

## Le Management de la Qualité Santé-Sécurité Environnement (QSSE) : Etat de l'Art

### [ QHSE management system (Quality, Health, Safety, and Environment): State of the Art ]

*Mohammed Hadini<sup>1</sup>, Mohamed Ben Ali<sup>2</sup>, Said Rifai<sup>2</sup>, Othmane Bouksour<sup>2</sup>, Ahmed Adri<sup>2</sup>, and Laafar Mustapha<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>CIM and Industrial Engineering Laboratory (LMPGI), High School of Technology, Hassan II University, Casablanca, Morocco

<sup>2</sup>ENSEM, Hassan II University, Casablanca, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The rapid evolution of technologies, usages and needs, makes it hard to predict the evolution of the market. The combination of demographic and economic balance (India and China), the ecological evolutions, competition, standardization, technological and sociocultural evolutions linked to organizational uncertainties, create an atmosphere of discomfort and compel leaders to reconsider their acquired market shares.

Given this context and given the largely managerial and organizational difficulties, the creation of a QHSE system is the best way to stimulate and improve the profitability and increase the growth of companies.

**KEYWORDS:** Quality, Health, Security, Environment, QHSE, Management, ISO.

**RÉSUMÉ:** L'évolution rapide des technologies, des usages et des besoins, rend difficile la prévision de l'évolution des marchés. La combinaison des équilibres démographiques et économiques (l'Inde et la Chine), des évolutions écologiques, de la concurrence, de la normalisation, des évolutions technologiques et socioculturelles liée aux incertitudes organisationnelles crée un contexte de malaise et de remise en cause des positions acquises chez les dirigeants.

Devant ce contexte et vu les difficultés qui sont en grande partie d'ordre manageriel et organisationnel, la mise en place d'un système QSSE constitue la meilleure solution pour stimuler et améliorer la rentabilité et la croissance des entreprises.

**MOTS-CLEFS:** Qualité, Santé-Sécurité, Environnement, QSSE, Management, ISO.

## 1 INTRODUCTION

Le développement des organisations de normalisation et de certification est l'accroissement du nombre de labels et certification attestent de l'intérêt accordé par les entreprises à l'amélioration de la qualité de leurs produits et leurs organisations ainsi que le respect de l'environnement et le développement de la sécurité au travail.

Aujourd'hui, de nombreuses normes de management sont disponibles et chacune met l'accent sur un ou plusieurs aspects particuliers, comme par exemple :

- ISO 9001 : la qualité;
- ISO 14001 : l'environnement;
- ISO 45001: la santé et la sécurité;
- ISO 22000 : la sécurité des denrées alimentaires.
- IEC 60300 : la sûreté de fonctionnement;
- ISO 26000 : la responsabilité sociale...etc

Ces dernières années, beaucoup d'organisations ont mis en œuvre des SM pour améliorer leur mode de gestion, les normes les plus utilisées sont la norme ISO 9001 relative pour le management qualité, la norme ISO 14001 pour le management environnemental et le référentiel ISO 45001(OHSAS 18001) pour le management de la santé et sécurité au travail.

Cet article portera une attention particulière aux concepts Qualité, Santé-sécurité au travail et Environnement ainsi que les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 étant donné leur caractère générique.

## **2 CLARIFICATION DU CONCEPT DE LA QSSE (QUALITE SANTE-SECURITE ENVIRONNEMENT)**

### **2.1 SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE**

Selon la norme ISO 9000 (2015), un système de management est un ensemble d'éléments (activités) corrélés ou interactifs permettant à un organisme d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. L'intégration, dite aussi harmonisation, de plusieurs systèmes de management s'appelle un système de management intégré. Un système de management intégré QSSE est donc l'ensemble des éléments (activités) corrélées et / ou interactives combinant les différents aspects (Qualité, Santé-Sécurité et Environnement) et permettant d'orienter, de piloter et de contrôler l'organisme et l'ensemble de ses processus sur ces différents aspects (QSSE) pour accroître son niveau de performance. Les référentiels normatifs ISO 9001, 45001 et l'ISO 14001 énoncent respectivement l'ensemble des exigences de maîtrise des systèmes de management de la Qualité, de la Santé-Sécurité et de l'Environnement.

