



Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE)

Mémoire professionnel

1^{ère} année de Master Management Stratégique des
Organisations Parcours Ressources Humaines

Présenté par Julien DI GIULIO

Directrice de mémoire :

Madame Laëtitia LETHIELLEUX, Maître de conférences à l'Université de Reims
Champagne Ardenne

Année universitaire : 2010 - 2011

Remerciements

En avant-propos, je tiens à remercier, ma directrice de mémoire, Mme Laëtitia LETHIELLEUX, pour ses conseils, son suivi et le temps qu'elle m'a consacré pour la réalisation de ce travail.

Je remercie également, tous les professionnels qui ont participé à l'élaboration de ce document, pour le temps qu'ils m'ont accordé, pour leur conseils, pour m'avoir permis d'apprendre autant sur le domaine de la QSE.

Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui ont participé indirectement, pour leur relecture, et les critiques qu'elles ont pu émettre.

Je remercie une nouvelle fois l'ensemble des personnes qui m'ont permis de mener ce travail
à bien.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Résumé	7
Introduction	8
I. Le management de la Qualité, Sécurité, Environnement : Un nouvel axe stratégique des organisations ?.....	10
A. Le management de la qualité : Vers un management de la qualité totale ?.....	10
1. Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management	11
2. Les enjeux du management de la qualité	14
3. Les outils et les démarches applicables à la qualité	17
4. Le management de la qualité totale ou le “Total Quality Management“ (TQM) .	22
B. Le management de la sécurité : Le zéro accident est-il possible ?	24
1. Définition de la sécurité : de la maîtrise au système de management.....	24
2. Les enjeux du management de la sécurité.....	26
3. Les outils et les démarches applicables à la sécurité	28
4. Le système de management de la sécurité (SMS).....	30
C. Le management de l’environnement : Effet de mode ou réelle prise de conscience.	33
1. Définition du concept environnementale : de la prise de conscience au système de management	33
2. Les enjeux du management environnemental.....	35
3. Les outils et les démarches applicables à l’environnement	36
4. Le système de management environnemental (SME).....	38

D.	La mise en place d'un management intégré : La démarche QSE, un nouvel axe stratégique des organisations ?	40
1.	Définition et concept du management intégré	40
2.	Les enjeux du management intégré.....	41
3.	Le processus d'intégration d'un management QSE et les outils.....	44
4.	La QSE : Axe stratégique des organisations	46
II.	Méthodologie et démarche adoptée	49
A.	Le sujet	49
1.	Choix du sujet	49
2.	La démarche adoptée	51
3.	La problématique et les hypothèses	51
B.	Les personnes interrogées.....	52
C.	La méthode de recueil des données	54
1.	La méthode quantitative : Le questionnaire et l'analyse des résultats	54
2.	La méthode qualitative : L'entretien et le guide d'entretien.....	55
III.	Analyse des résultats : La politique Qualité, Sécurité, Environnement : Exemple de deux entreprises dans le secteur industriel	68
A.	Analyse des résultats obtenus au sein de l'entreprise 1	68
B.	Analyse des résultats obtenus au sein de l'entreprise 2.....	77
C.	Comparaison des résultats entre les deux entreprises.....	87
D.	Réponse à la problématique de départ	90
	Conclusion.....	94
	Bibliographie	96

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

Résumé

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) se développe de plus en plus au sein des organisations. Il est devenu indispensable pour ces dernières qui sont à la recherche de rentabilité en réduisant leurs coûts, et tout en satisfaisant les attentes de leurs clients qui sont de plus en plus soucieux de ce type de management. L'origine de l'émergence du management QSE est liée à une demande client, qui s'inscrit de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui souhaitent entraîner l'ensemble de leur processus de production de l'amont à l'aval sur le même chemin. Le management QSE est un moyen pour les organisations de réduire leurs coûts et donc d'être plus rentable, tout en satisfaisant les exigences de leurs clients.

Mots clés : Management QSE, Management de la qualité, Management de la sécurité, management environnemental, Satisfaction client.

Abstract

The management of the quality, the safety and the environment (QSE) is increasingly developing within organizations. It has become indispensable for the latter who are in search of profitability by reducing their costs, while satisfying the expectations of their customers who are more and more worried about this type of management. The origin of the emergence of the QSE management is connected to a customer request, which is more and more an approach of corporate social responsibility (CSR) and who wish to entail their whole process of production in the same direction. The QSE management is a means for organizations to cut their costs and to be more profitable, while satisfying the requirements of their customers.

Keys words: Management QSE, Management of the quality, Management of the security, Management of the environment, Customer's satisfaction.

Introduction

Dans le cadre du cursus de Master 1 Management Stratégique des Organisations, parcours Gestion des Ressources Humaines, il est demandé aux étudiants de réaliser un mémoire professionnel sur un sujet au choix.

J'ai choisi comme sujet de recherche, le management de la Qualité, de la Sécurité, et de l'Environnement dit le management QSE.

J'ai choisi ce sujet, car par le biais des cours dispensés à l'Université, d'une expérience de stage, mais aussi par le biais d'emploi occupé lors des périodes estivales, que les organisations sont de plus en plus attentives aux problématiques liées à la QSE. Le management de la QSE est devenu pour les organisations un axe stratégique, et c'est aussi un moyen pour ces dernières d'obtenir un avantage concurrentiel face à leurs concurrents. L'émergence de ce type de démarche relève non pas essentiellement d'une prise de conscience des organisations, mais plutôt à une volonté des clients. Alors pour satisfaire leurs exigences, les organisations ont développé des actions de type QSE, car elles se sont rendus compte que leurs clients étaient de plus en plus attentifs à ce type de démarche et que ces derniers se tournent de plus en plus vers des entreprises ayant un engagement citoyen comme celles ayant une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

La RSE est un concept dans lequel les organisations intègrent des préoccupations sociales, environnementales, économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes de l'organisation qui sont les actionnaires, le personnel, les clients, les fournisseurs, les collectivités humaines, etc.

On définit les domaines de la QSE par les définitions suivantes.

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », Norme ISO 9000:2000, §3.11

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable », Norme 8402 (1994), §2.8

L'environnement et son management est de la volonté réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et d'améliorer en permanence sa performance environnementale, Norme ISO 14 000.

J'ai ensuite décidé d'axer mon travail sur le management de la QSE et l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Un avantage concurrentiel signifie pour une firme de maîtriser les facteurs clés de succès et plus particulièrement de répondre aux exigences des clients. La qualité doit répondre à un haut niveau de conformité, mais à une grande compétitivité concernant les prix et que les firmes possèdent une large gamme de produits. Pour la sécurité, cela correspond que les conditions de travail des employés de la dite firme soient respectées et que la sécurité et la santé des employés soient prise en compte par l'organisation. Concernant l'environnement, un avantage concurrentiel peut se traduire par la mise en conformité d'une firme avec un référentiel respectant un cahier des charges permettant de respecter l'environnement et de réduire son impact environnemental sur ce dernier.

Je me suis attardé par conséquent tout au long de ce travail de recherche, à savoir si la mise en place d'une démarche Qualité, Sécurité et Environnement est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel ou n'est-ce pas la simple mise en conformité des organisations avec leurs engagements ? L'exemple de deux entreprises dans le secteur industriel.

Nous verrons dans un premier temps au sein de la revue de littérature, en quoi le management de la QSE est un axe stratégique des organisations. Pour cela, nous verrons dans une première sous partie, le management de qualité et le management de la qualité totale (TQM). Dans une seconde sous partie, nous verrons le management de la sécurité, pour voir ensuite le système de management environnemental. Et enfin, nous verrons le management intégré de la QSE.

Nous verrons dans un second temps, au sein de la partie consacrée à la méthodologie, la méthodologie et les outils utilisés afin de recueillir des résultats.

Enfin, dans une troisième et ultime sous partie, nous verrons les résultats obtenus au sein des deux entreprises étudiées, nous les analyserons, les comparerons et nous en tireront des conclusions.

I. Le management de la Qualité, Sécurité, Environnement : Un nouvel axe stratégique des organisations ?

Dans cette première grande partie, nous allons voir dans une première sous partie, le management de la qualité permettant d'aboutir à un management de la qualité totale. Dans une seconde sous partie, nous allons voir si le zéro accident est possible, grâce au déploiement du management de la sécurité. Ensuite dans une troisième sous partie, nous verrons si le management environnemental est un effet de mode ou si c'est une réelle prise de conscience de la part des organisations. Et enfin dans une ultime sous partie, nous verrons en quoi la mise en place d'un management intégré QSE est un axe stratégique pour les organisations.

A. Le management de la qualité : Vers un management de la qualité totale ?

Dans cette première sous partie, nous allons voir dans un premier temps la définition de la qualité et l'évolution de ce concept. Dans un second temps, nous verrons quels sont les enjeux du management de la qualité. Ensuite, nous nous attarderons sur les outils et les démarches applicables à la qualité. Et enfin dans une dernière sous partie, nous verrons le management de la qualité totale (TQM).

1. Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », Norme ISO 9000:2000, §3.11. ¹

L'évolution du concept de qualité passe par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client, n'a pas toujours été le même.

Jusque dans les années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées. On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela l'inspection. Le client se rend chez le fabricant et suit la démarche de contrôle. Il certifie que la démarche est satisfaisante.

Cependant le contrôle de la qualité et l'inspection peuvent poser deux difficultés. Tout d'abord, la qualité du contrôle dépend du facteur humain, et cela peut causer un risque de fiabilité, engendrant des tensions et des conflits entre ceux qui fabriquent et ceux qui contrôlent. Mais également, les ouvriers sont orientés vers la qualité du produit et non sur la qualité attendue par les clients.

Par la suite, le concept de qualité évolue, afin de favoriser la maîtrise des coûts pour les organisations. On veut de la qualité élevée pour un faible coût. L'objectif est de faire de la qualité, avec une conformité proche de 100 %, sans déchets et sans élimination. Pour cela il faut des informations fiables sur le processus de production et non plus sur le produit. L'opérateur qui fabrique le produit ne doit plus contrôler le produit en lui-même, mais il doit maîtriser le processus de production. Un processus est « *un ensemble d'activités corrélées ou*

¹ Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » Normes ISO 9000 version 2000. L'objectif est de maîtriser le processus de production. Grâce à cette évolution, est créée la qualité multidimensionnelle. On agit sur la qualité, le coût, la livraison, la sécurité et le moral.

Cependant, le développement de cette nouvelle phase de la qualité possède un point faible, celui de la concurrence. Cela demande énormément de temps à mettre en place mais aussi à l'appliquer au sein des organisations. Cette phase ne permet pas de répondre aux exigences de la concurrence. Les autres entreprises savent également le faire, avec peu, voire pas de défauts en peu de temps.

Enfin, la qualité a évolué afin d'identifier et satisfaire les besoins latents des clients. La qualité dans ce cas consiste à satisfaire les besoins de ces consommateurs avant qu'ils n'en prennent conscience. Cela signifie que la qualité dépend de l'innovation. Les difficultés liées à cette évolution sont que tout d'abord l'innovation coûte cher aux organisations. De plus ces dernières doivent être rapides et pertinentes lors de ces évolutions.

Est développé ensuite le système du management de la qualité totale ou le Total Quality Management (TQM). Selon Jacques CHOVE, le management de la qualité totale est « *un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* ». La qualité totale pour les organisations est une politique mobilisant, de façon permanente tous ses membres afin d'améliorer, la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement.

La qualité totale s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, elle va concerner l'ensemble des services ou l'ensemble des processus de l'organisation. L'amélioration continue est un concept inspiré de la roue de DEMING. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixer, mais évoluer tout le temps.

La roue de DEMING se décompose en quatre phases :

- Plan : Préparer, planifier. Cela correspond à la stratégie.
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre. Cela correspond à l'exécution des tâches.
- Check : Contrôler. Cela correspond à la vérification.
- Act : Agir, ajuster. C'est que l'on met en place une action pour ajuster.

La qualité doit constater s'améliorer afin de répondre au plus près des attentes des clients.

Le développement de la qualité passe également par le développement de la démarche de l'assurance qualité. L'assurance qualité est « *la partie du management de la qualité qui vise à donner confiance pour que les exigences en matière de qualité soient satisfaisantes.* » Norme ISO 9000 version 200. L'assurance qualité consiste à mettre sous contrôle un ensemble de processus, espérant obtenir des produits correspondant aux niveaux de qualité requis. L'assurance qualité repose sur 3 objectifs qui sont la maîtrise du fonctionnement interne pour éliminer les dysfonctionnements, la capitalisation du savoir-faire, l'amélioration des relations clients-fournisseurs.

L'assurance qualité repose sur deux types de moyens. Tout d'abord, elle repose sur des référentiels. Ce sont des documents de référence sur lesquels une organisation s'appuie pour mettre en place sa démarche qualité. Ces références peuvent être internes comme des normes d'entreprises ou bien externe comme les normes ISO. Ensuite l'assurance qualité peut s'appuyer sur de la documentation qualité. C'est manuel qualité, la charte qualité qui sont des engagements clés de l'organisation en matière de qualité, ou bien encore des relevés et des rapports.

L'assurance qualité est un outil difficile à mettre en place mais aussi à suivre. En effet, elle est très procédurière car tout doit être écrit. De plus elle est très complexe car on doit prendre en compte plusieurs référentiels. Ensuite, elle est très lourde à suivre et peut être source de démotivation. Elle coûte chère aux organisations qui la mettent en place, et il faut attendre longtemps pour obtenir un retour sur investissement. On peut dire que l'assurance qualité est un outil très bureaucratique.

Le développement de la qualité au sein des organisations passe par les certifications à des normes comme les normes ISO. Les normes ISO (Organisation internationale de la normalisation) sont des référentiels internationaux permettant de savoir si une organisation respecte un ensemble de processus pour produire. Concernant la qualité, on peut référencer plusieurs certifications ISO comme la norme ISO 9000 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permet de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les

organisations permet de se faire reconnaître auprès de potentiels clients, soucieux de la qualité de leurs produits.

Le concept de qualité a évolué tout au long de ces dernières années. Aujourd'hui, la qualité est considérée comme un axe stratégique pour les organisations, qui sont de plus en plus soucieuse de la satisfaction de leurs clients. En effet, la mise en place de la qualité totale, mais aussi des systèmes comme l'assurance qualité et des certifications montrent que la qualité a une importance énorme. La qualité est un coût pour les organisations, qui souhaite produire bien en une seule fois.

Le concept de qualité a évolué pour arriver à ce que nous connaissons actuellement. Après avoir défini, la qualité, nous allons voir ses enjeux.

2. Les enjeux du management de la qualité

Toutes les organisations ont pour préoccupations de fournir des produits ou des prestations qui puissent satisfaire les clients, tout en étant à moindre coût pour l'organisation qui se situe dans un environnement de concurrence.

Le management de la qualité cherche à avoir un impact sur la qualité des produits et des processus. La qualité des produits et des services est fonction d'un certain prix pour les clients. En effet, la qualité de l'offre faite au client de l'organisation est fonction de la qualité et du prix. Il y a également la qualité des processus qui regroupent toutes les opérations indispensables pour assurer la qualité du produit et des services, de la conception à l'installation.

Ces deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre tout en réduisant et tout en maîtrisant les coûts. Il revient moins cher aux organisations de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée.

Faire bien du « premier coup » suppose plusieurs conditions. L'organisation doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires concernant la sécurité et l'environnement. Le respect des normes

doit intervenir dès la conception des produits et des processus de production du produit, au risque de voir apparaître des non-conformités au niveau des produits provoquant des défaillances, et créant par la même occasion des surcoûts liés à la mise en place d'action corrective afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrant des retards dans les délais convenus. Produire du « premier coup » permet aux organisations de gérer les coûts relatifs à la qualité. Faire du « premier coût » est source d'économie pour les organisations.

La maîtrise des coûts de la qualité est une problématique récurrente au sein des organisations. En effet, les processus de production deviennent de plus en plus nombreux et de plus en plus complexe provoquant des coûts de non qualité et donc de non-conformité des produits. Les organisations doivent tout faire pour améliorer leur processus de production pour les rendre plus fiable et créateur de produit attendu par les clients. L'organisation doit mettre en place des actions correctives afin de réduire les coûts de non-qualité. Son objectif est de produire bien du « premier coup ». Les organisations ont tout intérêt à mettre en place des actions de détections des défauts, mais aussi de préventions, afin de contracter ses coûts de non qualité.

Concernant les coûts liés à la détection, l'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en matériel, en personnel, ou en qualifications afin d'obtenir une conformité des produits. Ensuite concernant les coûts liés à la prévention, l'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en qualité ou pas. Cela dépendra de la stratégie de l'organisation. En effet, si l'organisation place la qualité de ces produits comme essentielle, l'organisation aura intérêt à investir dans la prévention et la détection des risques de non qualité. Et inversement.

La qualité est devenue un enjeu incontournable pour toutes les organisations. Ces dernières ont plusieurs choix de politique qualité possible comme l'assurance qualité, la certification, le management de la qualité totale.

L'enjeu de l'assurance qualité est d'être sûr qu'un produit ou un service satisfera les exigences clients, en prévoyant par avance par le biais de la prévention des possibles non conformités aux différents stades du processus. L'assurance qualité doit impliquer plusieurs types de documents comme le manuel qualité, les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité. Ces documents sont vérifiés lors d'évaluations et peuvent indiquer la nécessité d'instaurer des actions correctives.

La certification est aussi un enjeu important pour les organisations. En effet, ces certifications sont réalisées par des tiers extérieurs à l'organisation, qui sont généralement des organismes de certifications, délivrant un document écrit attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis à des exigences répertoriées dans des référentiels reconnus sur le plan international comme les normes ISO ou bien nationale comme les normes françaises (NF). Concernant les normes internationales comme les normes ISO, pour la qualité, les organisations cherchent à se faire certifier ISO 9001, qui un gage des organisations à fournir des produits à la qualité demandée et à satisfaire les exigences de leurs clients. En effet, les clients cherchent à travailler essentiellement avec des organisations certifiées, car c'est un gage de confiance pour eux.

Le système de management de la qualité peut être lui aussi certifié. Permettant d'envoyer comme signal auprès des clients, qu'ils soient étrangers ou du même pays que l'organisation, que cette dernière montrant qu'elle est accréditée et donc qu'elle respecte des standards, des normes concernant la qualité des produits et concernant le processus de réalisation de ce produit. Certains clients exigent que les organisations soient certifiées pour leur confier la production de leurs produits. La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaître et c'est un tremplin vers des futurs succès. Cependant, beaucoup d'organisations estiment que les certifications ne sont que des examens et des contrôles à réussir pour obtenir des contrats et ne jouent pas entièrement le jeu.

La certification permet d'attester qu'un produit respecte les exigences requises d'un cahier des charges. Cette certification permet d'affirmer que le produit est garanti, car on va lui apposer un label. Pour l'organisation qui l'a fait, c'est un atout.

