de la santé et de la sécurité au travail. Spécification*, pp. 1.

⁶⁶ GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 26.

Sommaire

1. Domaine d'application
2. Publications de référence
3. Termes et définitions
4. Exigences en matière de système de management de la SST
 - 4.1. Exigences générales
 - 4.2. Politique SST
 - 4.3. Planification
 - 4.4. Mise en œuvre et fonctionnement
 - 4.5. Vérification
 - 4.6. Revue de direction

Annexe A (informative) Correspondance entre OHSAS 18001: 2007, ISO 14001: 2004 et ISO 9001: 2000

Annexe B (informative) Correspondance entre OHSAS 18001, OHSAS 18002, et ILO-OSH: 2001 Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

Bibliographie

Figure 2.2.3. A : Sommaire de la norme BS OHSAS 18001: 2007.

Source : BS OHSAS 18001 (2007), Système de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences, pp. i.

2.3. Sens donné au terme « intégration » dans notre travail

D'un point de vue conceptuel, il s'agit de mettre en place un seul outil de pilotage permettant de prendre en compte les attentes et les besoins de toutes les parties intéressées.⁶⁷

En pratique, il s'agit de satisfaire aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et BS OHSAS 18001 de façon à mettre en commun les exigences communes à celles-ci et à inclure les exigences particulières à chacune dans un même système de management. Par exemple, les trois normes exigent, entre autre, une procédure de maîtrise des documents, une solution d'intégration serait alors de créer une seule et même procédure répondant aux exigences des trois normes.

Cette intégration des exigences des trois normes est possible. Elle a d'ailleurs été prévue lors de leur réalisation. Dans chacune d'elle, on peut comprendre qu'elles sont à chaque fois révisées dans le but de faciliter toute intégration avec d'autres normes.

Exemple : « Toutefois, la présente Norme internationale permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences de système de management correspondantes. Il est possible pour un organisme d'adapter son (ses) système(s) de management

⁶⁷ Par « parties intéressées » on entend les clients, le personnel au sens large, les actionnaires, les fournisseurs et partenaires et la société (Ex. : médias, pouvoirs publics, association, etc.).

existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente Norme internationale. »⁶⁸

Si cette intégration est possible, elle est cependant mise en œuvre différemment dans les organismes. En effet, le niveau avec lequel cette intégration est opérée peut différer d'un SMI à l'autre.

Au niveau de la forme, Santos et al. (2011)⁶⁹ distinguent deux cas : l'intégration partielle et complète. Dans la première, les organismes gardent des manuels séparés et n'intègrent pas certaines procédures de management. Dans la seconde, les trois systèmes sont fusionnés. Entre ces deux cas, des situations intermédiaires sont identifiables, comme par exemple, des organismes possédant une politique pour la qualité et séparément une politique pour la santé, la sécurité et l'environnement.

Ce degré d'intégration peut évoluer avec le temps⁷⁰, en fonction de l'évolution de l'organisme et de ses décisions stratégiques. Cette intégration peut être progressive et passer par diverses étapes. Par exemple, l'entreprise intègre d'abord certains aspects des systèmes et/ou certaines activités ou sites. Ensuite, elle fusionne tous les aspects des systèmes mais seulement pour certaines de ses activités ou sites. Et enfin, elle développe un SMI qui s'applique à l'ensemble de l'entreprise.

Dans la suite de notre travail, nous nous attacherons aux cas d'intégration « complète » car ce faisant, nous prenons en compte dans notre analyse, le cas d'une intégration aussi complète que possible, avec par exemple, un politique qualité, santé, sécurité et environnement.

Cette intégration complète semble être difficile à opérer. Une récente étude portugaise⁷¹ a remarqué qu'aucune des entreprises de son échantillon n'avait réalisé une telle intégration. Les entreprises avaient toutes réalisé l'intégration en matière d'audits internes, de documents de contrôle, de non-conformités, d'enregistrements, d'actions correctives et préventives, de responsabilités de management, de formation du personnel ainsi que certaines procédures comme le management des ressources, la réalisation des produits, l'évaluation des résultats et l'amélioration. Mais par contre, elles avaient gardé, par exemple, des manuels de management séparés.

2.4. Mise en place d'un SMI : intérêts, points négatifs et difficultés

Pour cette partie de notre revue de littérature, nous nous sommes basés sur des ouvrages ainsi que sur des résultats d'études empiriques. Nous nous sommes surtout basés sur les résultats de la récente étude portugaise et ce pour deux raisons. Premièrement, c'est l'étude la plus récente que nous avons en notre possession et deuxièmement, les résultats qu'elle obtient sont en accord avec les résultats d'études menées ces dix dernières années dans des pays comme le Pakistan, la Lituanie, la Chine ou encore l'Espagne.

2.4.1. Intérêts de l'implémentation d'un SMI

Les organismes ont pour but leur pérennité mais pour continuer d'exister sur un marché, ils doivent être réactifs voir proactifs. Ils doivent combiner et relever différents défis (écologiques, techniques, culturels, économiques et sociopolitiques). Ils se doivent d'être responsables et attentifs à la société dans son ensemble.

⁶⁸ ISO 9001 (2008), *Système de management de la qualité – Exigences*, pp. VII.

⁶⁹ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 7.

⁷⁰ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 186-187.

⁷¹ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 7.

De plus en plus d'entreprises comprennent qu'elles doivent être vigilantes et élargir le champ de leurs préoccupations à l'ensemble de leurs parties intéressées et plus uniquement à l'ensemble de leurs clients. La *Figure 2.4.1. A* reprend différentes exigences des parties intéressées en lien avec le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

Grâce à leur complémentarité et leur convergence, les normes ISO 9001, ISO 14001 et BS OHSAS 18001 permettent aux organismes qui le souhaitent de répondre à leurs attentes internes et externes.⁷²

D'un côté, la norme qualité sous toutes ses facettes permet à l'entreprise de répondre à ses préoccupations propres. De l'autre, les normes santé, sécurité et environnement permettent quant à elles de prendre en compte l'ensemble des conséquences avant chaque acte et choix qu'une entreprise opère.

Les avantages de se conformer aux trois normes sont donc clairs, mais pourquoi les intégrer ?

Les entreprises qui ont implémenté plusieurs de ces normes, possédant ainsi plusieurs systèmes de management en parallèle, ont remarqué l'existence de redondances.⁷³ Ceci se vérifiant d'autant plus lorsque ce sont des équipes différentes (responsables différents, équipes d'audit interne différentes, etc.) qui gèrent chaque système de management.⁷⁴ Grâce à une meilleure définition des responsabilités et autorités, le système de management est simplifié, ce qui entraîne moins de confusion, de redondances et de conflits dans la documentation.

Un nombre croissant d'entreprises se tournent alors vers l'intégration⁷⁵. C'est le cas par exemple de la société belge de Durbuy Adventure⁷⁶ qui a mis en place un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement ou encore, dans un autre domaine d'activités, des Carrières de la pierre bleue belge S.A.⁷⁷. Outre le fait de supprimer les redondances dues à des systèmes de management parallèles, l'intégration a les principaux avantages suivants :

Premièrement, un système de management intégré agit comme système fédérateur permettant ainsi d'harmoniser et de rendre cohérentes les actions et décisions de l'entreprise. Chacune de ces dernières deviennent alors communes et optimisées grâce à la prise en compte des trois points de vue (qualité, environnement, santé et sécurité). [FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F., (2009)]⁷⁸

Deuxièmement, la démarche de mise en place d'un système de management intégré permet d'améliorer l'efficacité du personnel de l'organisme. Il leur est, en effet, plus facile de comprendre et de s'approprier une démarche globale et cohérente plutôt que trois démarches différentes. De plus, se lancer dans un tel projet commun donne un nouvel élan et permet une mobilisation de tous, une dynamique positive au sein de l'entreprise.

⁷² FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 74.

⁷³ Par exemple, l'ISO 9001 et l'ISO 14001 demandent toutes les deux que les procédures soient auditable et possibles à tracer. Pour cela, chacun demande beaucoup de documents, de procédures écrites, de formulaires de contrôle et autres. Source : ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production, pp. 1760.

⁷⁴ ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production, pp. 1765.

⁷⁵ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 52.

⁷⁶ Retrouvez plus d'information sur cette société sur le site internet suivant : <http://www.durbuyadventure.be/fr/durbuy-adventure-bref.php>.

⁷⁷ Retrouvez plus d'information sur cette société sur le site internet suivant : <http://www.pierrebleuebelge.be/la-societe.13-fr.html>.

⁷⁸ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 71.

D'autres aspects positifs de l'intégration peuvent être identifiés ⁷⁹: le fait de poursuivre un objectif unique permet d'optimiser les ressources (financières et humaines), d'être plus facilement conforme à la législation mais aussi de réduire les coûts de management, d'unifier les audits internes, d'augmenter la formation du personnel et d'améliorer l'organisation interne et de l'image externe de l'entreprise.

Evidemment, satisfaire aux exigences de trois référentiels est plus complexe que de ne répondre qu'à un seul. Avant chaque décision et activité, trois préoccupations sont à prendre en compte dans un système de management intégré. Certains dirigeants craignent ainsi qu'un tel système ne soit trop lourd et trop compliqué à faire fonctionner au quotidien.⁸⁰

Pourtant, ces nouvelles préoccupations permettent « d'aboutir en permanence à des décisions communes, optimisées, tenant compte des différents points de vue »⁸¹, ceci étant tout à l'avantage de l'entreprise.

Donc, en plus d'être un outil de pilotage permettant de prendre en compte les attentes et les besoins de toutes les parties intéressées, c'est également un outil stratégique permettant de donner un avantage concurrentiel à une entreprise et de favoriser sa pérennité.⁸²

⁷⁹ SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 9.

⁸⁰ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 138.

⁸¹ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 71.

⁸² ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 140.

MANAGEMENT GLOBAL D'UN ORGANISME				
		Management de la qualité	Environnement	Sécurité
		Aspects économiques	Assurance de la qualité	
Exigences du client	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Prix le plus faible possible - Rapidité de réaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité à la qualité attendue - Confiance dans l'organisation du système de production - Ecoute des besoins implicites 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement pendant l'utilisation du produit et après 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité du produit
Exigences du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes conditions de travail : salaire, carrière, ambiance, ... - Stabilité de l'emploi et pérennité de l'organisme 		<ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité au travail - Prise en compte du principe de précaution
Exigences des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice maximal par action - Implication du personnel et management participatif - Réactivité de l'organisation face à l'environnement évolutif 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Maintien de l'existence de bons fournisseurs - Meilleur rapport qualité-prix pour les achats - Bonne image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Bonne image de marque - Pas d'entraves financières et pénales 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement des dirigeants - Sécurité industrielle (préservation des actifs) - Sûreté de fonctionnement (fiabilité, maintenabilité, disponibilité, ...)
Exigences de la société (public, administrations, médias)	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne image de marque - Citoyenneté de l'organisme (solidarité, lutte contre le chômage) 		<ul style="list-style-type: none"> - Protection de l'environnement à la production et pendant le cycle de vie du produit - Développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité des tiers et de leurs biens - Respect des réglementations en vigueur
Exigences de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat sur le long terme avec les clients 			<ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité au travail de leurs personnels chez leur client
Systèmes de preuve	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Enquêtes - Existence ou non de réclamations des clients, fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 - Normes de produits (NF, CE, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001 - Eco-audit 	<ul style="list-style-type: none"> - BS 8800 - OHSAS 18001 - Réglementations

Figure 2.4.1. A : Influence de l'intégration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité sur la satisfaction des parties intéressées d'un organisme.

Source : FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 53-54.

2.4.2. Points négatifs générés par la mise en place d'un SMI

Des enquêtes⁸³ réalisées auprès d'organismes ayant mis en place un système de management intégré ont révélés les critiques suivantes : l'augmentation des coûts initiaux liés à l'augmentation des non-conformités, le besoin de mettre à jour continuellement la documentation, ce qui engendre un impact négatif sur l'activité de management, l'incompatibilité des concepts entre les systèmes et le fait qu'un problème dans un seul système affecte le système de management entier.

2.4.3. Principales difficultés de mise en place

La mise en place de tout système de management est un « chemin long et parsemé d'embûches, quelles que soient la taille et la structure d'un organisme »⁸⁴. Une de ces difficultés est commune à celle de tout projet de changement, à savoir l'adhésion du personnel de l'entreprise à la démarche.

Par exemple, pour le personnel d'une entreprise qui voudrait mettre en place un système de management de la qualité, la surveillance et les contrôles demandés par l'ISO 9001 peuvent être perçus « comme une intrusion dans leur travail et un manque de confiance en leurs compétences »⁸⁵. Ce qui ne favorise pas l'adhésion du personnel.

Pour reprendre les mots de Mouton J.P. (2006) « Chaque changement pour devenir culture, passe par des phases difficiles qu'il faudra sans doute gérer. Premièrement, il s'agit d'une phase de rejet et de refus. [...] Puis, c'est une phase de résistance, ensuite une phase d'exploration du dispositif et enfin comme l'ensemble et le détail sont compris, arrive une phase d'engagement ou d'adhésion. »⁸⁶

Par contre, en ce qui concerne la mise en place d'un SMI, il faut ajouter aux difficultés précédentes celles liées à l'intégration. Bien que nos trois normes soient complémentaires et qu'un effort ait été fait pour faciliter leur intégration au sein d'un système de management global, certaines difficultés persistent.

Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F.⁸⁷ citent à titre d'exemple, des difficultés liées à la synchronisation entre les trois systèmes comme celles liées aux différentes parties intéressées considérées par les normes ou encore à leurs différents champs d'application.⁸⁸ (Cf. 2.5.1. *Structure et approche* et 2.5.2. *Démarches*)

Les résultats d'une étude menée sur des organismes portugais en 2010 identifient les principales difficultés suivantes :

- une intégrabilité des normes insuffisante ;
- une plus grande difficulté et un coût plus élevé pour l'implémentation simultanée de tous les systèmes que dans le cas où un système de management individuel est mis en place ;

⁸³ Nous parlons d'enquêtes au pluriel car les résultats obtenus par la source suivante sont en accord avec ceux d'études menées ces dix dernières années dans des pays comme le Pakistan, la Lituanie, la Chine ou encore l'Espagne. SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production, pp. 9.

⁸⁴ PINET C. (2011), *Développer la performance. Méthode pour réussir son projet d'amélioration ou de certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 22000 et ISO 27001)*, Paris, Éd. Lexitis, pp. 23.

⁸⁵ CHAMINADE B. (2008), *Guide pratique RH et compétences : dans une démarche qualité*, Paris, Éd. AFNOR, (1^{re} éd. 2005), pp. 22.

⁸⁶ MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1^{re} éd. 2003), pp. 139-140.

⁸⁷ GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 202.

⁸⁸ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 55-63.

- des changements opérationnels engendrant de profonds changements dans le système de management et donc, une grande difficulté liée à la formation et aux changements de méthodes de l'organisme et de culture.

En outre, la mise en place d'un système qui intègre la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement nécessite d'avoir aux commandes un employé de l'entreprise ayant les compétences dans ces trois domaines du management et l'expérience suffisante des trois normes. Toutes les entreprises ne possèdent pas forcément un membre correspondant à ce profil et plusieurs choix s'offriront alors à elles : soit engager ou former quelqu'un. [EVAGELIA D. FASSOULA (1999)⁸⁹]

Evidemment, l'entreprise peut faire appel à un consultant externe pour piloter la mise en place et le déploiement du SMI. Cette option semble avoir comme principal avantage le fait de faire appel à quelqu'un habitué avec les méthodes et outils de gestion de projet. La venue d'un consultant n'est pas synonyme de réussite. La gestion de projet rencontre possède également certaines difficultés. Par exemple, certains responsables de projet négligent l'aspect humain. Ce qui a poussé certains cabinets de consultance à inclure dans leurs pratiques une synthèse de trois approches : de gestion de projet, ... et de psychosociologie. [AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., 2003]⁹⁰

2.5. Différences et correspondances entre les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007

Depuis un peu plus d'une décennie, les systèmes de management internationaux sont réédités et évoluent afin « d'augmenter les liens conceptuels entre qualité, sécurité et environnement »⁹¹. L'évolution de cette tendance se reflète dans le fait que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) travaille actuellement sur un projet de définition d'un standard pour SMI.

Plusieurs ouvrages ont montré que les différences entre nos trois normes ne sont pas toujours aussi tranchées qu'il n'y paraît de prime abord, et qu'il y a des différences plus significatives que d'autres. Parmi ces différences les plus significatives, il semble qu'elles ne soient pas contradictoires mais complémentaires.⁹²

2.5.1. Structure et approche

Les trois normes possèdent une même **structure** basée sur le principe de la Roue de Deming (Plan-Do-Check-Act).

Ce dernier principe mérite d'être quelque peu développé car il joue un grand rôle en management de la qualité.

⁸⁹ EVAGELIA D. FASSOULA (1999), *Definitions of guidelines for introducing an integrated management system to small and medium sized enterprises*, Cranfield University, Phd thesis, pp. 107.

⁹⁰ AUTISSIER D. et MOUTOT J.-M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Paris, Éd. DUNOD, pp. 16-19.

⁹¹ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 3.

⁹² FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 71.

C'est dans les années cinquante, que le Docteur Deming⁹³ reprend le « Cycle de Shewhart »⁹⁴ et l'adapte pour mettre au point son concept du cycle d'amélioration continue ou « Roue de Deming ». Celui-ci s'articule autour de quatre phases « Plan-Do-Check-Act » ou « PDCA ». L'idée est qu'un organisme doit d'abord se fixer des objectifs et planifier les actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Ensuite, il doit suivre ce qui a été planifié et vérifier que cela permette effectivement d'arriver aux objectifs fixés. Si après vérification, il constate que ce n'est pas le cas, il doit alors mettre en place des actions permettant de corriger la situation. Une fois la boucle bouclée, il doit recommencer à se fixer des objectifs s'il veut progresser et entamer à nouveau un « tour ». C'est ce principe que l'on appelle le cycle d'amélioration continue. Comme vous pouvez le constater dans la *Figure 2.5.1.A*, la roue de Deming est illustrée comme évoluant sur un plan incliné (illustrant le chemin vers le progrès) et empêchée de redescendre par une cale. Celle-ci représente, dans notre cas, la mise en place d'un système de management car il permet à l'organisme de ne pas refaire les mêmes erreurs et de toujours progresser.

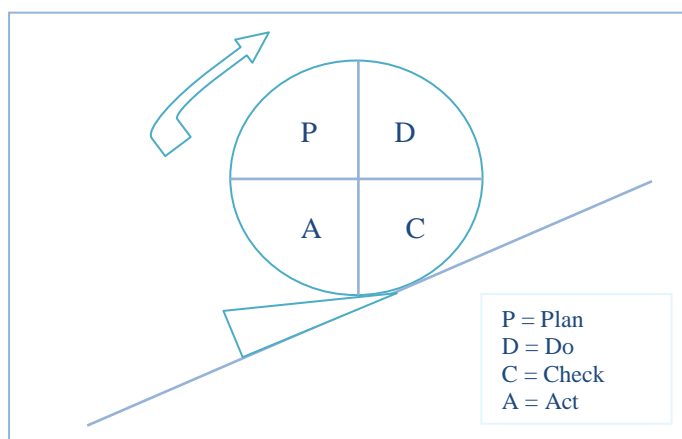


Figure 2.5.1. A : Illustration du principe de la « Roue de Deming ».

Dans leurs textes respectifs, les normes illustrent par un schéma le lien entre le principe de la « Roue de Deming » et le système de management qu'elles recouvrent. La *Figure 2.5.1.B* reprend ces schémas permettant ainsi d'illustrer nos propos pour les personnes non familiarisées avec les trois normes.

⁹³ Le Docteur W. Edwards Deming (1900-1993) est un philosophe et statisticien américain qui va, durant la deuxième partie de sa vie, être consultant pour les dirigeants d'entreprise en matière d'amélioration de la qualité et des performances.

⁹⁴ Il séparait le contrôle en trois phases : la conception d'une hypothèse, la réalisation de l'expérience et le test de l'hypothèse.

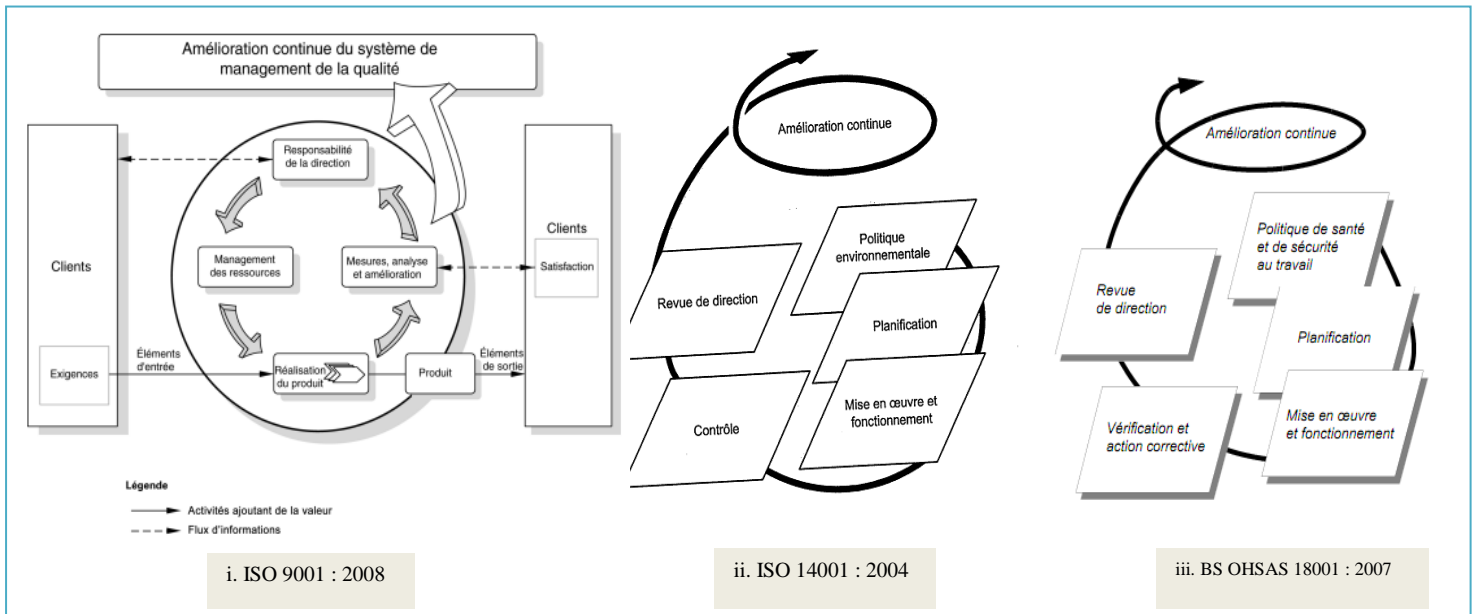


Figure 2.5.1. B : Modèles de système de management de la SST, de l'environnement, de la qualité (basé sur les processus) selon les normes BS OHSAS 18001 : 2007, ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 : 2004.

Source i : ISO 9001 : 2008, *Système de management de la qualité – Exigences*, pp. vi. - Source ii : ISO 14001 : 2004, *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, pp. vi. - Source iii : BS OHSAS 18001 (2007), *Système de management de la santé et de la sécurité au travail. Spécification*, pp. vi.

La norme ISO 9001 encourage l'adoption de « l'approche processus » associée à l'orientation client⁹⁵.