### **2.2 LES OBJECTIFS DU SYSTEME DE MANAGEMENT QSSE**

Un système de management QSSE (Qualité Santé-Sécurité Environnement) est une organisation qui assure :

- La conformité à la réglementation QSSE et d'éventuels référentiels choisis par l'entreprise.
- La conformité des produits et services aux attentes des clients.
- La santé- sécurité du personnel au travail.
- La réduction des impacts environnementaux de l'entreprise.

Selon Gillet-Goinard [1], ces 4 objectifs sont associés à celui, plus global, de rentabilité et de compétitivité de l'entreprise. Cette dynamique se déploie par le biais de deux logiques : celle de la maîtrise des risques et de l'amélioration continue. Ce système est une des dimensions managériales de l'entreprise.

#### **2.2.1 LA CONFORMITE A LA REGLEMENTATION QSSE**

C'est l'un des principaux enjeux d'un système QSSE : garantir la conformité à la réglementation. Cette réglementation, très riche, couvre à la fois [1] :

- La réglementation qualité associée au produit fabriqué et/ou aux modes de production ;
- La réglementation environnementale qui s'applique à la fois par branche d'activité sectorielle et, de manière transversale, à tout type d'entreprise. Cet aspect va impacter à la fois les éléments qui rentrent dans la composition d'un produit ou service, mais également les procédés de fabrication ;
- La réglementation santé-sécurité des salariés, regroupée notamment dans le code du travail, qui impose à l'employeur de prévenir les risques d'exposition de ses salariés en agissant le plus en amont possible sur l'environnement de travail.

#### **2.2.2 LA CONFORMITE AUX ATTENTES CLIENTS**

Nous abordons ici le domaine de la qualité qui a pour objectif d'organiser l'entreprise afin de fournir au client un produit conforme à ses attentes « du premier coup, à tous les coups, au moindre coût ». Il s'agit de concentrer la dynamique de l'entreprise pour comprendre les attentes de ses clients et mettre en place les meilleures pratiques pour y répondre. Nous visons la satisfaction des clients qui assure l'optimisation du capital client de l'entreprise. Au-delà des contrôles produit, le système de management qualité travaille sur les bonnes pratiques qui assurent l'anticipation des non conformités [1].

#### **2.2.3 LA SANTE ET LA SECURITE DU PERSONNEL**

La protection de la santé et de la sécurité au travail des salariés est devenue aujourd'hui incontournable dans les entreprises et les collectivités. La démarche vise à identifier les dangers auxquels peuvent être confrontés les collaborateurs et qui pourraient altérer leur santé mentale ou physique. Les dangers peuvent être d'origine matérielle (liés aux machines, aux moyens utilisés), associés aux conditions de travail (température, air, bruit, luminosité), aux modes de travail, mais également à l'organisation même des activités et aux modes de managements.

Plus globalement, cette réflexion santé-sécurité va s'appliquer également à toute personne présente sur le lieu de travail (contrat à durée déterminée, stagiaires, intérimaires, visiteurs, entreprises extérieures) [1].

## 2.2.4 LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

La maturité des entreprises a beaucoup évolué depuis des années même si de tout temps des réflexions ont été engagées sur les interactions entre l'état de santé des hommes et leur environnement. Les usines, et plus globalement les entreprises, se préoccupent des impacts de leur activité sur l'environnement. Il s'agit pour elles de relever un triple défi : limiter les conséquences de leur production au quotidien, prévenir les risques en cas de situation anormale, et enfin, réduire la consommation des ressources naturelles non renouvelables.

## 2.3 LA NOTION DE SYSTEME DE MANAGEMENT

Un système de management, qu'il porte sur la qualité, la santé-sécurité ou l'environnement, est une des dimensions du **management global de l'entreprise** qui assure la **conduite efficace des activités** et la **recherche de performance**. Cela induit [1]:

- La définition d'objectifs à atteindre,
- L'identification, la planification et la mise en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs,
- La réalisation des actions de mesure pour vérifier l'atteinte des objectifs,
- Le déclenchement des activités de pilotage pour ajuster et réagir si besoin.