La qualité consiste à faire bien en une seule fois. Cela permet de créer des économies pour l'organisation, mais cela signifie également que l'organisation et son processus de production est efficace. L'organisation doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Elle ne doit pas rester figer, mais elle doit évoluer constamment par le biais du management de la qualité, développer et introduire des nouvelles méthodes de travail afin d'encore mieux maîtriser les coûts relatifs à la qualité et d'en dégager une rentabilité supérieur. La politique qualité doit être une réussite pour les organisations en termes économique et commercial, mais aussi en termes d'image.

Les organisations ont le choix de leur politique qualité. Elle dépend des enjeux de l'organisation. L'assurance qualité peut être utilisée pour une catégorie de client seulement.

La certification peut être quant à elle utilisée afin de donner confiance aux clients envers l'organisation, montrant ainsi que cette dernière est capable de répondre à leurs exigences. Et enfin un management de la qualité peut permettre d'englober la certification et obtenir ainsi une reconnaissance et inscrire l'organisation dans la recherche de l'excellence en termes de qualité par une mobilisation des ressources humaines qui est la principale matière en termes de qualité. L'objectif à ne pas oublier est la satisfaction client.

Après avoir étudié les enjeux du management de la qualité, nous allons voir dans une troisième sous partie, les outils et les démarches applicables à la qualité.

3. Les outils et les démarches applicables à la qualité

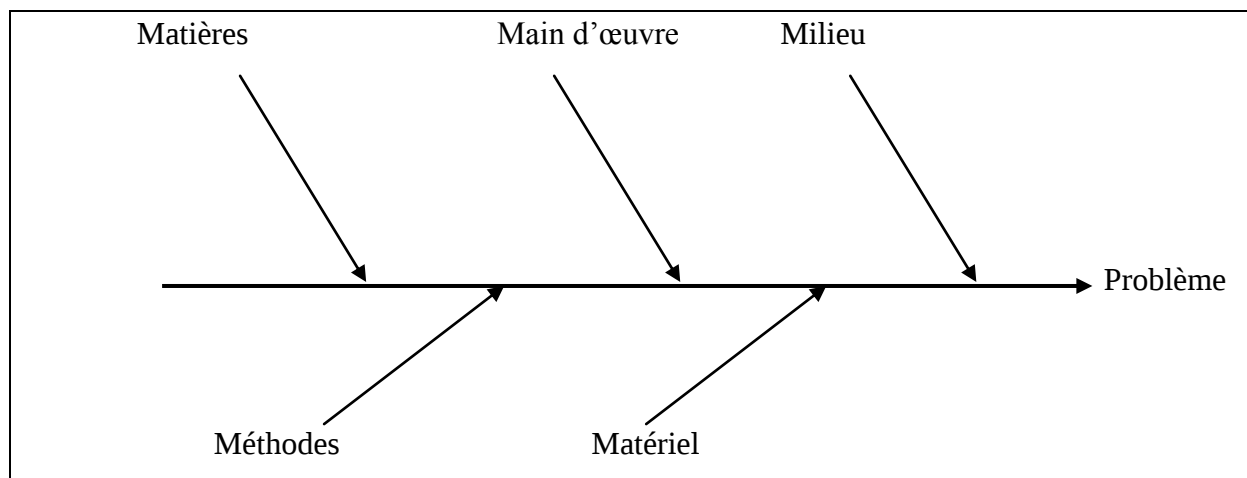
Il existe plusieurs outils et démarches afin d'améliorer la qualité au sein des organisations.

Le travail de groupe est une technique très utilisée pour les problèmes en matière de qualité. En effet, cette méthode permet d'apporter des informations complémentaires grâce à la diversité des gens qui composent ces groupes. Cela permet de créer un enrichissement mutuel pour tous les membres. C'est un travail de groupe pouvant regrouper 8 à 15 personnes, choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cependant, il peut y avoir des dérives. Il faut former les gens à travailler en groupe. A la tête de chaque groupe, il faut un animateur. Il doit faire participer tous les membres du groupe de façon équilibré, il doit également susciter les idées, ramener le sujet lorsque le groupe s'en éloigne, maîtriser le temps. Il doit aussi être formé à gérer les conflits entre les membres du groupe, tout en essayant de créer une bonne ambiance de travail. Il doit aussi faire des tours de tables. Faire des synthèses, reformuler les points importants. Les participants doivent savoir écouter, mais aussi être constructif, et capable de faire évoluer une idée. Il faut susciter la motivation chez les membres du groupe. En effet, certains peuvent prendre ce travail d'équipe comme un travail supplémentaire et inintéressant pour eux. Il faut leur montrer l'importance de ce travail, il faut également prendre en compte les résultats du groupe et la mise en œuvre des propositions, qui sont tous deux très importants.

La méthode de résolution des problèmes en huit étapes permet identifier un problème, de mettre en place une action corrective et d'en assurer son suivi. La première étape consiste à identifier le problème et se l'approprier, c'est-à-dire qu'il est compris, identifier sa nature et son l'objectif. Ensuite, il convient d'identifier les actions immédiates que peuvent avoir ce problème sur le client ou bien sur le processus. Après il convient d'analyser les problèmes en analysant les données relevées par le biais de fiche de relevés. Ensuite, il faut rechercher les causes en les listant, les analysant, et les vérifier. Ensuite, il convient de rechercher les solutions possibles et d'en choisir une. Par la suite, il faut la présenter en vue d'une prise de décisions. Enfin, il faut la mettre en place et en assurer le suivi. Cette méthode permet d'utiliser des outils tel que le QQQQCP, les feuilles de relevés, le diagramme cause/effet, le « brainstorming », le diagramme de PARETO, le vote pondérée...

Le « brainstorming » ou le remue méninges est une méthode permettant de développer la créativité et favoriser l'émergence d'idées nouvelles. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases. La première est la phase de recherche, qui consiste pour les participant à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idée afin d'avoir plus de chance de trouver la solution. La seconde phase est la phase de regroupement et de combinaison des idées. On va chercher à exploiter les idées émises. Certaines idées seront retenues, d'autres écartées, mais il ne faut en aucun cas dénigrer. Enfin, on passe à la phase de conclusion, qui consiste à analyser les causes suspectées et les solutions proposées. Il faut déterminer les actions réalisables et celles qui ne le sont pas. Et on choisit la meilleure solution pour répondre aux problèmes.

Le diagramme d'ISHIKAWA ou la méthode cause/effet est un outil permettant d'analyser et de visualiser le rapport entre un problème et toutes ses causes possibles. C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité. Ce diagramme permet de classer les causes liées aux problèmes, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli de cause, et enfin de fournir des éléments pour comprendre le problème et de proposer des solutions.



Afin de construire ce diagramme qui est basée sur un travail de groupe, il faut définir clairement le problème, que l'on place au bout de la flèche horizontale. On peut pratiquer un « brainstorming » pour trouver les causes possibles que l'on va ordonner par rapport aux 5M qui sont les matières, la main d'œuvre, le milieu, les méthodes et le matériel, que l'on place sur les flèches verticales. Ce sont les points de départ de l'analyse. De ces 5M, on cherche à établir le problème afin de proposer une solution.

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen simple d'analyse de manière complète un sujet ou bien pour remettre en cause une situation. Cette méthode permet d'obtenir sur toutes les causes d'un problème, des informations suffisantes pour déterminer la cause principale. Le QQQQCP est une technique de recherche d'information sur un problème et sur ses causes. Le Combien ? peut se poser à la suite de Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Le vote pondéré permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe. On fait la distinction entre le vote pondéré simple et le vote pondéré multicritère. Le vote pondéré simple est sans critère spécifique. On l'utilise lorsque le problème n'est pas trop complexe. Chaque membre choisit les causes ou les solutions les plus importants selon lui et les classe par ordre d'importance en leur donnant une note établie selon une échelle établie préalablement. On additionne les points de tous les

membres et on retient l'option qui présente le plus haut ou le bas total selon le choix de l'échelle.

Le vote pondéré multicritère permet que chacune des causes soient pondérées en fonction de critères. Le groupe se met d'accord sur les critères à retenir. On élabore un tableau dans lequel, on met en colonne les risques des causes ou les solutions et en ligne les critères. On calcule le poids relatif de chaque cause par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

La matrice de comptabilité est un outil d'aide à la prise de décision qui permet de rechercher un problème, une solution, une action à entreprendre suivant des critères de choix qui sont l'objectif, les contraintes et les fonctions. Cette matrice se représente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix et des solutions, problèmes ou bien des actions d'amélioration. On définit tous les critères de choix, on liste les problèmes, les solutions ou les actions à entreprendre parmi lesquels on doit faire un choix. Ensuite on réalise la matrice sous la forme d'un tableau à double entrée avec en ligne les différents choix, et en colonne les problèmes, les solutions ou les actions. Ensuite, on remplit les cases avec un "+" en cas de compatibilité entre le critère et le sujet, avec un "-" en cas d'incompatibilité entre le critère et le sujet, avec un "?" en cas de relation inconnue ou ne pouvant pas être déterminée, et "Rien" dans le cas où il y a une indépendance entre le critère et le sujet. Enfin, on compare en fonction des scores les sujets. Les problèmes ou les solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés, quant à ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

Le concept de Quality Fund Deployment a pour objectif de prendre en considération les produits le plus tôt possible dans leur processus de conception, évitant ainsi tous les coûts liés à des actions correctives qui sont plus coûteuses. Pour que cette méthode fonctionne, il faut tenir compte de la voie du client, en recueillant un maximum d'information sur ses attentes. Ainsi on peut anticiper dès la conception la qualité du produit générant une réduction des coûts de garantie, augmentant la satisfaction client, améliorant la communication entre les services et enfin en réduisant les délais de développement. Cependant, il y a un risque à cette méthode, c'est celle de la transmission de l'information. Lors de la transmission, il y a des risques de perte d'information ou de transformation, par exemple lors de traduction. La mise en œuvre d'un tel système repose sur cinq étapes qui sont tout d'abord, la communication du

projet et des objectifs, ensuite la connaissance des besoins des clients, ensuite la position de l'organisation face à la concurrence, ensuite l'analyse chiffrée de l'opération et enfin la finalisation du produit. La méthode de Quality Fund Deployment est un support de communication permettant d'obtenir rapidement un consensus sur des informations précises, mais son utilisation reste marginale.

La méthode AMDEC est une méthode de mesure des risques potentiels d'un produit. Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive, plutôt que curative. On prend en compte la notion de mode de défaillance qui est la manière dont le système peut venir à mal fonctionner, provenant de la combinaison de trois éléments indépendants qui sont la probabilité de présence d'une cause de défaillance, l'absence de détection de la défaillance, et enfin la façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance, c'est-à-dire le niveau de gravité. L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100 %, il faut mettre en place une action corrective.

Enfin l'approche Six Sigma est une approche globale permettant d'améliorer la qualité du produit et du service rendu aux clients. Cette approche permet de réduire les rebuts et les coûts de non qualité, mais également d'améliorer la disponibilité des machines permettant d'améliorer les parts de marché. Pour que cette méthode fonctionne, il faut un animateur qui pilote le groupe, il est compétent dans la mise en place d'outils stratégiques. Il faut un champion qui va développer la philosophie Six Sigma, et s'assurer que l'on dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires. Il faut un master black belt qui conseille l'animateur, mais aussi l'épaulé et enfin des green belts qui sont des black belt en formation. L'approche Six Sigma consiste à mettre en place un management de la qualité qui va plus loin que l'utilisation d'outils. Et consiste à définir le problème et les limites, mesurer la qualité, analyser les processus avant de modifier, d'améliorer et d'optimiser, de contrôler pour éviter toute dégradation et de standardiser.

Après avoir vu plusieurs outils et démarches applicables à la qualité, nous allons voir le management de la qualité totale (TQM).

4. Le management de la qualité totale ou le “Total Quality Management” (TQM)

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQC (Total Quality Control) que l'on traduit en français par maîtrise de la qualité totale. Le management de la qualité totale réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ses méthodes ont une place importante dans les normes qualité, sécurité, environnement (QSE) et doivent mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients au moindre coût pour l'organisation, tout en améliorant sans cesse les processus et les systèmes de l'entreprise. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance. Le TQM est une également une philosophie car c'est une manière d'être et de penser pour l'organisation. Avec le TQM ce qui compte principalement est la qualité du management pour produire.

On peut résumer l'application du TQM à une “équation” qui est la suivante : *« Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est-elle bouclée »*².

Cette citation permet de voir que l'instauration d'un management de la qualité totale se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'organisation. Si une des parties n'est pas associée, l'équation ne fonctionne plus, et par conséquent le TQM ne sera plus source de succès pour l'organisation. La contribution du TQM est d'ordre social, car il participe au sein du management en confiant de plus en plus de place et d'importance aux personnes comme les collaborateurs, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, enfin toutes les parties intéressées sont prises en compte au même niveau. Le TQM fait appel à la dynamique des groupes en formant des ensembles de collaborateurs ou de clients pour résoudre des problèmes organisationnels. Le TQM insiste sur la formation continue au sein de tous les

² Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

niveaux de l'organisation. Le TQM considère que les personnels doivent avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail et il les motive et les responsabilise.

Le TQM permet d'améliorer l'efficacité des processus, et facilite la mise en œuvre d'une organisation en constante apprentissage. La capacité d'une organisation à apprendre plus vite que les autres lui permet de survivre mais également d'en tirer un avantage par rapport à ses concurrents. Cet apprentissage permanent provoque une modification culturelle au sein des organisations. En effet, il appelle à aplatir la structure organisationnelle, à décentraliser les processus de prise de décisions, à développer les responsabilités pour l'ensemble du personnel.

Le TQM a la volonté de former des leaders dits « visionnaires » capables d'inspirer, mais aussi de motiver le personnel avec une vision ambitieuse de l'organisation en définissant des missions claires. L'approche processus qui est un grand principe du TQM permet chez les collaborateurs de stimuler l'implication en effaçant les systèmes hiérarchiques.

Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. C'est l'un des principes fondamentaux de ce type de management. Le client est juge de la qualité. On considère l'organisation avec la vision du client, en tant que personne extérieure à l'organisation. Par conséquent, tout est fait pour satisfaire les exigences des clients.

Nous venons de voir dans cette première grande partie, que le concept de qualité a évolué tout au long de ces dernières années. On est passé d'un simple contrôle des produits à une méthode de management prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, tout en cherchant à satisfaire leurs besoins et leurs exigences. La qualité est un axe stratégique des organisations, qui sont de plus soucieuses des besoins et des attentes de leurs clients, souhaitant la meilleure qualité possible. Mais également la qualité est aussi à moyen pour les organisations de réduire leur coût de non qualité en développant des outils et des techniques leur permettant de faire de la qualité du « premier coup ».

Nous allons voir dans une seconde grande partie, le management de la sécurité.

B. Le management de la sécurité : Le zéro accident est-il possible ?

Nous allons dans cette seconde sous partie consacrée au management de la sécurité, ce qu'est la sécurité. Dans un second temps, nous verrons les enjeux du management de la sécurité, pour voir ensuite les outils et les démarches applicables à la sécurité. Et nous verrons dans une dernière sous partie, le système de management de la sécurité.

1. Définition de la sécurité : de la maîtrise au système de management

La sécurité est « *l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable* » Norme ISO 8402 (1994), §2.8.

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles. L'histoire de la sécurité a évolué par le biais de nombreuses lois et réglementations.

La loi du 9 avril 1898 portant sur la réparation des dommages rend l'employeur civilement responsable des accidents survenus dans son entreprise. De plus l'employeur doit s'assurer auprès des compagnies privées afin d'assurer la réparation.

Les lois des 26 et 30 novembre 1912 permettent de promulguer le code du travail, l'aspect santé et sécurité est confié à l'Inspection du travail. La loi du 11 octobre 1946 permet de créer la Médecine du travail. La même année, la loi du 30 octobre 1946, le législateur confi à la Sécurité Sociale la mission de prévention et de gestion du risque accident du travail.

Le décret du 1^{er} août 1947 crée les comités d'hygiène et de sécurité. La loi du 31 juillet 1968 organise au sein de la Sécurité Sociale, une gestion distincte des risques accidents du travail et maladies professionnelles.

La loi du 6 décembre 1976 fait apparaître la notion de sécurité intégrée. La sécurité des salariés doit être assurée par la prise en compte des critères de prévention. De plus, on dispense l'employeur de former les salariés aux bonnes pratiques de sécurité.

La résolution du 7 mai 1985 du Conseil européen oblige les entreprises à avoir des exigences envers la sécurité et cette résolution fixe les responsabilités des fabricants.

La loi du 31 décembre 1991 transpose en droit français sept directives européennes dont la directive 89/391 du 12 juin 1989 concernant les mesures visant à promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail.

Le décret du 5 janvier 1996 crée le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Enfin le décret 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant sur la création du document unique d'évaluation des risques professionnels, obligeant les employeurs à transcrire dans un document les résultats de cette évaluation. Cette évaluation comporte un inventaire des risques de chaque unité de travail et qui est tenu à disposition des parties intéressées.

La sécurité a évolué grâce à l'apparition de texte et de réglementation. En 1916, Henri FAYOL dans son livre *Administration industrielle et générale*, considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commerciale. Pour lui, la fonction de sécurité était « *une tâche permanente et essentielle de gestion* ».

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident du travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation. Les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Par conséquent les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels.

Concernant les systèmes de normalisation, il n'existe pas en matière de sécurité et de santé au travail de normes permettant le progrès en termes de prévention et contribuant à la certification du système de management. Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), le management de la santé et de la sécurité au travail relève d'un dialogue entre les employeurs, les employés et les gouvernements. De plus, l'Organisation internationale du travail (OIT) est l'organisme compétent en termes de santé et sécurité au travail. Cependant de nombreuses organisations ont développé leur propre référentiel et est apparu ensuite le référentiel OH SAS 18001 utilisé par les organismes de certification concernant le management de la santé et de la sécurité au travail.

Avoir vu que le concept de sécurité a évolué par le biais des textes et des règlements, nous allons dans une seconde sous partie, les enjeux du management de la sécurité

2. Les enjeux du management de la sécurité

L'un des premiers enjeux de la sécurité est l'enjeu humain. C'est l'un des grands enjeux des organisations.

En France, on comptabilise 900 000 accidents du travail et du trajet avec arrêt par an sur 15 millions de salariés affiliés au régime générale de la Sécurité Sociale, soit 6% des individus par an. On rajoute à ce chiffre 5 000 maladies professionnelles reconnues tout les ans liés à de nombreuses causes comme le bruit, la poussière, l'utilisation de produit toxiques, les positions de travail inadaptées, les gestes répétitifs, le port de charges lourdes, le stress...

Ces accidents et ces maladies professionnels représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. Un accident représente une étape traumatisante pour les organisations et leur personnel. Les organisations se doivent d'agir en matière de sécurité afin de se prémunir contre la réalisation de ce type de risque.