L'approche processus est expliquée dans la norme ISO 9000 : 2005 et est définie comme « l'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus »⁹⁶. Grâce à cette approche, « la voix du client circule et est respectée dans tout l'organisme »⁹⁷.

En ce qui concerne « l'orientation client », il s'agit d'un des principes de management de la qualité.

Comme l'explique l'AFAQ dans son ouvrage de 2005⁹⁸, avec la vision pyramidale d'une entreprise, on rencontre souvent dans les organismes des dysfonctionnements liés :

- au cloisonnement (on perd de vue les attentes du client),
- à une vision parcellaire. (on ne connaît pas les problèmes ou contraintes des autres acteurs et donc on ne les prend pas en compte)

Cette approche (processus et orientation client) considère l'organisme différemment en le voyant comme une somme de valeurs ajoutées partant des besoins du client pour arriver à sa satisfaction. C'est donc une

⁹⁵ Orientation client : « les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ». Source : ISO 9000 (2005), *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, pp. v.

⁹⁶ ISO 9000 (2005), *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, pp. 7.

⁹⁷ KREBS G. (2004), *Ressources humaines. Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 6.

⁹⁸ AFAQ (2005), *Règles pratiques pour l'audit de certification. Qualité-Sécurité-Environnement*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 19-20.

approche transversale qui est mise en place et qui permet de gommer les dysfonctionnements évoqués ci-dessus. Elle permet en effet aux différents acteurs de se positionner par rapport à une finalité et des objectifs communs à atteindre. [KREBS G., 2004]⁹⁹

Cette notion peut être adaptée au management de l'environnement, de la santé et sécurité au travail et ce, en l'étendant aux parties intéressées et en appliquant le principe d'amélioration continue.

D'ailleurs, les normes ISO 14001 et BS OHSAS 18001 expliquent dans leurs introductions respectives que l'approche processus est tout à fait compatible avec leur démarche Plan-Do-Check-Act.

Cette extension du modèle de système de management de la qualité (SMQ) basé sur les processus (ISO 9001) à un modèle d'intégration QSE est illustrée dans le schéma suivant.

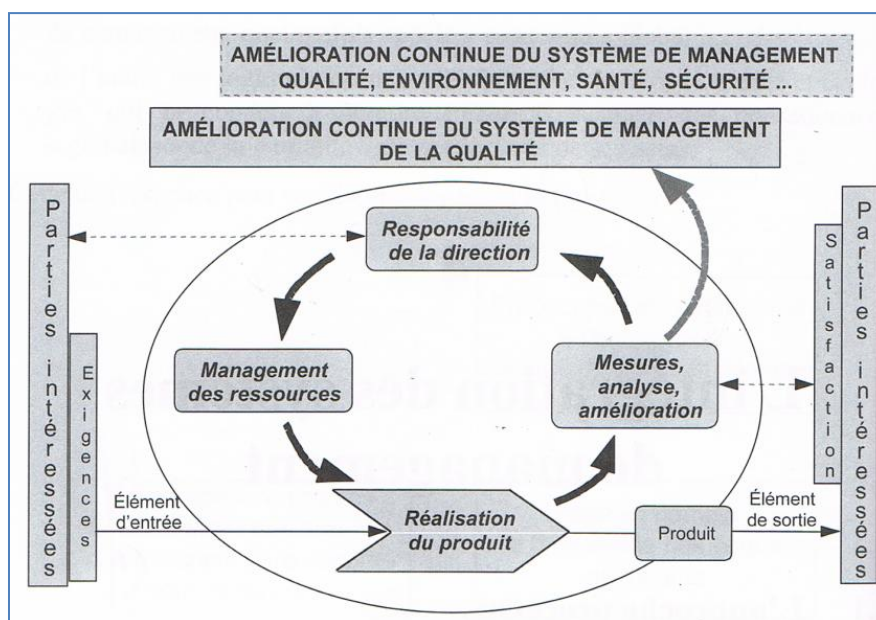


Figure 2.5.1. C : Modèle d'un système de management intégré QSE basé sur les processus.

Source : FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 76.

2.5.2. Démarches

Nos trois référentiels de management recommandent communément certaines démarches de management comme : l'identification systématique des besoins et risques, la planification, la prévention des dysfonctionnements, l'approche processus et la revue pour une amélioration continue du système. Outre ces points, c'est le facteur humain qui est le dénominateur commun le plus important. En effet, les référentiels insistent sur l'engagement de la direction, sur la sensibilisation, sur la formation, sur la compétence et la motivation des personnes.

Le champ d'action des démarches est cependant, différent à certains niveaux. Nous citerons les deux plus évidents. Premièrement, la norme ISO 9001 couvre la relation entre l'entreprise et ses clients alors que les deux autres normes couvrent la société entière.

⁹⁹ KREBS G. (2004), *Ressources humaines. Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 7.

Deuxièmement, les normes ISO 14001 et BS OHSAS 18001 couvrent le produit intentionnel et non intentionnel (Ex : déchets, pollution) des activités de l'entreprise alors que la norme qualité se limite au produit intentionnel.

2.5.3. Exigences

Chaque norme contient une série d'exigences exprimées par le verbe « devoir ». Ne pas les respecter est sanctionné de non-conformité par tout auditeur externe. Tant qu'elles ne sont pas satisfaites, la certification ne peut être accordée. Certaines exigences sont communes et d'autres spécifiques à chacune des normes. Parmi ces exigences, on retrouve des obligations de bonnes pratiques ainsi que des documents à réaliser.

Par leur même structure, des exigences communes aux trois normes peuvent être identifiées. Il s'agit d'exigences concernant « la documentation du système, les enregistrements, les politiques, la planification, la responsabilité, l'implémentation, le contrôle opérationnel, la communication, la vérification, les audits, la conformité, les améliorations continues et la prévention »¹⁰⁰.

Les normes incluent dans leurs annexes divers tableaux de correspondances. L'un des tableaux annexé à l'OHSAS 18001 : 2007 est intéressant pour notre travail car il reprend les correspondances entre les trois normes qui nous intéressent. Nous ne recommandons cependant pas de l'utiliser tel quel car il prend en compte l'ancienne version de l'ISO 9001. Certaines firmes ont mis à jour ce tableau et il est alors intéressant de se procurer de tels documents pour la mise en place d'un SMI, c'est le cas par exemple de la firme Delta Management Luxembourg¹⁰¹.

Dans notre revue de littérature, nous avons fait le choix de ne pas expliquer chaque correspondance entre les exigences. Nous trouvons par contre intéressant de reprendre dans cette revue de littérature certains conseils et recommandations qui nous semblent pertinents pour la suite de notre travail.

Engagement de la direction

Les normes font jouer à la direction un rôle important dans la démarche. Plusieurs rôles lui sont imposés comme par exemple, l'établissement de la politique de l'organisme, de sa vision.

L'implication de la direction est un facteur important dans la démarche car premièrement, elle seule détient l'autorité nécessaire pour décider de faire évoluer le mode de management de l'entreprise¹⁰². Deuxièmement, son implication permet la motivation du personnel.¹⁰³ Mais comment doit-elle s'y prendre?

Répondre à cette question n'est pas simple. Il existe de nombreux ouvrages essayant d'y répondre en fournissant des outils et méthodes que nous avons choisi de ne pas développer dans ce travail. Dans les lignes qui suivent, nous nous contentons de fournir quelques conseils mais nous n'avons pas réalisé d'étude poussée sur le sujet. Nous recommandons par contre de s'intéresser à ce domaine du management.

¹⁰⁰ ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*, Journal of Cleaner Production, pp. 1765.

¹⁰¹ Retrouvez plus d'information sur cette société sur le site internet suivant : <http://www.deltamanagement.be/index.php>.

¹⁰² ECKL P. et HARMAND C.(2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 156.

¹⁰³ MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1re éd. 2003), pp. 55.

La direction peut tout d'abord faire connaître ses attentes aux membres de son équipe. Comme l'expliquent Gibeault G., Gauthey O. et Bernard X. (2008)¹⁰⁴, ceci permet de répondre au besoin élémentaire de tout employé, c'est-à-dire de savoir ce que son chef attend de lui.

Ensuite, c'est à la direction et à tout manager de donner l'exemple car un travailleur aura tendance à adapter son comportement à celui de sa hiérarchie directe. S'il voit que le comportement de sa hiérarchie par rapport au projet SMI n'est pas enthousiaste, lui-même n'accordera pas beaucoup d'importance à cette démarche. Par exemple, s'il entend son chef dire « J'ai une rencontre avec le coordinateur QSE, quelle perte de temps ! » il est peu probable que ce travailleur accorde beaucoup d'importance au projet et réagisse positivement lorsqu'il abordera le sujet avec ses collègues voire ses employés.

De plus, il est important de renforcer son message, c'est-à-dire de réaliser de la communication en continu.

Gibeault G., Gauthey O. et Bernard X. (2008) ajoutent également le fait d'aller au bout de la démarche. Comme ils le disent si bien « Que valent vraiment les communications du manager si aucune transposition visible ne s'observe dans la réalité du terrain ? ».

Mouton J.P. (2006) résume cela en une phrase : il faut que la direction « dise non seulement ce qu'elle veut mais également qu'elle le prouve ».¹⁰⁵

Politique du SMI

La politique d'un SMI permet comme pour tout système de management de formaliser la ligne de conduite dictée par la direction. Elle correspond donc à la vision de l'organisme et doit être partagée et comprise par le personnel. Pour cela, elle doit avoir les caractéristiques suivantes¹⁰⁶ :

- être fondée sur des valeurs ;
- inclure des engagements précis, en termes de durée ;
- adopter un style de rédaction compréhensible par tous.

Ce n'est pas parce que la direction va communiquer son texte de politique que l'entièreté du personnel va se sentir impliqué par le projet. Pour y arriver, il faut plus qu'une déclaration d'engagement par écrit. C'est à travers son texte mais surtout à travers ses futures décisions et actions, que la direction doit convaincre et prouver que la réussite du projet ne dépend pas de certaines personnes mais de tous. [ECKL P. et HARMAND C., 2007]

Documentation du SMI

Les trois normes qui nous intéressent comprennent des exigences en matière de maîtrise des documents. Elles fournissent en effet des bonnes pratiques à adopter en la matière. Par exemple, une des exigences commune est l'obligation de déterminer et d'appliquer une méthode pour approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion.

¹⁰⁴ [Pour répondre à cette question, nous avons généralisé les propos des auteurs Gibeault G., Gauthey O. et Bernard X. (2008) qui s'exprimaient dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.] GIBEAULT G., GAUTHEY O. et BERNARD X. (2008), Les clés de la santé et de la sécurité au travail. Principes et méthodes de management, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 29-33.

¹⁰⁵ MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1re éd. 2003), pp. 57.

¹⁰⁶ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 142.

Dans un système de management, on retrouve les différents types de documents illustrés dans la *Figure 2.5.3.A*. La hiérarchie entre ces types de documents est importante. Il faut respecter celle-ci et créer un système documentaire le plus simple et cohérent possible. Cette hiérarchie est représentée dans la *Figure 2.5.3.B*.

Manuel	Principes de fonctionnement
Procédures	Descriptif de qui fait quoi et quand
Modes opératoires	Descriptif du comment
Enregistrements	Justificatifs du fonctionnement

Figure 2.5.3. A : Types de documents d'un SMI.

Source : ECKL P. et HARMAND C.(2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 92.

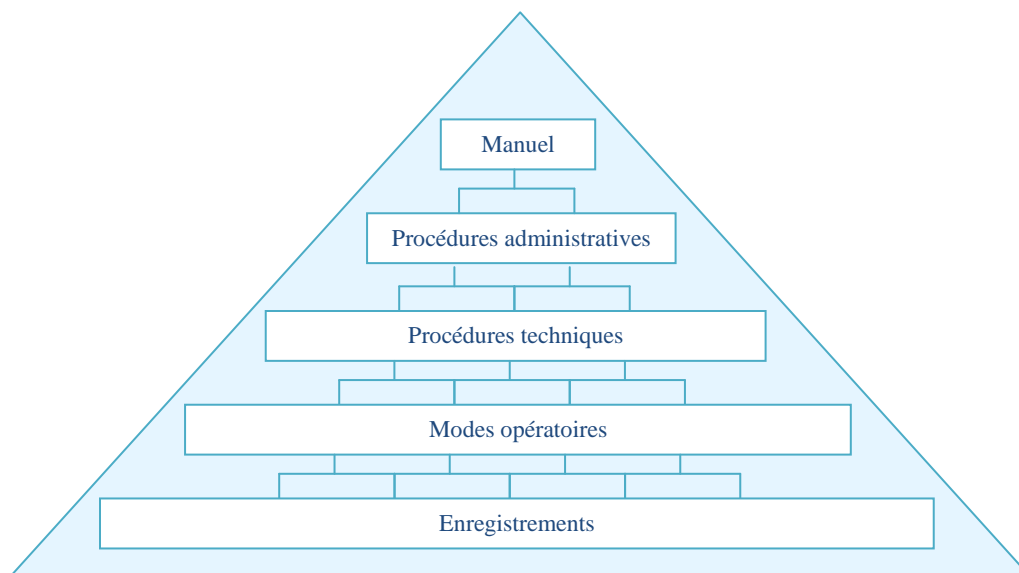


Figure 2.5.3. B : Pyramide documentaire.

Source : ECKL P. et HARMAND C.(2007), *Guide du management intégré. Une approche processus*, Ed. AFNOR, pp. 92.

L'ensemble des documents lié à un système de management peut être source d'appréhension. Pourtant, la formalisation des activités de l'entreprise a son avantage. Face à une activité qui n'est pas habituelle, elle permet au personnel d'agir de manière efficace car il pourra se baser sur un document formalisé expliquant « qui fait quoi, quand et comment afin de remédier à un problème constaté »¹⁰⁷.

Les systèmes documentaires des SMI sont basés sur les mêmes types et hiérarchie de documents que les systèmes de management simples.

¹⁰⁷ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 138.

Certains patrons et employés craignent que le système documentaire d'un système englobant les **trois** systèmes soit encore plus complexe et lourd qu'un simple système de management. C'est en effet un risque, mais un SMI n'entraîne pas forcément une lourdeur documentaire. Cette lourdeur dépend surtout de la manière dont le système est bâti et documenté. [ECKL P. et HARMAND C., 2008] Il faut donc être attentif à l'élaboration du système documentaire d'un SMI.

Pour arriver à un système de management intégré bien construit sans lourdeur inutile, les auteurs Eckl P. et Harmand C. (2007) préconisent que le système de management soit solidement bâti sur la politique de l'organisme et ses processus d'activités. Grâce à cela, il aura ainsi les capacités de s'adapter à toutes les stratégies de l'organisme. Celles-ci évoluent de pair avec les préoccupations qu'une entreprise doit prendre en compte tout au long de sa vie.

Le challenge de la mise en place d'un SMI est de supprimer les redondances entre les différents systèmes de management et de le bâtir afin qu'il ne soit pas trop lourd et trop complexe.

Gestion des risques de non qualité, de non sécurité et de non respect de l'environnement¹⁰⁸

De manière générale, la gestion des risques correspond à analyser simultanément les événements redoutés par l'organisme et les risques liés aux processus de l'entreprise. Toute méthode d'analyse de risques doit :

- permettre d'évaluer la probabilité d'occurrence des événements redoutés ou risques ;
- mesurer les impacts des événements redoutés, s'ils surviennent. [FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F., 2009]

Dans un SMI, il s'agit d'utiliser une même méthodologie pour évaluer les risques de dysfonctionnements pouvant avoir des conséquences sur la qualité, la santé, la sécurité et/ou l'environnement. [GEY J.-M. et COURDEAU D., 2009]¹⁰⁹

Cette analyse va permettre à l'organisme de définir sa politique et de s'organiser de manière adaptée à ses enjeux.

Gey J.-M. et Courdeau D. affirment que peu d'entreprises ont mis en place une telle méthode d'analyse. Ils conseillent pour élaborer une telle méthode de s'appuyer sur l'approche processus.

¹⁰⁸ Dans le suite de notre travail, par facilité nous nous exprimerons avec les termes « gestion des risques QSE ».

¹⁰⁹ GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 177-178.

2.6. Implémentation d'un SMI : facteurs de succès

L'implémentation d'un SMI doit se gérer comme un projet. Au vu des changements que l'intégration va générer dans le fonctionnement de l'organisme, ce projet est réellement ce que l'on peut nommer un projet de changement. [ECKL P. ET HARMAND C., 2008]¹¹⁰

La *Figure 2.6.A* reprend six paramètres conditionnels qui doivent être réunis pour que le changement soit un succès. Toute entreprise doit donc surveiller ceux-ci au risque de rencontrer des défaillances qui empêcheraient, voire ralentiraient le succès attendu.

Paramètres conditionnels	Conséquences en cas de défaillance
• <i>Leadership</i>	• doute, perte de confiance
• vision et valeurs	• confusion, perte de la culture
• planification	• stagnation
• ressources	• frustration, démotivation
• savoir-faire (méthodes et outils)	• anxiété, stress et inefficacité
• reconnaissance et récompense	• résistance passive

Figure 2.6. A : Paramètres conditionnels du changement nécessaires à une amélioration continue.

Source : FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 262.

Plus tôt, nous vous expliquions, qu'un projet de changement dépend de l'adhésion du personnel. (Cf.2.4. *Mise en place d'un SMI : intérêts, points négatifs et difficultés*), adhésion dépendant de l'engagement de la direction. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Engagement de la direction*) Mais ce facteur humain, est-il vraiment le principal facteur de succès dans la démarche de mise en place d'un SMI ?

Pour répondre à cette question, nous avons repris les conclusions d'une étude menée en Chine ¹¹¹ (à défaut d'en trouver pour la Belgique, voire l'Europe). Ses auteurs dégagent des facteurs internes et externes influençant la mise en place d'un SMI. D'un point de vue interne à l'organisme, on retrouve en première position les ressources humaines, suivie de la structure de l'organisation, de la culture de l'entreprise ainsi que de la compréhension et de la perception de la démarche. Cette étude identifie ensuite comme principal facteur externe les aspects techniques pour la réalisation des documents. Ce facteur est suivi en ordre d'importance par: les organismes procédant à la certification, les parties prenantes et clients ainsi que l'environnement institutionnel. Lorsque les facteurs internes et externes sont rassemblés, les deux facteurs principaux sont dans l'ordre décroissant : les ressources humaines et les aspects techniques de l'intégration.

Nous remarquons ainsi que les principaux facteurs identifiés par cette étude nous permettent de répondre par l'affirmative à la question que nous nous posions et qu'ils concordent également avec les principales difficultés identifiées ci-avant, (Cf. 2.4. *Mise en place d'un SMI : intérêts, points négatifs et difficultés*) à

¹¹⁰ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 155-156.

¹¹¹ ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X., (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*, Journal of Cleaner Production, pp. 1766.

savoir : l'adhésion du personnel lors d'une démarche de changement et les aspects techniques de l'intégration.

Certains auteurs comme Eckl P. et Harmand C. (2007)¹¹² ajoutent que la condition sine qua non pour la réussite du projet de SMI est d'un côté, d'élever l'intégration au statut d'outil stratégique et de l'autre, de la capacité des différents acteurs à fonctionner ensemble et à travailler en équipe.

A ce propos, ces mêmes auteurs reprennent une étude identifiant les facteurs de succès du fonctionnement d'un groupe de travail, qui sont :

- *le travail doit être clairement identifié;*
- *l'équipe de travail doit partager ses tâches et responsabilités;*
- *la discipline doit régner au sein d'une équipe de travail, et chaque collègue se doit de respecter les autres au niveau de leurs responsabilités, leurs contributions au travail collectif et leurs capacités à tenir leurs engagements.*

2.7. Etapes de mise en place d'un SMI

Pour rappel, l'objectif de notre mémoire-projet est de dégager de la littérature et de notre stage une démarche de mise en place d'un SMI.

Il faut donc nous intéresser aux méthodes existantes en la matière. Une fois rassemblées et lues, il ne nous semble pas nécessaire de toutes les aborder en détail dans notre revue de littérature. Par contre, il nous semble pertinent de les comparer et d'en identifier des caractéristiques pouvant nous servir dans notre mission.

Une question se pose alors: sur quels critères doit-on les comparer ?

Nous voulons dégager une démarche qui permette de réussir le projet d'intégration d'un organisme. Pour mettre le maximum de chances de notre côté, il nous semble pertinent de prendre en compte au minimum les principaux facteurs de succès identifiés ci-avant. (Cf. 2.6. *Implémentation d'un SMI : facteurs de succès*) Nous avons donc caractérisé chaque méthode par rapport à ces facteurs :

- Facteur 1 : l'aspect humain de l'intégration est-il pris en compte ? Si oui, comment ?
- Facteur 2 : l'aspect technique de l'intégration est-il pris en compte ? Si oui, comment ?

Ensuite, nous nous sommes placés selon le point de vue de notre mission, à savoir : « Nous sommes extérieurs à une entreprise et avons reçu pour mission d'implémenter un SMI. N'ayant que la revue de littérature pour nous aider, en quoi cette méthode nous aide-t-elle ? En quoi cette méthode ne nous aide-t-elle pas ? ».

Le résultat de notre démarche est résumé dans le tableau suivant. (Cf. *Figure 2.7. A*) Nous remarquons que pour les normes ISO 9001, ISO 14001 et BS OHSAS 18001, ces méthodes sont fort conceptuelles et qu'aucune ne met l'accent sur les deux principaux facteurs.

¹¹² ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 14 et 141.