Le système de management repose sur une structure organisationnelle au sein de laquelle sont définies des responsabilités et des pratiques. Il est décrit dans un manuel de management et au travers de procédures. Chaque système fonctionne avec des valeurs spécifiques en ligne avec celles de l'entreprise. Sa dynamique dépend de l'importance allouée par la direction [1].

## 3 CLARIFICATION DES CONCEPTS QUALITE, SANTE-SECURITE AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT

Ces dernières années, beaucoup d'organisations ont mis en œuvre des SM pour améliorer leur mode de gestion, les normes les plus utilisées sont la norme ISO 9001 relative pour le management qualité, la norme ISO 14001 pour le management environnemental et le référentiel ISO 45001(OHSAS 18001) pour le management de la santé et sécurité au travail.

### 3.1 LA QUALITE

#### 3.1.1 TERMES ET DEFINITIONS DE LA QUALITE

Sur le plan étymologique, le terme qualité dérive du mot latin "qualitas" signifiant « Façon dont l'objet est constitué ». Dans le langage courant, le terme qualité désigne une manière d'être [2]. Son emploi peut être ambigu car il sous-entend souvent ce qui se fait de mieux alors qu'étymologiquement il traduit plus la conformité ou l'aptitude reconnue à faire quelque chose comme dans l'expression « ès-qualité » [2].

Glasser [3], a souligné que même s'il semble difficile de définir ce que l'on entend par la qualité d'un objet, on peut comme même la reconnaître lorsqu'on voit un objet de qualité. Malgré la difficulté de définir la qualité, aujourd'hui ce terme semble une évidence que ce soit pour l'industrie manufacturière et de service. Il revête bien des contours, mais également des contenus, d'une grande hétérogénéité.

Dans le même sens, la qualité reste toujours un concept qui peut comporter plusieurs définitions et notions. Chose qui a été confirmée par Kélada [4] sur la base d'un sondage maison auprès des cadres œuvrant dans différents secteurs d'une entreprise où les informations ont été recueillies comme suit :

- Pour le responsable du Marketing, la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable.
- Pour le service financier, un produit de qualité est un produit rentable.
- Pour le personnel du Service de la Production, la qualité est synonyme de conformité à des spécifications, à des normes, à des plans ou à des devis ; c'est la même définition qui est préconisée par le service du contrôle de la qualité pour qui la non-qualité est une non-conformité.
- D'après un ouvrier interrogé, il sait qu'il fait de la qualité quand son contremaître ne dit rien, quand celui-ci ne se plaint pas de son travail.
- Pour le Service des achats, la qualité est perçue comme un seuil minimal.
- Les concepteurs du bureau d'étude et ceux du service de la recherche et du développement affirment que la qualité consiste à respecter les règles de l'art.

- Pour le représentant d'un certain organisme gouvernemental, un produit de qualité est celui qui ne menace pas la sécurité du public.
- Pour le dirigeant de l'entreprise, un produit de qualité, un produit qui lui permet de satisfaire les besoins des actionnaires et des propriétaires de l'entreprise.
- Pour l'utilisateur d'un produit, la qualité est l'aptitude de ce produit à satisfaire un certain nombre de besoins.
- Signalons ainsi que dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent être rassemblés sous deux formes [5]:
  - ✓ La qualité externe : visant à satisfaire les clients ou les consommateurs. Il s'agit donc d'offrir un produit ou un service conforme aux attentes et aux exigences prescrites pour les fidéliser tout en cherchant, sans cesse, à améliorer la part du marché.
  - ✓ La qualité interne : sert à repérer, réduire voire même éliminer les dysfonctionnements internes grâce à la mise en place des outils et des moyens convenables tout en veillant à les maîtriser et à les améliorer à travers l'identification et la formalisation des processus internes, et ce, suite à une démarche participative.

Selon Grönroos [6], la qualité expérimentée par un consommateur serait basée sur deux dimensions : la qualité technique qui renvoie au résultat du service et la qualité fonctionnelle (où la manière avec laquelle le service a été rendu ; par ex., avec courtoisie, vitesse et professionnalisme). Rust et Oliver [7], ajoute une troisième dimension à la proposition de Grönroos : l'environnement dans lequel le service est rendu.