De plus, le management de la sécurité a également un enjeu social. En effet, il permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions de travail sont pénibles et que les risques d'accidents sont non traités, cela est source de tension. On peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

La sécurité joue en termes d'image pour les organisations. En effet, les médias dénoncent de plus en plus les organisations qui ne respectent pas les engagements en termes de sécurité. Et ils sont de plus en plus témoins de mises en examen et de condamnations d'employeurs lors d'accidents au cours du travail. Selon le nouveau code pénal, les employeurs peuvent être condamnés à des peines financières et d'emprisonnement, allant de 15 000 € et un an d'emprisonnement pour une mise en danger à 75 000 € et cinq ans d'emprisonnement pour un homicide involontaire.

En France, la sécurité des salariés est très encadrée par les textes réglementaires. Il existe environ 18 000 lois et 400 000 décrets d'application, ce qui montre que les organisations sont obligées de gérer ce type de problématique, au risque de se mettre en infraction.

La sécurité possède également des enjeux économiques et commerciaux.

Les accidents du travail représentent un coût pour les organisations. On fait la distinction entre le coût direct et indirect. Le coût direct moyen d'un accident du travail avec arrêt est d'environ 2 100 €. Selon la gravité, cela peut aller de 1 400 € si l'incapacité permanente partielle est inférieure à 10 % à 80 000 € si elle est supérieure à 10 %. A ces coûts directs, on rajoute, les coûts indirects comme les coûts de matériels (réparation des équipements endommagés), des coûts salariaux dus au temps perdu et au remplacement de personnel, les pertes de production, les retards de livraison, les pertes de commandes, la dégradation de l'image de marque, la majoration du taux de cotisation accidents du travail, maladies professionnelles.

On estime que ces coûts indirects sont quatre fois supérieurs aux coûts directs. Concernant les cotisations accidents du travail, maladies professionnelles, les employeurs versent une cotisation tous les ans, qui varie selon la taille de l'entreprise, de son activité et de ses résultats en termes de sécurité. Les organisations doivent également entretenir leur parc de machines pour que ce dernier soit en conformité avec les règles de sécurité. C'est un enjeu financier mais aussi stratégique pour les organisations car vient se poser le problème du choix de modifier l'existant ou bien d'investir dans un parc de machine plus performant.

La sécurité est un enjeu primordial en termes d'image pour les organisations. La sécurité de ses produits, mais aussi la sécurité du personnel prend une place de plus en plus importante. Les organisations ont tout intérêt à se conformer à la législation, mais aussi également à développer le management de la sécurité car c'est dans son intérêt.

La sécurité est devenue un axe primordial pour les organisations en termes d'image mais aussi en termes économique et réglementaire. Elles ont intérêt de jouer le jeu au risque d'être sanctionnées et de ternir leur image et de ne plus être rentables.

Après avoir vu les enjeux du management de la sécurité, nous allons voir dans une nouvelle sous parties, les outils et les démarches applicables à la sécurité.

3. Les outils et les démarches applicables à la sécurité

Il existe différents outils applicables à la sécurité. En effet, on peut tout d'abord parler des formations et des compétences.

Beaucoup d'accidents sont causés par des erreurs humaines qui sont en générale le résultat d'un manque d'information concernant les risques. Connaître un risque permet d'acquérir des réactions adéquates afin de l'éviter. C'est pour cela que de nombreuses organisations ont décidé de former leur personnel à la sécurité. Ces formations peuvent servir aux organisations qui peuvent utiliser les compétences acquises de leur personnel afin d'accroître leur performance.

La formation du personnel doit être une réelle politique de formation basée sur une gestion prévisionnelle des compétences afin qu'elle soit pertinente et efficace. Pour établir cette politique de formation, il faut identifier les besoins en formation, analyser les résultats de l'évaluation des risques issue du document unique d'évaluation des risques professionnels, mais aussi les résultats issus des entretiens annuels d'évaluation, et les besoins liés aux nouveaux projets.

Dès l'entrée d'un salarié dans une organisation, cette dernière se doit de lui communiquer une information sur les conditions d'exécution de son travail en sécurité.

La formation doit être une politique créée en concertation avec le personnel afin de les inciter à la prévention. La formation à la sécurité est organisée pour les nouveaux embauchés et les intérimaires, les personnes qui changent de poste, les personnes reprenant le travail après un arrêt de plus 21 jours, pour les cas d'accidents répétitifs, et l'ensemble du personnel. Cette formation concerne l'ensemble du personnel sans exception.

Le système documentaire est également un outil sécurité. Il est au service de la performance de l'organisation, et il permet de structurer l'information.

Il doit se baser sur le fonctionnement habituel de l'organisation. On y décrit l'organisation sous la forme de processus, chaque processus correspondant à une activité de l'entreprise. Le système documentaire doit également se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs. Cependant, il faut le mettre à jour de façon permanente afin de ne pas créer des situations de décalages.

La communication est aussi un outil du management de la sécurité. En effet, dans les organisations avec un système de management de la sécurité, ces dernières doivent afficher leur volonté d'informer. Cependant elles doivent éviter de ne pas trop communiquer et de donner trop d'information, mais elles ne doivent pas faire de la rétention d'information. Elles doivent trouver un juste milieu. Chaque individu a son mode d'apprentissage de l'information. Selon certaines personnes, l'information écrite permet de mieux faire passer un message, alors que chez d'autre, une information orale est plus adéquate. Les organisations doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique de communication efficace. Elles peuvent par exemple diffuser les taux d'accident et de gravité sous forme de graphique affiché avec des commentaires. Communiquer, c'est aussi impliquer. La remontée de l'information doit être organisée. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

Les indicateurs sont eux aussi des outils utilisables pour un management de la sécurité. Les indicateurs et les tableaux de bords permettent d'évaluer la réalité du fonctionnement du système que l'on met en place. On les alimente avec des indicateurs de risques pour alerter de l'apparition d'un risque ou bien sur la dégradation d'une situation comme la hausse des accidents du travail ou le taux d'absentéisme. On l'alimente avec des indicateurs de moyens pour évaluer les ressources allouées au fonctionnement du système comme les dépenses en sensibilisation et de formation du personnel. On les alimente avec des indicateurs pour mesurer l'efficacité du système mis en place comme le taux de fréquence ou de gravité des accidents du travail. Les indicateurs sont établis par rapport à des objectifs fixés. Ces indicateurs et ses tableaux de bords doivent être mis régulièrement à jour afin de pouvoir observer de possibles évolutions.

L'évaluation des risques consiste à identifier et classer des risques auxquels le personnel peut être amené à rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Cette évaluation a pour objectif de mettre en place des actions de préventions au plus près de la réalité. Le document unique d'évaluation des risques professionnels est un préalable à la mise en place d'une politique santé, sécurité au travail. Le document unique permet d'identifier, d'évaluer et de classer les risques au travail sur une unité de travail, et il permet de proposer un plan d'action afin de réduire ses risques. C'est un moyen de prévention car on essaye d'identifier les possibles risques qui peuvent se réaliser dans certaines unités de travail.

Enfin l'audit est un outil du management de la sécurité pour s'assurer du fonctionnement du système mais aussi de son efficacité. Son objectif est de faire un bilan sur les résultats que l'on souhaite obtenir, sur ce que l'on a réellement fait et sur ce que l'on doit faire. C'est un outil indispensable pour identifier les actions correctives à mettre en place et les possibles améliorations. Son objectif est d'entraîner l'organisation sur le progrès.

Après avoir étudié les différents outils concernant la sécurité, nous allons voir dans une ultime sous partie, le système de management de la sécurité.

4. Le système de management de la sécurité (SMS)

Le système de management de la sécurité (SMS) est un outil afin de gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système est lourde de conséquences pour les organisations. En effet, ces dernières s'engagent à respecter un ensemble de règles et de normes, afin d'assurer la sécurité de son personnel.

L'implication de la direction est essentielle à la mise en place d'un SMS. En effet, c'est elle qui va allouer les ressources nécessaires et fixer les objectifs de cette démarche. La direction doit être convaincue du bien fondé de cette politique. Elle doit avoir un comportement irréprochable et elle doit montrer une volonté déterminée. De plus, l'organisation doit définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de sécurité. L'organisation doit être responsable de la communication et du respect des normes définies dans le SMS. La direction doit faire un travail de sensibilisation auprès de son personnel. En effet, elle doit lui expliquer en quoi un accident du travail peut lui être dommageable, lui expliquer les gestes et les attitudes à adopter pour une meilleure sécurité au travail. La direction doit encourager son personnel, en étant elle-même exemplaire et faisant preuve d'enthousiasme. Si la direction considère les actions de sécurité comme une contrainte, le personnel ne participera pas, car il considérera que c'est une perte de temps. La direction doit être appliquée.

La mise en place d'une démarche SMS repose sur une planification dépendante de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'organisation doit définir un référentiel. C'est un travail long et demandant un travail de groupe. Ensuite, la planification dépend des objectifs donnés par la

direction, qui vont dépendre de la stratégie de l'organisation. L'organisation va étaler le projet dans le temps et y allouer des ressources afin de réaliser les objectifs. La planification repose aussi sur le temps de la communication pour expliquer au personnel pourquoi l'organisation met en place une telle démarche. La planification dépend également des exigences légales auxquelles sont soumis l'organisation, mais aussi aux exigences de certification, si l'organisation est certifiée OH SAS 18 001, et elle dépend aussi des risques présents sur les unités de travail. La mise en place d'une politique sécurité repose sur un gros travail préalable permettant d'établir des bases solides afin d'y installer un SMS efficace.

Le SMS repose également sur des contrôles et des audits qui sont sources d'améliorations continues. Ils permettent de s'assurer que l'organisation respecte les règles. Les contrôles vont porter sur le port des équipements de protection individuelle (EPI), sur le respect des règles de sécurité au poste de travail, le respect des indications d'utilisation de certaines substances toxiques... Quant aux audits, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences. Le contrôle porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du SMS.

Le SMS obéit aux principes d'amélioration continue. Il doit sans cesse évoluer, s'adapter à la situation, et réduire les risques d'accident de travail et améliorer les conditions de travail.

Avec l'instauration du document unique en 2001, le SMS doit évaluer régulièrement les risques dans les différentes unités de travail. Cette évaluation permet de mener une politique sécurité plus ciblée vers certains risques. Ce système permet d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques en prenant en compte les installations, l'environnement, les processus et l'organisation. De cette analyse des risques, on identifie et on hiérarchise les risques et on propose des solutions afin de les réduire. Cette évaluation doit se faire lors de tout changement ou bien annuellement.

La formation est indispensable à un SMS. En effet, elle permet de sensibiliser les acteurs de l'organisation aux risques qu'ils peuvent rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Elle permet de les former à réagir et à adopter des attitudes qui vont leur permettre de ne pas se blesser.

Le SMS est un enjeu important pour les organisations, car ce dernier joue sur le bien être du personnel et donc sur leur performance. Mais de plus, il permet de réduire les accidents du travail ou les maladies professionnels permettant à l'organisation de réduire ses coûts.

Dans cette seconde partie, nous avons vu que le management de sécurité et de la santé au travail est primordial. Travailler sur la sécurité, c'est créer de bonnes conditions de travail pour les salariés, permettant d'augmenter leur performance. La sécurité est un axe stratégique des organisations, qui cherchent à améliorer les conditions de travail de leur personnel, mais qui cherchent aussi à satisfaire une exigence de leurs clients, qui sont les premiers à demander aux organisations, quelles sont les conditions de travail dans lesquelles travaillent les salariés. De plus, la mise en place d'un SMS envoie un signal fort aux acteurs extérieurs de l'organisation en termes d'image et d'attractivité.

Nous allons voir dans une troisième grande partie, le management environnemental.

C. Le management de l'environnement : Effet de mode ou réelle prise de conscience

Nous allons voir dans cette troisième sous partie, le management environnemental et en quoi consiste ce dernier. Nous verrons dans un premier temps en quoi consiste ce management, pour voir ensuite ses enjeux. Nous verrons dans un troisième temps ses outils et enfin, nous nous attarderons sur le système management environnemental.

1. Définition du concept environnementale : de la prise de conscience au système de management

On a assisté depuis quelques années, à une prise de conscience de la part de la population, mais aussi des organisations, de l'intérêt de l'environnement sur notre vie quotidienne. Ainsi c'est développé la volonté de réduire notre empreinte écologique sur l'environnement et la volonté de développement durable. Il y a eu une prise de conscience sur le caractère irréversible de certains comportements.

Le développement durable est un concept qui vise à « répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures »³

Il y a environ dix ans, on a assisté à l'émergence de nouvelles dispositions afin de protéger l'environnement. En 1992 avec la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Rio, il est pris une décision permettant d'officialiser le concept de développement durable. En 1993, le sommet de la Terre marque le début de la lutte pour la réduction des gaz à effet de serre et pour la protection de la couche d'ozone. Les conférences de Berlin en 1995 et celle de Kyoto en 1997 vont imposer un calendrier de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Mais les États-Unis, le principal pollueur mondial ne ratifie pas ce protocole.

³ Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.

Clairement, le management environnemental est né dans les années 1990. En 1992, on adopte au niveau européen, le règlement sur les écolabels. La même année en France, est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi est créée les éco emballages. En 1993, est créée en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. Et en 1996, est créée la norme ISO 14 001 sur le management environnemental. Ce référentiel est une avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'actions en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées de l'organisation.

L'environnement et son management est la volonté de réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et aussi d'améliorer sa performance environnemental. (Norme ISO 14 000).

La norme ISO 14 001 s'appuie énormément sur des textes européens comme la directive SEVESO, relative à la prévention des accidents majeurs. On a observé que l'écologie est devenue un thème important pour les hommes politiques. Les exigences légales représentent une part importante dans la définition du management environnemental. On demande de plus en plus aux organisations de respecter des contraintes en termes d'émissions et de rejets de déchets. On pousse ainsi les organisations à s'inscrire dans ce type de démarche. La mise en place d'un SME permet à l'organisation de rester en conformité avec les normes telles que la norme ISO 14 001, mais aussi avec les textes et les dispositions législatives qui sont de plus en plus attentives aux problèmes environnementaux.

On se rend compte que la volonté de protéger l'environnement est devenue une réelle problématique. Les organisations souhaitent contribuer à protéger cette dernière. Ce n'est pas innocent, les organisations souhaitent mettre en place une telle démarche en place pour plusieurs raisons. Tout d'abord, en mettant en place une politique environnementale, on permet aux organisations de réduire leur coût en matière d'énergie. En effet en favorisant des énergies plus propre ou bien en réalisant une chasse au gaspillage, l'organisation peut réduire ses coûts et être plus rentable. Ensuite en termes d'image et de notoriété, les retombées d'une telle politique sont plus que positives, car les clients sont satisfaits de l'organisation et c'est signal très fort qui est envoyé aux futurs clients de l'organisation.

Le management de l'environnement est devenu un élément indispensable pour les organisations en termes de rentabilité, de notoriété, mais aussi en termes de mise en conformité avec les règlements.

Après avoir étudié l'évolution du concept environnemental, nous allons voir quels sont les enjeux de ce dernier.

2. Les enjeux du management environnemental

L'engagement des organisations à réduire les impacts de leur activité sur l'environnement est encore limité. Les organisations s'engagent uniquement dans le but de se mettre en conformité avec les règlements. Mais depuis l'apparition de la norme ISO 14 001, beaucoup d'organisations complètent leur management de la qualité avec un volet environnemental. Depuis 1999, le nombre d'organisation certifié ISO 14 001 a progressé de 60 %. En effet, la norme ISO 14 001 permet aux organisations qui la mettent en place de bénéficier d'une meilleure notoriété et ainsi de séduire de nouveaux clients et d'en tirer un avantage.

Un des enjeux du management environnemental est tout d'abord financier. Les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites pollueuses sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés. Ce fut le cas de Total, lors du naufrage de l'Erika. C'est aussi un enjeu financier car les organisations lors d'investissements liés à la prévention, elles doivent calculer comment ces investissements peuvent leur revenir rentable et non inutile.

Un des seconds enjeux du management environnemental est celui de la notoriété et de l'image. En effet, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux, et lorsque qu'un accident environnemental comme celui par exemple de British Petroleum et la marée noire au États-Unis, ces accidents sont rapidement relayés par les médias. L'image de l'organisation en prend un coup, et la révélation d'un accident environnemental peut avoir de très graves conséquences sur l'organisation. Premièrement, son image est entachée par un scandale. Deuxièmement, cela peut avoir une incidence sur ses cotations boursières si cette dernière est cotée en bourse. De plus, cela peut avoir une incidence sur les clients de ses organisations, qui peuvent décider de changer de fournisseurs suite à cet accident. Avec

l'émergence du concept de développement durable, les organisations doivent soigner leur image en matière environnementale, en mettant en place des actions environnementales, sociales, financières afin de développer le concept de développement durable.

Enfin le dernier enjeu du management environnemental est celui de respecter les règlements. En effet, la législation concernant la protection de l'environnement évolue rapidement, de façon permanente, et les textes font preuve d'une grande complexité dans leur compréhension. Cela constitue un casse tête pour les organisations. De plus en plus, les organisations qui ne possèdent pas de service juridique externalisent ce service auprès de cabinets de veille juridique qui doivent tenir au courant les organisations de l'évolution des réglementations pour se tenir en conformité. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre d'un SME.

Les organisations ne peuvent pas ignorer l'importance de ces enjeux.

Après avoir vu les enjeux du management environnemental, nous allons voir dans une troisième sous partie, les outils applicables à la démarche environnementale

3. Les outils et les démarches applicables à l'environnement

Il existe différents outils applicables au système de management environnemental.

La communication et le plan de communication sont des outils du management environnemental. Le plan de communication définit les actions de communications à mener pour informer, sensibiliser, alerter et motiver le personnel. La communication est nécessaire afin de permettre de faire comprendre à tous l'intérêt de la démarche, mais aussi pour assurer le suivi de la démarche. Sans communication, la démarche ne fonctionne pas sur le long terme. On passe par plusieurs moyens de communications. On peut informer par voie d'affichage dans l'entreprise par exemple. On peut communiquer par le biais d'internet et de l'intranet de l'entreprise. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

La formation est également un outil de la politique environnementale. Elle consiste à former le personnel à la prévention, mais aussi au recyclage. La formation doit se baser sur une identification des besoins en termes environnemental. La formation permet de rendre le personnel plus impliqué dans cette démarche, mais ça permet à l'organisation d'en tirer une performance supérieure. S'ils ont compris l'intérêt de la démarche, ils seront plus impliqués et considéreront cette dernière non pas comme une contrainte mais comme un enjeu citoyen.