Méthode et auteurs	Figure associée	Breve explication de la méthode	Facteur 1 : Aspect humain pris en compte ?	Facteur 2 : Aspect technique pris en compte ?	Avantages (par rapport à notre point de vue -> Voir 2.7. Etapes de mise en place d'un SMI)	Inconvénients (par rapport à notre point de vue -> Voir 2.7. Etapes de mise en place d'un SMI)
Modèle synergique à plusieurs niveaux. Par ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2011)	2.7. B.	- ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007. - Mettre en place ces 3 synergies permet d'implémenter d'une façon efficace, de faire fonctionner et de continuer à faire fonctionner d'une façon efficace un SMI. - La synergie doit être mise en place aux niveaux de : 1 ° la stratégie QSE ; 2 ° l'organisation des ressources, structure et culture ; 3 ° la documentation La hiérarchie des documents (procédures, instructions de travail et enregistrements) doit être respectée.	-L'accent n'est que faiblement mis sur ce facteur - RH repris dans « ressources » : le SMI devrait avoir un seul responsable.	-Seulement des « conseils et recommandations »	- Basé sur les 3 normes versions actuelles. - Intéressant pour avoir un aperçu général de l'efficacité d'un SMI. - La méthode conseille de tenir compte de la hiérarchie des documents.	- Pas suffisant au niveau du facteur 1 : Pas de recommandations sur comment gérer l'implémentation du SMI d'un point de vue ressources humaines. Par exemple : Comment gérer l'équipe ? Quelles sont les bonnes pratiques pour motiver ? Etc. - Pas suffisant au niveau du facteur 2 : Inclure des aspects techniques.
Les principales étapes d'une démarche de construction d'un SMI. Par Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F. (2009)	2.7. C.	- ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007. - Suivre les étapes. (Voir Figure 2.7.B) - Les étapes ne sont pas expliquées une à une. C'est dans l'ouvrage que l'on retrouve certaines recommandations.	-Dans le livre, des recommandations sont faites à propos de l'engagement de la direction, la formation, mais dans la partie du livre comprenant les étapes, il n'y a pas de précisions.	-La méthode donne les étapes à réaliser mais il manque des informations techniques. Ex : Formalisation du processus documentaire	- Basé sur les 3 normes versions actuelles. - Présentation de la démarche en étapes. - Permet de se faire une idée générale des étapes d'une démarche QSE.	-Pas suffisant au niveau du facteur 1 : Dans la méthode, inclure des recommandations sur comment gérer l'implémentation du SMI d'un point de vue ressources humaines. Par exemple : Comment gérer l'équipe ? Quelles sont les bonnes pratiques pour motiver ? Etc. - Pas suffisant au niveau du facteur 2 : N'explique pas les étapes techniquement. Recommandations théoriques.
Etapes Formation FOREM 2010	2.7. D.	- ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007. - Suivre les 7 étapes (Voir Figure 2.7. C) - Pour chaque étape sont données les références des exigences des 3 normes correspondantes avec leur explication. Par exemple : objectifs, cibles et programmes, c'est ° ISO 9001 : §5.4.1 et §5.4.2. ° ISO 14001 : §4.3.3. °OHSAS 18001 : §4.3.3.	Ce facteur n'est pas pris en compte à travers ces étapes.	Ces étapes permettent de comprendre les exigences et d'ordonner la démarche QSE.	- Basé sur les 3 normes versions actuelles. - Différentes étapes sont identifiées. - Permet une lecture croisée (à travers les 3 normes) des différentes exigences.	- Ne prend pas en compte et ne fournit pas des bonnes pratiques en matière de ressources humaines. - Les exigences sont démythifiées mais il n'y a pas d'autres aspects techniques : Comment passer de ces exigences normatives à leur satisfaction ?
Itinéraire (Route-Map) d'un SMI. Par EVAGELIA D. FASSOULA (1999-2000)	2.7. E.	- ISO 9001 : 2000, ISO 14001 : 1996, BS 8800 : 1996. - Suivre les 6 étapes. (Voir Figure 2.7. D) - 5 outils sont mis en place et reprennent des activités concrètes pour satisfaire les exigences des normes.	- Ce facteur est entièrement pris en compte à travers ces étapes. - Les 3 premières étapes n'essaient pas de satisfaire des exigences mais fournissent un itinéraire d'activités et de tâches à suivre permettant un engagement de la direction complet et l'implication du personnel.	- Etape 2 : L'itinéraire permet de satisfaire les exigences en matière de Politique QSE, de fixation des objectifs. - A partir de l'étape 3, l'auteur incorpore à ces étapes l'utilisation des outils, permettant de satisfaire aux autres exigences des normes.	- Différentes étapes sont identifiées. - Les outils se basant sur la satisfaction des normes sont à part. - Facteur humain est pris en compte pragmatiquement tout au long de la méthode. (On sait qui fait quoi, pourquoi et souvent : à partir de quoi) - Démarche claire qui donne les tâches à réaliser pour engagement de la direction et implication du personnel. - La satisfaction des normes est progressive. - Une même démarche méthodologique pour décrire chaque étape.	- N'est pas basé sur les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, BS OHSAS 18001 : 2007.

Figure 2.7. A : Tableau caractérisant les différentes méthodes de notre revue de littérature en fonction des deux principaux facteurs d'influence de l'implémentation d'un SMI : aspect humain et aspect technique.

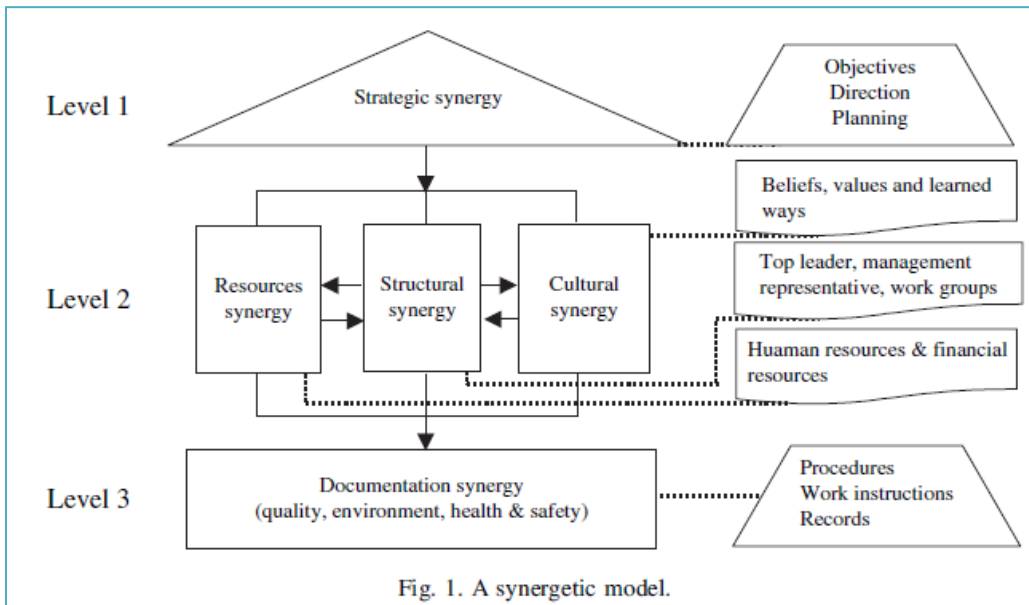


Fig. 1. A synergetic model.

Figure 2.7. B : Modèle synergétique à plusieurs niveaux pour l'implémentation d'un SMI par ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X.

Source : ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X., 2007. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. Journal of Cleaner Production, pp. 1765.

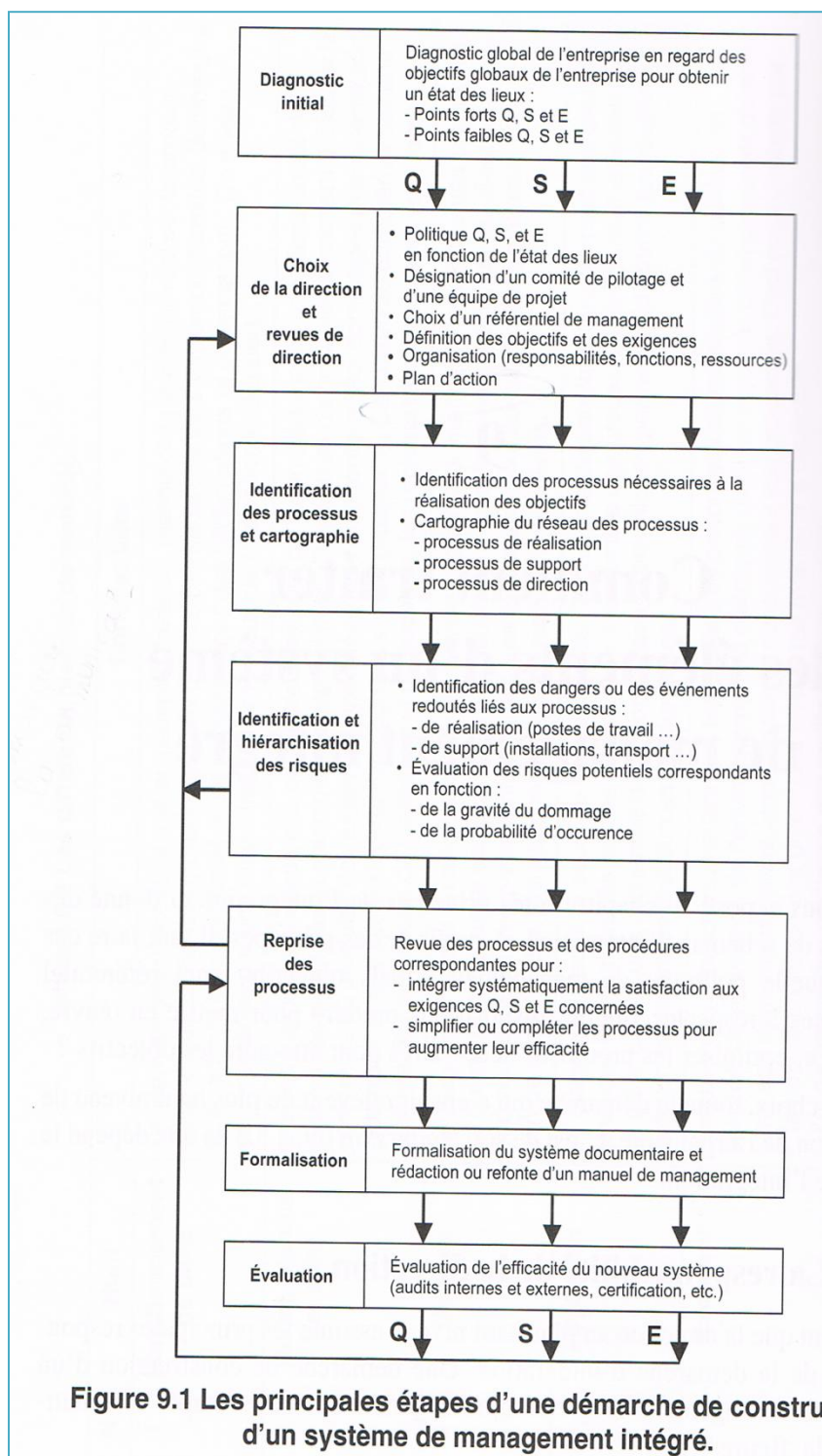


Figure 2.7. C : Les principales étapes d'une démarche de construction d'un SMI. Par Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F. (2009).

Source : FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp.184.

5.4 Etapes de mise en œuvre d'un SMI selon la formation QSE – FOREM 2010

A. Analyse initiale diagnostic

A. 1. Analyse initiale Qualité:

A. 1. a. Identification des processus

A. 1. b. Cartographie des processus

A. 1. c. Inventaire documentaire

A. 1. d. Identification des conformités et de ce qui doit être créé en vue d'être conforme aux exigences de l'ISO 9001: 2000

A. 2. Analyse initiale Environnementale

A.2.a. Inventaire des impacts des activités sur l'environnement et de ce qui provoque ces impacts

A.2.b. Identification des paramètres mesurés

A.2.c. Identification des instructions de travail, des procédures et pratiques existantes concernant la maîtrise de la protection de l'environnement.

A.2.d. Identification de ce qui est conforme par rapport aux exigences ISO 14001 et de ce qui doit être créé.

A. 3. Analyse initiale SST:

A.3.a. Identification des dangers créés par les différentes activités

A.3.b. Identification des risques de ces activités par rapport aux réglementations

A.3.c. Identification des instructions de travail, des procédures et pratiques existantes concernant la maîtrise des risques et de la sécurité au travail de personnel et autres intervenants.

A.3.d. Identification des paramètres qui sont mesurés.

A.3.e. Identification de ce qui est conforme par rapport aux exigences OHSAS 18001 et de ce qui doit être créé.

B. Politique QSE

C. Planification du SMIQSE

D. Mise en œuvre et fonctionnement du SMIQSE

E. Contrôle et actions correctives / préventives

F. Revue de direction

Figure 2.7. D : Etapes de la démarche QSE. Par Brand D. pour Delta Management Luxembourg S.A.

Source : DELTA MANAGEMENT LUXEMBOURG, Mettre en place un système intégré QSE, Slides de la formation FOREM Mons 2010.

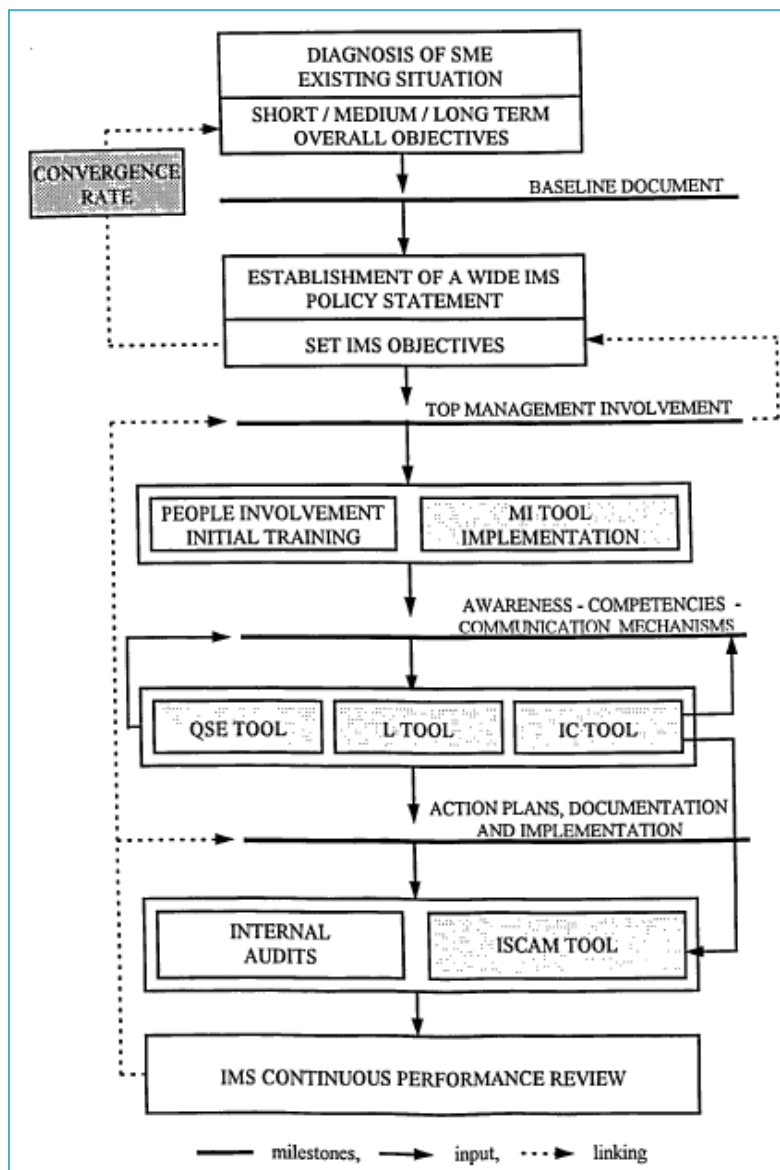


Figure 2.7. E : « IMS route-map for SMEs » par EVAGELIA D. FASSOULA (1999-2000).

Source : EVAGELIA D. FASSOULA (1999), *Definitions of guidelines for introducing an integrated management system to small and medium sized enterprises*, Cranfield University, Phd thesis, pp. 137.

Les éléments contenus dans cette première partie ont pour objectif de poser les bases théoriques de notre sujet à savoir, la mise en place d'un SMI. Les systèmes de management intégrés que nous considérons à travers ce mémoire englobent les aspects qualité, santé et sécurité au travail et environnement à travers les normes certifiables ISO 9001 : 2008, BS OHSAS 18001 : 2007 et ISO 14001 : 2004. Les deux normes ISO sont des normes internationales et sont devenues dans leurs domaines respectifs de grands classiques mondiaux. Par contre, il n'existe actuellement pas de norme internationale dans le domaine de la santé et sécurité au travail. Parmi les normes nationales certifiables, la norme britannique BS OHSAS 18001 est de plus en plus utilisée par les entreprises du monde entier car elle possède la même structure que la norme ISO 14001. Il est donc plus facile de la mettre en oeuvre pour une entreprise qui a déjà implémenté l'ISO 14001.

Les entreprises qui possèdent plusieurs systèmes de management parallèles ont remarqué certains inconvénients à cette cohabitation comme par exemple, l'existence de redondances entre les systèmes documentaires ou encore l'apparition de complication dans la gestion interne. Ces redondances sont dues au fait que les trois normes ont des approches et des démarches de management communes. C'est pourquoi depuis plusieurs années, des entreprises pratiquent l'intégration de leurs différents systèmes de management. Il s'agit en fait d'intégrer les exigences communes aux trois normes tout en continuant à satisfaire les exigences particulières à chacune des normes permettant ainsi de gommer les inconvénients dus à l'utilisation de systèmes de management parallèles et d'en simplifier la gestion.

Par contre, la mise en place de cette intégration n'est pas sans difficultés. Il faut en effet faire face aux difficultés liées à la gestion d'un projet de changement comme par exemple, l'adhésion du personnel ainsi que les difficultés techniques propres à l'intégration des trois systèmes. Même si les auteurs des trois normes facilitent leur intégration lorsqu'ils les révisent, elles n'en sont pas pour autant facilement synchronisables. Malgré des principes de management communs, chacune possède sa propre finalité et ses exigences particulières.

Grâce à des études réalisées en ce domaine, certains facteurs influençant la réalisation d'une telle démarche ont été dégagés. Les deux facteurs principaux sont dans l'ordre décroissant : les ressources humaines et les aspects techniques de l'intégration. En ce qui concerne l'aspect humain de la démarche, nous pouvons dresser à l'issue de cette revue de littérature le portrait d'une entreprise en voie pour le succès. Il s'agit d'une entreprise dont la direction est convaincue de l'intérêt de réaliser l'intégration, dont la direction a compris son rôle, est consciente qu'un tel projet sous-entend un changement du mode de management de l'entreprise et des risques que peuvent entraîner l'échec d'un tel projet. Elle ne s'investit pas à la légère dans cette voie, place l'intégration dans sa stratégie et fournit les ressources nécessaires à la réussite de ce projet.

Afin de faciliter ces projets d'intégration, des tableaux de correspondances entre les différentes exigences sont réalisés. De plus, certaines méthodes d'intégration existent. Au regard des deux facteurs de succès, de notre objectif, nous avons comparé les méthodes en notre possession. Ce tableau va permettre par la suite de dresser les caractéristiques propres à notre démarche.

Après cette partie théorique, nous nous rendons compte qu'un tel projet est complexe car il fait intervenir plusieurs sujets d'études du management comme par exemple, la gestion de projet, la gestion du changement ou encore la gestion des ressources humaines.

Dans la partie suivante, nous présentons le fruit de notre réflexion : l'approche de mise en place et de déploiement d'un SMI. Cette partie est donc le résultat du recul pris à partir de la théorie et de la démarche réalisée lors de notre stage en entreprise. Le cheminement effectué pour aboutir à la démarche proposée en partie 2 est repris en partie 3.

PARTIE 2 :

DÉMARCHE PROPOSÉE

Cette seconde partie de notre travail est divisée en trois chapitres destinés à présenter notre démarche de projet d'implémentation et de déploiement d'un SMI. Par facilité, nous appelons ce projet « projet QSE ».

Après un premier chapitre définissant les rôles des intervenants de notre démarche (*Cf. Chapitre 3 – Rôles des intervenants dans la démarche proposée*), nous décrivons les étapes de celle-ci. Pour rappel, notre démarche est le fruit d'une réflexion basée sur des éléments théoriques et le recul pris par rapport à notre stage.

Pour chacune des étapes présentées dans le chapitre 4, nous expliquons le cheminement de notre réflexion dans la troisième partie. Il est ainsi possible d'effectuer la lecture du chapitre 4 en parallèle avec le chapitre 8.

Dans le chapitre 5, nous reprenons certains outils utilisés lors de notre stage. Nous proposons certaines méthodes et documents utilisés qui nous semblent intéressants à inclure dans notre démarche. La liste de ces outils n'est évidemment pas exhaustive et chaque gestionnaire peut choisir ses outils selon ses critères.

Chapitre 3 – Rôles des intervenants dans la démarche proposée

Avant de commencer la description de notre démarche et pour en faciliter sa description, certains termes doivent être définis.

➤ La direction

Nous entendons par la « direction », le plus haut degré hiérarchique de la société ou d'un site.

➤ Le coordinateur QSE

Il s'agit d'une personne externe à l'entreprise qui est engagé pour la mission de piloter le projet de mise en place et de déploiement du SMI.

➤ Le responsable Qualité et/ ou le responsable Santé et Sécurité (conseiller en prévention) et/ou le responsable Environnement

Une personne peut jouer un ou plusieurs de ces rôles comme plusieurs personnes peuvent n'en jouer qu'un.

Le responsable QSE est un représentant de la direction, nommé pour faire fonctionner le SMI. Il y a plusieurs possibilités:

- Soit, dans l'entreprise il existe déjà quelqu'un possédant les trois formations, alors ce sera cette personne qui devrait être désignée aux commandes du SMI une fois le projet terminé.
- Soit, aucune personne ne possède suffisamment de connaissances dans les trois formations (qualité, environnement, santé et sécurité au travail), alors l'entreprise aura les différents choix suivants :
 - engager quelqu'un.
 - former quelqu'un afin qu'il le soit endéans la fin du projet.

➤ Les responsables des différents sites, activités ou processus concernés par le SMI

On peut également parler de « ligne hiérarchique » comme par exemple, le responsable maintenance, le responsable informatique, le responsable des ressources humaines, le responsable de la communication, le responsable juridique ou de veille réglementaire, etc.

➤ Un secrétaire

Ce rôle ne doit pas forcément être endossé par une seule et même personne mais il est recommandé qu'un secrétaire soit nommé pour chaque réunion.

➤ L'équipe du projet QSE

Selon nous, elle doit en outre être composée des rôles suivants :

- le coordinateur QSE,
- le conseiller en prévention ou médecin du travail,
- le responsable environnement,
- le responsable qualité,
- le responsable juridique ou veille réglementaire,
- le responsable financier du projet.

Chapitre 4 - Les différentes étapes de la démarche proposée

La méthodologie utilisée pour présenter notre démarche est la suivante. Nous nous sommes efforcés dans un premier temps de la scinder en étapes de telle sorte que pour chacune d'entre-elles, nous puissions définir les objectifs, les activités les composant ainsi que les livrables (ce qui est attendu). Lorsque cela était nécessaire, des sous-étapes ont été ajoutées. Si c'était pertinent, nous avons décomposé ces sous-étapes en objectifs, tâches la composant et livrables. Cette structure est illustrée dans la figure suivante.

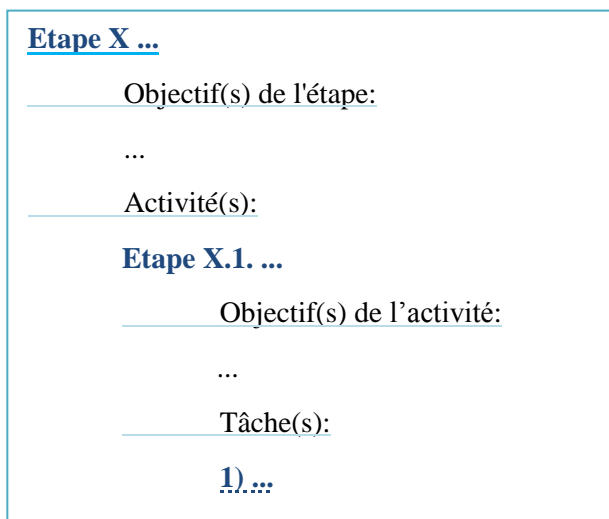


Figure 4. A : Structure de la démarche proposée.