De sa part, Hirczack [8], a regroupé la qualité en deux grandes familles :

- La qualité générique : Ce type de qualité s'appuie essentiellement sur des standards et des règles objectives en se référant à des normes extérieures. Ceci permet aux entreprises de s'assurer que leurs capacités sont conformément avec celles des unes et des autres prises comme références. Cette catégorie de qualité est illustrée par le développement des normes industrielles [8].
- La qualité spécifique : elle est plus complexe et la résultante d'une stratégie de différenciation de produits par rapport à la concurrence. Elle peut être définie et différenciée par rapport à la qualité générique : un produit standard est fabriqué selon une technologie connue et diffusée, il ne requiert pas un avantage concurrentiel, tandis qu'un produit spécifique est issu d'une technologie et d'un savoir-faire spécifiques propre à l'entreprise qui l'a fabriqué : il s'agit d'une qualité dotée des caractéristiques non reproductibles [9].

Trois types de qualité de produit définis par le modèle de Kano ont été relevés [2][10]:

- a. La qualité implicite, celle que l'on trouve dans tous les produits disponibles dans le marché. C'est un minimum, car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client (*attentes de base*).
- b. La qualité proposée, dans « l'air du temps ». Son choix sera surtout dicté par des critères économiques (offre promotionnelle). Une technologie plus ou moins sophistiquée peut perturber son choix (attentes de performances).
- c. La qualité innovante, c'est celle qui peut décider l'acheteur (ne pas avoir le produit de Monsieur tout le monde) (attentes de séduction).

De même, la qualité, selon le dictionnaire de l'APICS [10][11] (American production and inventory control society), est définie de manière de plus en plus complète et comportant cinq approches :

- Une qualité transcendée est un idéal et une condition d'excellence ;
- L'approche « produit » de la qualité est fondée sur les attributs du produit ;
- L'approche « utilisateur » de la qualité est l'aptitude à l'emploi ;
- L'approche « production » de la qualité est la conformité aux spécifications ;
- L'approche « valeur » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.

Malgré que ces définitions proposées sont diversifiées, mais chacune d'elle est cohérente, concise et complémentaire les unes aux autres.

Selon Garvin [12], « la qualité est un concept extrêmement nébuleux car facile à visualiser mais exaspérant à définir », En particulier dans le monde industriel, cette notion est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées [13].

Devant cette diversité des définitions, le besoin à une définition normalisée du concept qualité deviendra de plus en plus recommandée, et ce, pour éviter tout type d'ambiguïtés.

Le terme qualité a été sujet de définitions normalisées ayant subi quelques modifications avec le temps. La qualité est définie, en se référant à la norme ISO 9000 version 2015, comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Selon Crosby [14] « la qualité signifie la conformité aux exigences et non à l'élégance », C'est-à-dire que la qualité à obtenir et à offrir est celle qui est nécessaire et suffisante à la réponse aux besoins, sans tomber ni dans la non-qualité ni dans la sur-qualité».

### 3.1.2 INTERET DE LA QUALITE POUR LES ENTREPRISES

L'évolution rapide des technologies, des usages et des besoins, rend difficile la prévision de l'évolution des marchés. La combinaison des équilibres démographiques et économiques (l'Inde et la Chine), des évolutions écologiques, de la concurrence, de la normalisation, des évolutions technologiques et socioculturelles liée aux incertitudes organisationnelles crée un contexte de malaise et de remise en cause des positions acquises chez les dirigeants.

Devant ce contexte et vu les difficultés qui sont en grande partie d'ordre manageriel et organisationnel, la mise en place d'un système Qualité constitue la meilleure solution pour stimuler et améliorer la rentabilité et la croissance des entreprises.

Donc, pour garantir leur pérennité et leur compétitivité, les entreprises se trouvent quotidiennement obligées à bien améliorer et maîtriser la performance de l'intégration de leurs processus [15]. Cet environnement actuel oblige ainsi chaque entreprise à accroître sa performance globale par l'amélioration triptyque : qualité, coût et délai [16], et ce, dans le but d'optimiser la fidélisation de sa clientèle et la survie dans des marchés locaux et/ou étrangers. Ce qui fait de la qualité comme étant un impératif et un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises que ce soit celles manufacturières ou de service [10].