La gestion des déchets fait partie du SME. Elle consiste à organiser le tri des déchets en tenant compte des exigences réglementaires. L'organisation est responsable de l'élimination de ses déchets. Il faut recenser les déchets dangereux et non dangereux. Ensuite, on organise la collecte des déchets par catégorie. Par cela, on aménage des zones de stockage sécurisées. Ensuite, on confie les déchets à des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et de recyclage. L'ensemble du personnel doit participer à cette démarche. La formation peut les sensibiliser sur le coût économique, mais aussi écologique.

Les tableaux de bords et les indicateurs sont des outils du management environnemental. En effet, ils permettent de communiquer sur la politique environnementale de l'organisation. Ils permettent de voir les évolutions, les points forts et faibles à développer. Ils permettent de mesurer l'efficacité de la politique. On peut dire qu'ils permettent de faire un diagnostic. Ils sont facteurs de motivation, et de crédibilité de l'action mise en place.

Les audits sont des outils du SME. Ils peuvent être internes ou externe. Les audits internes permettent de vérifier si les dispositions en matière d'environnement sont appliquées correctement. Les audits externes permettent de contrôler que l'organisation par le biais de son SME respecte le cahier des charges de la norme comme ISO 14 001.

La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaître sur le marché. En effet, en termes d'attractivité, la certification permet d'envoyer un signal auprès des clients qui s'inscrivent de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises mais aussi pour les futurs clients et candidats qui souhaiteraient travailler au sein de l'organisation.

Après avoir vu les outils applicables à la démarche environnement, nous allons voir le système de management environnemental (SME).

4. Le système de management environnemental (SME)

Le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable. Je rappelle, le développement durable est un concept qui vise à « répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures ».

Les objectifs de ce management est proche des managements ISO comme celui de la qualité totale (TQM). Le SME a pour objectif de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux, et enfin de satisfaire les parties intéressées de l'organisation.

Au sein du SME, le développement durable permet de mettre en avant la performance sociétale de l'organisation. On peut placer sur le même niveau les résultats économiques, les résultats sociaux et les résultats environnementaux. Ce qui est différent du TQM dans lequel on donne plus d'importance à la performance économique et où la satisfaction client est la valeur centrale. Dans le cadre du SME, le client est considéré comme un «citoyen du monde »⁴.

La communication externe est aussi très importante, tout comme l'éthique et les partenariats développés avec des organismes comme les Organisations non gouvernementales (ONG) environnementales et sociales. Le développement durable impose aux organisations une transparence au niveau de leur processus de production. On met fin au secret de production.

Le SME basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une politique d'excellence. Le SME est centré sur l'humain et son environnement naturel et il est plus simple de mettre en place un tel type de management plutôt qu'un management de la qualité totale, du fait du caractère centrale de l'humain.

Le développement durable repose trois principes qui sont :

⁴ Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

- La rentabilité économique
- L'équité sociale
- Le respect de l'environnement

Les organisations ayant un SME ont pour objectif de satisfaire les parties prenantes de l'organisation, mais aussi les intérêts de l'organisation. Ils peuvent être opposés.

Les organisations ont tout intérêt à mettre en place un SME. En effet, tout d'abord, la législation se renforce de plus en plus et encadre l'activité des organisations au niveau des déchets et des rejets. Un SME permet de mettre en place une démarche alliant rentabilité et conformité. Ensuite, une SME et son efficacité jouent sur l'image de l'organisation. Cela joue en interne, car si on arrive à faire comprendre à son personnel, l'intérêt de cette démarche, ils seront motivés à la mettre en place et à la respecter. De plus, l'organisation sera plus rentable. Cela joue également en externe, car il s'agit d'envoyer un message aux médias, aux clients, mais aussi aux futurs clients.

Le SME permet pour les entreprises de gagner en rentabilité, mais aussi en image, tout en satisfaisant les exigences des clients.

Nous avons vu dans cette troisième sous partie que le management environnemental prenait de plus en plus d'importance au sein des organisations. Tout d'abord, il contribue à donner une autre dimension à l'organisation, plus centrée sur l'humain et moins sur la performance économique. Ensuite, le SME permet de véhiculer une image positive de l'organisation. Le SME permet aux organisations de se mettre en conformité avec les règlements de plus en plus protecteurs pour l'environnement. Le SME permet d'introduire au sein des organisations le concept de développement durable, donnant à l'organisation sur le long terme de son activité. Le management environnemental est indispensable, toute organisation ne le respectant pas, risquent des sanctions, mais ne réalisera pas de profit. Le management environnemental est devenu un critère de sélection pour les clients et les fournisseurs.

Nous allons voir dans une ultime sous partie, le management intégré.

D. La mise en place d'un management intégré : La démarche QSE, un nouvel axe stratégique des organisations ?

Nous allons voir dans cette dernière sous partie, en quoi consiste une démarche Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) et si cette dernière est un nouvel axe stratégique des organisations. Nous verrons dans un premier temps ce qu'est le concept de management intégré, pour voir ensuite ses enjeux. Ensuite, nous verrons quels sont les processus d'intégration, et enfin nous essayerons de savoir si le management QSE est un axe stratégique des organisations.

1. Définition et concept du management intégré

La qualité, la sécurité et l'environnement ont longtemps été des secteurs séparés au sein des organisations. Mais actuellement, on assiste à une fusion des domaines entre eux malgré des spécificités, ces trois fonctions ont de nombreuses méthodes d'analyses, d'outils qui s'appliquent aux trois. Leur point commun principal est le système de management.

Le management intégré consiste à mettre en place un management prenant en compte les exigences en termes de qualité, sécurité et d'environnement. Lors de la mise en place d'une action au sein de l'organisation, les trois domaines doivent être concernés.

L'émergence d'un management intégré relève de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le progrès technique est un facteur ayant permis l'évolution de ce concept. Il a permis l'arrivée de produits, de processus de plus en plus complexe. Cette évolution du progrès technique a des incidences sur les consommateurs au niveau de la qualité, pour les salariés au niveau de la sécurité, et pour l'entreprise. Internet et son émergence ont contribué aussi à l'essor du management intégré. En effet, Internet a favorisé la concurrence entre les organisations. Par le biais d'internet, il est plus simple de comparer les prix. Les organisations doivent par conséquent s'adapter rapidement pour éviter d'être mis de côté. Internet renforce la concurrence.

La mondialisation a aussi contribué à l'émergence d'un management intégré. En effet, la mondialisation ouvre énormément d'opportunité pour les entreprises, leur permettant de développer et d'accroître leur part de marché. Cependant, la concurrence est accrue. Par conséquent les organisations doivent innover pour satisfaire les besoins latents de leurs clients, mais ils doivent constamment faire plus vite et moins chers que leurs concurrents.

De plus les organisations sont de plus contraintes par les règlements. Ces nombreuses contraintes poussent les organisations à innover. Concernant les contraintes environnementales, elles permettent l'émergence de nouvelles solutions de production qui sont moins polluantes et moins dangereuses. Ces contraintes permettent également la communication entre les organisations, mais aussi des comparaisons entre elles. En effet, elles pratiquent entre elles du benchmarking. Ce concept consiste à prendre un système qui fonctionne efficacement et qui a fait ses preuves en termes de performance, et l'appliquer à l'organisation.

Le renforcement de la volonté des organisations à se faire certifier pour la qualité (ISO 9000), pour la sécurité (OH SAS 18001), et pour l'environnement (ISO 14 000) pousse ces dernières à s'insérer dans une démarche d'amélioration continue. En effet, lors des certifications et des audits, on mesure et évalue les différents systèmes de managements. Les organisations doivent considérer les référentiels comme des guides menant vers le progrès.

Après avoir vu en quoi consisté le management intégré et son évolution, nous allons voir quels sont les enjeux de ce management.

2. Les enjeux du management intégré

L'enjeu majeur d'un système intégré est de placer les organisations dans une démarche de progrès, permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées.

Le management intégré est un enjeu pour la qualité des produits. En effet, selon les normes ISO 9000, la qualité désigne l'aptitude des organisations à satisfaire les exigences. Les clients ont de nouvelles exigences en termes d'écologie. En effet, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité dite « écologique » des produits. Le management intégré doit prendre en

compte cet aspect. On doit créer des produits, de bonne qualité, respectueux de l'environnement dans leur production, mais aussi dans leur recyclage et enfin respecter les conditions de travail des salariés qui l'ont produit.

Le management intégré a également comme enjeu, celui des certifications et des labels. Ces certifications et ces labels sont un moyen pour les organisations d'envoyer un message à leur client mais aussi à leur concurrent comme quoi ils sont performants. L'enjeu qualité est celui de pouvoir déclarer être conforme aux exigences de ces clients. On déclare que son système de production ou bien son produit est conforme par rapports à une norme ou un label. On peut se déclarer conforme seulement après avoir été jugé conforme par un organisme reconnu d'accréditation.

L'enjeu pour la santé et la sécurité au travail est de satisfaire les exigences de sécurité issues de l'article 95 du traité d'Amsterdam qui définit les procédures d'attestation de conformité que les produits doivent respecter afin de circuler sur le marché européen.

L'enjeu pour l'environnement est de se déclarer conforme à une norme ou un label comme l'éco label sur le plan européen, ou bien les normes françaises « NF-Environnement » permettant d'attester de la performance écologique de ce produit.

Les organisations ont de plus en plus, une approche globale des problématiques QSE qui ont une incidence accrue sur l'amélioration de leurs performances.

La qualité et la sécurité peut agir de paire. En effet, dans le cas où un problème d'un matériel peut provoquer un accident du travail et inversement. La sécurité travaille régulièrement avec l'environnement. Dans le cas où un salarié d'une organisation manipule des produits toxiques nocifs pour ce dernier mais aussi pour l'environnement, les deux vont de paires.

L'enjeu du management intégré est de mener l'organisation dans une démarche de progrès et de performance, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, et enfin pour être bénéfique pour toutes les parties intéressées.

Dans un management global ou intégré, l'objectif cherché est de satisfaire les parties intéressées.

Concernant la satisfaction du client, le management de la qualité va permettre une rapidité de réaction, mais aussi des prix les plus bas possibles. Les produits seront conformes à la qualité attendue. Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit et pour l'environnement, la satisfaction consiste à respecter l'environnement de la création au recyclage du produit.

Concernant les exigences du personnel, le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également une pérennité de l'organisation. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

Concernant les exigences des actionnaires, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, impliquer l'ensemble des membres de l'organisation, d'être réactif aux demandes, de proposer un meilleur rapport qualité-prix et par conséquent d'obtenir une image positive. Sur le plan du management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'organisation, de bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.

Concernant les exigences sociétales, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.

Et enfin concernant les fournisseurs, en matière de qualité, on cherche à tisser un partenariat sur le long terme et en matière de sécurité, on veut sécuriser le travail de leur personnel.

Le management intégré cherche à satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

Après avoir vu les enjeux du management intégré, nous allons voir quels sont les processus d'intégration.

3. Le processus d'intégration d'un management QSE et les outils

Le processus d'intégration d'un management QSE se déroule en plusieurs phases.

Tout d'abord, on peut dire qu'il n'existe pas une seule forme d'intégration mais plusieurs. Il y a les systèmes harmonisés dans lesquels sont pris des décisions communes, autant que possible et plus particulièrement concernant la QSE. Il y a également les systèmes imbriqués dans lesquels certains éléments se recouvrent partiellement. Il y a aussi les systèmes communs qui s'appliquent dans le cas où des éléments de managements sont traités de la même façon. Et enfin, il y a les systèmes globaux qui s'appliquent à un ensemble d'activités ou de sous-systèmes. Intégré ne signifie pas centralisé.

Par système intégré, on entend que la qualité, la sécurité et l'environnement :

- Ont des parties communes et des parties spécifiques.
- Contiennent des éléments imbriqués que l'on retrouve dans chacun des domaines.
- Sont coordonnés et font partie d'un ensemble qui est le système intégré QSE.

Les avantages et les inconvénients d'un management intégré sont nombreux. Tout d'abord, ce management permet d'éviter les redondances et les incohérences. On remarque que les outils entre les domaines de la QSE sont proches, voire similaires. De plus, ils ont tous les trois le même objectif, c'est de satisfaire les exigences. Ensuite, le management intégré permet d'optimiser les efforts. Pour qu'un effort soit accepté, il faut harmoniser les pratiques dans les différents domaines, mais aussi simplifier le travail du personnel pour aller dans la même direction et enfin qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et les documents. Ensuite, le management intégré permet de faciliter la formation, car il facilite la mise en place des dispositifs de formation. Et enfin, il permet d'intégrer les exigences qualité, sécurité, et environnement avec les nouveautés. Enfin, lors de la conception de quelque chose de nouveaux, l'intégration permet d'assurer la prise en compte simultanée des exigences QSE.

Il existe différents schémas d'intégration.

Le premier consiste en une intégration au sommet de l'organisation. Dans laquelle, on distingue l'intégration au niveau des politiques et au niveau des processus et du système documentaire.

Au niveau de l'intégration des politiques, l'intégration signifie que les politiques QSE sont exprimés dans un seul et même texte ou bien ils sont exprimés dans plusieurs textes mais ils font référence à un texte supérieur qui est généralement le projet de l'organisation. Au niveau de l'intégration des fonctions QSE, pour qu'il y ait une intégration complète, il faut une autorité commune. Généralement dans les organisations, on retrouve un responsable QSE ou bien on retrouve un responsable qualité et un responsable sécurité-environnement.

Au niveau de l'intégration des processus, l'intégration signifie que les exigences QSE sont prises en compte en même temps tout au long du processus. De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement permet d'élargir des perspectives comme la conception, dans laquelle, on va prendre en compte les risques d'accidents qui peuvent se réaliser lors de la réalisation des activités de travail et l'impact sur l'environnement du produit de sa conception à son recyclage. La prise en compte de la sécurité et de l'environnement passe également au niveau des achats, car on exigera que les fournisseurs respectent les exigences en matière de la sécurité du produit et en matière de protection de l'environnement.

L'intégration signifie également que les exigences à respecter sont communes. Cela a pour conséquence que la plupart des procédures, des instructions sont communes. De plus, l'intégration doit être entière, et les dispositions prises sont elles aussi communes.

Au niveau de l'intégration du système documentaire et au niveau du sommet de l'organisation, le système intégrée suppose un manuel commun QSE avec des pratiques communes. A l'opposé au niveau de la base de l'organisation, les documents sont de plus en plus nombreux. Il y a les procédures et les documents équivalents au niveau des processus, ensuite, les instructions qui intègrent les exigences QSE. Et enfin au niveau des personnes, on définit les fonctions de chacun.

L'intégration se déroule également au niveau des ressources humaines. Il s'agit de mobiliser les ressources humaines de l'organisation lors de la mise en place du système car on incite le personnel à réfléchir aux exigences en matière de QSE tout en cherchant à améliorer les processus. On mobilise également les ressources humaines, lors de l'extension du système qualité à un système intégré QSE. Dans ce cas, on cherche à sensibiliser le personnel sur les points communs entre les domaines en exposant les points communs, les procédures, les parties distinctes, mais aussi en expliquant les raisons des différences.

Au niveau des ressources humaines, la formation permet l'intégration. En effet, on va montrer comment on peut assurer la cohérence au sein de ce système intégré, en expliquant les points communs entre les concepts et en utilisant les outils et des méthodes qui sont communs à la QSE.

On peut voir qu'il n'y a pas une seule voie afin d'intégrer la QSE, elle est propre aux organisations. On peut dire que le schéma d'intégration de la démarche QSE fait preuve de contingence. Elle dépend de la volonté de l'organisation, et de sa stratégie.

Après avoir vu les différents schémas possibles d'intégration et ses outils, nous allons voir dans une dernière sous partie, en quoi le management de la QSE est un axe stratégique pour les organisations.

4. La QSE : Axe stratégique des organisations

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement est devenu pour les organisations un axe stratégique à développer.

Cette démarche est souvent liée à une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La RSE est un concept dans lequel les organisations intègrent des préoccupations sociales, environnementales, économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes de l'organisation qui sont les actionnaires, le personnel, les clients, les fournisseurs, les collectivités humaines, etc.

Dans la démarche QSE, la RSE englobe uniquement les préoccupations environnementales. On a observé depuis le début des années 1990, l'émergence des problématiques environnementales au sein des organisations liées à au développement des réglementations. En effet, jusqu'à présent, on retrouve dans les organisations, la fonction de la qualité qui est liée à l'exigence de la satisfaction des clients, et la fonction de sécurité qui est quant à elle liée à la réglementation en matière de protection des salariés sur leur lieu de travail.

L'émergence de l'environnement est liée à l'émergence d'une réglementation de plus en plus contraignante, mais aussi de l'anticipation de la part des organisations qui anticipent l'évolution des législations en matière de protection de l'environnement. De plus, la mise en place d'une politique environnementale joue en la faveur des structures en termes d'image et de notoriété.

La démarche QSE est devenue un élément incontournable dans le développement des organisations. Cet outil de management permettant de bâtir une stratégie à long terme. Pour les organisations, la démarche QSE est moyen pour elles d'améliorer leurs rentabilités et leurs images, mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Pour certaines organisations, la démarche QSE peut être considérée comme un outil afin d'assurer leur survie.

Le but de la démarche QSE, qui est un management intégré est de satisfaire les parties prenantes de l'organisation.

Grâce aux certifications, une organisation gagne en reconnaissance mais également en performance. Pour la qualité et les certifications ISO 9000, l'objectif est de satisfaire les exigences clients. Pour la sécurité et les certifications OH SAS 18 001, l'objectif est de mettre en place un management de la sécurité mais aussi de protéger les salariés lors de l'exécution de leur opération. Pour l'environnement et les certifications ISO 14 000, l'objectif est de mettre en place un management environnemental ayant pour objectif de protéger l'environnement et de réduire les émissions de déchets et de rejets.

Le management de la QSE est considéré également pour les organisations comme un moyen de réduire leurs coûts. En effet, comme toutes organisations, leur objectif premier est d'être rentable. Alors la mise en place d'une telle démarche permet à ces dernières de réduire leur coût, grâce :

- Le management de la qualité totale permet de réduire les coûts de non-conformité. L'objectif est de produire bien, du « premier coup ». Egalement faire des produits de bonne qualité contribue à donner une bonne image de l'organisation envers ses clients.
- Le management de la sécurité permet de réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les conditions de

travail du personnel, et donc on peut laisser envisager une meilleure performance de leur part signe de rentabilité pour l'organisation.

- Le management environnemental permet par le biais de ces actions de réduire l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement. Réduire cet impact passe par l'introduction du concept de développement durable au sein de l'organisation. En favorisant les énergies renouvelables, l'organisation gagne en rentabilité en réduisant sa facture énergétique, mais elle gagne aussi en notoriété auprès des parties extérieures.