Faisant cela, notre démarche comporte neuf étapes qui sont :

- 1) Initier le projet QSE
- 2) Analyser le contexte général du projet QSE
- 3) Répertorier les documents existants
- 4) Réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement, la santé et la sécurité
- 5) Planifier le projet QSE en détail
- 6) Concevoir les documents du SMI
- 7) Déployer le SMI
- 8) Valider le fonctionnement du SMI
- 9) Conclure le projet

4.1. Hypothèses de départ de la démarche

Pour notre démarche, nous prenons comme hypothèses :

- 1) que le SMI est basé sur les référentiels suivants :
 - ISO 9001 : 2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ;
 - ISO 14001 : 2004, *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation* ;
 - BS OHSAS 18001 : 2007, *Système de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences* ;

- 2) que le SMI a pour objectif une intégration complète ; (Cf. 2.3. Sens donné au terme « intégration » dans notre travail)
- 3) que la démarche ne prend pas en compte les étapes liées à la certification mais uniquement à la mise en place et au déploiement du SMI ;
- 4) que la démarche ne débute qu'à l'arrivée du consultant externe et qu'elle ne prenne donc pas en compte les étapes préalables ;
- 5) que l'utilisateur de la démarche la complète à l'aide de tous outils ou méthodes qu'il juge nécessaire en matière de management des ressources humaines ;
- 6) que l'utilisateur de la démarche la complète s'il a besoin d'éclaircissement à propos des exigences.

4.2. Etape 1 : Initier le projet QSE

Objectif(s) de l'étape:

L'objectif principal de cette étape est d'officialiser le lancement du projet QSE. Il est impératif d'en définir le périmètre et de le planifier. Il est en effet nécessaire de rassembler toutes les personnes impliquées dans la mise en place du SMI et de s'assurer qu'elles aient la même compréhension de la démarche et de ses objectifs, de son intérêt pour l'entreprise et la direction et qu'elles comprennent leurs rôles respectifs dans le projet.

Activité(s):

Etape 1.1. Préparation de la réunion :

Objectif(s) de l'activité:

L'objectif est de préparer la réunion qui officialisera le lancement du projet. Souvent, cette réunion est appelée le « kick-off meeting » pour son analogie avec le football américain où le « kick-off » (ou « coup d'envoi ») représente un coup de pied dans le ballon donnant entre autre le départ du match.

Tâche(s):

1) Prendre différentes décisions

Après entretiens avec la direction, les décisions suivantes doivent entre autre avoir été prises et être à la disposition du coordinateur QSE :

- Organisationnel
 - o Les membres de l'équipe du projet et le pourcentage de temps de travail de chacun consacré au projet : il ne faut pas oublier que la mise en place du projet s'effectue en parallèle avec le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.
 - o La deadline de la mise en place du projet : parfois, cette date limite s'imposera contractuellement à l'entreprise.
 - o L'identité du représentant de la direction en matière QSE.
Entre autre, la direction doit nommer un représentant qui, indépendamment de sa responsabilité, aura une responsabilité (ses rôle et autorité sont mentionnés dans les normes) en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement. Il doit donc posséder les compétences et connaissances dans les trois matières et normes.

- Stratégique
 - o Le domaine d'application du SMI doit être clairement défini en termes d'activités et de sites. En effet, les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 imposent à l'entreprise la définition du domaine d'application du système de management.
 - o Le contexte de la démarche et la stratégie à court, moyen et long terme de l'entreprise doivent être identifiés.
- Financier
 - o Une limite maximum de budget alloué au projet doit également être définie avec le responsable financier. Evidemment, ce budget doit être cohérent avec les objectifs stratégiques du projet.

2) Préparer et organiser la réunion

Le coordinateur QSE informe la direction sur le rôle que les normes lui imposent dans le fonctionnement du SMI. Pour cela, il se base évidemment sur les exigences des normes.

Le coordinateur QSE réalise un premier planning du projet composé des étapes générales du projet.

Le coordinateur QSE en collaboration avec la direction préparent et organisent la réunion. Il s'agit par exemple, de préparer les supports documentaires ou encore de convoquer les participants de la réunion.

Livrable(s):

- Convocation des participants à la réunion.
- Supports de la réunion prêts à distribuer aux participants.

Etape 1.2. Réalisation de la réunion

Objectif(s) de l'activité :

La réunion doit marquer le lancement officiel du projet. Les détails du projet sont officiellement présentés.

Tâche(s) :

1) Introduire la réunion

La direction introduit la réunion et n'oublie pas d'expliquer sa vision court, moyen et long terme, ses motivations pour le succès du projet QSE. Elle exprime également qu'elle est consciente que pour réussir ce projet, un changement dans les modes de management de l'entreprise et que l'implication de chacun est nécessaire à son succès. Elle explique l'intérêt de la réussite du projet pour le personnel et pour l'équipe du projet.

Elle introduit ensuite le chef du projet QSE à savoir celui que nous avons appelé « coordinateur QSE ».

2) Présenter le projet

Le coordinateur QSE expose aux membres de la réunion les détails du projet notamment la désignation des membres de l'équipe QSE, le rôle de chacun dans le projet, le budget, le pourcentage de temps de travail consacré au projet, les différentes étapes, le planning

du projet, ou encore les formations pouvant être nécessaires. Il insiste sur l'importance de la discipline, du leadership, de la communication et de l'implication des personnes dans un tel projet.

Conseil : lors de cette réunion, les intervenants doivent être encouragés à interagir. Selon nous, un temps de questions-réponses doit être organisé.

3) Conclure la réunion et annoncer le kick-off du projet

La direction conclut la réunion et annonce officiellement le lancement du projet.

Conseil : Veiller à véhiculer un message d'enthousiasme et être positif envers cette mission.

Livrable(s) :

- Supports de la réunion distribués aux participants.

Etape 1.3. Suivi de la réunion

Objectif(s) de l'activité:

Le but est de garder une trace écrite de la réunion et des décisions prises ou modifiées lors de celle-ci.

Tâche(s):

1) Rédiger le PV de la réunion et le faire valider

Le secrétaire rédige le PV de réunion et le fait valider par la direction et les participants de la réunion.

2) Rédiger la note officielle de lancement du projet

La direction rédige une note officielle communiquant le lancement du projet.

3) Rédiger les fiches de fonction des intervenants du projet concernant celui-ci

Le coordinateur QSE rédige les fiches de fonction du projet pour son équipe et pour lui-même et les communique à l'équipe afin que chacun les valide. Celles-ci sont communiquées à la direction.

Livrable(s) :

- PV de réunion validé par la direction et les participants de la réunion.
- Note officielle de lancement du projet communiquée.
- Fiches de fonction du projet validées et communiquées à l'équipe QSE et la direction.

4.3. Etape 2 : Déterminer le contexte général du projet

Objectif(s) de l'étape:

Le coordinateur QSE et son équipe déterminent le contexte général du projet. Cette étape est importante dans notre méthode car, pour rappel, le coordinateur QSE est externe à l'entreprise. Il faut donc qu'il comprenne le fonctionnement de l'entreprise, son environnement et ses résultats.

Activité(s):

1) Déterminer le contexte général du projet

Pour que le coordinateur QSE soit familiarisé avec l'entreprise et son environnement, il demande à l'équipe QSE toutes les informations nécessaires pour connaître l'entreprise sur divers points généraux comme, entre autre, les activités et leurs localisations, les produits, les services, la structure organisationnelle, les marchés sur lesquels elle évolue, le nombre d'employés, d'ouvriers et d'intérimaires qu'elle engage ou encore les derniers résultats financiers.

2) Elaborer l'organigramme et la cartographie des processus

3) Elaborer le dossier de synthèse

L'équipe QSE élabore un dossier synthétisant les informations collectées comme par exemple:

- le contexte socio-économique,
- la structure de l'entreprise et l'organigramme,
- les produits et/ou services fournis,
- l'existence d'un ou plusieurs systèmes de management dans l'entreprise ainsi que de leurs dates d'implémentation et les responsables les ayant implémentés,
- la liste des responsables des activités, départements et de leurs coordonnées,
- les chiffres en matière de ressources humaines,
- la cartographie des processus,
- autres.

4) Mettre à disposition le dossier de synthèse de l'équipe du projet

Livrable(s):

- Dossier de synthèse comprenant le contexte général du projet, l'organigramme de l'entreprise, la cartographie des processus.

4.4. Etape 3 : Répertoire des documents existants

Objectif(s) de l'étape:

L'équipe QSE effectue un « bilan documentaire » avant de se lancer dans la mise en place du SMI. Pour ce faire, elle doit demander l'accès aux différents documents de l'entreprise. L'avantage principal est le gain de temps que cette étape va permettre par la suite.

Activité(s):

1) Récolter les documents

Si l'entreprise possède déjà un ou plusieurs systèmes de management, l'équipe QSE demande l'accès à ces documents.

Elle demande également aux responsables des différentes activités les procédures, les modes opératoires et les enregistrements.

2) Identifier et répertorier les documents récoltés pouvant être utilisés dans le SMI

Il s'agit de répertorier les documents récoltés et d'identifier ceux qui pourront être utilisés pour le SMI. Certains documents pourront en effet servir de base et être adaptés pour s'intégrer dans le système documentaire du SMI.

Par exemple, une entreprise qui se lance dans une démarche de SMI alors qu'elle a déjà mis en œuvre un SME¹¹³ possède déjà une procédure de maîtrise documentaire. Etant donné que les trois normes demandent une telle procédure, la procédure existante peut être reprise et adaptée afin de correspondre aux trois normes.

Un autre exemple est celui de certaines entreprises belges qui ont l'obligation légale de réaliser une étude d'incidences sur l'environnement¹¹⁴. Cette étude d'incidences est, par exemple, un document répondant à la norme ISO 14001 qui impose d'identifier et de prendre en compte non seulement les aspects environnementaux de ses activités mais aussi les exigences légales dans son système de management. Ainsi, cette étude d'incidences permet de documenter une procédure générale permettant entre autre d'identifier les exigences légales et autres applicables à l'organisation.

Livrable(s):

- L'accès à tous les documents des systèmes de management existant pour l'équipe QSE.
- Rédaction d'un « bilan documentaire », c'est-à-dire un listing de documents identifiant ceux qui pourront être utilisés pour le SMI et comment.

¹¹³ Abréviation de Système de management environnemental.

¹¹⁴ Conformément au décret du 11 septembre 1985, article 1, 6°, une étude d'incidences est une étude scientifique réalisée par une personne agréée mettant en évidence les effets du projet sur l'environnement.

4.5. Etape 4 : Réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité

Objectif(s) de l'étape:

Cette méthode doit permettre à la direction et l'équipe du projet d'avoir un premier aperçu des impacts des activités de l'entreprise.

En effet, afin d'établir son système de management intégré, l'entreprise doit prendre en compte les aspects environnementaux significatifs et les dangers pour la santé et la sécurité associés à ses activités.

Activité(s):

1) Par processus et activités, établir le listing des impacts et dangers existants

Cette tâche consiste à établir une liste des impacts et dangers des principaux processus et activités de l'organisme pour l'environnement et les personnes de l'entreprise. Pour cela, il convient de se baser sur les documents récoltés ou d'effectuer une recherche d'informations ou encore de se faire aider par des spécialistes en matière d'environnement ainsi que de santé et de sécurité au travail. Ce listing ne doit pas forcément être détaillé car, à ce niveau de la méthode, il s'agit surtout d'avoir un premier aperçu des impacts.

Ainsi, dans l'exemple d'une entreprise possédant un service de maintenance, cette étape consiste à élaborer une liste reprenant les impacts sur l'environnement et dangers en matière de SST¹¹⁵ au niveau de l'atelier de maintenance sans forcément détailler les impacts possibles des différentes tâches de maintenance comme par exemple, la vidange. Après avoir récolté les informations, c'est à l'équipe QSE de mettre celles-ci en commun et de faire apparaître les impacts et dangers liés pour chaque processus et activités.

2) Ajouter au listing les différentes réglementations et exigences ou attentes des parties intéressées liées aux impacts et dangers

Pour chaque impact ou danger, il est intéressant d'ajouter les réglementations qui s'y réfèrent et toutes autres informations renseignant l'intérêt porté par les parties intéressées. En effet, afin de réaliser une politique du SMI et de fixer des objectifs et programmes en cohérence avec les activités de l'entreprise, il est intéressant que la direction dispose d'une vue d'ensemble des impacts et dangers et qu'elle regarde ces impacts en fonction des attentes des parties intéressées. Ainsi, certaines réglementations ou attentes vont permettre d'augmenter le poids attribué à un impact.

A nouveau, l'équipe du projet a pour rôle de récolter les informations et de les mettre en commun afin de les inclure dans un listing des impacts et dangers pour la qualité, santé, sécurité et environnement.

Pour être efficace, ce listing doit faire apparaître les impacts et dangers les plus importants à savoir, ceux semblant avoir les plus grands enjeux pour l'entreprise. Une analyse des risques plus complète sera réalisée plus tard dans la méthode. (Cf. 4.8. Etape 7 : Déployer le SMI)

¹¹⁵ Pour rappel, « SST » est une abréviation de « Santé et sécurité au travail ».

Livrable(s):

- Analyse des principaux impacts et dangers par processus ou activités

4.6. Etape 5 : Planifier le projet en détail

Objectif(s) de l'étape:

Il s'agit d'établir un planning détaillé des étapes, tâches et activités de mise en place du SMI.

Cette étape est importante dans un projet car elle assure d'arriver au résultat escompté dans les délais impartis.

Activité(s):

1) Identifier les tâches du projet de mise en place du SMI

Le rôle du coordinateur QSE va être important car c'est grâce à son expérience qu'il va pouvoir identifier les tâches à réaliser. Cette identification reste évidemment une estimation car il y aura toujours des imprévus. Il faut d'ailleurs prévoir plus large.

Il saura entre autre quels sont les documents qui devront être créés pour pouvoir satisfaire les trois normes concernées par le SMI. C'est en discussion avec l'équipe du projet faisant partie de l'entreprise que la planification des tâches va être adaptée à l'entreprise. Par exemple, le coordinateur sait qu'il faut rédiger une procédure ainsi que les différents documents et mettre en place de bonnes pratiques en matière de communication. Il faudra prévoir les tâches à réaliser pour pouvoir obtenir ce résultat.

Parmi ces tâches, nous pouvons par exemple citer :

- la demande à tels responsables de communication afin qu'ils rédigent une procédure décrivant leurs pratiques ainsi que les documents liés ;
- la mise en commun des différentes pratiques ;
- la comparaison des pratiques réalisées et leurs adéquations avec les normes ;
- la prévision d'une réunion avec les responsables de la communication qui aura pour but la décision d'une solution respectant les normes ;
- la rédaction d'une procédure et l'adaptation de cette procédure pour qu'elle s'insère dans le système documentaire du SMI ;
- la rédaction des différents enregistrements permettant de documenter les procédures ;
- etc.

Il faut également prévoir des tâches concernant le suivi du planning du projet.

2) Quantifier les tâches définies

Une fois les tâches définies, l'équipe et le coordinateur QSE estiment et attribuent une durée et fixent deux dates pour leur réalisation correspondant aux échéances « au plus tôt » et « au plus tard ». Il faut également identifier pour chaque tâche, les ressources nécessaires et leur désigner des responsables pour leur bonne exécution. Evidemment, ces personnes concernées par la réalisation des tâches collaborent avec l'équipe et le coordinateur QSE.

Il convient de se conformer aux échéances prévues dans la première planification effectuée. Un planning n'est bien sûr pas figé et peut être adapté. Il faut veiller à rester suffisamment souple dans sa construction.

3) Ordonnancer ces tâches

L'équipe dispose maintenant des tâches à effectuer, de l'estimation des durées, délais et ressources nécessaires pour leur élaboration.

Dans un premier temps, il convient d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire celles qui doivent être réalisées dans le délai imparti au risque de retarder l'issue du projet. Ces tâches doivent recueillir plus d'attention.

Dans un second temps, il convient de mettre de l'ordre dans ces tâches. Certaines tâches pourront être réalisées en parallèle mais ne pourront par contre être accomplies qu'après que certaines tâches n'aient été réalisées. Un exemple : si le projet était de réaliser une pizza, plusieurs personnes doivent découper des tomates, du jambon et des champignons, mais on ne peut pas mettre au four la pizza avant de l'avoir garnie de ces ingrédients découpés. C'est le même principe pour un projet QSE.

4) Recalculer le budget et la deadline du projet

Lors de la première étape, la direction a fixé une limite maximum de budget pour le projet QSE et une deadline. Une fois qu'une planification plus détaillée est réalisée, l'équipe du projet QSE doit vérifier que les deux contraintes de temps et d'argent sont respectées. Evidemment, l'équipe du projet QSE peut faire intervenir d'autres personnes comme par exemple le responsable financier.

5) Faire valider le nouveau planning et le budget par la direction

Dans un projet QSE, l'implication de la direction est un réel facteur de succès. Il est donc important qu'elle intervienne dans les différentes étapes.

Dans cette tâche, elle validera le planning détaillé et le budget du projet QSE.

6) Communiquer le planning détaillé

L'équipe QSE envoie aux intervenants considérés les parties du planning qui les concernent.

7) Réaliser le suivi du planning

Le planning doit faire l'objet d'un suivi, il convient que l'équipe QSE et le coordinateur QSE prévoient des réunions de suivi avec les responsables des différentes tâches.

Livrable(s):

- Planning approuvé par la direction et par les personnes concernées et communiqué.
- Budget approuvé par la direction.

4.7. Etape 6 : Identifier et décrire les pratiques et concevoir les documents du SMI

Objectif(s) de l'étape:

L'objectif est de rédiger les documents du SMI nécessaires pour répondre aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. L'ensemble des documents du SMI constitueront ce qui s'appelle le « système documentaire » d'un SMI.

Activité(s):

Etape 6.1. Expliquer la démarche de conception des documents

Objectif(s) de l'activité:

Cette activité consiste à expliquer à l'équipe du projet comment rédiger les documents constituant le système de management intégré.

Tâche(s):

La démarche de conception des documents est la suivante :

1) Déterminer et décrire la méthode utilisée dans l'entreprise pour répondre aux exigences des trois normes

L'équipe du projet demande au niveau adéquat de la ligne hiérarchique de décrire les méthodes appliquées dont elle a besoin. A partir de ce travail, elle met en commun et adapte ces documents pour qu'ils s'insèrent de façon harmonisée dans le système documentaire du SMI.

Si l'entreprise ne met pas en place de telles méthodes, il convient que l'équipe du projet réunisse les responsables impliqués par celles-ci et que tous se mettent d'accord sur les nouvelles pratiques à adopter.

En outre, il est clair que dans le cas où un système de management existe déjà, lorsque nous mentionnons de rédiger une procédure, nous sous-entendons qu'il faut se baser sur les procédures existantes et les adapter afin que les documents correspondent à ce que nous recommandons.

Remarque :

Par exemple, si dans une norme il est écrit « L'organisme doit s'assurer que ... », dans la procédure rédigée il faudra décrire comment l'organisme « s'assure que... ». Si une norme va plus loin dans son exigence que l'une des deux autres, il faut essayer autant que possible de déterminer des méthodes généralisant la pratique exigée aux trois domaines.

2) Rédiger la procédure

Les méthodes à présent décrites, l'équipe du projet rédige la procédure pour que celle-ci satisfasse aux exigences des trois normes. Le coordinateurs QSE va être d'une grande aide pour sa rédaction vu l'expérience qu'il possède à propos des trois normes.

3) Rédiger les documents liés à cette procédure

Comme pour chaque procédure, les documents liés devront être rédigés. Certains documents existent peut-être déjà et seront repris et adaptés pour s'intégrer de façon harmonisée dans le système documentaire du SMI. D'autres devront par contre être créés.

4) Identifier les indicateurs de mesure d'efficacité liés aux processus

Le coordinateur et l'équipe QSE identifient les indicateurs permettant de déterminer si le processus de maîtrise des documents est efficace ou non.

A ces indicateurs, ils fixent des valeurs cibles ou seuils d'efficacité.

Ils veillent à ce que les indicateurs identifiés :

- soient mesurables,
- reflètent l'évolution du processus,
- permettent d'obtenir les informations souhaitées facilement et rapidement.

Ces caractéristiques seront différentes en fonction du processus et de l'entreprise considérée.

 Livrable(s):

- Support documentaire.

Etape 6.2. Rédiger les documents liés aux ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités

 Objectif(s) de l'activité:

Il s'agit de rédiger les documents liés aux ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités.

Les normes n'imposent pas de procédure en la matière mais exigent des documents. Dans ce cas, les exigences des normes en la matière correspondent principalement à des obligations qui concernent la direction. (Cf.2.5.3. Exigences - Engagement de la direction)

 Tâche(s):

1) Déterminer les ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités dans le fonctionnement

La direction doit réaliser cette tâche. Ici, il ne s'agit pas des intervenants du projet QSE mais de ceux qui joueront un rôle dans le fonctionnement du SMI.

2) Rédiger l'organigramme et une liste des fonctions du SMI

Cette étape consiste à insérer l'organigramme des fonctions des intervenants du SMI. Pour plus de facilité, l'organigramme de l'étape 2 est adapté aux fonctions liées au SMI.

L'équipe du projet rédige également une liste du personnel acteur du SMI et de leurs fonctions.

3) Pour chaque fonction, rédiger des documents reprenant clairement les rôles, responsabilités et autorités

L'équipe du projet rédige des descriptions de fonction, c'est-à-dire que pour chaque fonction identifiée ci-avant, les rôles, responsabilités et autorités sans oublier leur implication dans le fonctionnement du SMI.

Livrable(s):

- Liste et organigramme des intervenants et de leurs fonctions.
- Descriptions de fonction.
- Documents liés à chaque fonction reprenant les rôles, responsabilités et autorités par rapport au SMI.

Etape 6.3. Rédiger la politique du SMI

Objectif(s) de l'activité:

Pour cette tâche, il s'agit de rédiger la politique du SMI de façon à ce qu'elle réponde aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et BS OHSAS 18001.

Tâche(s):

1) Organiser et préparer la réunion permettant la rédaction de la politique du SMI

Le coordinateur et l'équipe QSE organisent et préparent la réunion avec la direction, avec entre autre les tâches suivantes :

- Elaborer une synthèse du dossier réalisé à l'issue de l'étape 2. *(Cf. 4.3. Etape 2 : Déterminer le contexte général du projet)*
- Elaborer une synthèse de l'inventaire réalisé à l'issue de l'étape 4. *(Cf. 4.5. Etape 4 : Réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité)*
- Rédiger un document comprenant les exigences auxquelles la politique doit satisfaire pour répondre aux normes ISO 9001, ISO 14001 et BS OHSAS 18001. Ce document a pour but de servir de guide à la direction pour rédiger son texte lors de la réunion.

2) Réaliser la réunion de rédaction de la politique du SMI

Présenter les synthèses préparées à la direction

Lors de cette réunion, le coordinateur et son équipe présentent aux participants les synthèses préparées.

Il est important que la politique du SMI rédigée soit en accord avec la stratégie long terme de l'entreprise, l'importance des impacts de ses activités sur l'environnement et sur les dangers et risques encourus par ses travailleurs. Il convient que la politique ne soit pas juste composée d'engagements vagues.

Rédiger le contenu de la politique du SMI

Après discussion, recommandations et selon les exigences des normes en la matière, la direction décide des éléments du texte de la politique. Le texte est rédigé en respectant les caractéristiques suivantes :

- être fondée sur des valeurs ;
- inclure des engagements précis, en termes de durée ;
- adopter un style de rédaction compréhensible par tous.

Rédiger le cadre des objectifs, cibles et programmes

C'est la politique du SMI qui fournit le cadre des objectifs, cibles et programmes. Ceux-ci peuvent être joints à la politique car elle aussi doit être tenue à jour et documentée. Il suffit donc d'y prévoir certaines lignes expliquant comment sont établis, mis en œuvre et tenus à jour les objectifs, cibles et programmes. (Ce sera lors du déploiement du SMI que ceux-ci seront déterminés précisément et inclus dans ce document)

3) Réaliser le suivi de la réunion

Le texte doit être validé par le coordinateur attestant ainsi que le contenu respecte les exigences des trois normes et être signé par la direction.