Effectivement, la qualité est considérée encore comme une nécessité pour des raisons commerciales, financières, techniques et aussi pour des contraintes extérieures.

#### 3.1.2.1 RAISONS COMMERCIALES

Pour faire face à une concurrence toujours effrénée et bénéficier d'une bonne compétitivité, l'entreprise doit chercher à améliorer sans cesse le rapport qualité/prix [17] : à prix de vente égal, elle doit augmenter le niveau de qualité ; à qualité égale, l'entreprise doit diminuer le prix de vente, ce qui l'impose à diminuer les coûts de la non-qualité, à améliorer ses méthodes de travail et la conception de ses produits.

Dans la même orientation, Müller [18], affirme que la qualité devient un instrument de développement de l'avantage concurrentiel lorsqu'elle crée une certaine satisfaction client et lorsqu'elle constitue un critère clé d'achat [19]. La qualité constitue ainsi un moyen de différenciation qui s'apprécie selon les attentes des consommateurs [20] et les propositions déjà existantes sur le marché [21]. Le processus par lequel la démarche qualité peut être mise en œuvre doit prendre en considération les enjeux concurrentiels.

#### 3.1.2.2 LES RAISONS FINANCIÈRES

C'est pour des raisons financières évidentes que la plupart des entreprises actuelles ont opté pour la qualité. Effectivement ; à titre d'exemple, une non-conformité correspond à un gaspillage non seulement lié aux matières premières mais également au temps de travail, de la main d'œuvre et d'énergie [17]. Donc pour éviter des coûts inutiles affaiblissant la compétitivité, l'entreprise doit mettre en place tout un programme pour pallier ce type de problèmes à travers la sensibilisation, formation, la recherche de l'essence des problèmes,... de façon à chercher les actions correctives et préventives adéquates [10].

#### 3.1.2.3 LES RAISONS TECHNIQUES

En se basant sur les raisons évoquées ci-dessus, choisir la qualité permet une meilleure maîtrise des techniques de production et une amélioration continue des processus permettant de diminuer les coûts de la non-qualité. Ceci aura un avantage de plus surtout pour les techniques et processus utilisés qui sont de plus en plus complexes et qui sont difficiles à maîtriser [10].

#### 3.1.2.4 LES CONTRAINTES EXTÉRIEURES

Les consommateurs sont aujourd'hui plus exigeants en matière de la qualité. Ils se regroupent en général sous forme d'associations de consommateurs exerçant ainsi un pouvoir important sur les entreprises [22][10].

Les pouvoirs publics, de leurs parts, ont adopté une législation plus stricte notamment en matière de sécurité du consommateur vu les dernières crises sanitaires et leurs répercussions sur le consommateur. Ce qui fait de la qualité un souci incontournable pour les entreprises.

### 3.1.3 LA NORME ISO 9001

La norme ISO 9001 est actuellement parmi les normes ISO les plus utilisées à l'échelle mondiale, elle est reconnue comme étant un référentiel incontournable de management qualité et permet d'instaurer des relations de confiance avec les clients et prospects. La norme ISO 9001, en tant que liste d'exigences, sert de base à la certification de l'organisme. Les autres normes de la série 9000: vocabulaire (ISO 9000), lignes directrices (ISO 9004) ne contenant pas d'exigences et ne peuvent pas servir de base à la certification.

Selon Creysse [23], « La norme est un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaboré par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destiné à une application répétitive et continue, et visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble ». Alors que l'ISO dans son guide ISO/IEC définit la norme comme étant « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

La première publication des normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité a vu le jour en 1987 dénommée « Série de norme internationale ISO 9000 » dont l'objectif était de répondre aux exigences de la qualité les plus basiques au niveau international.

Ladite norme a été jugée très orientée vers l'industrie et son contenu était trop lourd. Ceci a poussé les dirigeants d'entreprises durant la période variant entre 1988 et 1993 de lui consacrer un tas de critiques et un certain nombre de propositions. Ce qui l'a imposé à l'époque d'être sujette des révisions.