Le management de la QSE est un axe stratégique des organisations, auxquelles elles ne peuvent pas transiger. En effet, la qualité est devenue une norme de standard pour pouvoir accéder aux marchés, la sécurité est un domaine très encadrée sur le plan réglementaire et tous manquements sont punis. L'environnement est devenu un domaine dans lequel les organisations développent des stratégies. Tout d'abord, elles cherchent à se mettre en conformité avec les règlements qui sont de plus en plus contraignants. Mais c'est devenu aussi une obligation sociétale pour les organisations. En effet, les clients, les médias sont très attentifs à ces actions.

Le management de la QSE est un axe stratégique des organisations, car le management QSE est devenu une norme, un standard pour les organisations. Le client, le consommateur cherche des produits de bonne qualité, répondant à ses exigences, mais ces produits doivent aussi être conçus dans des conditions de travail satisfaisantes pour les salariés de l'organisation. Et enfin, le client et le consommateur cherche des produits de plus en plus respectueux de l'environnement dans leur conception, dans leur utilisation, mais aussi dans leur recyclage.

Le management de la QSE est le reflet des exigences actuelles des clients, auxquels les organisations se sont adaptées.

Dans cette première grande partie, nous avons étudié à travers le concept de qualité, de sécurité, d'environnement et de système intégré, que le management QSE est devenu une norme pour les organisations soucieuse de satisfaire leur parties prenantes.

Nous allons voir dans une seconde partie, la méthodologie et la démarche adoptée.

II. Méthodologie et démarche adoptée

Cette seconde grande partie fera l'objet de la présentation de la méthodologie et de la démarche adoptée pour réaliser ce travail. Nous verrons dans un premier le sujet, avec d'une part le choix du sujet, la démarche adoptée et la problématique et les hypothèses. Ensuite, nous verrons quels ont été les personnes interrogés. Et enfin, nous verrons, la méthode de recueil des données avec d'une part la méthode qualitative et la méthode quantitative.

A. Le sujet

1. Choix du sujet

J'ai choisi ce sujet, car j'ai été sensibilisé à cette thématique par le biais de mon père qui est responsable de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) dans une fonderie du groupe La Fonte Ardennaise dont le siège social se situe à Vivier au Court dans les Ardennes. En effet, il a su me démontrer que la qualité est l'un des principaux axes de compétitivité de l'entreprise dans laquelle il travaille, et qui se trouve dans un secteur hyperconcurrentiel. La qualité des pièces fabriquées doit répondre à un cahier des charges spécifiques, si l'entreprise ne respecte pas ses engagements, elle se voit dans l'obligation d'indemniser ses clients. De plus, j'ai compris par le biais des cours de Gestion des processus qualité et Stratégie d'entreprise du premier semestre du master de RH, que la qualité est axe stratégique dans toutes les organisations, et que cet axe peut permettre à certaines organisations d'en tirer avantage face à la concurrence. Enfin, j'ai eu l'occasion durant l'été dernier de travailler sur le site de la Fonte Ardennaise à Haybes sur Meuse dans les Ardennes, à la Recette, qui est un atelier dans lequel, nous devons contrôler les pièces fabriquées par rapport au cahier des charges émis par les clients, avant d'envoyer ces mêmes pièces jugées conformes en finition. Toutes les pièces non conformes étaient mises de côté, suivant leurs nombres, leurs types de défauts, le responsable QSE décidait de mener une action corrective (avec demande de dérogation) ou bien de les considérer comme des rebuts que l'on faisait refondre.

Concernant la sécurité, et plus particulièrement dans le secteur de la métallurgie, secteur dans lequel se positionne la Fonte Ardennaise, la sécurité est un nouvel axe stratégique pour la direction. En effet, ce domaine fut pendant un certain temps resté cantonné au strict minimum et n'était pas considérée comme un axe à développer. Actuellement, ce domaine est au centre de toutes les préoccupations du groupe la Fonte Ardennaise. Les salariés de la Fonte Ardennaise possèdent des EPI (équipement de protection individuelle) comme des bleus de travail, des chaussures de sécurité, des lunettes et des bouchons de protection, des casquettes coques, des gants qu'ils doivent porter constamment sous peine d'être sanctionné par la direction. La direction de la Fonte Ardennaise a mis en place une politique sécurité, afin de réduire les accidents de travail, qui peuvent avoir des effets importants sur l'intégrité physique de ces salariés surtout dans le secteur de la métallurgie. En effet, le secteur de la métallurgie et plus particulièrement celui de la fonderie est un secteur exposant ses salariés à de nombreux risques comme les risques d'émanation de vapeurs toxiques, de chutes d'objets, de manutention manuelle, de brûlures, d'accident suite à l'utilisation de machines outils C'est pour cela que la Fonte Ardennaise considère la sécurité comme un axe stratégique à développer, afin d'améliorer les conditions de travail, qui sont déjà très difficiles dans le secteur.

Concernant le domaine de l'environnement, de plus en plus d'entreprises développent une véritable politique concernant la réduction de leurs rejets, de leurs consommations énergétiques, et du recyclage de leurs déchets. La Fonte Ardennaise s'inscrit dans cette démarche. En effet, le secteur de la métallurgie est un secteur créant énormément de déchets, la direction de l'entreprise a décidé de les diminuer en les recyclant afin de réduire son empreinte environnementale. L'objectif étant de chercher des filières de revalorisation des différents produits utilisés.

J'ai décidé de faire mon mémoire de recherche sur le management de la qualité, la sécurité et l'environnement, car je pense que ces domaines sont des axes stratégiques dans les entreprises, et qu'ils sont des vecteurs de croissance, mais aussi qu'ils permettent aux entreprises d'acquérir un avantage certain par rapport à leurs concurrents. Comme j'ai essayé de le montrer ci-dessus, la Fonte Ardennaise a mis en place une véritable démarche QSE au sein de ses sites de production. Ayant travaillé plusieurs fois dans cette entreprise, en tant qu'intérimaire, j'ai compris que la QSE est un axe stratégique de cette dernière. C'est pour

cela que j'ai décidé de réaliser mon mémoire de recherche de M1 sur ce domaine, plus que passionnant.

2. La démarche adoptée

J'ai choisi comme thème de mémoire la qualité, la sécurité et l'environnement. Pour sa réalisation, j'ai décidé de m'intéresser aux secteurs industriels. En effet, ayant réalisé mon stage cadre de M1, dans une collectivité territoriale, je me suis aperçu que ce type d'organisation est peu sensibilisé à ce genre de problématique. En effet, cela vient sûrement du fait qu'ils ne s'inscrivent pas entièrement dans une logique de compétitivité mais plutôt dans une logique de maintien du service public. Concernant le secteur industriel, j'ai décidé de m'attarder sur ce secteur car ayant réalisé un stage afin de valider ma licence dans une entreprise de la métallurgie possédant une politique QSE et ayant travaillé dans différentes entreprises lors des congés scolaires qui possèdent également une politique QSE, je me suis rendu compte que ce domaine était une problématique essentielle dans ce type d'organisation. En effet, la QSE est un secteur sur lequel, l'organisation doit travailler afin de se rendre compétitives. Pour certains, c'est un moyen de réaliser une réduction des coûts de production et de fonctionnement. Pour d'autres, c'est un moyen de se conformer aux attentes des clients et par conséquent de s'adapter à la demande et à la concurrence. Mais de gagner de nouveaux marchés avec des clients de plus en plus sensibilisés aux questions relatives à la responsabilité sociétale des entreprises.

3. La problématique et les hypothèses

Problématique

La mise en place d'une démarche Qualité, Sécurité et Environnement est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel ou n'est-ce pas la simple mise en conformité des organisations avec leurs engagements ? Exemple de deux entreprises dans le secteur industriel.

Hypothèses

A partir de la problématique et des lectures réalisées, nous émettons plusieurs hypothèses :

Hypothèse 1 : La QSE est liée à un effet de mode.

Hypothèse 2 : Le développement de la QSE est lié à une demande client.

Hypothèse 3 : La mise en place d'une démarche QSE est un moyen pour les entreprises de réduire ses coûts.

Hypothèse 4 : La QSE est une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place.

Hypothèse 5 : La QSE permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

B. Les personnes interrogées

J'ai contacté par e-mails, différents responsables QSE de différentes industries situées dans le département des Ardennes et dans lesquelles j'ai travaillé lors des périodes estivales en leur expliquant pourquoi je souhaitais les rencontrer en leur joignant mon guide d'entretien.

Nom de l'entreprise	Nom de l'interviewé	Fonction	Sexe	Age	Durée de l'interview
1	Mr. L	Responsable QSE	M	48 ans	52 minutes
2	Mme. L	Responsable environnement	F	28 ans	45 minutes
2	Mme R.	Responsable sécurité	F	34 ans	41 minutes

E-mail envoyé aux interviewés pour leur demander un entretien :

Bonjour,

Je me présente, je m'appelle Julien DI GIULIO et je suis étudiant en Master 1 de Ressource humaine à l'université de REIMS. Il m'a été demandé dans le cadre de mon cursus, de réaliser pour la fin de l'année scolaire, un mémoire sur un thème de Ressource humaine. J'ai choisi comme thème, le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE). Afin de réaliser ce mémoire, je dois organiser des interviews avec des spécialistes dans ce domaine, c'est pour cela que je me permets de vous solliciter, afin de pouvoir convenir avec vous d'un rendez-vous. Ces interviews seront enregistrées et retranscrites et resteront anonymes. Ces entretiens me permettront de confronter les aspects théoriques et les pratiques réelles dans le monde du travail.

Si vous acceptez ma proposition, je vous enverrai par e-mail le guide d'entretien, c'est-à-dire, le document dans lequel paraîtront les questions à traiter. Mon but n'est pas de vous piéger, mais de me comprendre le fonctionnement très spécifique du management QSE.

Je vous prie d'agréer mes salutations les plus distinguées

Cordialement

Julien DI GIULIO

Etudiant de M1 RH à l'université de REIMS

C. La méthode de recueil des données

J'ai décidé de réaliser des interviews c'est-à-dire d'adopter une démarche qualitative pour réaliser ma partie pratique de mon mémoire. En effet, je trouve plus pertinent de réaliser des entretiens avec des managers et des responsables de ces différents secteurs. Ces entretiens me permettent de parler directement avec les managers sur leur politique QSE au sein de leur structure. Réaliser des questionnaires, n'était pas pour moi pertinent car pour traiter un tel sujet, les entretiens sont plus opportuns.

1. La méthode quantitative : Le questionnaire et l'analyse des résultats

L'objectif d'une démarche quantitative

L'objectif d'une démarche dite quantitative est de mesurer des opinions et des comportements permettant ainsi de décrire les caractéristiques d'une population⁵. La démarche quantitative a pour objectif de vérifier des hypothèses. Cependant la méthode de recueil des données et des outils ne sont pas les mêmes. En effet, une démarche quantitative requiert pour collecter des données, des questionnaires. Un questionnaire est un document qui aboutit à des réponses dites fermées de type « oui, non », ou bien basées sur une échelle allant de « satisfait à pas du tout satisfait ». Le but étant de mesurer des comportements. Par la suite, on corrèle certaines variables obtenues afin de pouvoir affirmer ou infirmer certaines hypothèses. On interroge un échantillon d'une population que l'on jugera représentatif, c'est-à-dire reflétant au mieux les opinions et les comportements de la population.

⁵ COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck (2002), *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

L'analyse des données

L'ensemble des questionnaires est soumis à une analyse statistique, permettant de corréler certaines variables entre elles, affirmer et infirmer certaines hypothèses, mais aussi de montrer l'évolution si le recueil des données est intemporel.

Les avantages et les inconvénients d'une démarche quantitative

Une démarche quantitative est fondée sur des analyses statistiques, permettant de donner force aux résultats, du fait de la démarche d'analyse des données. Cependant comme toute démarche, elle possède des limites. Tout d'abord, le point de vue de l'enquêté n'est pas pris en compte. Ce type de démarche ne permet pas de retranscrire les opinions exactes de ces derniers. De plus, cette démarche ne donne que des réponses suscitées, et non spontanées, on prévoit les réponses possibles. Toutes réponses ne se trouvant pas dans le questionnaire ne sont pas prises en compte. L'enquêté doit se soumettre aux réponses attendues. Lors d'une démarche quantitative, entre l'enquêteur et l'enquêté, il ne se réalise aucune relation d'écoute et de compréhension. Enfin, l'enquête questionnaire peut faire l'objet de biais de compréhension, si les hypothèses de départ sont mal formulées.

2. La méthode qualitative : L'entretien et le guide d'entretien

L'entretien

Pour réaliser mon mémoire, j'ai décidé de réaliser des entretiens de type semi-directif. Un entretien semi directif permet de contrôler si les hypothèses émises sont conformes et de donner des exemples. L'entretien semi-directif consiste à poser des questions à l'interviewé afin pour recueillir des pratiques et des témoignages afin d'obtenir des réponses précises aux questions posées.

J'ai décidé de réaliser des entretiens semi-directifs, afin de pouvoir guider les personnes interrogées pour qu'elles puissent s'exprimer librement dans un cadre précis qui est la méthodologie du guide d'entretien. Les entretiens réalisés constitueront le principal mode de collecte de données pour mon mémoire.

Tout au long de cette enquête, j'ai interviewé des responsables dans les domaines de la QSE, qui m'ont permis de voir les pratiques qu'ils ont mis en place dans leur entreprise, mais aussi de voir en quoi ces domaines sont important, voire primordial pour ces dernières.

L'intérêt de réaliser des entretiens est de rencontrer des spécialistes ou des experts dans un domaine spécifique. Cette méthode de collecte de données permet d'être dans une situation d'écoute active, et d'échange avec l'interviewés, car il est possible d'obtenir plus d'information, mais aussi des éclaircissements sur certains points. Autant de choses, que l'on ne détecte pas dans une méthode de collecte de données de type quantitative.

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est a été la première phase de mon travail. En effet, pour le rédiger, j'ai du faire quelques lectures préalables afin de pouvoir faire ressortir les principaux thèmes à développer.

Ce guide a évolué tout au long des différents entretiens, il n'a pas été figé, il a évolué selon les entretiens, et les différentes réponses. L'objectif de l'entretien est de répondre aux questions du guide, sans laisser de zones d'ombres.

Les avantages et les inconvénients d'une démarche dite qualitative

Une démarche de type quantitative permet de répondre à un certain nombre d'hypothèses en interrogeant des spécialistes dans certains domaines. Ce type de démarche ne permet nullement de connaître l'opinion d'une majorité de personnes contrairement à une

démarche quantitative. Grâce aux entretiens réalisés, il nous est possible de faire des comparaisons, mais aussi de voir les pratiques qui sont mises en place dans les organisations.

Cependant la méthode qualitative possède des inconvénients⁶. En effet, ce type de recueil de données permet de généraliser à une population entière, une analyse réalisée sur quelques individus. Ce qui revient à faire d'une ou de plusieurs opinions, l'avis d'une population. De plus, lors de la réalisation des entretiens, si ces derniers ne sont pas réalisés par la même personne, mais par plusieurs différentes, cela peut induire des biais. En effet, un interviewer peut réagir à certaines réponses données de l'interviewé, mais ils ne vont pas réagir de la même façon ou bien ils ne vont pas tous réagir à la même chose. Les entretiens peuvent générer un phénomène de violence, ne pas adopter une démarche non directive est difficile. Enfin, lors d'un entretien, il faut adopter une démarche d'écoute active, tel que l'entend Carl ROGERS.

La méthodologie et la démarche adoptée étant présentées, nous allons passer à la dernière grande partie, consacrée à l'analyse des résultats.

⁶ COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck (2002), *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

Guide d'entretien pour les interviews

Date :

Durée :

Nom, prénom :

Coordonnées :

Réalisé par Julien DI GIULIO, étudiant en M1 Gestion, parcours GRH de l'université de REIMS

Présentation de l'enquête :

Dans le cadre de mon cursus universitaire, il m'est demandé de réaliser un mémoire de recherche sur un thème choisi. J'ai décidé de travailler cette année, sur le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement. Afin de réaliser mon mémoire de recherche, je suis amené à réaliser des interviews auprès de professionnels dans ce domaine, afin de pouvoir comparer ce qui est dit dans les ouvrages et la réalité, mais aussi pour connaître les pratiques réelles des entreprises, leurs visions sur le sujet. En effet, d'un établissement à un autre, la QSE n'est pas du tout perçue de la même façon, et ne sert pas les intérêts des entreprises de la même façon. Lors de la retranscription de l'interview, je les rendrais anonymes et je les enverrai par e-mail, afin que vous puissiez me donner votre accord, afin que je puisse travailler dessus. Mon objectif est d'apprendre auprès de professionnels et pas de les piéger.

Partie 1 : Qualité

Questions	Relance
Quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique qualité au sein de votre établissement ?	Qualité produit et processus : - Faire du premier coup - Maîtriser les coûts relatifs à la qualité - Coûts de détection - Coûts de prévention Enjeux : - Assurance qualité - Certification (système de management, produit et système, TQM) - Satisfaction client
Quels sont selon vous les principes du management de la qualité ?	Ecoute client, Leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision
Selon vous, à quoi correspond le principe de prévention ? Comment le mettez-vous en place ?	Méthodes et les outils de la prévention, et de la recherche des préventions
Votre démarche QSE est-elle intégrée ? Ou bien est-elle séparée ?	Si oui, quels domaines sont intégrés et comment, Si non pourquoi ? Recherche de la satisfaction de toutes les parties intéressées ? Au niveau de l'approche processus, comment se déroule l'intégration de la QSE ? Les formes d'intégration ? Harmonisées, imbriquées, communes, globales Avantages et inconvénients d'un système intégré : éviter redondances,

	optimiser les efforts, faciliter la formation, intégrer les exigences QSE Avantages et inconvénients d'un système séparé : Approche technique et légale, système indépendant
Quel schéma d'intégration suivez vous concernant le domaine de la QSE ?	Seulement si le domaine QSE est intégré. Intégration par le sommet (au niveau des politiques et des fonctions QSE) Intégration au niveau des processus Intégration au niveau des systèmes documentaires Intégration au niveau des ressources humaines
Quel référentiel utilisez-vous concernant votre démarche qualité ?	ISO 19 011 pour les modèles de norme d'audit de systèmes ISO 9001 pour les modèles d'exigences de systèmes ISO 9000 pour les modèles de norme terminologie ISO 9004 pour les modèles de norme guide Déclaration de conformité, certificat de conformité, labels, Pour LFA : les normes de management du secteur automobile Référentiel EAQF (PSA), VDA, AVSQ
Quels sont vos moyens de communication concernant le domaine de la qualité ?	Interne et externe
Quel est votre démarche de reconnaissance de votre management qualité ?	Certification Les prix qualité et les systèmes divers d'évaluation (auto-évaluation, tierce-partie)
Inscrivez-vous votre démarche dans une logique d'amélioration continue ?	PDCA, la roue de DEMING Toujours à la recherche de nouvelle solution toujours plus innovante ?
Quels sont les parties intéressées par la qualité ? Et comment le sont-ils ?	Les clients Le personnel Les actionnaires

Quels sont leur intérêt ?	La société La direction de l'entreprise
Quelle est l'implication et la responsabilité de la direction ?	Concernée ou pas, prend ce domaine très au sérieux, et le considère comme crucial à l'entreprise
Quelle sont les moyens de contrôle et de surveillance mis en place dans votre établissement ?	Outils Contrôle Mesure des performances Audits Méthodes
Quelles sont les bonnes pratiques dans le management de la qualité selon vous ?	
Mettez-vous en commun, la qualité avec d'autres domaines de la QSE ?	Qualité et sécurité QSE
Selon vous la qualité est-elle un instrument stratégique de l'entreprise ?	Obtenir un avantage concurrentiel

Partie 2 : Santé et sécurité

Questions	Relance
Quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique santé et sécurité au sein de votre établissement ?	Enjeux - Humains, accidents du travail - Ethique - Social - Pénaux - Réglementaires - Economiques et commerciaux - Budgets - Coûts directs et indirects - Cotisations - Conformité - Commerciaux (Normalisation européenne et internationale)
Quels sont selon vous les principes du management de la santé et de la sécurité ?	Ecoute client, Leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision
Selon vous, à quoi correspond le principe de prévention ? Comment le mettez-vous en place ?	Méthodes et les outils de la prévention, et de la recherche des préventions
	Si oui, quels domaines sont intégrés et comment, Si non pourquoi ? Recherche de la satisfaction de toutes les parties intéressées ?