_____ Livrable(s):

- Politique du SMI de l'entreprise signée par la direction.

Etape 6.4. Rédiger les documents liés à la maîtrise des documents

_____ Objectif(s) de l'activité:

Les systèmes de management font intervenir différents types de documents qui peuvent être hiérarchisés. (Cf.2.5.3. *Exigences - Documentation du SMI*) Cette hiérarchie permet, lorsqu'elle est respectée, de mettre en place un système documentaire efficace et cohérent.

L'objectif de cette activité est de rédiger la procédure de maîtrise des documents.

_____ Tâche(s):

1) Etablir la pyramide des documents du SMI

On peut identifier deux cas de figure : soit l'entreprise possède déjà un système de management, soit elle n'en possède pas.

Dans le premier cas, il faut évidemment commencer par reprendre le document dans lequel la pyramide documentaire est décrite. Celui-ci peut se retrouver dans le manuel du système de management mais aussi dans la procédure de maîtrise des documents. Il est important de continuer la façon de faire de l'entreprise en la matière. Les travailleurs sont habitués à ces documents et le SMI ne doit être qu'une extension de ce qui existe déjà. Il doit donc reprendre les mêmes types de documents de l'entreprise.

Remarque : dans la suite de cette méthode, nous ne développerons plus ce cas où un système de management existe déjà. En effet, il apparaît alors clair que dans pareil cas, lorsque nous mentionnerons de rédiger une procédure, nous sous-entendrons que pour celle qui possède un système de management, il faudra adapter les procédures existantes afin que les documents correspondent à ce que nous recommandons.

Dans l'autre cas, le coordinateur et l'équipe QSE choisissent les types de documents de leur système et la façon de les identifier. Tout système documentaire possède un manuel, des procédures et des documents opératoires. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Documentation du SMI*) Par contre, les entreprises choisissent le nom attribué à chaque type de document qui permet de les reconnaître, ce qui singularise le système documentaire de chaque entreprise. Par exemple, certains organismes mettent dans le nom du document « Procédure + titre du document » ou « MO¹¹⁶ + titre du document » pour mode opératoire.

2) Définir la forme et la structure caractéristique de chaque type de documents

Pour chaque type de document de l'entreprise, le coordinateur et l'équipe QSE définissent les caractéristiques de forme et de structure. Par exemple, une entreprise a décidé que chaque procédure doit contenir un en-tête avec son logo.

Il faut veiller à ne pas mettre trop de règles concernant la mise en forme (police, taille des textes, etc.) car en cas d'audit externe, si, pour un sous-titre, une des règles de mise en forme définie n'est pas respectée, c'est une cause de non-conformité mineure. Il faut donc, comme le conseille le dicton populaire, éviter de « donner la corde qui peut servir à nous pendre » à l'auditeur externe et définir le minimum comme étant « la règle ».

3) Rédiger la procédure de maîtrise des documents

Cette procédure¹¹⁷ contient toutes les règles et caractéristiques que doivent satisfaire tout document du système de management. Dans « document », nous incluons les enregistrements qui en sont des cas particuliers. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Documentation du SMI*)

Cette procédure est obligatoire pour un SMI et son contenu doit respecter les exigences contenues dans les trois normes en matière de maîtrise des documents.

L'équipe du projet rédige la(les) procédure(s) nécessaire(s) pour décrire la maîtrise de la documentation de l'entreprise.

Il s'agit en partie d'inclure dans une procédure les caractéristiques de forme et de structure définies lors de la tâche précédente ainsi que de déterminer les méthodes pour rédiger, modifier ou supprimer un document.

4) Rédiger les documents liés à la procédure de maîtrise des documents

Les enregistrements nécessaires et autres documents liés à la procédure de maîtrise des documents varient en fonction du contenu de celle-ci. Par exemple, il convient d'établir un enregistrement reprenant la liste des documents du SMI créés ainsi que leur version en cours et leur propriétaire.

Le coordinateur et l'équipe QSE identifient ces documents et les rédigent.

¹¹⁶ Abréviation pour « Mode Opératoire ».

¹¹⁷ Nous parlons d'une procédure mais, comme expliqué dans les normes, un organisme peut choisir de répondre à une exigence via plusieurs procédures ou une seule aussi bien qu'une seule procédure peut répondre à plusieurs exigences.

5) Définir les indicateurs de mesure d'efficacité liés au processus de maîtrise des documents

Livrable(s):

- Pyramide de la hiérarchie des documents du SMI.
- Procédure de maîtrise des documents.
- Documents liés à la procédure de maîtrise des documents permettant de répondre aux exigences en matière de maîtrise des documents.
- Indicateurs de mesure d'efficacité du processus de maîtrise des documents et leurs cibles ou seuils.

Etape 6.5. Réaliser le logigramme du processus de réalisation primaire

Objectif(s) de l'activité:

Cette activité a pour but de formaliser la « base » de tous les processus de l'entreprise, à savoir le logigramme du processus de réalisation primaire. Evidemment, l'entreprise n'est pas obligée d'utiliser des logigrammes mais c'est ce que nous recommandons étant donné que leur utilisation permet de visualiser clairement le processus décrit.

Nous conseillons de réaliser dans un premier temps les logigrammes et dans un second temps les procédures associées car selon notre expérience, le fait de procéder de la sorte permet de rendre le système documentaire cohérent. Nous illustrerons ces propos dans la partie 3 de notre travail.

Tâche(s):

1) Reprendre les processus identifiés à l'étape 2

2) Etablir le logigramme du processus de réalisation primaire

Le coordinateur et l'équipe QSE se chargent de réaliser le logigramme du processus de réalisation primaire de l'entreprise. C'est le processus de réalisation de base de l'entreprise. Il peut lui-même être divisé en plusieurs processus.

Par exemple, dans l'entreprise de production de pizzas déjà citée, le processus de réalisation primaire peut commencer par l'arrivée des matières premières dans l'entreprise puis des processus de pesage des ingrédients, de préparation des ingrédients et de la pâte, d'étalage de la pâte, de décoration de la pâte, de cuisson de la pizza, d'emballage de la pizza et de transport de la pizza. Des processus comme par exemple la maintenance du four à pizza ne font pas partie du processus de réalisation primaire et sont plutôt considérés comme des processus de support. (Cf. 2.5.1. *Structure et approche*)

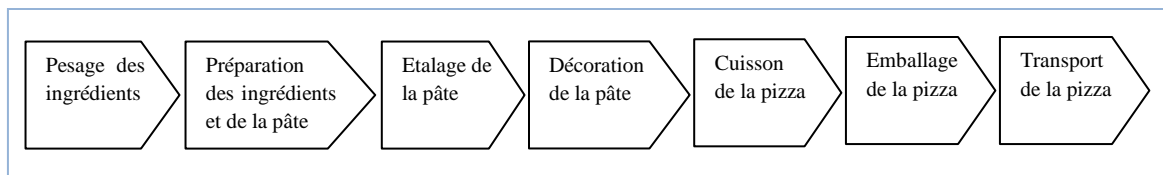


Figure 4.7. A : Exemple de processus de réalisation primaire d'une fabrique de pizzas.

Livrable(s):

- Logigramme du processus de réalisation primaire.

Etape 6.6. Réaliser les logigrammes des processus de réalisation

Objectif(s) de l'activité:

L'objectif est de décortiquer en sous-processus le processus primaire et de réaliser ainsi un « arbre » représentant un ensemble inter-corrélé de logigrammes illustrant le processus de réalisation. Dans la *Figure 4.7.B*, on retrouve un logigramme représentant le processus primaire qui, pour certaines étapes, renvoie à un autre processus. Dans notre exemple de fabrication de pizzas, l'étape de préparation des ingrédients est détaillée par un autre logigramme, qui pourrait également renvoyer à d'autres logigrammes. Cette arborescence va servir de base à la rédaction de procédures.

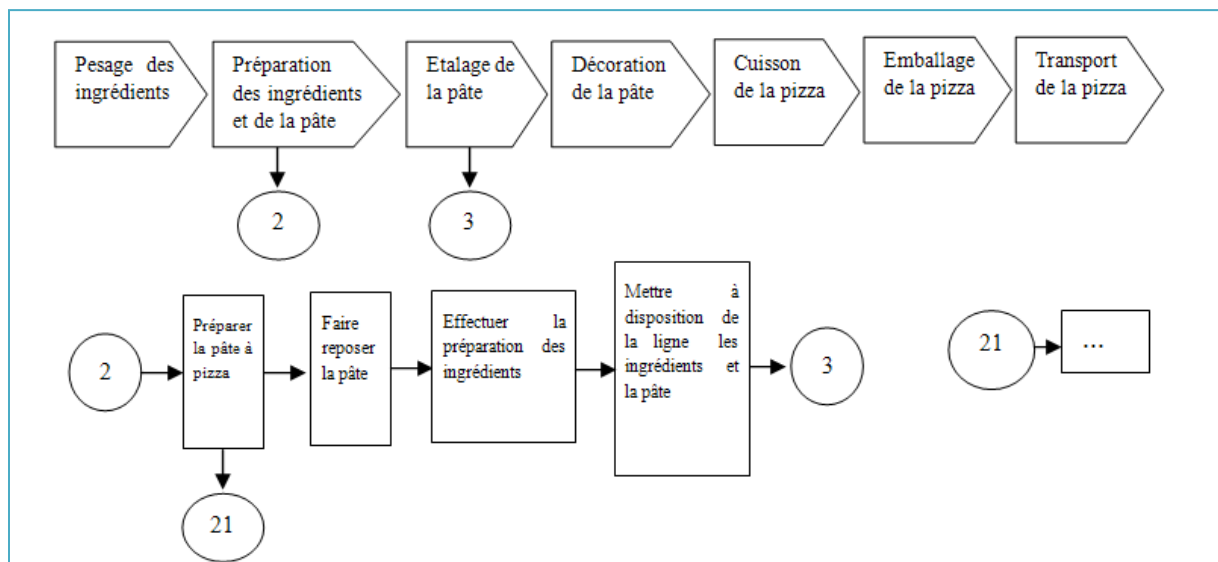


Figure 4.7. B : Exemple de système d'arborescence de logigrammes à partir du processus primaire d'une fabrique de pizzas.

Tâche(s):

1) Comprendre chaque processus de réalisation

Le processus de réalisation primaire est un processus « facile » à comprendre par l'équipe du projet, car ce sont les étapes générales, intuitives à discerner. En ce qui concerne les sous-processus de celui-ci, ils sont plus détaillés et la compréhension des différentes activités est alors plus difficile. Pour réaliser les logigrammes des processus de réalisation, l'équipe et le coordinateur QSE ont besoin de décrire et de comprendre un minimum les processus mais n'ont pas besoin de savoir le décrire car ils ne devront pas le formaliser en logigrammes.

Nous recommandons également que le(s) membres de l'équipe QSE qui sont chargés de réaliser l'arborescence des logigrammes se rendent sur le terrain. C'est en effet une bonne occasion de sensibiliser de manière informelle les opérateurs au projet QSE.

2) Etablir le logigramme de chaque processus de réalisation

Le responsable de chaque sous-processus rédige un logigramme décrivant les principales étapes le composant. Une fois remis à l'équipe du projet, celle-ci les modifie afin qu'ils s'intègrent aux autres logigrammes d'une manière harmonisée. C'est le cas par exemple lorsqu'un logigramme est trop détaillé. Il sera alors allégé par le coordinateur et l'équipe QSE.

Au besoin, l'équipe projet peut dispenser une petite formation ou un guide d'aide à la rédaction de logigrammes. Cela peut faire gagner du temps et permettre d'avoir des logigrammes harmonisés, c'est-à-dire qui utilisent des formes appropriées, qui incluent les documents entrants et sortants nécessaire aux processus.

Livrable(s):

- Logigrammes des processus de réalisation et du processus primaire.

Etape 6.7. Rédiger les documents liés à chaque sous-processus et finaliser la procédure du processus de réalisation primaire.

Objectif(s) de l'activité:

Cette activité a pour but de rédiger les différentes procédures et documents liés aux processus de réalisation.

Tâche(s):

1) Identifier les procédures et autres documents à créer

Déterminer des documents à créer

A présent que l'équipe et le coordinateur disposent des logigrammes illustrant les différents processus de réalisation, ils vont pouvoir déterminer les procédures utiles à créer.

Pour reprendre l'exemple de la pizzeria, l'équipe du projet peut décider que chaque étape du processus primaire fasse l'objet d'une procédure. Chacune d'entre-elle pourra reprendre le logigramme qui lui correspond. Il faudra veiller à ce que seules les activités décrites par ce processus soient régies par la procédure. Certaines parties des procédures renverront à un document opérationnel. Dans la *Figure 4.7.B*, on pourrait imaginer que le point 21 renvoie à un document de mode opératoire. Ils respectent ainsi la hiérarchie des types de documents.

Désigner un responsable pour chaque document

Une fois les procédures et autres documents déterminés, le coordinateur et l'équipe QSE désignent un responsable pour chaque document. On ne pourra modifier ce document sans qu'il le valide. (Cf. 2.5.3. Exigences - Documentation du SMI)

Nommer les documents conformément à la procédure de maîtrise des documents

L'équipe du projet attribue également les noms aux documents qui doivent être conformes à la procédure de maîtrise des documents. (Cf. Etape 6.4. Rédiger les documents liés à la maîtrise des documents)

2) Rédiger les procédures de chaque sous-processus de réalisation

La principale difficulté pour rédiger les procédures de réalisation consiste à décrire les processus par des logigrammes. En fait, l'équipe du projet possède à présent toutes les informations nécessaires à leur rédaction. Selon nous, il n'est d'ailleurs pas nécessaire de demander à chaque responsable de procédure de la rédiger. L'équipe du projet gagnera du temps si elle la rédige et ensuite la soumet au responsable afin qu'il la valide.

La procédure de chaque sous-processus de réalisation doit uniquement comporter les points suivants :

- Objectif de la procédure : « Décrire le processus de ... » ;
- Domaine d'application de la procédure : il peut selon nous être plus facilement rédigé par l'équipe du projet car ils ont eux-mêmes défini le cadre des différentes procédures ;
- Documents relatés : ce point comporte seulement la liste des documents qui sont repris dans la procédure, à savoir ceux qui sont cités dans le logigramme. L'équipe projet peut tout à fait réaliser cette tâche ;
- Méthode : une phrase d'introduction expliquant que le logigramme décrit le processus en question. Ensuite, il suffit d'insérer le logigramme correspondant à cette procédure ;
- Informations concernant l'archivage des enregistrements: il s'agit des seules informations que l'équipe du projet ne connaît pas forcément. Elle peut évidemment s'informer auprès du responsable du document. Ces informations doivent être conformes à la partie de la procédure de maîtrise des documents liée aux enregistrements.¹¹⁸ Par exemple, inclure les informations comme la durée de conservation et le stockage des enregistrements.

3) Rédiger les autres documents liés à chaque sous-processus de réalisation

Conformément à la hiérarchie des documents d'un SMI, les procédures sont des documents généraux qui renvoient à d'autres documents généralement de type inférieur comme des modes opératoires ou des enregistrements.

Les procédures de réalisation maintenant rédigées, il faut faire de même avec les documents découlant de celles-ci. Lorsque ceux-ci existent déjà, il suffira à l'équipe de les adapter pour qu'ils s'intègrent de façon harmonisée dans le système documentaire du SMI. Si ce n'est pas le cas, il faudra les créer.

La méthode sera similaire à celle décrite plus haut à savoir, le responsable rédigera les documents et l'équipe du projet les adaptera afin qu'ils s'intègrent efficacement dans le système documentaire du SMI.

4) Rédiger la procédure du processus de réalisation primaire

La rédaction de cette procédure doit s'effectuer, comme tout document rédigé, conformément à la procédure de maîtrise des documents. (*Cf. Etape 6.4. Rédiger les documents liés à la maîtrise des documents*)

Cette procédure peut tout à fait être rédigée par l'équipe du projet car elle détient toutes les informations pour la rédiger. Dans notre entreprise de fabrication de pizzas, cette procédure est très courte étant donné qu'elle sert uniquement à obtenir une vue d'ensemble du processus primaire de réalisation et qu'elle renvoie uniquement aux autres procédures.

¹¹⁸ Pour rappel, à travers ce travail nous mentionnons une procédure de maîtrise des documents qui selon nous contient les exigences en matière de maîtrise des enregistrements. Evidemment, dans la pratique il peut s'agir de deux procédures distinctes.

5) Identifier les indicateurs de mesure d'efficacité liés aux processus de réalisation

_____ Livrable(s):

- Procédure du processus de réalisation primaire.
- Procédures, modes opératoires et autres documents liés à chaque sous-processus.
- Indicateurs de mesure d'efficacité du processus de réalisation et leurs cibles ou seuils.

Etape 6.8. Intégrer les dimensions QSE dans les documents liés au processus primaire de réalisation et ses sous-processus.

_____ Objectif(s) de l'activité:

Le but de cette activité est d'intégrer les dimensions QSE dans les documents liés au processus de réalisation primaire et de ses sous-processus de réalisation.

Il est intéressant d'inclure des recommandations et rappels en matière de qualité, de santé et de sécurité et d'environnement dans les documents liés aux processus de réalisation. Dans notre exemple de fabrication de pizzas, il s'agirait d'inclure par exemple des recommandations comme « Attention aux brûlures à l'approche du four de cuisson » ou encore « Toujours porter gants de sécurité, masque et protège-cheveux » à côté des tâches correspondantes décrites dans les logigrammes.

_____ Tâche(s):

1) Définir la forme de ces recommandations, et rappels QSE à adopter

La forme est libre mais il convient de trouver une solution qui permette de garder les documents lisibles.

2) Identifier les recommandations et rappels QSE à inclure dans chaque document.

L'équipe et le coordinateur QSE s'occupent de cette tâche. Pour celle-ci, il convient de se baser entre autre sur :

- l'identification des impacts et dangers des différentes activités, (*Cf.4.5. Etape 4 : Réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité*)
- les documents liés aux plaintes ou encore accidents,
- les conseils des différents responsables d'activités et processus ainsi que des experts en matière de santé et sécurité au travail, d'environnement et de qualité.

3) Inclure dans les documents créés ces recommandations et rappels.

_____ Livrable(s):

- Procédures et documents liés au processus de réalisation primaire incluant des recommandations et rappels en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement.

Etape 6.9. Rédiger les documents liés à l'analyse des risques QSE

Objectif(s) :

Cette étape a pour objet de rédiger les documents d'analyse des risques QSE. (Cf. 2.5.3. Exigences - Gestion des risques)

Tâche(s):

1) Déterminer une méthode d'analyse des risques QSE

Il est possible et recommandé de procéder à la mise en œuvre d'une méthode d'analyse des risques de ses activités qui prenne en compte à la fois les domaines de la qualité, de la santé, de la sécurité au travail (SST) et de l'environnement.

Pour cela, une piste pour y arriver est de se baser sur l'approche processus. (Cf. 2.5.3. Exigences - Gestion des risques de non qualité, de non sécurité et de non respect de l'environnement)

2) Rédiger la procédure décrivant cette méthode

En dehors des règles à respecter en matière de rédaction de document (Cf. 2.5.3. Exigences - Documentation du SMI et cf. Etape 6.4. Rédiger les documents liés à la maîtrise des documents), il s'agit ici de rédiger la méthode qui a été identifiée ci-dessus. Selon nous, c'est à l'équipe du projet de la rédiger.

En ce qui concerne notre expérience en tant que méthode d'analyse intégrée, le document devrait selon nous reprendre dans cette procédure les méthodes suivantes :

- Comment l'organisme identifie ses aspects QSE (sous condition normale, anormale et accidentelle) et évalue leur significativité ;
- Comment l'organisme évalue les risques liés à ces impacts QSE sous condition accidentelle ;
- Comment l'organisme s'assure que les aspects et risques QSE significatifs sont pris en compte dans le SMI ;
- Comment l'organisme tient à jour continuellement toutes ces informations et comment il s'en assure.

3) Rédiger les documents liés à cette procédure

L'équipe du projet rédige ces documents conformément à la procédure de maîtrise des documents et à la procédure d'analyse des aspects QSE.

4) Identifier les indicateurs de mesure d'efficacité liés au processus d'évaluation des risques QSE

Livrable(s):

- Procédure d'analyse des risques QSE.
- Documents liés à la procédure d'analyse des risques QSE
- Indicateurs de mesure d'efficacité du processus et leurs cibles ou seuils.

Etape 6.10. Rédiger les autres documents du SMI

Objectif(s):

Après cette étape, tous les documents du SMI seront rédigés excepté le manuel.

Tâche(s):

Les documents qu'il reste à rédiger ne nécessitent pas que nous leur consacrons des étapes particulières dans notre méthode car leur conception repose sur une même démarche. (Cf. Etape 6.1. Expliquer la démarche de conception des documents)

Livable(s) :

- Le système documentaire du SMI, excepté le manuel du SMI.

Etape 6.11. Rédiger le manuel du SMI

Objectif(s) de l'activité:

L'objectif est la rédaction du manuel du SMI. Ce manuel est rédigé en dernier car il résume et chapeaute tout le système documentaire du SMI. (Cf. 2.5.3. Exigences - Documentation du SMI)

Tâche(s):

Dans ce manuel, il s'agit d'inclure entre autre:

- le domaine d'application du SMI et les raisons d'exclusions s'il y en a,
- l'organigramme du SMI et la liste des fonctions des intervenants dans le SMI,
- l'identité du représentant de la direction en matière de qualité, santé, sécurité et environnement,
- la politique du SMI,
- les objectifs, cibles et programmes (seront déterminés lors de l'étape 7),
- la cartographie des processus,
- la pyramide documentaire,
- l'arborescence des procédures avec une brève explication de chacune,
- etc.

Livable(s):

- Manuel du SMI.

4.8. Etape 7 : Déployer le SMI

Objectif(s) de l'étape:

L'objectif est que l'équipe du projet déploie le SMI, c'est-à-dire que dans l'organisme, tous appliquent les méthodes décrites dans les documents du SMI. C'est l'étape où l'organisme vit avec et le fait vivre.

Activité(s):

Durant cette étape, plusieurs activités devront être réalisées comme par exemple:

- Réaliser la première évaluation des risques QSE ;
- Identifier les exigences légales et autres ;
- Déterminer les objectifs, cibles et programmes et les inclure dans la politique du SMI ;
- Communiquer la politique du SMI, objectifs, cibles et programmes ;
- Etablir une liste du personnel, de leurs compétences et identifier les besoins en formation et sensibilisation ;
- Former et sensibiliser le personnel au SMI ;
- Appliquer les méthodes de communication, participation et consultation et autres.

Evidemment, lors de ce déploiement, l'équipe du projet reste à la disposition de tous pour toute question ou remarque.

Livable(s):

Entre autre :

- Plan de déploiement.
- Plan de formation.
- Plan de communication.
- Supports documentaires.
- Enregistrements.

4.9. Etape 8 : Valider le fonctionnement du SMI

Objectif(s) de l'étape:

Après une période définie, l'équipe du projet doit vérifier le bon fonctionnement du système mis en place. Pour cela, elle va observer les données recueillies par les différents indicateurs d'efficacité établis tout au long de la mise en place du projet.