A la lumière des critiques de la norme ISO : 9000 V1987, en 1994, la deuxième version a été publiée. Elle était plus généraliste par rapport à la précédente et comportant des meilleures exigences au niveau organisationnel. De sa part, la deuxième édition a eu des inconvénients. Elle comptait plus d'une vingtaine de normes et documents. Ses utilisateurs et Ses clients étaient particulièrement inquiétés de cette prolifération.

A partir de l'an 2000, l'ISO a mis en place une nouvelle révision de l'ISO 9000 :1994. Ce qui a donné naissance de l'ISO 9001 version 2000. Effectivement, cette nouvelle version a accordé une forte orientation vis-à-vis la satisfaction client par l'intégration des pratiques et des politiques d'identification et de mesures de prise en compte de leurs exigences. Elle a été ainsi sujette d'une série d'allègement et simplification organisationnelle en se concentrant le mieux sur la maîtrise des processus de réalisation et sur l'amélioration continue.

Ces révisions avaient pour objectif d'améliorer l'efficacité du système de management de la qualité. En effet, cette version vise ainsi à simplifier la lourdeur procédurière, parfois dénoncée dans les précédentes versions, avec le passage de trois à une seule norme contractuelle et la simplification des documents et procédures exigées.

Dans la recherche de l'amélioration continue, L'ISO a lancé en 2010 une enquête portant sur la révision de la norme ISO 9001 version 2008, l'objectif principal étant d'obtenir des retours d'expériences et des commentaires de tous les acteurs concernés par les exigences de la norme ISO 9001 (entreprises, associations et services publics certifiés ou non, donneurs d'ordres, organismes de certification, consultants, organismes de formation...). L'enquête a été mise en ligne et traduite en 11 langues: français, anglais, espagnol, coréen, chinois, allemand, portugais, russe, arabe, japonais et italien. Cette enquête internationale a permis donc de développer la norme ISO 9001 version 2015, une nouvelle version qui vient d'affirmer les fondements et les bonnes pratiques d'un SMQ avec une reprise d'un grand nombre d'exigences de la version 2008. Cette évolution est aussi l'opportunité d'introduire des pratiques pertinentes et profitables en faveur des entreprises.

La norme ISO 9001: 2015 repose sur les sept principes incontournables suivants :

1. Orientation client;
2. Leadership;
3. Implication du personnel;
4. Approche processus;
5. Amélioration;
6. Prise de décision fondée sur des preuves;
7. Management des relations avec les parties intéressées.

Elle fait référence à dix chapitres :

1. Domaine d'application;
2. Références normatives;
3. Termes et définitions;
4. Contexte de l'organisme;
5. Leadership;
6. Planification;
7. Support;
8. Réalisation des activités opérationnelles;
9. Evaluation des performances;
10. Amélioration.

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 a mis l'accent sur le leadership, l'approche risque et l'approche processus, cette dernière qui a fait ses preuves dans la version 2008 :

- **Le leadership**

En termes de pratiques managériales, on constate encore trop souvent que de nombreux dirigeants ne s'impliquent pas suffisamment dans les démarches Qualité, initiées sous l'impulsion des clients et des marchés. La Qualité est avant tout un choix de la direction, rien ne peut se faire sans l'implication du top management. Lorsqu'un dirigeant s'approprie la Qualité comme véritable démarche outil de management, la démarche Qualité devient un véritable levier de performance au bénéfice de l'entreprise et de ses clients.

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 est venue pour favoriser cette plus grande implication des dirigeants : elle positionnera la Qualité comme un outil de management pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce qui va permettre d'améliorer le capital-confiance de l'entreprise vis-à-vis de ses parties intéressées, les clients, les fournisseurs, le personnel, etc.

- **L'approche risque**

La prise en compte des risques et des opportunités, introduite dans la nouvelle version de l'ISO 9001, doit conduire à des démarches Qualité « intelligentes », au service de la performance de l'entreprise. Dans une approche de système de management intégré, le risque pourrait se définir de la façon suivante : «Un événement soudain ou différé pouvant entraîner une non-satisfaction des besoins et attentes d'une des parties intéressées» [24].

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

Par exemple, une explosion détruisant un atelier peut impacter :

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

L'analyse des risques prend en compte toutes les conséquences pouvant influencer la satisfaction des parties intéressées.