Votre démarche QSE est-elle intégrée ? Ou bien est-elle séparée ?	Au niveau de l'approche processus, comment se déroule l'intégration de la QSE ? Les formes d'intégration ? Harmonisés, imbriqués, commun, global Avantages et inconvénients d'un système intégré : éviter redondances, optimiser les efforts, faciliter la formation, intégrer les exigences QSE Avantages et inconvénients d'un système séparé : Approche technique et légale, système indépendant
Quel schéma d'intégration suivez vous concernant le domaine de la QSE ?	Seulement si le domaine QSE est intégré. Intégration par le sommet (au niveau des politiques et des fonctions QSE) Intégration au niveau des processus Intégration au niveau des systèmes documentaires Intégration au niveau des ressources humaines
Quel référentiel utilisez-vous concernant votre démarche qualité ?	OHSAS 18001 pour les modèles d'exigences de systèmes OHSAS 18002 pour les modèles de norme terminologie Déclaration de conformité, certificat de conformité, labels, Norme BS 8000 Référentiel SIES Référentiel du Pont de Nemours Référentiel du M.A.S.E Référentiel SCC/VCA Référentiel OIT
Quels sont vos moyens de communication concernant le domaine de la santé et de la sécurité ?	Interne et externe
Quelle est votre démarche de reconnaissance de votre management santé et de la sécurité ?	Certification Les prix qualité et les systèmes divers d'évaluation (auto-évaluation, tierce-partie)

Inscrivez-vous votre démarche dans une logique d'amélioration continue ?	PDCA, la roue de DEMING Toujours à la recherche de nouvelle solution toujours plus innovante ?
Quelles sont les parties intéressées par la santé et la sécurité ? Et comment le sont-ils ? Quels sont leur intérêt ?	Les clients Le personnel Les actionnaires La société La direction de l'entreprise
Quelle est l'implication et la responsabilité de la direction ?	Concernée ou pas, prend ce domaine très au sérieux, et le considère comme crucial à l'entreprise
Quelle sont les moyens de contrôle et de surveillance mis en place dans votre établissement ?	Outils Contrôle Mesure des performances Audits Méthodes
Quelles sont les bonnes pratiques dans le management de la santé et de la sécurité selon vous ?	
Mettez-vous en commun, la santé et la sécurité avec d'autres domaines de la QSE ?	Qualité et sécurité Santé et environnement QSE Satisfaire les exigences définies par l'article 95 du traité d'Amsterdam
Selon vous la santé et la sécurité sont-elles un instrument stratégique de l'entreprise ?	Obtenir un avantage concurrentiel

Partie 3 : L'environnement

Questions	Relance
Quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique environnementale au sein de votre établissement ?	Financier Mise en conformité obligatoire ou allez vers plus ? Environnement : Volet de la politique qualité ? Difficile de réparer les dommages environnement, maintenant à cause de la législation. Investissement prévention. Image : Média, Contrôle administration ? Réglementaire : Casse tête ? Difficile à appliquer ?
Quels sont selon vous les principes du management environnemental ?	Ecoute client, Leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision
Selon vous, à quoi correspond le principe de prévention ? Comment le mettez-vous en place ?	Méthodes et les outils de la prévention, et de la recherche des préventions
Votre démarche QSE est-elle intégrée ? Ou bien est-elle séparée ?	Si oui, quels domaines sont intégrés et comment, Si non pourquoi ? Recherche de la satisfaction de toutes les parties intéressées ? Au niveau de l'approche processus, comment se déroule l'intégration de la QSE ? Les formes d'intégration ? Harmonisées, imbriquées, communes, globales Avantages et inconvénients d'un système intégré : éviter redondances, optimiser les efforts, faciliter la formation, intégrer les exigences QSE Avantages et inconvénients d'un système séparé : Approche technique et légale, système indépendant

Quelles sont les parties intéressées par l'environnement ? Et comment le sont-ils ? Quels sont leur intérêt ?	Les clients, associés ? Le personnel Les actionnaires La société La direction de l'entreprise
Quelle est l'implication et la responsabilité de la direction ?	Concernée ou pas, prend ce domaine très au sérieux, et le considère comme crucial à l'entreprise
Quelle sont les moyens de contrôle et de surveillance mis en place dans votre établissement ?	Outils Contrôle Mesure des performances Audits Méthodes
Quelles sont les bonnes pratiques dans le management environnemental selon vous ?	
Mettez-vous en commun, la qualité avec d'autres domaines de la QSE ?	Environnement et qualité Santé et environnement QSE
Selon vous l'environnement est-elle un instrument stratégique de l'entreprise ?	Obtenir un avantage concurrentiel

III. Analyse des résultats : La politique Qualité, Sécurité, Environnement : Exemple de deux entreprises dans le secteur industriel

Dans cette ultime partie, nous allons voir dans un premier temps, les résultats obtenus au sein de la première entreprise. Ensuite, nous nous attarderons sur ceux obtenus au sein de la deuxième entreprise. Après avoir présenté les résultats obtenus dans les deux entreprises, nous ferons une comparaison. Et enfin, nous répondrons dans une dernière sous partie à la problématique de départ.

A. Analyse des résultats obtenus au sein de l'entreprise 1

Présentation rapide de l'entreprise 1 :

L'entreprise 1 est une entreprise spécialisée dans le secteur de l'électroménager et elle est leader mondial. L'entreprise 1 est une entreprise de ligne d'assemblage de produit électroménager. L'entreprise 1 compte environ 500 salariés. L'entreprise 1 possède un management QSE intégré.

La QSE est-elle liée à un effet de mode ?

Mr. L : Non ce n'est pas un effet de mode. C'est clairement une nécessité, et puis il est clair comme je le disais, l'entreprise vit avant tout pour gagner de l'argent, et ce sont des outils qui permettent de s'améliorer donc de produire bon du premier coup et à partir de cela d'éviter le moindre gaspillage.

Pour Mr. L, la QSE n'est pas un effet de mode. Pour lui, cette dernière est essentielle. En effet, le développement des domaines de la QSE permettent à l'entreprise 1 selon Mr. L de croître sa rentabilité. Il considère la QSE comme un outil permettant à l'entreprise de s'améliorer, de faire des produits de bonne qualité, « du premier coup », c'est-à-dire sans devoir mettre en place des actions correctives coûteuses pour l'entreprise. L'objectif selon lui est de réduire le gaspillage. Produire la qualité demandée en une seule fois est l'objectif de l'entreprise 1. Le témoignage de Mr. L montre bien que la QSE n'est pas un effet de mode mais au contraire indispensable, dans l'optique d'une meilleure rentabilité, la QSE permet de réduire les coûts. Selon Mr. L, la qualité et le déploiement de la politique permet de réduire la non qualité et de répondre à la satisfaction client.

Mr. L : Avant tout, l'enjeu c'est la satisfaction du client, c'est la satisfaction du client. Ce n'est pas seulement l'enjeu de l'entreprise, mais aussi du groupe, c'est la politique du groupe, avant tout la satisfaction client. Evidement derrière c'est une manière de maîtriser les coûts, c'est la vocation première d'une entreprise. Au travers du déploiement de la politique qualité, l'objectif premier c'est la satisfaction client. On a derrière moins de retour SAV et moins de coût lié à la qualité, ce n'est pas négligeable et quand on fait un bilan annuel, c'est important, il y a des gains. Plus l'image qui en découle.

La sécurité quant à elle permet d'améliorer les conditions de travail des salariés et enfin l'environnement permet de réduire les coûts de l'entreprise, mais aussi de créer une dynamique tout autour de l'environnement au sein de son personnel, mais également de réduire ses coûts en favorisant le développement d'énergie durable. C'est le cas de l'entreprise 1 qui utilise le GPL pour alimenter ses chariots élévateurs.

J : J'ai vu que vous utilisiez le GPL.

Mr. L : Le GPL, on l'utilise pour les chariots élévateurs, il y a une citerne à l'intérieur de l'entreprise.

J : Là on revient à la politique environnementale, cela vous permet de réduire vos coûts au lieu d'utiliser du gasoil.

Mr. L : *Oui il y a ce coté là, l'utilisation des chariots aux GPL réduit les coûts et les rejets. C'est moins toxique, c'est moins cher et cela a un impact écologique.*

La QSE permet aux entreprises de réduire leurs coûts de préserver l'environnement et de redorer leur image de marque. Les entreprises ont plutôt à mettre en place une telle démarche.

Le développement de la QSE est-il lié à une demande client ?

J : *La QSE est un argument, que vous mettez en avant auprès de vos clients, fournisseurs ?*

Mr. L : *Que l'on met en avant, je dirai pas plus que ça, on l'est car il faut l'être, mais c'est surtout les démarches qui nous permettent de gérer aux mieux l'entreprise, et d'obtenir des résultats dans les domaines concernés, à savoir qualité, sécurité, environnement, et puis de s'améliorer.*

Mr. L insinue ici que le développement de la QSE est lié à une demande client. En effet, il insiste sur le fait que toutes les entreprises doivent l'être en disant « *on l'est car il faut l'être* ». Il montre que toutes les entreprises se doivent de s'inscrire dans une démarche QSE car les clients le demandent de plus en plus.

Mr. L : *Avant tout, l'enjeu c'est la satisfaction du client, c'est la satisfaction du client.*

Le client est au centre de toutes les préoccupations de la démarche QSE. On le voit bien, pour Mr. L, la satisfaction client est primordiale. On le remarque par la répétition qu'il m'a faite lors de notre entretien. S'inscrire dans une démarche QSE revient à satisfaire les clients de l'entreprise 1.

De plus, l'entreprise 1 doit s'inscrire dans une démarche QSE, qui lui est nécessaire afin de se positionner sur certains marchés. En effet ces marchés exigent des entreprises qu'elles s'inscrivent dans cette démarche afin d'accéder aux marchés. C'est le cas de l'Allemagne. Mr. L m'a expliqué que pour rentrer sur le marché allemand, on doit se soumettre à l'évaluation d'organisme d'évaluation allemand pour auditer et évaluer la politique environnementale de l'entreprise afin de s'assurer de la conformité et le respect des critères de l'écolabel.

Mr. L : Et bien, oui je dirai dans le domaine, si on ne l'a pas, on ne peut pas se mettre sur le marché. On est obligé sinon nos produits, on ne peut pas les vendre. Après il y a encore, un autre type de certification, mais ça c'est plus par rapport au marché sur lequel on veut mettre nos appareils. Par exemple, en Allemagne, il faut certains certificats. Bon ça c'est des visites de différents organismes concernant les pays qui s'assurent que l'on respecte leurs normes spécifiques et au niveau des lignes de production.

La démarche QSE est liée à l'origine à une exigence client. Elle est indispensable à toutes entreprises. On peut la considérer comme une norme.

La mise en place d'une démarche QSE est-elle un moyen pour les entreprises de réduire leurs coûts ?

J : Pour vous l'environnement, est-ce un enjeu financier ou un enjeu qualité ?

Mr. L : Je dirai de toute façon, à partir du moment où l'entreprise se met en place, il y a inévitablement des autorisations d'exploités. Une autorisation d'exploité c'est quoi, c'est un certain nombre de recommandations ou de contrôle qui nous sont demandés vis-à-vis de l'environnement et de la sécurité. On retrouve par exemple l'obligation de mesurer les eaux de rejet que l'on met en Meuse, de mesurer les eaux que l'on traite au niveau de la station d'épuration, de mesurer les fumées que l'on peut rejeter au niveau atmosphérique, d'avoir des systèmes permettant de retenir les eaux d'incendies, d'équiper les bâtiments en terme de protection. Tout ça fait qu'on le retrouve au niveau du système de management de

l'environnement et de la sécurité plus tard. Et ça permet un meilleur suivi et ça permet d'assurer que l'on est conforme à la réglementation, de le prouver de montrer que l'on s'inscrit dans une démarche. Et puis je suis désolé, mais quelque part oui, il y a une réduction des coûts. L'ensemble se retrouve.

Pour Mr. L, l'environnement permet de réduire les coûts de l'entreprise. L'entreprise 1 ne s'est pas inscrite uniquement dans une démarche QSE pour se faire reconnaître auprès de ses clients, mais aussi pour réduire ses coûts. Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise 1 utilise des chariots élévateurs au GPL pour dans un premier temps réduire ses émissions de rejets et développer des énergies plus propres, mais aussi car les coûts du GPL sont moins élevés que des énergies plus traditionnelles du type gasoil ou essence. La mise en conformité avec la veille réglementaire et la volonté de l'entreprise d'aller plus loin que la réglementation concernant l'environnement permet à cette dernière de réduire sa facture énergétique et elle en tire un avantage.

La réduction des coûts ne se traduit pas uniquement sur le volet environnemental. En effet, l'entreprise tente de réduire ses coûts en jouant sur la qualité.

Mr. L : *Mais sincèrement, on a des niveaux de qualité aujourd'hui qui sont bons. Au niveau de A, on a réduit les appels de 16 % en 2009, c'est pas mal et en 2010, de 13 %. Sur 2 ans, ça fait quand même pas mal. On ne désespère pas de continuer sur cette lancée.*

La réduction des coûts passe aussi par la politique qualité. En effet, Mr. L m'a expliqué que l'entreprise enregistrait une réduction des appels clients au Service Après Vente (SAV). La réduction de ces appels signifie que la qualité des produits de l'entreprise est bonne et par conséquent, le fait d'avoir moins de retour en SAV provoquait moins de coût lié à la qualité.

Mr. L : *Au travers du déploiement de la politique qualité, l'objectif premier c'est la satisfaction client. On a derrière moins de retour SAV et moins de coût lié à la qualité, ce n'est pas négligeable et quand on fait un bilan annuel, c'est important, il y a des gains.*

La réduction du nombre d'appel au SAV signifie une réduction des coûts au niveau de la qualité. Tout comme l'environnement, la qualité permet de réduire les coûts de l'entreprise. La réduction des coûts passe aussi par le déploiement d'une politique sécurité. Lors de mon entretien avec Mr. L, il m'a fait comprendre que la sécurité des salariés était aussi très importante pour l'entreprise. Selon lui, les gens ne doivent pas venir au travail pour se faire mal. Les conditions de travail sont primordiales pour lui. La qualité des produits dépend de l'implication du personnel. Si les salariés souffrent au travail, la qualité des produits se fera ressentir. La sécurité est aussi un enjeu primordial pour l'entreprise.

Mr. L : De un, on est dans le domaine de l'obligation légale, ensuite, il y a la posture des personnes, il y a les TMS, sur lesquelles, on peut avoir aussi des niveaux importants de coûts. Car tout se ramène aux coûts et ça c'est clair. Ça coûte à la personne car c'est dommage de venir travailler pour se retrouver handicapé. Il faut que l'on mette tout en œuvre pour éviter cela, mais d'un autre côté, ça coûte à l'entreprise. On a tout intérêt à faire.

Pour conclure sur ce point, la démarche QSE permet de réduire les coûts de l'entreprise. Sur le plan environnemental, l'entreprise 1 peut réduire sa facture énergétique. Sur le plan de la qualité, cela signifie que des produits de meilleure qualité engendrent moins d'appels clients en SAV et par conséquent cela fait diminuer fortement les coûts liés à la qualité. Et enfin, sur le plan de la sécurité, la santé et la sécurité des salariés sont primordiales, car elles représentent un coût.

La démarche QSE permet de réduire les coûts, ce n'est pas son seul objectif. L'entreprise 1 développe des énergies « plus verte » en favorisant l'utilisation du GPL, émettant ainsi moins de rejets dans l'atmosphère. La réduction des appels clients au SAV améliore l'image de l'entreprise auprès de ces derniers. En effet, les clients sont plus satisfaits des produits de la marque et par conséquent, cela joue positivement sur les ventes de l'entreprise. Enfin, la santé et la sécurité des salariés jouent sur la qualité des produits, mais aussi sur l'absentéisme et la motivation des salariés. En effet, Mr. L m'a expliqué que l'entreprise 1 a mis en place la méthode du pont-stop. Cette méthode consiste à vérifier sur les lignes de production à partir d'une check liste que les règles de sécurités soient respectées, permettant de dialoguer avec les salariés sur la sécurité, leur demander leurs avis sur des questions d'aménagement.

La démarche QSE réduit les coûts de l'entreprise, mais joue un effet de levier positif pour l'entreprise 1.

J. : *En quoi consiste le pont stop ?*

Mr. L. : *Ce sont des audits rapides, ciblés très simples, où on part avec une petite check-list, On va voir un poste, et puis on va discuter avec la personne de sécurité. Dans la check-list, on a des points pense bêtes, je dirai que l'on aborde des sujets concernant la sécurité, de manière générale, si je puis dire. Et puis, on voit si la personne est réceptive ou non à la sécurité. On s'assure que les EPI soit bien portés. S'ils ne le sont pas, qu'est ce qui pose problème, pour pouvoir mettre en place un plan d'action pour que ça soit porté.*

La QSE est-elle une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place ?