Activité(s):

- Créer un tableau de bord ;
- Organiser la mesure des indicateurs et le recueil des données liées ;
- Mesurer les indicateurs ;
- Recueillir les informations mesurées par les indicateurs ;
- Analyser les résultats ;
- Effectuer les actions de suivi nécessaires ;
- Valider le fonctionnement du SMI.

Livrable(s):

- Tableau de bord du fonctionnement du SMI.
- Fonctionnement correct du système de management (bons résultats des indicateurs).

4.10. Etape 9 : Conclure le projet

Objectif(s) de l'étape:

Une fois le fonctionnement du SMI validé, il reste une dernière étape à effectuer pour l'équipe du projet : la conclusion. A partir de cette étape, l'équipe du projet est dissoute, la mission du coordinateur est officiellement terminée et le responsable QSE et son équipe font fonctionner le SMI.

Activité(s):

- Lancer le processus d'amélioration continue (planifier les audits internes, actions correctives, préventives et audits externes).
- Annoncer officiellement que le système mis en place fonctionne correctement.
- Fêter la réussite du projet (facultatif)

Livrable(s):

- Note de la direction annonçant le succès du projet et remerciant de la participation de tous.
- Bilan du projet.
- Plan d'évolution.

Chapitre 5 – Outils complémentaires à notre démarche

L'objectif de ce chapitre n'est pas de dresser une liste des outils tirés de la littérature. Par contre, il s'agit de compléter la démarche proposée ci-avant (*Cf. Chapitre 4 - Les différentes étapes de la démarche proposée*) à partir des outils utilisés lors de notre stage.

Par le terme « outils » nous englobons les méthodes théoriques, les méthodes dégagées du stage et des exemples de documents réalisés. Ceux-ci sont repris dans le tableau suivant. (*Cf. Figure 5. A*)

Etapes	Outils	Commentaires
Description des processus (Etape 2)	Méthode 5 M par Eckl P. et Harmand C. (2007) ¹¹⁹	Méthodologie pour décrire les processus. Les auteurs détournent la méthode des 5 M habituellement utilisée pour analyser des problèmes. Il s'agit de répondre aux questions suivantes pour chaque processus identifié: - Matières : quelles matières ou informations sont transformées ou utilisées ? - Main d'œuvre : quelles sont les besoins de compétences ? - Matériel : quelles sont les équipements et infrastructures nécessaires ? - Méthodes : les instructions et consignes sont-elles disponibles et les autorités pour les établir sont-elles clairement définies ? - Milieu : le contexte d'exécution du processus est-il adapté ?
Bilan documentaire (Etape 3)	Modèle de bilan documentaire	Tableau avec comme colonnes « nom du document », « localisation du document », « utilité », « à faire », « remarque(s) ». Voir annexe 2.
Rédaction de documents (Etape 6.1)	Tableau de correspondances entre les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007	Celui que nous proposons en annexe 3 est issu du travail de Delta Management Luxembourg. Il a été mis à notre disposition par la société S.A. Cometsambre et nous a été d'une grande aide pour la rédaction des documents.
Rédaction de documents (Etape 6.1)	Démarche utilisée lors du stage pour transcrire les exigences d'une norme en une procédure.	Voir annexe 4. Dans cette annexe, nous reprenons notre méthode de rédaction d'une procédure. Nous l'illustrons d'un exemple concret.
Etablir un logigramme (Etape 6.7)	Exemple de règles pour la rédaction de logigramme	Voir annexe 5. Règles que nous avons utilisées pour réaliser nos logigrammes.
Analyse des risques QSE (Etape 6.9)	Méthode d'analyse QSE proposées pour le SMI de la S.A. Cometsambre	Voir annexe 6. Dans cette annexe nous exposons la méthode que nous avons proposée à la S.A. Cometsambre. Elle a été validée par le responsable « systèmes ». Elle permet d'identifier les risques QSE et de les évaluer en tenant compte des trois aspects.
Rédaction du manuel du SMI (Etape 6.11)	Exemple : structure du manuel du SMI de la S.A. Cometsambre	Voir annexe 7. De plus, le manuel du SMI de la S.A. Cometsambre est également mis en annexe 10.

Figure 5. A : Tableau reprenant les principaux outils dégagés du stage.

¹¹⁹ ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 53-54.

**PARTIE 3 : VALIDATION DE LA
DÉMARCHE PROPOSÉE -
APPLICATION AU SEIN DE LA
S.A. COMETSAMBRE**

Cette partie de notre travail est composée de trois chapitres.

Le chapitre 6 fournit une présentation générale de S.A. Cometsambre, l'entreprise d'accueil de notre stage. Le chapitre 7 quant à lui, décrit la mission qui nous était confiée ainsi que ses limites. Enfin, le chapitre 8 reprend le cheminement de la réflexion qui nous a permis d'aboutir à notre démarche.

Les informations données dans cette partie sont en grande partie tirées du rapport de stage que nous avons rendu ce 15 mai 2011. Son contenu et ses annexes sont confidentiels. Le lecteur académique peut cependant le consulter afin d'obtenir des informations complémentaires sur le déroulement de ce stage.

Chapitre 6 - Présentation générale de l'entreprise

La S.A. Cometsambre, possède son siège social à Châtelet, dans le pôle sidérurgique de Charleroi.



Figure 6. A : Logo de la S.A. Cometsambre.

L'activité principale de l'entreprise est le recyclage de métaux ferreux.

Les activités de Cometsambre sont actuellement réparties sur trois sites, à savoir Châtelet (Pôle sidérurgique de Charleroi), Mont-sur-Marchienne (Charleroi) et Obourg (Parc environnemental de Mons-Hainaut). Sur ceux-ci, l'entreprise procède par transport routier et maritime. En effet, étant donné la situation de ses sites de Châtelet et d'Obourg, elle possède une situation idéale pour avoir recours au transport fluvial, ce qui permet d'optimiser son système logistique tant économiquement qu'écologiquement.

Depuis plusieurs années, la société connaît une forte expansion et ses capacités de production ne cessent d'évoluer. En 2008, elle s'est étendue et s'est installée sur le site d'Obourg. Elle y a installé le plus grand broyeur d'Europe occidentale. Depuis sa mise en activité en 2010, ce dernier permet à la société de produire environ 200 tonnes de ferraille par heure, ce qui représente le double de la production du broyeur situé sur le site de Châtelet. Effectivement, sur ce dernier site, un autre broyeur est en activité et permet de produire 100 tonnes par heure.

La clientèle de la S.A. Cometsambre est tant nationale qu'internationale et est composée de sidérurgistes qui vont, à partir des matières fournies, élaborer et mettre en forme du fer, de la fonte et de l'acier.

La société anonyme fait partie d'un groupe d'entreprises, dénommé « Groupe Comet ». Celui-ci est composé de plusieurs sociétés de nationalité belge et française.

Sur son site d'Obourg, les activités de Cometsambre ont débuté en avril 2010 et sont consacrées aux activités suivantes : « *le regroupement et tri de déchets métalliques recyclables ; broyage, tri et valorisation de métaux ferreux et non ferreux, démantèlement et dépollution des VHU et regroupement, démantèlement et tri des déchets d'équipements électriques et électroniques* »¹²⁰. Pour cette dernière activité organisée à Obourg, seules les fractions « Réfrigérateurs et Surgélateurs » ainsi que celles des « Gros blancs »¹²¹ sont concernées. Les autres activités de Cometsambre se déroulent donc sur les sites de Châtelet et de Mont-sur-Marchienne.

Depuis mars 2006, la société Cometsambre est certifiée ISO 14001 (site de Châtelet). Moins d'un an plus tard, elle obtenait la certification ISO 9001 pour son activité de traitement des déchets d'équipements électroniques et électriques¹²² (sites de Mont-sur-Marchienne et Châtelet) ainsi que pour celle de traitement des véhicules hors d'usage se déroulant sur son site de Châtelet.

¹²⁰ Permis unique de Cometsambre SA.

¹²¹ « Gros blanc » est l'appellation donnée aux gros appareils électroménagers, hors appareils de froid.

¹²² La certification vaut uniquement pour les fractions GB, TVM, AUT des DEEE.

Ces systèmes de management et certifications sont gérées depuis 2006 par Comet Technique, une autre société du groupe. Une partie des activités de celle-ci est consacrée à offrir des services de maintenance aux autres sociétés tandis qu'une autre partie, composée de trois personnes, s'occupe de la gestion des systèmes de management et des aspects sécuritaires du groupe.

Chapitre 7 - Définition de l'objet du stage et de ses limites

7.1. Mission

La problématique du stage effectué au sein de l'entreprise était la mise en place du système documentaire d'un système de management intégré Qualité-Santé-Sécurité-Environnement et ce, pour ses activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers¹²³.

Notre mission avait pour cadre deux modifications récentes dans les activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers de Cometsambre. La première était le début d'une nouvelle activité, à savoir, le traitement des frigos. La seconde correspondait au déplacement du traitement des gros blancs du site d'exploitation de Mont-sur-Marchienne vers celui d'Obourg. Pour ce site, aucun système de management n'a encore été créé. La figure suivante permet d'illustrer la situation.

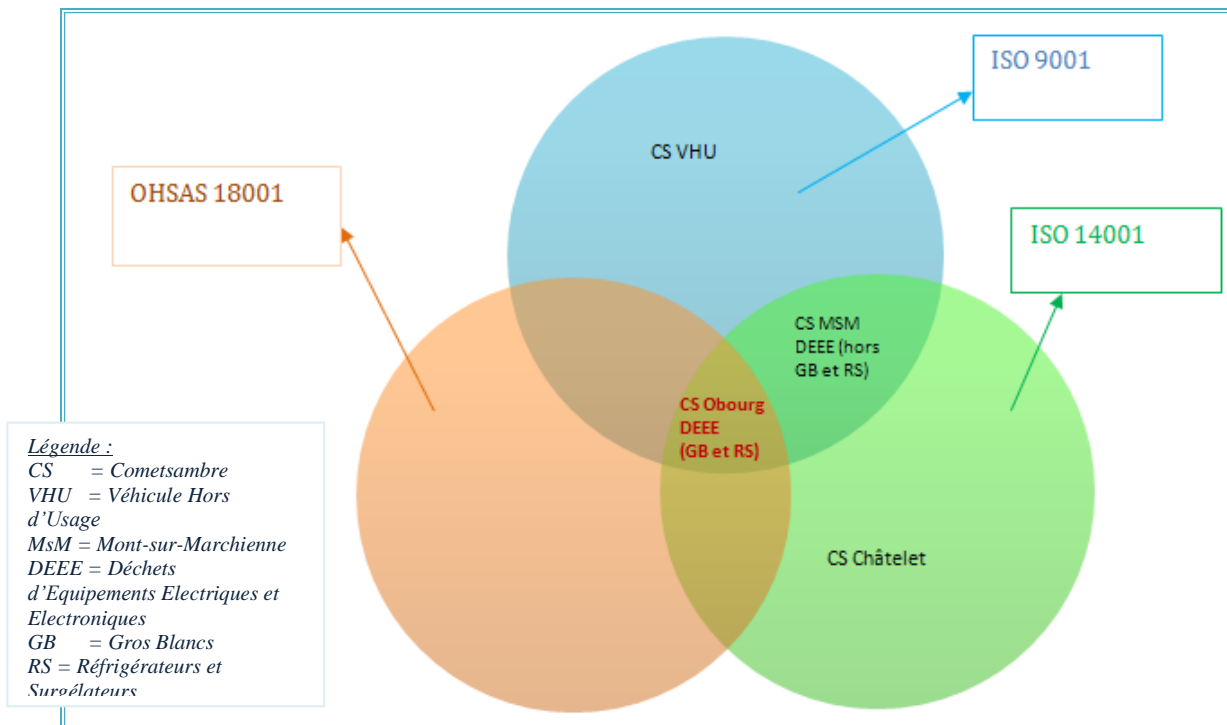


Figure 7.1. A : Cometsambre et les certifications ISO 14001, ISO 9001 et OHSAS 18001.

En noir : Certificats déjà accordés. En rouge : Projet de certificats.

Dans cette mission, nous devons tenir compte de l'existence de deux systèmes de management certifiés ISO 14001 et ISO 9001 qui n'avaient pas exactement le même champ d'application. L'objectif était d'obtenir un système de management intégrant les exigences de l'ISO 14001, l'ISO 9001 et de l'OHSAS 18001.

Cet objectif de certification est né d'une obligation contractuelle imposant à Cometsambre de se faire certifier ISO 9001 et ISO 14001 pour leur activité de traitement des DEEE (entre autre, frigos et gros blancs) sous peine d'interdiction d'exercer cette activité.

¹²³ Gros appareils électroménagers = l'ensemble des appareils reprenant la fraction de gros blancs (GB) ainsi que la fraction de réfrigérateurs et surgélateurs (RS).

L'entreprise aurait pu se limiter à cette démarche imposée de certifications. Mais l'équipe « systèmes »¹²⁴ et le conseiller en prévention de l'entreprise voulaient aller plus loin dans cette démarche en mettant en place l'aspect santé et sécurité par l'OHSAS 18001.

Pour résumer, l'équipe « systèmes » souhaite réaliser une intégration complète des trois normes et que le SMI évolue de la façon suivante:

- Phase 1 : Implémentation d'un SMI pour les activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers.
- Phase 2 : Obtenir les certificats ISO 9001 et ISO 14001 pour le SMI.
- Phase 3 : Obtenir le certificat OHSAS 18001 pour le SMI.
- Phase 4 : Extension du champ d'application du SMI à d'autres activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers.

7.2. Limites

Etant donné sa durée limitée, ce stage ne pouvait consister en la mise en place d'un SMI et encore moins en son déploiement. Il a dû se limiter à la rédaction d'une partie du système documentaire. Cependant, il nous a permis de comprendre le fonctionnement d'un système de management et d'identifier certaines étapes clés d'une démarche de mise en place d'un SMI.

Notre mission dans ce stage peut être apparentée à celle d'un consultant externe. Cependant, nous n'avons pas les mêmes mission et rôle que celles du coordinateur QSE décrit dans notre méthode. Pour rappel, nous ne disposons pas de réel pouvoir comme l'aurait eu un gestionnaire de projet. Nous n'avons par exemple pas de budget ou d'équipe projet. La conception du système documentaire correspondait en quelque sorte à marquer le début du projet.

¹²⁴ Equipe qui gère, entre autre, les systèmes de management pour la société Cometsambre. Elle est composée de personnes ayant par exemple les casquettes de conseillers en prévention, auditeurs interne QSE ou qualité et environnement ou encore de responsable des « systèmes ».

Chapitre 8 – Cheminement de notre réflexion

8.1. Validation des hypothèses de départ

Pour rédiger le point 4.1. *Hypothèses* de départ de la démarche, nous avons d'abord établi les caractéristiques de notre démarche. Ensuite, nous avons identifié les hypothèses sur lesquelles nous sommes basés pour établir notre démarche.

8.1.1. Caractéristiques de notre démarche

Le bon sens veut que nous commençons par situer notre démarche par rapport aux méthodes existantes. Il s'agit de répondre à la question : « En quoi notre démarche se démarque-t-elle des méthodes existantes ? ».

Grâce à notre revue de littérature, nous connaissons les deux facteurs principaux influençant l'implémentation d'un SMI. Ils peuvent influencer positivement ou négativement la démarche. Il est donc important de les prendre en compte.

En outre, nous avons remarqué qu'aucune méthode n'est pragmatique sur ces deux facteurs à la fois. Il nous semblait donc intéressant d'établir une démarche palliant à cela. Mais nous sommes limités par les constatations suivantes.

Premièrement, concernant l'aspect humain de la méthode, nous sommes confrontés au fait qu'il s'agit d'un vaste sujet d'étude en management. Il existe de nombreux outils et méthodes possibles. De plus, notre mission ne nous permet pas d'apporter un regard pragmatique en la matière.

Deuxièmement, en ce qui concerne l'aspect technique de l'intégration, notre stage nous limite à la conception du système documentaire. Nous ne savons donc pas réaliser un apport pragmatique à d'autres aspects techniques comme la formation du personnel, la réalisation des audits internes, etc.

Au regard des facteurs d'influence, des différentes méthodes existantes et des limites relatives à notre stage, nous dressons pour notre démarche les caractéristiques suivantes.

- 1) Elle ne se concentre pas pragmatiquement sur l'aspect humain de la démarche mais elle comporte certains principes tirés de notre revue de littérature et des normes en matière d'engagement de la direction et d'implication du personnel.
- 2) Elle prend également en compte l'aspect technique de l'intégration et plus particulièrement la conception du système documentaire.
- 3) Elle est accompagnée d'outils pragmatiques issus de notre stage relatifs au système documentaire d'un SMI.
- 4) Elle correspond à la démarche de gestion d'un projet de mise en place et de déploiement d'un système de management intégré.

*Avec le **recul**, si nous devons recommencer la même mission avec la légitimité liée à notre première expérience et avec le recul pris par rapport à celle-ci, nous imposerions que cette démarche fasse l'objet d'un réel projet avec toute la légitimité et les moyens que cela comporte. Nous insisterions ainsi sur les tâches consistant à composer une équipe de projet, planifier le projet, budgétiser le projet, réaliser une note officielle de lancement du projet par la direction et la communication interne à l'entreprise de celle-ci.*

- 5) Le système de management intégré se base sur la satisfaction des normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et BS OHSAS 18001 : 2007.

- 6) Elle prend en compte les paramètres conditionnels du changement. (Cf. 2.6. *Implémentation d'un SMI : facteurs de succès*)
- 7) Elle prend en compte les facteurs de succès du fonctionnement d'un groupe de travail. (Cf. 2.6. *Implémentation d'un SMI : facteurs de succès*)
- 8) Elle n'explique pas les exigences des trois normes car ce n'est pas le sujet du mémoire.
- 9) Elle vise un degré d'intégration complet car c'est le challenge d'un SMI.
- 10) Pour chacune des étapes, une démarche méthodologique est réalisée.

8.1.2. Identification des hypothèses

Nous nous sommes basés sur les caractéristiques précédentes et nous avons retiré certaines hypothèses.

8.2. Validation de l'étape 1 : initier le projet QSE

Comme expliqué précédemment, la démarche initiée lors de notre stage n'était qu'une base au lancement du projet de l'entreprise. Ce stage n'a pas fait l'objet d'un « Kick off » mais les informations suivantes ont été décidées pour notre mission :

- Notre mission était de 38h par semaine pendant quatre mois.
- Nous pouvions consulter les responsables de l'activité, l'équipe ISO et les conseillers en prévention.
- La deadline était fixée à la fin de notre période de stage, au 29 avril 2011.
- Le domaine d'application du SMI a été défini dès le début de notre mission. Il correspondait aux activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers (frigos et gros blancs) qui se déroulent sur le site d'Obourg de la S.A. Cometsambre.
- La stratégie considérée ici est celle de l'équipe ISO.
 - o Phase 1 : Déploiement du SMI pour les activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers.
 - o Phase 2 : Certificats ISO 9001 et ISO 14001 pour le SMI.
 - o Phase 3 : Certificat OHSAS 18001 pour le SMI.
 - o Phase 4 : Extension du champ d'application du SMI à d'autres activités de traitement des déchets de gros appareils électroménagers.

En examinant ces données, nous avons remarqué qu'une information importante pour satisfaire les exigences des normes n'avait pas été décidée : la nomination du représentant de (par) la direction en matière QSE. Evidemment, dans le contexte de notre mission, cette information n'a pas été décidée. (Cf. 7.2. *Limites*)

Nous avons généralisé cette première étape, réalisée lors de notre stage, afin de la faire correspondre à la première étape de gestion de projet : l'initialisation.¹²⁵ Pour cette généralisation, nous avons d'abord, veillé à respecter notre hypothèse n°4 en faisant commencer notre méthode dès que la décision d'engager le projet a été prise. Ensuite, nous nous sommes servis de notre bon sens pour dresser les étapes d'une réunion de kick-off et nous avons ainsi distingué 3 sous-étapes : la préparation de la réunion, la réalisation de la réunion et le suivi de la réunion.

Nous tenions à détailler cette étape afin de nous permettre d'inclure certaines bonnes pratiques « ressources humaines » révélées dans notre revue littéraire à savoir, les paramètres conditionnels au

¹²⁵ PINET C. (2011), *Développer la performance. Méthode pour réussir son projet d'amélioration ou de certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 22000 et ISO 27001)*, Paris, Éd. Lexitis, pp. 47.

changement, l'engagement de la direction et les facteurs de succès du fonctionnement d'un groupe de travail. Nous présentons l'application de ces quelques bonnes pratiques à notre étape 1 dans le tableau suivant. (Cf. Figure 8.2.A.)

Paramètres conditionnels au changement		
1	Planification	Deadline du projet, premières échéances, planning des étapes générales du projet QSE.
2	Vision et valeurs	La direction explique clairement sa motivation pour se lancer dans le projet ; elle explique la vision et les nouvelles valeurs soulevées par ce projet, elle souhaite un changement du mode de management. Elle explique le contexte de la démarche et la stratégie à moyen et long terme de l'entreprise. Cela permettra que l'entièreté du personnel de l'entreprise travaille ensemble afin de poursuivre un même objectif.
3	Leadership (Cf. 2.5.3. Exigences - Engagement de la direction)	La direction et le coordinateur QSE font connaître leurs attentes. Ils insistent ainsi sur l'importance pour les managers d'agir avec leadership (donner l'exemple, faire connaître ses attentes, renforcer le message, aller au bout de la démarche).
4	Ressources	Désignation des membres de l'équipe du projet QSE, le rôle de chacun, le pourcentage de temps de travail consacré au projet, le budget.
5	Savoir-faire	Expliquer les différentes étapes du projet QSE ainsi que les formations pouvant être nécessaires.
6	Reconnaissance et récompense	La direction explique l'intérêt pour l'équipe du projet de réussir celui-ci.
Engagement de la direction		
7	Rôles liés aux normes (Définition politique et vision)	Le coordinateur QSE fait prendre conscience à la direction de son rôle. La direction participe à la prise de décisions, à la préparation et à l'organisation de la réunion de kick-off.
8	Rôles liés au point 2.5.3. Exigences - Engagement de la direction.	La direction convoque les membres de la réunion. La direction mène la réunion du kick-off. (Selon nous, l'introduction et conclusion de la réunion sont intéressantes pour renforcer le message de motivation de la direction)
Facteurs de succès du fonctionnement d'un groupe de travail		
9	Travail clairement identifié	Le coordinateur QSE en tant que chef du projet QSE et donc de l'équipe, présente les détails du projet QSE.
10	Partage des tâches et responsabilités clairement identifiés	Le coordinateur QSE en tant que chef du projet QSE et donc de l'équipe, présente les tâches et responsabilités de chacun. (Rejoint les lignes 1, 4 et 5 de ce tableau) Aussitôt les rôles et responsabilités définis, les fiches de fonctions sont rédigées.
11	Discipline et respect	Le coordinateur QSE insiste sur l'importance de la discipline, du respect, de la communication et de l'implication de chacun au sein de l'équipe de projet. Lors de la réunion de lancement, les intervenants doivent être encouragés à interagir. Selon nous, un temps de questions-réponses doit être organisé.

Figure 8.2. A : Tableau reprenant les bonnes pratiques et la transposition à l'étape 1.