- **L'approche processus**

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

L'approche processus permettra alors d'identifier les points à risques (insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accidents et risques pour la santé et la sécurité des personnes) qui constitueront les principales données d'entrée pour définir des programmes, communs ou séparés, liés aux domaines qualité, environnement et sécurité. L'approche

processus peut être utilisée comme fil conducteur pour la réalisation de l'analyse environnementale et l'identification des dangers et faire l'objet parfois de méthodes communes tout en gardant leurs finalités et leurs techniques propres.

### 3.2 SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

#### 3.2.1 LE MANAGEMENT DE LA SANTE-SECURITE AU TRAVAIL

Le management de la sécurité au travail appuie son existence sur un simple postulat de base : toute activité professionnelle engendre des risques pour la sécurité d'un travailleur, à des degrés plus ou moins élevés. 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. Bien que les statistiques démontrent que l'homme est en cause dans plus de deux tiers des accidents de travail, la tâche des dirigeants d'entreprises est de réduire au maximum les risques afin de protéger leurs salariés et de préserver leur intégrité physique et morale.

Dans le contexte précis de l'industrie, la sécurité peut être définie comme l'aptitude d'une entité à éviter de faire apparaître, dans des conditions données, des événements critiques ou catastrophiques.

La sécurité au travail concerne la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle regroupe des domaines aussi variés que la prévention des risques professionnels, l'hygiène, la santé des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, l'ergonomie des postes, l'aménagement des locaux, etc.

Le dictionnaire environnement et développement durable (2019) définit la sante-securite comme étant : « Conditions et facteurs ayant une influence sur le bien-être des employés, des travailleurs temporaires, du personnel détaché par un fournisseur, des visiteurs et toute autre personne présente sur le lieu de travail ».

Le référentiel OHSAS 18001 version 2007 [25] définit la santé-sécurité au travail (SST) comme étant « les conditions et facteurs qui affectent, ou pourraient affecter, la santé et la sécurité des employés ou d'autres travailleurs (y compris les travailleurs temporaires et le personnel détaché par un sous-traitant), des visiteurs, ou de toute autre personne présente sur le lieu de travail ».

Les démarches de management de la santé et la sécurité au travail visent à améliorer la performance sociale et économique des entreprises grâce à une politique affirmée de maîtrise des risques professionnels et une culture de prévention. La prévention des risques professionnels est donc l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et améliorer les conditions de travail. Elle vise à anticiper et à limiter les conséquences humaines, sociales et économiques des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle se traduit par des enjeux, un engagement et une volonté au sein de l'entreprise. Elle repose sur des principes, des méthodes et des outils.

C'est une logique de prévention : une démarche de raisonnement, un état d'esprit à cultiver. La démarche de prévention des risques professionnels consiste à accompagner le changement en prenant en compte toutes les dimensions organisationnelles, humaines, sociales, économiques et environnementales de l'entreprise. Elle s'appuie sur le cadre réglementaire. Il s'agit ainsi d'agir de façon durable pour plus de sécurité et des conditions de travail améliorées des actifs.

Selon Gillet-Goïnard [1], les objectifs d'un système de management [1] de la santé et sécurité au travail sont au nombre de cinq :

- Des objectifs concrets de diminution des accidents de travail et des maladies professionnelles: ils vont se traduire en objectifs économiques liés aux coûts des accidents et aux arrêts ;
- Des objectifs plus organisationnels : ils vont se traduire par la mise en place d'un système où chacun sait qu'il est responsable de quoi, et qui doit faire quoi en cas d'accidents ou d'alerte. La clarification des rôles permet d'être plus performant. Chacun connaît sa zone de responsabilité, chaque collaborateur est à la fois acteur et bénéficiaire de la démarche;
- Des objectifs purement réglementaires : il s'agit de la mise en conformité en matière d'hygiène, santé et sécurité dans le périmètre de l'entreprise. Cela vise à éviter les amendes mais aussi la mise en cause des responsables en cas d'accidents graves. La pression juridique suscite l'engagement des entreprises ;
- Des objectifs de sérénité et d'image : ici, c'est la maîtrise des risques qui est au cœur du système. La direction ne veut plus subir, ou vivre dans l'angoisse mais elle souhaite être rassurée sur la capacité de l'organisation à réduire les risques à un niveau acceptable ;
- Des objectifs de confiance : il s'agit de la confiance des partenaires, actionnaires et salariés de l'entreprise. La direction peut démontrer qu'elle a mis au cœur de ses préoccupations la santé et la sécurité de son personnel et qu'elle joue carte sur table en toute transparence.