J. : *Au niveau réglementaire, législatif, ce n'est pas un casse tête de mettre en place un dispositif environnemental ?*

Mr. L. : *Non, on a des veilles réglementaires, qui sont assurées par des sociétés extérieures avec lesquelles on a passé des contrats. Donc on est informé de l'évolution des textes de lois, et à partir de là, on doit amener la preuve comme quoi, on a en bien pris connaissance et que derrière on les a adaptés et que l'on fait évolué le site par rapport aux textes réglementaires. Ça aussi c'est intégré dans le système de management de l'environnement. De la qualité, c'est un autre domaine, mais qualité, sécurité, environnement, on doit le prouver et on a une vieille réglementation.*

Mr. L m'a expliqué que le plus difficile dans une démarche QSE, c'est de suivre régulièrement s'il y a des veilles réglementaires. En effet, il m'a indiqué c'était très compliqué à suivre, car régulièrement de nouveaux règlements voient le jour et l'entreprise doit s'y conformer. C'est pour cela que l'entreprise 1 a externalisé la surveillance de la vieille réglementation à des sociétés extérieures qui informent l'entreprise 1 de tous les nouveaux règlements, et l'entreprise 1 doit ensuite prouver qu'elle respecte l'ensemble des règlements.

De plus, elle est régulièrement auditée car l'entreprise est certifiée ISO 9001 et ISO 14001

J : *En regardant le mur derrière vous, vous êtes certifié par l'AFNOR, ISO 9001 pour la qualité et ISO 14 001 pour l'environnement, donc pour le moment vous n'avez pas encore OH SAS 18001 pour la sécurité ?*

Mr. L : *Par encore, on est en train de regarder, pour y passer l'année prochaine.*

J : *Vous respectez bien les cahiers des charges de l'agence française, donc vous êtes audité assez régulièrement ?*

Mr. L : *Audit tous les ans, avec des audits de renouvellement tous les trois ans et des audits de suivi intermédiaire.*

Ces audits réguliers montrent que l'inscription de l'entreprise 1 dans une démarche QSE est quelque chose de très contrôlé. En effet, l'entreprise doit suivre un cahier des charges très précis, afin d'être certifiée. De plus, l'entreprise doit se tenir au courant de tous les nouveaux règlements afin de rester conforme aux certifications. Donc, on peut dire que la démarche QSE est une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place, mais cette contrainte se traduit par des avantages supérieurs à cette dernière en termes de retombées pour les entreprises.

La QSE permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

J : *Pour vous, la politique QSE est un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ? C'est lié à votre stratégie ?*

Mr. L : *Je n'ai pas les éléments pour pouvoir comparer notre positionnement car je ne sais pas comment eux sont positionnés. Par contre, ce qui est certain, c'est que la qualité, la satisfaction de notre client, est ce qui est inscrit en gros, c'est la politique du groupe. La politique environnementale c'est pareil, la sécurité pareil, on doit faire des reportings tous les mois, avec nos indicateurs, expliquer ce que l'on met en place. Mais ça dans les 3*

domaines, donc, oui c'est une politique au niveau de l'usine, mais c'est une politique qui est soutenue, encouragée, poussée au niveau du groupe, car il y a des échanges au niveau du sujet, et on se compare entre usine. Maintenant je suis convaincu que nos concurrents font la même chose, je leur fais confiance pour avoir de bonnes idées. Donc non je pense, de toute façon, ce sont des politiques qui nous permettent non seulement d'atteindre des aspects tel que la satisfaction client, tel que respect de l'environnement, tel que satisfaction de nos employés, car comme je disais, on ne va pas travailler pour se blesser. Mais ça permet aussi d'avoir des résultats économiques. Donc tout le monde doit y trouver son compte.

Pour Mr. L, la démarche QSE ne permet pas d'obtenir un avantage concurrentiel, mais elle est indispensable à toutes les entreprises. Pour lui, la démarche QSE est primordiale pour rester sur un marché car les concurrents de l'entreprise ont adopté une telle démarche. Cela montre que les entreprises ont entre elles un effet de mimétisme. En effet, elles copient entre elles les meilleures méthodes, c'est une sorte de benchmarking. Mais Mr. L met en avant l'argument économique. Pour lui, une démarche QSE est mise en place pour permettre à une entreprise de réduire ses coûts et donc par conséquent d'être plus rentable.

Après avoir étudié les résultats obtenus au sein de l'entreprise 1, nous allons voir dans une seconde sous partie, les résultats obtenus au sein de l'entreprise 2.

B. Analyse des résultats obtenus au sein de l'entreprise 2

Présentation rapide de l'entreprise 2 :

L'entreprise 2 est une entreprise spécialisée dans le secteur de la métallurgie et plus particulièrement celui de la fonderie. Elle produit essentiellement des pièces automobiles. L'entreprise 2 possède plusieurs unités de production en France et compte environ 800 salariés. L'entreprise 2 ne possède pas un management QSE intégré. A chaque domaine de la QSE, on trouve un responsable différent. Le service sécurité et le service environnement travaillent régulièrement ensemble d'une manière générale ils sont complémentaires.

La QSE est-elle liée à un effet de mode ?

J : *Quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique environnementale au sein de votre établissement ?*

Mme L : *Financier, je ne vois pas vraiment, je dirai que c'est plus une mise en conformité obligatoire, on cherche aussi à aller plus loin. Généralement, on a des subventions quand on essaye d'aller plus loin que la réglementation. Et puis généralement, ça va tellement vite que, on a intérêt à aller chercher plus loin.*

Pour Mme. L, responsable environnement, l'environnement correspond essentiellement à une mise en conformité avec la réglementation en vigueur.

Mme. L : *On sent que les clients, au départ, ils veulent des pièces de bonnes qualité, mais maintenant on sent aussi qu'ils nous demandent plus. Ils ont des systèmes de cotation, ils nous cotent, en tant que fournisseur et la QSE fait partie des critères de cotation.*

Ce que Mme. L souhaite montrer c'est que la QSE et sa démarche sont plus qu'un effet de mode. La notation de la QSE de l'entreprise 2 auprès de ses clients révèle que cette démarche est devenue stratégique pour les entreprises, afin de se positionner et de rester sur un marché particulier et concurrentiel.

Le développement de la QSE est-il lié à une demande client ?

Mme. R : *Pour moi venant de la qualité, avant on ne parlait pas forcément de sécurité et d'environnement, maintenant ça vient de plus en plus, d'une demande client qui eux sont aussi dans une démarche de qualité et d'environnement. Ils imposent au plus petit maillon de leur chaîne, la même démarche. Après c'est à différente hauteur et après cela dépend des personnes. Il y a une démarche même si elle n'est pas ISO, ils demandent qu'il y ait une démarche de base que ce soit en qualité, en sécurité et en environnement.*

Pour Mme. R, responsable sécurité de l'entreprise 2, le développement de la démarche QSE est lié à une demande des clients. En effet, selon elle, ce sont eux qui ont poussé l'entreprise à mettre en place une démarche QSE. Les clients exigent que leurs fournisseurs s'inscrivent dans ce type de démarche. Ils souhaitent toute leur chaîne de production suivent une telle démarche.

J : *La sécurité fait-elle partie des attentes des clients ?*

Mme. R : *Ah oui, oui, ce sont les premiers à nous le demander, ça devient de plus en plus constant.*

Pour Mme. L et Mme. R, la démarche QSE vient d'une demande client. Les clients sont de plus en plus soucieux de ces questions maintenant.

Mme. L : *Comme je le disais, c'est comme l'ISO TS, les clients nous le demandent. Au sens même qu'au niveau de l'ISO TS, on nous demande des objectifs en termes d'environnement et de sécurité. Avant les clients venaient juste vérifier la qualité des pièces et là on a l'exemple d'un client, qui a passé une matinée sécurité et environnement. Il a vérifié le port des EPI, il a vérifié si le tri des déchets est effectué, il a posé des questions aux personnes, pour leur demander ce qu'ils doivent faire s'il y a un incendie.*

L'exemple de Mme. L, avec le client qui a passé une matinée sécurité et environnement montre bien que cette démarche est devenue quelque chose d'essentielle pour ces derniers.

Mme. L : *On sent que les clients, au départ, ils veulent des pièces de bonnes qualité, mais maintenant on sent aussi qu'ils nous demandent plus. Ils ont des systèmes de cotation, ils nous cotent, en tant que fournisseur et la QSE fait partie des critères de cotation.*

De plus comme l'indique Mme. L, la démarche QSE est devenue un critère de notation des fournisseurs comme l'entreprise 2 auprès de ces clients. On peut se rendre ainsi compte que la QSE est loin d'être un effet de mode, mais qu'elle est devenue un axe stratégique pour les entreprises qui n'est pas à prendre à la légère.

Pour Mme. R, le fait que les clients de l'entreprise 2 demandent que l'entreprise possède et respecte les règles d'une démarche QSE, permet à l'entreprise 2 d'être tirée vers le haut.

Mme. R : *Ils nous tirent vers le haut. Sans nous auditer, mais par exemple quand on envoie des questionnaires à nos clients, ils demandent s'il y a quelqu'un de responsable de la sécurité, s'il y a une démarche qualité, s'il y a une démarche sécurité, une démarche environnement. C'est souvent demandé maintenant.*

Mme. R : *Ce sont des exigences un peu plus spécifiques. Et c'est vrai que certains clients lors de leur visite, regardent si les gens portent leurs casques, leurs équipements, posent des questions sur les rejets. Ça devient une démarche commune.*

Cette exigence est également contrôlée par les clients lorsqu'ils viennent visiter l'entreprise. Cela montre que la démarche QSE et son bon fonctionnement est un point sur lequel les clients de l'entreprise 2 sont très observateurs. Les clients s'inscrivent dans une démarche QSE et ils veulent par conséquent que leurs fournisseurs s'y inscrivent aussi. Permettant ainsi à tous de s'améliorer.

La QSE pour l'entreprise 2 est liée à une demande des clients de l'entreprise. Les clients entraînent l'entreprise dans une démarche QSE, permettant ainsi de créer une dynamique de progrès pour tous. Cette démarche est bénéfique pour tous.

Cependant selon Mme. L, si l'entreprise est certifiée ISO 14 001, c'est du à une demande client, mais c'est aussi un engagement de l'entreprise envers les riverains qui habitent au environ du site. La démarche environnementale repose sur l'image que veut véhiculer l'entreprise à l'extérieur.

Mme. L : *Les clients demandent que l'on soit certifié ISO 14 001. Et puis après au niveau des riverains, car on est quand même assez entouré. On a des habitations justes à côté. Donc avoir quelqu'un et un engagement environnemental, ça donne une bonne image.*

Enfin selon Mme. L, l'instauration d'une démarche QSE vient du fait que l'entreprise cherche à satisfaire les clients. Et si les clients se penchent sur les questions de sécurité et d'environnement, l'entreprise 2 se doit de satisfaire leurs exigences.

Mme. L : *Le premier boulot de la qualité, c'est de répondre aux exigences des clients, et vu que les clients vont plus vers la sécurité et l'environnement, on va forcément scinder.*

La mise en place d'une démarche QSE est-elle un moyen pour les entreprises de réduire leurs coûts ?

J'abordais ici avec Mme. R, la question concernant la certification de l'entreprise à la norme OH SAS 18 001. Elle m'expliqua que l'entreprise n'était pas encore certifiée, mais cela allait peut être arrivée dans quelques années. Je lui demandai si les outils exigés dans le cahier des charges de la norme étaient mis en place dans l'entreprise.

J : Vous avez déjà mis en place des outils ?

Mme. R : Oui bien sur, on a mis en place des outils, des indicateurs. La démarche QSE en gros passe sur l'amélioration continue, et l'enregistrement des données. La démarche d'amélioration continue, on essaye de l'avoir en QSE, ce que l'on essaye d'atteindre c'est le risque zéro. Plus d'accidents, plus de maladies professionnelles etc... L'enregistrement, c'est la même chose car on l'a, on a des indicateurs, qui sont les accidents avec les sièges, les lieux, le site. Ça engendre un taux de fréquence, un taux de gravité, tout ça, ça se calcule et puis tout ça a un coût pour l'entreprise qui n'est pas négligeable. Il faut savoir que ça coûte très cher à l'entreprise, c'est pour cela que l'on cherche à l'améliorer car ça rentre dans une politique importante. Même que ça soit au niveau, de l'image de marque, mais c'est plutôt la santé des salariés en premier, l'image de marque qui en découle, mais aussi le coût financier qui peut impacter énormément l'entreprise.

Selon Mme. R, la mise en place d'une politique sécurité permet de réduire les frais financiers de l'entreprise. En effet, elle explique qu'un accident engendre un coût pour l'entreprise, « qui n'est pas négligeable ». L'entreprise en mettant en place une politique sécurité souhaite réduire ses coûts concernant les accidents du travail. Mais aussi améliorer la santé et la sécurité des salariés à leurs postes de travail, et par conséquent véhiculer une image positive, en montrant que l'entreprise prend au sérieux la question de la santé et de la sécurité de ses salariés.

Mme. R : Je pense que des actions QSE ont que des impacts positifs pour l'entreprise. On gagne en qualité, en sécurité et en environnement. La rentabilité augmente et l'entreprise y gagne. Si on améliore les conditions de travail, il y a moins de fatigue, plus de vigilance, moins d'absentéisme. Tout est incriminé. Tant qu'il y aura le facteur humain, ça rentrera en ligne de compte.

Pour Mme. R, la démarche QSE ne peut qu'avoir des effets positifs pour une entreprise. Elle suit le raisonnement suivant : Si on améliore les conditions de travail, les salariés sont moins fatigués et donc ils sont plus vigilants. Par conséquent, les niveaux de qualité augmentent, rendant l'entreprise plus rentable.

Cependant, Mme. L n'a pas le même raisonnement concernant l'environnement. Selon elle, l'environnement ne permet pas de réduire les coûts de l'entreprise mais seulement de se mettre en conformité avec les règlements.

J : Quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique environnementale au sein de votre établissement ?

Mme L : Financier, je ne vois pas vraiment, je dirai que c'est plus une mise en conformité obligatoire, on cherche aussi à aller plus loin. Généralement, on a des subventions quand on essaye d'aller plus loin que la réglementation. Et puis généralement, ça va tellement vite que, on a intérêt à aller chercher plus loin. Par exemple, je parle des actions que nous sommes en train de faire, avant on utilisait de l'alcool, maintenant on est en train de passer à l'eau, ce n'est pas vraiment réglementaire, car aujourd'hui on respecte, mais on sait que dans l'avenir, ils vont nous demander de diminuer nos rejets au niveau de l'alcool, c'est au niveau des odeurs. On cherche toujours à aller beaucoup plus loin que la réglementation. En tout cas pour nous, c'est ce cas là pour l'environnement.

Pour Mme. L, la démarche environnementale réside uniquement dans le fait que l'entreprise doit se mettre en conformité avec la réglementation, et qu'elle doit toujours chercher à avoir un temps d'avance sur la réglementation.

La QSE est-elle une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place ?

J. : *Au niveau de la réglementation, c'est assez contraignant et difficile à mettre en place ?*

Mme. L. : *Oui, oui, très difficile. Nous avons une aide, la veille réglementaire, aujourd'hui c'est sous-traité, on a un bureau d'étude, qui est subventionné par l'Etat, car quand un texte réglementaire sort, on s'arrache les cheveux pendant un moment. Et donc, on a une aide là-dessus, ils sélectionnent les textes qui nous sont applicables. Car il y a tellement de textes qui sortent tout les jours, que c'est difficile. Ils nous font un résumé et puis ils nous aident et nous donnent des conseils pour nous aider à le mettre en œuvre sur les sites. On échange avec les fondeurs au alentour. On est 18 fonderies à travailler ensemble, donc quand on est bloqué, on échange. On a besoin d'une aide sur la réglementation.*

Selon Mme. L, la mise en conformité avec les règlements est assez complexe. L'entreprise 2 a externalisé la veille réglementaire à un bureau d'étude qui doit veiller à ce que l'entreprise soit toujours conforme et à informer l'entreprise de toutes évolutions en lui indiquant les textes applicables et comment les mettre en place. De plus, plusieurs entreprises s'entraident entre elles lorsqu'elles sont bloquées.

De plus, pour Mme. L, l'entreprise est très encadrée. Elle ne peut pas faire ce qu'elle veut. L'entreprise 2 est certifiée ISO 14 001, et elle est régulièrement contrôlée par la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL), et de plus l'entreprise est auditée régulièrement.

J : Vous êtes assez surveillé par les organismes ?

Mme. L : Nous sommes soumis à une inspection, nous sommes surveillés par un service qui s'appelle la DREAL. C'est une inspection de l'environnement comme une inspection du travail. Déjà, avoir un système, on est certifié ISO 14 001 sur un site, j'essaye de l'étendre sur les autres, mais ils ne sont pas vraiment audités, les audits sont les mêmes. Je pense du fait que nous sommes une structure assez importante. On a une inspection de la DREAL deux fois par ans, alors que d'autre structure la voit tous les 3 ans. On est plus suivi car on est 800 personnes.

L'entreprise 2 est très encadrée. D'un côté par les agences d'accréditations, et d'une autre part par des organismes gouvernementaux.

Sur le plan de la sécurité, l'entreprise 2 est assez surveillé par l'inspection du travail, qui est au courant de tous les accidents du travail ayant eu lieu dans les différentes unités. De plus, si elle juge un accident important, elle peut réclamer plus d'informations afin de contrôler que l'entreprise a mis tous les moyens en œuvre afin de protéger les salariés.

J : Vous êtes assez surveillé par les organismes ?

Mme. R : L'inspection du travail a une copie de tous les accidents du travail. Et elle peut demander plus d'informations. Elle peut demander une enquête du CHSCT. Elle intervient généralement quand ce sont des accidents graves. Elle peut venir faire des visites, faire un tour dans l'entreprise, faire un rapport, demander de mettre en place des actions correctives. Donc oui, nous sommes très surveillés, on ne peut pas faire n'importe quoi.

Pour conclure, l'entreprise 2 est soumise régulièrement à des contrôles. De plus, comme l'a indiqué Mme. L, il est très difficile de contrôler si l'entreprise est toujours en conformité avec les règlements, c'est pour cela que la direction a décidé d'externaliser ce domaine. Donc, on

peut dire que la démarche QSE est une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place, mais cette contrainte se traduit par des avantages supérieurs à cette dernière en termes de retombées pour les entreprises.

La QSE permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

J : *Le fait que la qualité soit à part, c'est peut être car la qualité est un axe stratégique de l'entreprise.*

Mme. L : *Oui c'est important au niveau de la satisfaction client. Mais il faut retenir que la qualité est arrivée avant la sécurité et l'environnement. La première chose était de faire de la qualité et répondre aux exigences des clients. Le service environnement est arrivé en 2000, l'environnement aujourd'hui a pris une part importante. Et on ne pourrait plus fonctionner sans s'occuper de la sécurité et de l'environnement. Aussi bien au niveau des coûts, on sait que les accidents du travail coûtent extrêmement cher, tout comme les maladies professionnelles. Donc c'est vrai, il y a cette volonté d'agir dessus. Aujourd'hui je pense que l'entreprise ne peut pas fonctionner, sans s'occuper un minimum de la QSE, ça c'est clair !*

Pour Mme. L, la qualité est essentielle car c'est répondre aux exigences clients. Mais elle ne conçoit pas l'entreprise 2 sans la sécurité et l'environnement. La formule en fin de citation « *ça c'est clair !* » montre que Mme. L est catégorique. La QSE est un tout, et si on agit uniquement sur la qualité, l'entreprise ne peut pas fonctionner. Elle fait surement référence aux nombreux contrôles auxquels est soumise l'entreprise par les organismes d'accréditations et les organismes gouvernementaux.