8.3. Validation de l'étape 2 : déterminer le contexte général du projet

1) Déterminer le contexte général du projet

Lors de notre stage, nous n'avons pas réalisé d'analyse du contexte. Nous nous étions contentés de nous renseigner sur le site de l'A.S.B.L. Recupel, dans la législation européenne et wallonne. Mais pour d'autres informations comme par exemple le marché du traitement des déchets de gros appareils électroménagers, nous n'avions pas trouvé d'informations.

Par exemple, c'est quelques semaines après le début de notre mission que nous avons appris, au détour d'une conversation que le traitement des frigos n'était pas une activité rentable car lorsque le traitement était terminé, peu de matières (par rapport à la production du broyeur) étaient envoyées vers le broyeur d'Obourg. Cette information était importante car elle permettait d'exclure le processus du broyeur du champ d'application de notre SMI.

Bien sûr, nous sommes conscients que c'est le contexte de notre mission (*Cf. 7.2. Limites*) qui a fait que nous avons appris tardivement ces informations.

Malgré tout, cet exemple nous a fait comprendre l'importance de récolter des informations sur le contexte du projet. C'est donc tout naturellement que nous avons inclus cette étape à notre démarche.

Concernant les points généraux que nous proposons d'inclure, nous avons trouvé logique qu'ils soient liés aux activités de l'entreprise et à ses ressources.

2) Elaborer l'organigramme et la cartographie des processus

Lors de notre stage, nous avons dû nous familiariser avec l'entreprise et ses activités avant d'être capable de réaliser cette étape. La cartographie des processus (*Cf. 1.3. Processus*) par exemple, a été difficile à réaliser car, à nouveau, nous n'avions pas d'équipe projet faisant partie de l'entreprise pour nous aider. C'est grâce à la lecture des systèmes de management existant et notre « expérience terrain »¹²⁶ que nous avons pu réaliser la cartographie des processus de notre SMI¹²⁷.

Si dans le cas particulier de notre stage, nous avons réalisé tardivement la cartographie des processus, nous avons remarqué par contre que la connaissance et la compréhension des principaux processus marquent le « vrai départ » du travail de mise en place d'un système. C'est pourquoi nous avons placé cette étape juste après le lancement du projet et après avoir déterminé le contexte général du projet. Dans un projet normal, l'équipe du projet composée de personnel de l'entreprise déjà familiarisé avec les processus et pratiques de l'entreprise pourra facilement identifier les différents processus et en schématiser les interactions.

3) Elaborer le dossier de synthèse et 4) Mettre à disposition le dossier de synthèse à l'équipe du projet

Le but de ces deux activités est que l'équipe et le coordinateur QSE formalise les résultats de cette étape. Ceci nous a semblé intéressant pour un cas où par exemple, une nouvelle personne rejoint l'équipe en cours de projet. Cela lui permettra d'obtenir les mêmes informations de départ que les autres membres de l'équipe.

¹²⁶ Nous nous sommes rendus deux journées sur le terrain, pour réaliser avec les opérateurs les différentes tâches de traitement. Pour plus d'information à ce sujet, veuillez consulter notre rapport de stage.

¹²⁷ Voir annexe 9: Cartographie des processus de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB.

8.4. Validation de l'étape 3 : répertorier les documents existants

1) Récolter les documents

L'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre stage possédait déjà un SME et un SMQ mais appliqués à d'autres activités que celles nous concernant pour le SMI. (Cf. *Figure 7.1. A*)

Afin de ne pas modifier les habitudes du personnel en matière de système de management, nous devons nous baser sur la structure de leurs SME et SMQ. Comme nous vous l'avons déjà mentionné, le SMI a pour objectif futur d'être étendu aux autres activités de l'entreprise et les SME et SMQ déjà mis en œuvre devraient être intégrés dans le SMI. C'est donc en partie pour faciliter cette évolution future que nous avons fait ce choix. L'autre partie étant qu'il ne nous a pas semblé pertinent de mettre en place différentes structures de système de management pour une même entreprise.

En ce qui concerne les documents liés aux activités qui allaient faire partie de notre SMI, nous avons :

- établi une liste des documents existants,
- demandé l'accès au serveur central de l'entreprise,
- obtenu des conseillers en prévention de l'entreprise la dernière analyse des risques réalisée concernant la santé et la sécurité au travail pour la société.

Enfin, nous avons eu accès aux permis d'exploitation, permis unique, permis d'environnement de la société et cahier des charges du seul client externe de l'activité considérée, à savoir l'A.S.B.L. Recupel.

2) Identifier et répertorier les documents récoltés utiles pour le SMI

Nous avons identifié et répertorié la masse de documents récoltés et construit ce que nous avons appelé un « bilan documentaire ». ¹²⁸ Nous pouvions entre autre cocher si le document considéré existait pour le site de Châtelet ou pour le site d'Obourg, ce qui nous donnait pour information que nous allions pouvoir nous en servir et l'adapter.

Cette étape nous a fait gagner du temps tout au long de notre mission. C'est pourquoi nous avons décidé de l'inclure dans notre méthode. Cependant, les colonnes que nous vous présentons dans celle-ci sont plus générales afin de pouvoir être utilisées dans d'autres entreprises.

Enfin, il nous a semblé pertinent de clarifier nos propos à l'aide de deux exemples. (Cf. 4.4. *Etape 3 : Répertorier les documents existants*)

¹²⁸ Voir annexe 2 : Modèle de bilan documentaire.

8.5. Validation de l'étape 4 : réaliser une première analyse des principaux impacts des activités et processus sur l'environnement et la santé et sécurité

1) Par processus et activités, établir le listing des impacts et dangers existants

Lors de notre stage, de telles analyses avaient déjà été réalisées en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail. Nous nous sommes donc servis de celles-ci. Il nous a suffi de consulter notre bilan documentaire pour les retrouver.

Nous avons inclus cette étape car elle est incontournable pour permettre au SMI d'être cohérent avec les activités de l'entreprise. (Cf. *Figure 1.1.A.*)

2) Ajouter au listing les différentes réglementations et exigences ou attentes des parties intéressées liées aux impacts et dangers

Les analyses de risques environnementaux réalisées par la S.A. Cometsambre dans leur système de management environnemental avaient la particularité d'évaluer la significativité des aspects environnementaux en attribuant des valeurs selon le degré d'intérêt porté par les travailleurs et les parties intéressées et selon la présence ou non d'une législation applicable en la matière.

Cette idée de mettre en parallèle les différents impacts et leur importance pour les parties intéressées nous a semblé intéressante à inclure dans notre méthode pour permettre à la direction et à l'équipe projet d'avoir une première analyse générale. Cependant nous ne parlons à cette étape que d'une analyse générale. Il ne faut donc pas confondre cette étape avec l'analyse des risques de non-qualité, de non-sécurité et de non-respect de l'environnement.

C'est pourquoi nous proposons d'ajouter à la liste réalisée lors de l'activité précédente les différentes réglementations, exigences ou attentes des parties intéressées relatives aux impacts et dangers.

Nous avons décidé de placer cette étape avant l'étape de planification détaillée du projet car il nous semble plus opportun de planifier lorsque toutes les informations permettant de concevoir le système ont été récoltées.

8.6. Validation de l'étape 5 : planifier le projet en détail

Etant donné le déroulement de notre stage, nous n'avons pas réalisé de planification détaillée de notre démarche. Comment aurions-nous fait sans savoir quelles étapes étaient à mener, sans expérience et ... sans projet ? Notre planification sommaire a tout de même permis de respecter les délais convenus.

Pour la planification, nous nous sommes basés sur des étapes de planification¹²⁹ et les avons adaptés à notre démarche en y ajoutant des explications, des exemples et des liens avec les précédentes étapes de notre démarche.

En matière d'identification des tâches, les aspects suivants nous semblaient pertinents à inclure dans notre démarche. Nous tenions à souligner l'apport du coordinateur QSE et de son équipe dans cette étape. Ensuite, nous souhaitons rappeler qu'il y a toujours des imprévus dans un projet et qu'il faut donc prévoir

¹²⁹ PINET C. (2011), *Développer la performance. Méthode pour réussir son projet d'amélioration ou de certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 22000 et ISO 27001)*, Paris, Éd Lexitis, pp. 126.

des tâches de suivi. Enfin, nous voulions faire le lien avec les paramètres conditionnels d'un projet de changement. (Cf. 2.6. *Implémentation d'un SMI : facteurs de succès*)

Nous tenions également à inclure les différents éléments suivants :

- inclure les personnes lors de l'étape de quantification dans un souci d'implication du personnel à la démarche ;
- les facteurs de succès du fonctionnement d'un groupe de travail ; (Cf. 2.6. *Implémentation d'un SMI : facteurs de succès*)
- les tâches de suivi du planning ;
- la budgétisation du projet : nous n'avons pas d'expérience professionnelle en la matière mais nous sommes conscients que cette étape est primordiale et que dans un projet réel, des experts en la matière viennent renforcer l'équipe du projet. ;
- la communication du planning afin que les tâches et les responsabilités soient clairement identifiées.

8.7. Validation de l'étape 6 : identifier et décrire les pratiques et concevoir les documents du SMI

8.7.1. Validation de l'étape 6.1 : expliquer la démarche de conception des documents

Lors de notre stage, nous avons à notre disposition un tableau reprenant les correspondances entre les exigences des trois normes. Ce type de tableau est disponible dans le commerce et nous recommandons son utilisation.

Pour chaque thème considéré, nous lisons et analysons les différentes exigences de la ligne du tableau considérée. Pour cette analyse, nous mettons en commun ce qui était possible et nous généralisons ce qui pouvait l'être.¹³⁰

Nous identifions alors les méthodes à décrire pour satisfaire ces exigences. Une fois identifiées, nous vérifions si de telles méthodes étaient d'application dans l'entreprise. Le plus souvent c'était le cas étant donné que Cometsambre possédait déjà un SME et SMQ. Il nous suffisait alors de les adapter à notre domaine d'application et de généraliser aux dimensions QSE.

Pour décrire les pratiques de l'entreprise, nous avons suivi la démarche adoptée par l'équipe « système » de l'entreprise, c'est-à-dire :

- 1) L'équipe système rédige une première version.
- 2) L'équipe système la soumet au responsable du secteur ou de l'activité considérée par cette pratique
- 3) Après modification et validation du responsable, l'équipe projet rédige la procédure.
- 4) Procédure validée par le responsable « système ».

Recul critique :

Notre expérience nous permet d'affirmer que cette démarche de rédaction n'est pas la plus efficace car elle prend plus de temps. Nous vous invitons à lire *l'illustration n°1* qui décrit un des exemples nous permettant d'affirmer cela. Nous sommes conscients que nous sommes un cas exceptionnel dans la mesure où nous n'avons aucune expérience concernant les pratiques du secteur industriel. Nous reconnaissons

¹³⁰ Voir annexe 4 : Démarche utilisée lors du stage pour transcrire les exigences d'une norme en une procédure.

donc que la perte de temps aurait été moins grande si les personnes effectuant cette démarche étaient familiarisées aux modes de fonctionnement de l'entreprise.

Cette façon de procéder diffère de celle préconisée en « théorie ». Comme le rappelle Giesen E.¹³¹, le rôle du responsable d'un système de management¹³² est différent selon l'état de maturité du système. Pour notre cas, à savoir celui de la mise en place d'un système, son rôle est d'être animateur et pilote. Il n'a donc pas la tâche de rédiger les procédures. Par contre, ceci est délégué aux responsables du secteur ou de l'activité visés par le document. Ce n'est donc pas non plus le rôle de l'équipe du projet de décrire les pratiques.

Ce qui nous semble par contre intéressant, c'est que l'équipe du projet, à partir de la description de la méthode faite par le responsable des secteurs ou processus, modifie les documents et rédige les procédures afin que celles-ci s'insèrent de manière cohérente et efficace avec les autres documents du système. Selon nous, c'est intéressant car dans le but d'améliorer l'implication du personnel et de réussir à développer une culture de système de management, il est intéressant de faire contribuer autant que possible le personnel à la mise en place du SMI. (Cf. 2.4.3. *Principales difficultés de mise en place*)

A cette démarche, nous ajoutons les étapes de rédaction des documents liés. Pour leur rédaction, il faut veiller à respecter la hiérarchie des documents. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Documentation du SMI*)

Nous n'avons pas eu à identifier des indicateurs de mesure d'efficacité lors de notre stage. Cependant, c'est une pratique inévitable dans la démarche d'amélioration continue. Comme le rappellent Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F.¹³³ : « Sans mesures, il n'y a pas d'amélioration possible ! ». C'est également inévitable en matière de gestion de projet. C'est pourquoi nous avons inclus cette partie dans notre méthode.

¹³¹ GIESEN E. (2008), *Démarche qualité et norme ISO 9001: Une culture managériale appliquée à la recherche*, Ed. IRD, pp. 32.

¹³² Et par extension, de son équipe.

¹³³ FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, pp. 208.

Illustration n°1 : Rédaction de la procédure de pesage

N'ayant aucune idée de la façon dont est pesé un camion à Obourg, un premier rendez-vous a été fixé pendant lequel l'opérateur à la bascule* nous a expliqué les tâches qu'il effectuait lors du pesage des entrées et sorties de flux liés aux activités de traitement des frigos et gros blancs. A partir de ce rendez-vous, nous avons rédigé une première version de la procédure. Dans la rédaction de celle-ci, nous avons essayé de dégager les parties communes aux différents cas de figure et de mettre les parties particulières à chaque tâche sous forme de « cas ». Cette version a été quelque peu modifiée lors de notre second rendez-vous par l'opérateur. Une fois le contenu validé par celui-ci, il l'a transmis à son responsable (absent lors de nos deux premiers rendez-vous). Celui-ci n'était pas satisfait et tenait à le rendre plus clair et plus précis. Pour cela, il nous a demandé de diviser le document en quatre instructions séparées, pour chaque cas de figure, ce que nous avons fait. Le contenu de ces instructions a été validé après un quatrième rendez-vous.

Une fois cette procédure et les quatre instructions rédigées et validées par le « responsable bascule », nous les avons soumises au responsable du système ISO. Celui-ci nous a alors expliqué qu'il fallait recommencer pour fusionner les quatre instructions en une seule. Après lui avoir expliqué les quatre rendez-vous réalisés, il nous a répondu que le rôle du responsable du système est de prendre les informations du terrain, de les transformer afin que le système soit cohérent et pas trop lourd.

Il a ajouté qu'il serait beaucoup plus pratique pour l'opérateur que cette instruction de pesage tienne en une page recto-verso. En fait, il est important de bien identifier l'utilisateur du document et le contexte dans lequel il va l'utiliser. Et ce, afin que toute instruction soit simple et rapide à utiliser. Dans l'exemple du pesage, lorsque le camion est au guichet et qu'un opérateur a un doute, l'instruction doit lui permettre de trouver l'information qu'il cherche rapidement.

** Définition du mot «bascule » : Appareil de pesée à l'aide duquel on mesure la masse d'une voiture, d'un wagon, de bagages, etc. Source : Le Petit Larousse Illustré 2006.*

8.7.2. Validation de l'étape 6.2. : rédiger les documents liés aux ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités.

En la matière, les normes n'imposent pas de procédure mais exigent des documents. Dans ce cas, les exigences des normes correspondent principalement à des obligations qui concernent la direction. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Engagement de la direction*)

Lors de notre stage, nous avons réalisé ces documents en même temps que le manuel du SMI, c'est-à-dire le dernier document rédigé.¹³⁴ Nous avons remarqué que le fait de rédiger le manuel du SMI en dernier lieu constituait une bonne démarche ayant le principal avantage d'avoir en vue le système documentaire complet. C'est pourquoi, nous l'avons repris dans notre démarche.

Recul critique :

Par rapport à ce qui précède, nous considérons cependant que certains documents constituant le manuel du SMI devraient être rédigés avant les autres. C'est le cas des documents liés aux ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités ainsi que de la politique du SMI.

Selon nous, le bon sens voudrait que les ressources du SMI soient prévues et formalisées avant même de rédiger des engagements dans une démarche comme le fait la politique du SMI.

En ce qui concerne la rédaction des documents, nous avons pu nous baser sur les documents existants pour le SME et SMQ de la S.A. Cometsambre. Nous les avons adaptés à notre domaine d'application et au SMI. Pour satisfaire aux exigences de la norme, ils utilisent entre autre un organigramme, une liste des responsables entrant dans le cadre des normes et leurs fonctions, ils documentent les différentes responsabilités par des descriptions de fonctions et désignent le représentant de la direction.

Pour la démarche que nous vous proposons, nous avons suivi notre bon sens, c'est-à-dire :

- 1) Déterminer les ressources et autres ;
- 2) Réaliser l'organigramme et faire le lien avec l'organigramme déjà réalisé à l'étape 2 ;
- 3) Réaliser une liste des fonctions ;
- 4) Réaliser les descriptions de fonctions ;

8.7.3. Validation de l'étape 6.3. : rédiger la politique du SMI

Au point précédent, nous vous expliquions la raison qui nous a motivés à placer l'étape de la politique du SMI à cet endroit de la méthode.

Lors de notre stage, nous avons réalisé la politique du SMI sans l'aide de la direction, à partir des exigences des normes. Nous avons réalisé la démarche expliquée au point 8.7.1. *Validation de l'étape 6.1 : expliquer la démarche de conception des documents.*

Notre texte est donc un premier document car les objectifs et engagements précis seront à définir avec la direction et les différents responsables hiérarchiques.

¹³⁴ Les documents rédigés considérés dans ce point, sont inclus dans le manuel du SMI de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB. Voir annexe 10 : manuel du SMI de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB.

Recul critique

La méthode que nous vous proposons pour rédiger ce document est basée sur une situation « idéale ». Dans notre vision de la mise en place d'un SMI, toutes les occasions possibles permettant d'impliquer la direction et les membres de la ligne hiérarchique dans le projet doivent être utilisées. Pour cette étape, nous avons choisi le moyen qui nous semble le plus intéressant, à savoir d'organiser une réunion avec la direction.

Nous avons donc choisi de rédiger en deux temps cette politique. Premièrement, les principaux engagements sont définis et rédigés sur base du contexte général du projet (stratégie de direction) et de l'analyse principale des impacts. Deuxièmement, le cadre des objectifs, cibles et programmes seront déterminés et inclus dans la politique lors du déploiement du SMI sur base de l'analyse détaillée des impacts et de la concertation avec les différents responsables des activités et processus.

Pour l'étape de rédaction du texte de la politique du SMI, nous avons inclus les caractéristiques présentes dans notre revue de littérature. (Cf. 2.5.3. *Exigences - Politique du SMI*)

Cette façon de procéder nous semble pertinente car elle est dans une logique d'engagement de la direction, et elle est cohérente avec la stratégie de l'entreprise et ses impacts QSE.

8.7.4. Validation de l'étape 6.4. : rédiger les documents liés à la maîtrise des documents

La démarche adoptée pendant notre stage correspond à celle que nous vous avons proposée, à savoir :

1) Etablir la pyramide des documents du SMI

Pour rappel, deux systèmes de management coexistaient déjà au sein de la S.A. Cometsambre. (Cf. *Chapitre 6 - Présentation générale de l'entreprise*)

Nous avons donc repris les types de documents et la hiérarchie de ces systèmes utilisés dans les SME et SMQ de la S.A. Cometsambre en les adaptant au cas d'un SMI. Nous n'avons donc pas repris la *Figure 2.5.3. B*.

La première raison est liée au fait que les travailleurs sont habitués aux différents types de documents. Cela ne serait pas efficace et prêterait à confusion si par exemple, le responsable maintenance de la société (acteur dans le SMI de Cometsambre Obourg ainsi que dans les SME et SMQ de Châtelet et Mont-sur-Marchienne) doit utiliser deux types de documents différents pour un même mode opératoire.

La seconde raison est liée à l'évolution future du SMI. Dans quelques années, son champ d'application devrait être étendu à l'entièreté des activités de la S.A. Cometsambre. (Les SME et SMQ seront donc inclus dans le SMI) Pour faciliter cela, il est plus simple et tout aussi efficace de réaliser un SMI reposant sur les mêmes types de documents que les SMQ et SME existant.

Comme vous pouvez le constater dans la figure suivante, la S.A. Cometsambre utilisait les types de documents suivants : « manuel », « procédure », « instruction », « formulaires et listes » et « descriptions de fonctions ».

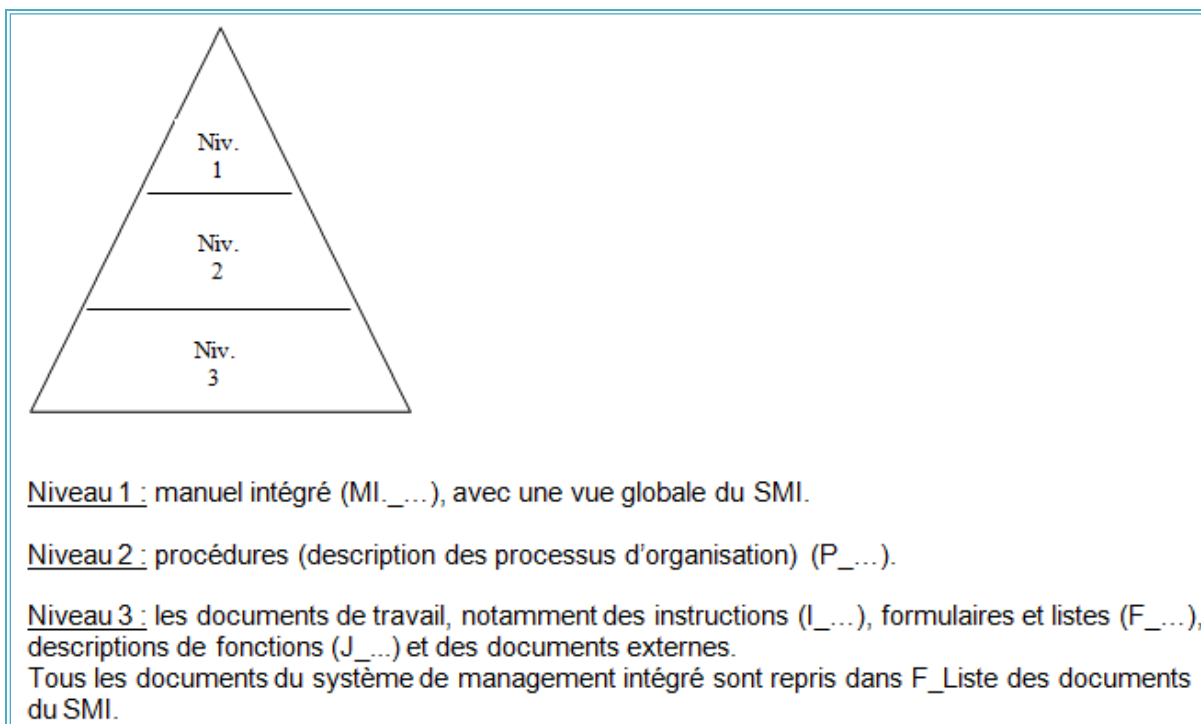


Figure 8.7.4. A : Pyramide des documents du SMI de la S.A. Cometsambre.

Source : SMI de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB – MI4_Le SMI de Cometsambre RS-GB.

Notre méthode a été inspirée de notre démarche et nous l'avons généralisée en identifiant un autre cas de figure dans lequel il n'y aurait pas de système de management pouvant servir de base.

2) Définir la forme et la structure caractéristique de chaque type de documents

Dans notre cas, nous avons repris la forme et la structure caractérisant chaque type de document et nous les avons adaptés à notre SMI afin que celui-ci soit reconnaissable. Pour cela, nous avons ajouté « QSE Obourg » en dessous de la version de chaque document faisant partie du SMI, comme illustré dans les figures suivantes.



Figure 8.7.4. B : Exemple d'en-tête d'une procédure du manuel du SMI.

Source : SMI de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB – MI2_Structure et responsabilités

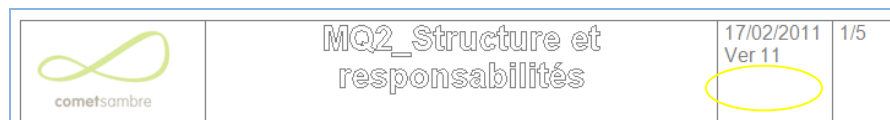


Figure 8.7.4. C : Exemple d'en-tête d'une procédure du manuel qualité.

Source : SMQ de la S.A. Cometsambre – MQ2_Structure et responsabilités

Pour notre méthode, nous nous sommes à nouveau placés dans le cas où l'équipe du projet n'avait aucun système de management sur lequel se baser.

Nous avons décidé d'inclure une recommandation qui nous avait été faite par le responsable « systèmes » de la S.A. Cometsambre et qui nous a été utile dans chaque document que nous avons rédigé. Son conseil était de rédiger une procédure en pensant au dicton populaire : « Ne tend pas la corde qui peut servir à te pendre ». Ce conseil est particulièrement bien adapté lorsqu'il s'agit de définir la forme et la structure des documents.

Par exemple, si par souci de respect de l'environnement, nous incluons dans notre procédure de maîtrise des documents que tout document doit être imprimé en recto-verso et qu'à cause d'une panne d'imprimante, certains dossiers sont imprimés uniquement en recto, c'est une non-conformité.

Il vaut donc mieux ne rien mettre dans la procédure de maîtrise des documents et faire passer une consigne informelle.

8.7.5. Validation de l'étape 6.5. : réaliser le logigramme du processus de réalisation primaire et 8.7.6. validation de l'étape 6.6. : réaliser les logigrammes des processus de réalisation

La démarche adoptée pour réaliser notre mission a été de réaliser dans un premier temps les logigrammes et dans un second temps les procédures associées. Le fait de procéder de la sorte a permis de rendre le système documentaire cohérent.

Nous devons garder à l'esprit les particularités suivantes pour réaliser le processus primaire.

La première correspond à l'activité principale de la S.A. Cometsambre, qui est le recyclage des matières métalliques. Les appareils de frigos et gros blancs livrés par le fournisseur¹³⁵ arrivent sur le site dans le seul but d'être envoyés vers le broyeur afin que ces matières broyées soient revendues en sidérurgie. L'objectif principal de ces activités de traitement n'est donc pas la dépollution des frigos et des gros blancs mais le broyage de la ferraille qu'ils contiennent¹³⁶. Le processus primaire commence dès lors avec l'arrivée de la marchandise sur le site et se termine par le broyage. Pour rappel, ce dernier ne fait pas partie du domaine d'application du SMI. (Cf. 8.3. *Validation de l'étape 2 : déterminer le contexte général du projet*)

La seconde est de faire la distinction entre ce qui est considéré comme un déchet et ce qui ne l'est pas, ce qui est plus compliqué dans une entreprise ayant comme activité le recyclage.

En ce qui concerne les frigos, on appelle « déchets », les matières pour lesquelles Cometsambre doit payer lorsqu'elle s'en débarrasse. Par exemple, les filtres à huile usagés, les condensateurs, l'huile retirée des circuits frigorifiques, le gaz extrait des circuits frigorifiques ou encore les carcasses de frigos contenant des mousses isolantes dans lesquelles du CFC¹³⁷ a été utilisé comme agent soufflant etc.

En ce qui concerne les gros blancs, il s'agit des condensateurs¹³⁸ et des lampes à décharge de gaz retirés des appareils.

¹³⁵ Pour rappel, les DEEE (dont les frigos et gros blancs) sont gérés en Belgique par l'ASBL Recupel. Pour qu'une entreprise de traitement, comme Cometsambre, puisse être livrée en DEEE, il faut passer un contrat avec Recupel. A celui-ci est attaché un cahier des charges dans lequel il est repris des obligations auxquelles l'entreprise doit se soumettre pour le traitement des DEEE. Par exemple en ce qui concerne Cometsambre, certaines substances dangereuses doivent être retirées des frigos et gros blancs et doivent être traitées séparément avant que les appareils ne puissent être broyés sur le site d'Obourg.

¹³⁶ Etant donné que le broyage ne fait pas partie du domaine d'application de mon SMI, nous pensions à tort que le but du processus primaire n'était pas le broyage mais le traitement de la marchandise livrée.

¹³⁷ Abréviation de « chloro-fluoro-carbone ».

¹³⁸ Ceux-ci doivent être retirés des appareils car certains peuvent contenir des PCB.

Une fois le logigramme du processus primaire de réalisation créé, nous avons commencé par le sous-processus primaire le plus en amont, à savoir le pesage, pour terminer par celui le plus en aval, à savoir le contrôle des flux.

Cette étape de description n'a pas été simple à réaliser. Pour rappel, la démarche de l'équipe des systèmes de la S.A. Cometsambre est de toujours proposer une première version des documents. Après plusieurs essais de description incomplète, nous nous sommes rendus sur le terrain et y avons passé deux jours afin de participer à chaque étape du démantèlement et de la dépollution des frigos et des gros blancs. Nous avons ainsi constaté certains avantages à cette « expérience terrain » comme par exemple la possibilité de sensibiliser informellement les opérateurs¹³⁹.

La version finale de ces logigrammes se trouve en annexe 8.

Recul critique :

La démarche que nous avons adoptée nous semble pertinente à généraliser et à conseiller car grâce à elle, nous avons rédigé des procédures et documents qui ont été validés par le responsable « systèmes » de la S.A. Cometsambre.

Pour rappel, notre vision de la mise en place d'un SMI est d'essayer de multiplier les occasions d'impliquer le personnel dans la démarche. C'est pourquoi nous trouvons que la première version de description des différents processus doit être réalisée par les responsables hiérarchiques les mieux placés pour les décrire. (Cf. 8.7.1. *Validation de l'étape 6.1 : expliquer la démarche de conception des documents*) C'est à partir de ce travail que l'équipe du projet peut suivre notre démarche.

Nous avons pu constater les principaux avantages d'une « expérience terrain ». Nous voulions la recommander dans notre démarche mais pas dans le même objectif que celui de notre stage. Selon nous, elle peut être réalisée pour comprendre les méthodes décrites par les responsables d'activités ou processus.

Cela permettrait de sensibiliser de manière informelle les opérateurs au projet de SMI.

8.7.7. Validation de l'étape 6.7. : rédiger les documents liés à chaque sous-processus et finaliser la procédure du processus de réalisation primaire.

Une fois les logigrammes terminés, nous avons rédigé les documents qui leur étaient liés¹⁴⁰.

Recul critique :

Nous avons constaté à quel point cette étape devient simple à réaliser lorsque l'on possède une vue d'ensemble de tous les processus à décrire. Le champ d'application de chaque document est clair et il est alors plus efficace que l'équipe du projet rédige les documents et les soumettent au responsable afin qu'il la valide.

¹³⁹ Pour plus d'informations sur cette « expérience terrain », veuillez vous référer à notre rapport de stage page 15.

¹⁴⁰ Voir annexe 11 : Exemples de procédures du processus de réalisation primaire du SMI de la S.A. Cometsambre.

Par exemple, il était alors possible pour un responsable d'utiliser ce logigramme pour expliquer à un opérateur le processus dans lequel sa ou ses tâches s'insèrent, et de lui donner par la même occasion les recommandations nécessaires.

Nous avons fait le choix dans la procédure de maîtrise des documents du SMI, de laisser la possibilité d'inclure les recommandations et rappels QSE jugés nécessaires dans tout document comme l'illustre la figure suivante.


 cometsambre	P_GESTION DES DOCUMENTS DU SMI	01/07/2011 Ver 1 QSE Obourg	1/6
Revu : P. Lesage	Approuvé : F. Peigneux	Application: Juillet 2011	
OBJET			
<ul style="list-style-type: none"> • Approuver les documents avant diffusion. • Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver à nouveau les documents. • Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés. • Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables. • Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables. • Assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée. • Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque. • Assurer que les documents sont pertinents et essentiels pour une opération efficace. • Minimaliser le nombre de documents. • Assurer la consistance dans la mise en page et la codification des documents. • Assurer que dans chaque document soient, si possible, représentés les trois aspects qualité, sécurité et environnement 			

Figure 8.7.8. B : Exemple du document de « maîtrise des documents du SMI »

Source : SMI de la S.A. Cometsambre, div. RS et GB – P_Gestion des documents du SMI

8.7.9. Validation de l'étape 6.9. : rédiger les documents liés à l'analyse des risques QSE

Dans la littérature, on apprend qu'il est tout à fait possible d'effectuer une analyse intégrée des impacts des différentes activités d'un organisme et que l'évaluation des risques liée à ces activités peut être facilitée si l'on part d'une approche processus. (Cf. 2.5.3. Exigences - Gestion des risques)

Le système de management environnemental de Cometsambre contient une procédure qui explique la méthode utilisée pour analyser les aspects environnementaux de ses activités et pour en évaluer les risques.

La méthode qu'ils utilisent correspond à une adaptation « environnementale » de la méthode de Kinney¹⁴¹. Cette procédure renvoie à un enregistrement (sous forme de tableau Excel) correspondant à l'inventaire des aspects environnementaux. C'est à l'intérieur de ce fichier Excel que l'organisme évalue la

¹⁴¹ La méthode KINNEY, fournit un indice de criticité du risque calculé à partir du produit des scores de probabilité de survenue d'une conséquence délétère (probabilité d'occurrence), de fréquence d'exposition et de gravité de cette conséquence. Elle est utilisée en matière de risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Source : Risk trainer, Méthode Kinney et Wiruth, (Word en ligne, consulté le 2 août 2011) http://www.google.be/#sclient=psy&hl=fr&source=hp&q=m%C3%A9thode+de+kinney+&pbx=1&og=m%C3%A9thode+de+kinney+&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=01011349910101010101010101010&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=81f16aaf59b7a97&biw=994&bih=600

significativité de ses impacts. Le fonctionnement de ce fichier est décrit par une procédure et un mode opératoire.

Nous avons commencé par nous familiariser avec les différentes notions utilisées dans les normes comme par exemple « risque », « danger » ou encore « aspect environnemental ». Ensuite, nous avons adapté la procédure existante aux activités considérées par le système de management que nous mettions en place et y avons inclu les aspects SST et qualité.

Pour la partie de la procédure correspondant à la méthode d'évaluation des risques, nous avons étendu et adapté la méthode utilisée par la S.A. Cometsambre afin qu'à l'avenir l'évaluation d'un aspect d'une activité se fasse avec un regard QSE. Ceci implique que les impacts possibles, tant sur la qualité, la santé et la sécurité que sur l'environnement, entrent en considération lors de l'évaluation. Cette nouvelle démarche proposée à l'organisme a été validée par le responsable des systèmes de l'organisme. Ils possèdent à présent une seule et unique méthode permettant l'identification et l'évaluation des risques en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement.¹⁴²

Recul critique :

En adaptant les processus et l'identification des aspects QSE correspondants à chaque organisme, la méthode que nous avons proposée à la S.A. Cometsambre est adaptable à un organisme d'un autre secteur. Evidemment, nous sommes bien conscients que cette méthode n'est pas l'unique méthode permettant d'identifier et d'évaluer les risques QSE. Nous avons donc inclus dans la démarche les principales étapes généralisées par lesquelles nous sommes passés lors de notre stage et nous avons choisi de joindre en tant qu'outils la méthode d'évaluation des risques QSE que nous avons présentée. (*Cf. Chapitre 5 – Outils complémentaires à notre démarche*)

8.7.10. Validation de l'étape 6.10. : rédiger les autres documents du SMI

La démarche que nous avons adoptée pour rédiger les autres documents est généralisable. C'est d'ailleurs celle-ci que nous vous proposons dans notre méthode.

8.7.11. Validation de l'étape 6.11. : rédiger le manuel du SMI

Pour rédiger le manuel du SMI de la S.A. de Cometsambre, nous nous sommes basés sur les manuels de la qualité et de l'environnement qui existaient pour la société. Le fait de l'avoir réalisé en dernier lieu nous a permis de l'élaborer rapidement car nous avons repris les informations existantes.

8.8. Validation de l'étape 7 : déployer le SMI

Pour des raisons intrinsèques à notre mission, cette étape n'a pas été réalisée. C'est évidemment une phase obligatoire pour tout projet de mise en place de système de management intégré.

Dans notre démarche, nous avons inclus des exemples liés à ce que les normes exigent. Comme par exemple la communication de la politique du SMI ainsi que des objectifs, cibles et programmes.

¹⁴² Voir annexe 6 : Méthode d'analyse QSE proposée pour le SMI de la S.A. Cometsambre.

8.9. Validation de l'étape 8 : valider le fonctionnement du SMI

Pour les mêmes raisons expliquées ci-avant, nous n'avons pas assisté à cette étape. Elle constitue néanmoins une étape cruciale pour le projet QSE. Ce n'est qu'une fois réussie que le projet peut être clôturé. Pour cette étape, nous nous sommes basés sur notre bon sens en utilisant les indicateurs d'efficacité.

8.10. Validation de l'étape 9 : conclure le projet QSE

Notre stage a été marqué par une phase de clôture mais comme la mission de notre stage ne correspond pas à la mission du projet QSE décrite dans cette méthodologie, l'application n'a pas été la même.

Nous avons réalisé un rapport de stage ainsi qu'un bilan¹⁴³, ceux-ci marquant la clôture de notre mission. Pour la démarche proposée en partie 2, c'est en faisant preuve de bon sens que nous avons décrit les activités à réaliser.

¹⁴³ Voir annexe 12 : Bilan documentaire, clôturant notre stage au sein de la S.A. Cometsambre.

PARTIE 4 : CONCLUSION GÉNÉRALE

L'implémentation de systèmes de management est un phénomène qui prend de l'ampleur depuis quelques années. De plus en plus d'entreprises mesurent l'intérêt et en possèdent plusieurs, ce qui engendre quelques problèmes dans leur gestion.

C'est pourquoi depuis quelques années, des entreprises tentent l'intégration de plusieurs systèmes de management au sein d'un système de management unique, global. Notre mémoire-projet s'inscrit donc dans un sujet d'actualité.

Nous nous sommes d'abord tournés vers la littérature afin de définir la problématique de l'implémentation d'un SMI. Grâce à cette revue, nous avons remarqué que les deux principaux facteurs influençant l'implémentation d'un SMI (les aspects humains et techniques) correspondaient aux principales difficultés rencontrées par des organismes qui s'étaient lancés dans la démarche.

Après avoir identifié ces facteurs, nous nous sommes intéressés aux méthodes d'intégration existantes. Pour les analyser, nous les avons comparées par rapport aux deux facteurs identifiés ci-avant. Nous sommes arrivés au constat qu'aucune de ces méthodes qu'aucune ne se concentrait sur les deux facteurs et n'était suffisamment pragmatique pour nous être utile dans notre mission.

Il nous est apparu pertinent de pallier à ce manque en élaborant une démarche prenant en compte de façon pragmatique les deux principaux facteurs de succès. Mais, deux limites se sont imposées à nous.

Premièrement, la dimension humaine de la méthode touche à de vastes sujets d'étude en management pour lesquels il existe de nombreux outils et méthodes. A cela s'ajoute le fait que notre mission ne nous permet pas d'apporter un regard pragmatique en la matière. Nous nous devons alors de n'inclure dans notre démarche que les recommandations et conseils tirés de notre revue de littérature.

Deuxièmement, la durée de notre stage nous limite et nous devons nous concentrer sur l'aspect technique lié à la conception du système documentaire et pour le reste comme par exemple, la formation du personnel nous devons nous baser sur notre revue de littérature.

A partir de ces limites, nous prenons comme hypothèses :

- 1) que le SMI est basé sur les référentiels suivants :
 - ISO 9001 : 2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ;
 - ISO 14001 : 2004, *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation* ;
 - BS OHSAS 18001 : 2007, *Système de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences* ;
- 2) que le SMI a pour objectif une intégration complète ;
- 3) que la démarche ne prend pas en compte les étapes liées à la certification mais uniquement à la mise en place et le déploiement du SMI ;
- 4) que la démarche ne débute qu'à l'arrivée du consultant externe et qu'elle ne prend donc pas en compte les étapes préalables ;
- 5) que l'utilisateur de la démarche la complète à l'aide de tous outils ou méthodes qu'il juge nécessaire en matière de management des ressources humaines ;
- 6) que l'utilisateur de la démarche la complète s'il a besoin d'éclaircissement à propos des exigences.

Après nous être intéressés à la littérature, nous nous sommes intéressés à la démarche adoptée lors de notre stage. Malgré les limites de notre mission, cette expérience a été riche d'enseignement. Nous nous

sommes familiarisés avec le fonctionnement pragmatique d'un système de management et nous avons réussi à identifier certaines étapes clés d'une démarche de mise en place d'un SMI.

Après avoir analysé la démarche adoptée lors de notre stage, nous l'avons améliorée et enrichie en y incluant :

- une structure en étapes,
- une démarche de projet,
- des bonnes pratiques issues de notre revue de littérature,
- des outils pragmatiques issus de notre stage,
- un peu de bon sens.

Ce faisant, la démarche élaborée compte neuf étapes débutant par l'initiation du projet de mise en place et de déploiement d'un SMI et se terminant par sa clôture.

La démarche obtenue est générique car elle peut être appliquée dans différents contextes industriels. Elle a pour principal avantage de prendre en compte les deux plus importants facteurs d'influence d'une démarche de SMI.

Premièrement, parce qu'elle inclut un point de vue pragmatique dans la démarche, notamment à travers la conception du système documentaire. Ceci joue donc positivement sur le facteur « technique ». Par contre, nous regrettons que ce point de vue pragmatique n'ait pu être inclus dans l'entièreté de la démarche. Deuxièmement, parce qu'elle prend en compte de bonnes pratiques (provenant de la littérature) en matière d'engagement de la direction, de motivation du personnel ce qui ne peut qu'influencer positivement le facteur « humain ».

Evidemment, nous sommes conscients que nous n'avons qu'une expérience de quatre mois en la matière, et nous ne prétendons donc pas que cette démarche et les outils proposés soient l'unique possibilité de mettre en œuvre et de développer un SMI. Néanmoins, au regard des éléments théoriques sur laquelle la démarche s'appuie ; du fait que les documents réalisés lors de notre stage ont été validés ; de notre expérience et du fait que ses limites ont été définies, nous sommes convaincus de la pertinence de notre démarche. Une piste d'amélioration pour de futurs travaux serait de la compléter par une expérience pragmatique en matière de déploiement du SMI.

A travers ce mémoire, nous espérons vous avoir convaincu que la mise en place d'un système de management intégré est une problématique tout à fait actuelle et pertinente à étudier car elle répond aux défis actuels des entreprises et qu'elle permet un premier pas vers une mise en place effective du développement durable.

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET INTERNET

Ouvrages

- AFAQ (2005), *Règles pratiques pour l'audit de certification. Qualité-Sécurité-Environnement*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- AUTISSIER D. et MOUTOT J.-M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Paris, Éd. DUNOD
- BIQUET-MATHIEU C. et DELNOY P. (2005), *Liber Amicorum Paul Delnoy*, Bruxelles, Ed. Larcier
- CHAMINADE B. (2008), *Guide pratique RH et compétences : dans une démarche qualité*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR, (1^{re} éd. 2005)
- DHÉNIN J.-F. et AL., COLLECTIF (2004), *Développement de l'unité commerciale*, Ed. Bréal
- ECKL P. et HARMAND C. (2007), *Guide du management intégré : une approche processus*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- FROMAN B., GEY J.-M. et BONNIFET F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement. Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- GEY J.-M. et COURDEAU D. (2009), *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- GIBEAULT G., GAUTHEY O. et BERNARD X. (2008), *Les clés de la santé et de la sécurité au travail. Principes et méthodes de management*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- GIESEN E. (2008), *Démarche qualité et norme ISO 9001: Une culture managériale appliquée à la recherche*, Ed. IRD
- KREBS G. (2004), *Ressources humaines. Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Éd. AFNOR
- LAZZERI Y. (2008), *Développement durable, entreprises et territoires: vers un renouveau des pratiques et des outils*, Ed. L'Harmattan
- MARGERAND J. et GILLET-GOINARD F. (2008), *Manager la qualité pour la première fois*, Paris Cedex, Éd. d'Organisation
- MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. (2009), *Management des risques pour un développement durable. Qualité-Santé-Sécurité-Environnement*, Paris, Éd. DUNOD
- MOUTON J.-P. (2006), *La Sécurité en Entreprise. Sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*, Paris, Éd. DUNOD, (1^{re} éd. 2003)
- PINET C. (2011), *Développer la performance. Méthode pour réussir son projet d'amélioration ou de certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 22000 et ISO 27001)*, Paris, Éd. Lexitis
- PONNET L. (2009), *Les piliers du bien-être*, Éd. Kluwer
- SEMPELS C., VANDERCAMMEN M. (2009), *Oser le marketing durable: Concilier marketing et développement durable*, Paris, Ed. Pearson Education France

Références normatives

- BS OHSAS 18001 (2007), *Système de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences*
- ISO 14001 (2004), *Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*
- ISO 9000 (2005), *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*
- ISO 9001 (2008), *Système de management de la qualité – Exigences*

Ressources internet

- Organisation internationale de normalisation (ISO)

<http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>

- The Health and Safety & OHSAS

<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>

- Bureau de normalisation belge

<http://www.nbn.be>

- European Foundation for Quality Management (EFQM)

<http://www.efqm.org>

- Investors in people (IPP)

<http://www.investorsinpeople.co.uk>

- Social Accountability 8000 (SA 8000)

<http://www.sa-intl.org>

- Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

- Advanced-coating

<http://www.advanced-coating.com/societe.htm>

- Durbuy Adventure

<http://www.durbuyadventure.be/fr/durbuy-adventure-bref.php>

- Pierre Bleue Belge

<http://www.pierrebleuebelge.be/la-societe.13-fr.html>

- Cometsambre

<http://www.cometsambre.be>

- BP

<http://www.bp.com/bodycopyarticle.do?categoryId=1&contentId=7052055>

- Veritas

http://www.fr.bureauveritas.be/wps/wcm/connect/bv_befr/Local/Home

- Vincotte

<http://www.vincotte.be>

- Delta Management Luxembourg

<http://www.deltamanagement.be/index.php>

Autres

- DE SADELEER N. et JANS D. (2009-2010), *Droit de l'environnement*, Syllabus de l'Université Catholique de Louvain – Faculté de droit et criminologie
- DELTA MANAGEMENT LUXEMBOURG, *Mettre en place un système intégré QSE*, Slides de la formation FOREM Mons 2010
- EVAGELIA D. FASSOULA (1999), *Definitions of guidelines for introducing an integrated management system to small and medium sized enterprises*, Cranfield University, Phd thesis
- LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ (2006)
- LORENZON S. (2010-2011), Rapport de stage réalisé au sein de la S.A. Cometsambre
- SANTOS G. et al. (2011), *Certification and integration of management systems : the experience of Portuguese small and medium enterprises*, Journal of Cleaner Production
- ZENG, S.X., JONATHAN, J.S., LOU, G.X. (2007), *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production

ANNEXES