J : *Pour vous, la QSE, ce sont des axes stratégiques pour l'entreprise ?*

Mme. L : *Oui c'est sûr ! La sécurité et l'environnement sont venus plus tard dans l'entreprise mais on sent maintenant que l'entreprise ne peut pas faire sans les trois.*

De plus, quand je lui ai posé la question afin de savoir si la QSE était un axe stratégique pour l'entreprise, sa réponse a été très claire « *Oui c'est sûr !* ». Comme je le disais précédemment, Mme. L ne conçoit pas l'entreprise 2 sans une démarche QSE. Elle juge cette démarche indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Quand j'ai posé la question à Mme. R, elle m'a répondu que cette démarche QSE était une demande des clients.

J : Pour vous, la QSE, ce sont des axes stratégiques pour l'entreprise ?

Mme. R : Pour moi venant de la qualité, avant on ne parlait pas forcément de sécurité et d'environnement, maintenant ça vient de plus en plus, d'une demande client qui eux sont aussi dans une démarche de qualité et d'environnement. Ils imposent au plus petit maillon de leur chaîne, la même démarche. Après c'est à différente hauteur et après cela dépend des personnes. Il y a une démarche même si elle n'est pas ISO, ils demandent qu'il y ait une démarche de base que ce soit en qualité, en sécurité et en environnement.

Par conséquent, si l'entreprise ne met pas en place une telle démarche, elle ne satisfera pas les exigences de ses clients. Donc les entreprises ont tout intérêt selon elle, à développer une démarche QSE afin de les satisfaire.

Après avoir analysé les résultats obtenus au sein de l'entreprise 2, nous allons pouvoir comparer les résultats entre les deux entreprises dans une troisième sous-partie.

C. Comparaison des résultats entre les deux entreprises

Lors des deux sous parties précédentes, nous avons étudié la démarche QSE au sein de deux entreprises. On remarque après lecture, que les deux entreprises n'ont pas la même approche de la QSE.

Tout d'abord, concernant la première hypothèse qui était de savoir si le management QSE est un effet de mode, on remarque qu'ils sont tous les trois relativement d'accord sur le fait que la QSE n'est pas liée à un effet de mode.

Pour Mr. L de l'entreprise 1, la QSE est une nécessité, tandis que pour Mme. L de l'entreprise 2, la QSE et son développement dans l'entreprise est du essentiellement à une demande des clients. Pour Mr. L, la QSE est moyen pour l'entreprise d'être rentable, pour Mme. L, la démarche environnementale est un moyen de se mettre en conformité avec la réglementation. De plus, toujours selon Mme. L, les clients sont de plus attentifs à ce type de démarche. Ils évaluent leurs fournisseurs par rapport à cette dernière. Les entreprises ont donc tout intérêt à s'inscrire dans une démarche QSE, pour dans un premier temps satisfaire la demande des clients, mais aussi dans un second temps, réduire leurs coûts et par conséquent, rendre l'activité de l'entreprise plus rentable.

Cependant, on peut dire que la démarche QSE pour ses deux entreprises est importante. Pour Mme. L de l'entreprise 2, elle ne conçoit pas l'entreprise sans l'environnement et la sécurité. De plus la mise en place d'une politique environnementale au sein de l'entreprise 2 permet aussi d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des riverains qui peuvent être inquiets. Pour elle, ce sont des secteurs essentiels. Quant à Mr. L de l'entreprise 1, la démarche QSE est une nécessité car cette démarche permet à l'entreprise de s'améliorer et d'être plus rentable.

Pour conclure, on peut dire que la démarche QSE pour ses deux entreprises n'est pas liée à un effet de mode, mais elle est liée à une exigence des clients qui sont de plus en plus attentifs à ce type de politique entrepreneuriale et elle est liée aussi à une volonté de réduire les coûts de l'entreprise.

Concernant la seconde hypothèse, qui était de savoir si le développement de la démarche QSE dans les entreprises est lié à une demande des clients, on peut dire que les trois interviewés sont d'accord sur ce point.

Pour Mr. L de l'entreprise 1, la satisfaction client fait partie de la politique de l'entreprise. Si l'entreprise a mis en place une telle démarche, c'était pour répondre à une exigence de ses clients. Selon lui, avoir une politique QSE est obligatoire, les clients l'exigent de leurs fournisseurs. Donc cela revient à dire que la démarche QSE de l'entreprise 1 est liée à une demande des clients de l'entreprise.

Pour l'entreprise 2, Mme. L et Mme. R expliquent que ce sont les clients qui ont réclamé à l'entreprise 2 de s'inscrire dans une démarche QSE. Leurs clients sont de plus en plus attentifs à ce genre de politique. Elles expliquent même que les clients, lorsqu'ils viennent visiter l'entreprise, s'entretiennent avec les salariés afin de parler sécurité et environnement. De plus, certains clients, passent visiter l'entreprise et ne s'intéressent qu'à la sécurité et qu'à l'environnement. Les clients sont au centre de cette démarche. Les entreprises mettent en place ce type de politique afin de satisfaire les exigences de leurs clients. Enfin, pour Mme. R, la mise en place de ces politiques QSE dans l'entreprise tire vers le haut les entreprises. Les entreprises doivent s'améliorer, faire des produits de meilleure qualité, tout en respectant les conditions de santé et de sécurité des salariés et tout en réduisant leur rejet et leur empreinte écologique sur l'environnement. Cette démarche QSE permet aux entreprises de s'améliorer, de se rationaliser et d'être plus rentables.

Pour conclure, on peut dire que le développement de la QSE dans les deux entreprises 1 et 2 est lié à une demande client. Les clients l'exigent pour travailler avec ses deux entreprises. Cette démarche permet aux entreprises de s'améliorer et d'être plus efficace et rentable.

Concernant la troisième hypothèse qui était de savoir, si la mise en place d'une démarche QSE est un moyen de réduire les coûts de l'entreprise, on peut dire que les interviewés sont relativement d'accord sur ce point. En effet, pour Mr. L et Mme. R, la mise en place d'une démarche QSE est clairement un moyen de réduire les coûts de l'entreprise. En revanche, pour Mme. L, la démarche QSE, et plus particulièrement la démarche environnementale est plus une mise en conformité avec la réglementation.

En effet, pour Mr. L, la mise en place d'une politique QSE au sein de l'entreprise 1 a permis de réduire les coûts de l'entreprise. Concernant la qualité, la mise en place d'une politique qualité a permis de réduire le nombre d'appel clientèle en SAV, par conséquent cela génère des gains pour l'entreprise. Concernant la sécurité, la mise en place d'une politique sécurité afin de réduire le nombre d'accident de travail, mais aussi de maladies professionnelles génère des gains pour l'entreprise. Enfin concernant la politique environnementale, la mise en place d'une politique environnementale visant à réduire l'empreinte écologique de l'entreprise sur l'environnement en favorisant l'utilisation d'énergie plus « verte » comme le GPL, permet à l'entreprise de réduire sa facture énergétique et par conséquent de faire des gains.

Pour Mme. R, la mise en place d'une politique sécurité permet d'augmenter la rentabilité de l'entreprise, car en améliorant les conditions de travail, les salariés sont moins fatigués et donc plus vigilants.

Pour eux, la mise en place d'une démarche QSE est un moyen pour les entreprises de réduire leurs coûts.

Cependant, Mme. L n'est pas de cet avis. Pour elle, et plus particulièrement concernant la démarche environnementale, elle estime que la mise en place d'une démarche QSE est moyen de se mettre en conformité avec la réglementation. En revanche, elle est d'accord avec le fait que sur la qualité et la sécurité, cela puisse permettre à l'entreprise de faire des gains.

On peut dire que les trois interviewés sont relativement d'accord sur ce point.

Concernant la quatrième hypothèse qui était de savoir si la mise en place d'une démarche QSE était contraignante, les trois interviewés ont tous répondu que la veille réglementaire était quelque chose de très complexe. Par ailleurs, les deux entreprises ont externalisé cette fonction à des cabinets ou des études afin de faciliter le travail des responsables QSE. De plus, les trois interviewés indiquent que la mise en place d'une telle démarche signifie que leurs entreprises étaient souvent contrôlées. Ils sont contrôlés soit par des organismes gouvernementaux tels que la DREAL ou l'inspection du travail ou soit par les organismes d'accréditations qui audient régulièrement les entreprises.

On peut dire que la mise en place d'une démarche QSE répond à des obligations. L'entreprise qui met en place une telle démarche doit suivre les règles qui lui sont dictées, au risque de se

faire sanctionner ou bien être non reconnue par les certifications. En revanche, ils s'accordent à dire que la mise en place d'une démarche QSE apporte beaucoup plus à l'entreprise et par conséquent, les contraintes sont peu importantes par rapport aux bénéfices qu'une telle démarche peut apporter aux entreprises.

Enfin concernant l'ultime hypothèse qui était de savoir si la démarche QSE permet d'obtenir un avantage concurrentiel pour les entreprises, les trois interviewés n'ont pas la même réponse.

Pour Mr. L de l'entreprise 1, la QSE n'est pas un avantage concurrentiel car il faut l'être. C'est une nécessité. Alors que pour Mme. R et Mme. L de l'entreprise 2, l'entreprise a tout intérêt à développer une telle démarche. En effet, selon elle, la QSE est un tout, et l'un ne fonctionne pas sans l'autre. On ne peut pas s'occuper de la qualité et de la sécurité, et ne pas se préoccuper de l'environnement. Les trois sont liés et sont primordiaux pour l'entreprise. L'entreprise ne peut pas fonctionner sans une démarche QSE car elle entraîne l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue.

Après avoir comparé les résultats entre les deux entreprises, passons à l'ultime sous partie consacrée à la réponse de la problématique de départ.

D. Réponse à la problématique de départ

J'ai essayé de tout au long de ce mémoire et plus particulièrement dans cette troisième grande partie de répondre à la problématique suivante :

La mise en place d'une démarche Qualité, Sécurité et Environnement est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel ou n'est-ce pas la simple mise en conformité des organisations avec leurs engagements ? Exemple de deux entreprises dans le secteur industriel.

Pour répondre à cette problématique, j'ai interviewé trois personnes responsables soit de la QSE ou bien d'un secteur de cette dernière.

Lors de l'analyse et de la comparaison, on remarque que les interviewés n'ont pas les mêmes opinions concernant l'hypothèse selon laquelle la démarche QSE permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Pour l'entreprise 1, la mise en place d'une démarche QSE relève d'une nécessité. Les clients exigent que l'entreprise le soit, et dans le cadre de la politique qualité dont l'objectif majeur est la satisfaction client, l'entreprise 1 s'est inscrite dans ce type de démarche QSE. De plus, la mise en place d'une politique QSE signifie aussi que l'entreprise doit devenir de plus en plus rentable. En effet, par le biais du déploiement de la politique qualité, sécurité et environnement, l'entreprise souhaite réduire ses frais.

Le déploiement de la démarche qualité doit aboutir à la réduction du nombre d'appels au SAV. Cette réduction du nombre d'appels permet à l'entreprise de faire des gains. Mais de plus, cette réduction renforce l'image de l'entreprise et de ses produits. Les clients ont une vision positive des produits de la marque et ceci instaure une sorte de cercle vertueux pour les ventes de l'entreprise et de son image.

Le déploiement de la démarche sécurité aboutit à la réduction du nombre d'accidents du travail et des maladies professionnelles. Ces deux réductions permettent à l'entreprise de faire des gains. Mais également, grâce au déploiement de la politique santé et sécurité des salariés, les conditions de travail s'améliorent ce qui permet de réduire la fatigue au poste de travail rendant les agents plus vigilants. De plus, cette réduction permet de réduire l'absentéisme et d'améliorer la motivation des salariés grâce au cadre de travail. Cette démarche a des retombées positives pour l'entreprise. Premièrement, elle améliore les conditions de travail et par conséquent améliore le climat social au sein de l'entreprise. Ensuite, en termes d'image, l'entreprise envoie une image plus que positive à ses clients, ses fournisseurs, aux futurs candidats qui pourraient postuler, attirant ainsi de nouveaux potentiels, mais aussi à tous les acteurs externes de l'entreprise.

Enfin, le déploiement de la démarche environnementale aboutit à réduction des rejets et de réduire l'empreinte environnementale de l'environnement. Le déploiement de cette démarche permet à l'entreprise de développer l'utilisation d'énergie plus propre et également réduire la

facture énergétique de l'entreprise. De plus, en termes d'image, l'entreprise gagne. En effet, les clients sont de plus en plus soucieux des questions environnementales. Et le déploiement d'une telle politique joue en faveur de l'entreprise.

On peut conclure pour l'entreprise 1, que la mise en place d'une politique QSE n'est pas liée à une volonté d'obtenir un avantage concurrentiel mais uniquement de permettre à l'entreprise de se mettre en conformité auprès de ses clients qui exigent de plus en plus le développement de cette démarche, mais également que l'entreprise se mette en conformité avec le cahier des charges émis par les organismes de certification afin d'obtenir les certifications nécessaires. On peut dire que la mise en place d'une démarche QSE pour l'entreprise 1 est une nécessité afin de satisfaire ses clients, mais aussi pour se positionner sur le marché. Par conséquent, on peut dire que le management de la QSE n'est pas un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel mais un moyen pour l'entreprise de ne pas se faire concurrencer d'avantage.

Pour l'entreprise 2, la mise en place d'une démarche QSE relève d'une demande client. En effet, ce sont eux les premiers à l'avoir demandé à l'entreprise 2. Pour les clients, cette démarche QSE est indispensable. En effet, les clients de l'entreprise sont inscrits dans une politique QSE et par conséquent, ils tendent de tirer vers le haut leurs fournisseurs. Les clients de l'entreprise s'inscrivent généralement dans une responsabilité sociétale. Pour eux, une démarche QSE est essentielle.

Comme je l'ai exposé précédemment, la mise en place d'une démarche QSE permet à l'entreprise de faire des gains sur la qualité, mais aussi sur la sécurité et sur l'environnement. Et par conséquent, cela génère des gains pour l'entreprise de manière générale.

La QSE est devenue une norme pour les entreprises. On ne peut plus dire que la mise en place d'une démarche de ce type permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents. Elles développent toutes plus ou moins une démarche QSE grâce à l'impulsion des exigences de leurs clients qui sont eux de plus en plus attentifs et soucieux de ce déploiement de politique.

Pour conclure, la QSE et son déploiement est devenu un standard pour toutes les entreprises qui souhaitent répondre aux exigences de leurs clients. Cette démarche est assez contrôlée par divers organismes qui vérifient la mise en conformité de l'entreprise avec les différents règlements mais aussi avec leurs engagements. La mise en place d'une politique QSE n'est pas entièrement négative pour les entreprises. En effet, cette politique leur permet de réduire

leur coût mais aussi dans un second temps de faire des gains et par conséquent de rendre plus rentable leur entreprise. On peut dire que la mise en place d'une démarche QSE dans les deux entreprises étudiées est due à une volonté des entreprises de se mettre en conformité avec leurs engagements auprès de leurs clients, qui s'inscrivent de plus dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises.

Je vous ai présenté dans cette troisième et ultime partie, les résultats obtenus au sein des deux entreprises étudiées, j'ai présenté les différences entre les deux entreprises et enfin j'ai répondu à la problématique de départ.

Conclusion

Tout au long de ce travail, j'ai essayé de répondre à la problématique de départ qui était : La mise en place d'une démarche Qualité, Sécurité et Environnement est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel ou n'est-ce pas la simple mise en conformité des organisations avec leurs engagements ? L'exemple de deux entreprises dans le secteur industriel.

Nous avons vu dans une première grande partie le management QSE en détaillant les domaines. Nous avons pu nous rendre compte que le management de la qualité avait pour objectif de satisfaire les exigences des clients. L'organisation cherche en développement un système de management de la qualité totale à réduire ses coûts de non-conformité. Son objectif étant de produire du « premier coup » à la qualité demandée.

Concernant le management de la sécurité, nous avons vu que ce dernier dépendait aux nombreux règlements qui encadrent la santé et la sécurité au travail. De plus, nous avons vu que le développement de la prévention des risques permettait de réduire le nombre d'accident du travail, faisant gagner en rentabilité les organisations. De plus, la mise en place d'un système de management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail, et donc de gagner en performance.

Concernant le management environnemental, on a vu que ce dernier est lié lui aussi à de nombreux règlements et qu'il est de plus en plus recherché par les clients qui s'inscrivent dans une démarche de RSE. De plus, nous avons dit que les organisations mettant en place un système de management de l'environnement pouvaient gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

Nous avons vu également que l'émergence du management intégré était liée à une volonté de satisfaire toutes les parties prenantes des organisations. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés.

Dans une seconde grande partie, nous avons vu la méthodologie adoptée. Nous avons vu que pour répondre à cette question, j'ai adopté une démarche qualitative avec un guide d'entretien.

Enfin dans une troisième et ultime partie, nous avons vu l'analyse des résultats recueillis au sein des deux organisations, nous les avons comparé, et nous avons répondu à la problématique.

La réalisation de ce mémoire m'a permis de mener un travail de recherche. Il m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances concernant le management de la QSE, les certifications, les pratiques des organisations.

Bibliographie

Ouvrages :

BARON Valérie (2007), *Pratiquer le management de l'environnement : les réponses à vos questions*, 3^{ème} édition, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

CANARD Frédéric (2009), *Management de la qualité*, Paris, Gualino Lextenso

ERNOUL Roger (2010), *Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

FROMAN Bernard, GEY Jean Marc, Bonnifet Fabrice (2009), *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

GILLET-GOINARD Florence, MONAR Christel (2010), *La boîte à outils en Santé-Sécurité Environnement*, Paris, Dunod

MOUTON Jean-Pierre (2006), *La sécurité en entreprise : sensibilisation du personnel et mise en œuvre d'un plan d'action*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod

PERETTI Jean-Marie (2010), *Ressources humaines*, 12^{ème} édition, Paris, Vuilbert

Articles :

COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck (2002), *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

EL YACOUBI EL IDRISSE Houda, CHERKAOUI Abdelghani, BOUAMI Driss (2007), *Système de Management Intégré Vers un référentiel simple et élargi*, CPI Rabat Maroc, Disponible sur : < <http://www.supmeca.fr/cpi2007/articles2007/CPI2007-094-Yacoubi.pdf>>

Divers :

LETHILLEUX Laëtitia MCF (2010), *Gestion des processus et de la qualité*, Cours magistral, dispensé en Master 1 Management stratégique des organisations, URCA