D'après l'Organisation Internationale du Travail (ILO - International Labour Organization), agence tripartite de l'ONU pour promouvoir le travail décent à travers le monde, ce sont environ 2,3 millions de personnes qui meurent chaque année dans le monde du travail. Il y a plus de 270 millions d'accidents du travail chaque année et quelque 160 millions cas de maladies professionnelles dans le monde. Le concept de travail décent sous-entend travail sûr, lequel conduit au bien-être économique des personnes. Outre l'énorme impact des traumatismes et des pathologies sur les familles et les communautés, les pertes liées aux retraites anticipées, à l'absentéisme et à la hausse des primes d'assurance qui en découlent, les maladies ou accidents liés au travail représentent un fardeau important pour les employeurs comme pour l'économie au sens large.

De plus, le management de la Santé-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 Santé-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.

### 3.2.2 LA NORME ISO 45001

Une des premières normes pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail largement utilisée fut la norme « BS OHSAS 18001 (pour « British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series ») : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences » parue en 1999 et révisée en 2007. Ce n'était pas une norme ISO.

En 2013 un nouveau vote est enfin positif et l'ISO s'engage dans l'élaboration de son propre référentiel de SMS&ST. Le projet fait même l'objet d'un accord de coopération entre l'OIT et l'ISO. Une norme internationale, ISO 45001 « Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail » est, à la suite, (laborieusement) élaborée et finalement publiée en mars 2018.

**Tableau 1. L'évolution des chapitres des normes HLS(OHSAS 18001 & ISO45001)**

Chapitres OHSAS 18001 : 2007	Chapitres ISO 45001 : 2018
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Publications de référence	2. Références normatives
3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
4	4. Contexte
4. 2 Politique SST	5. Leadership
4. 3 Planification	6. Planification
4. 3 Mise en œuvre et fonctionnement	7. Support
4. 5 Vérification	8. Réalisation
4. 6 Revue de Direction	9. Evaluation
	10. Amélioration

En se basant sur le tableau n° 1, nous pouvons remarquer l'évolution des chapitres : 10 chapitres au lieu de 4 (OHSAS 18001).

Selon Stefan Zerwes [26], Les principales évolutions de l'ISO 45001 sont :

- Faciliter l'intégration des systèmes de management
- Prise en compte du contexte de l'organisme : enjeux internes et externes
- Besoins et attentes des travailleurs et autres parties intéressées
- Leadership : implication à tous les niveaux
- Participation des travailleurs dans l'identification des risques SST
- Prévention des maladies professionnelles
- Approche par les risques et opportunités
- Prise en compte de la chaîne de valeur : Fournisseur, Sous-traitant et Acquisition de biens et de services
- Pilotage du changement
- Standardisation des normes de management :
  - ✓ Table des matières communes
  - ✓ Définitions communes
  - ✓ 60 % du texte des normes communs
- Permet de faciliter l'intégration des différents systèmes de management, comme ISO 9001 et ISO 14001

Selon l'ISO, La norme ISO 45001 est générique car elle s'applique au système de management de toute entreprise, sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type. C'est une norme volontaire internationale qui permet la certification par un organisme accrédité.

Comme l'OHSAS 18001:2007, la nouvelle norme ISO 45001 est toujours basée sur le modèle PDCA. Contrairement à l'OHSAS 18001 cependant, l'ISO 45001 adopte la même structure que l'ISO 9001:2015 et l'ISO 14001:2015, simplifiant l'intégration du système de management de la S&ST dans le système de management ISO global, dit intégré.

Pour l'ISO 45001 (2018), La finalité d'un système de management de la S&ST est de fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains. C'est pourquoi il est absolument essentiel que l'organisme supprime les dangers et minimise les risques pour la S&ST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces.

Selon l'ISO 45001 (2018), La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST relève d'une décision stratégique et opérationnelle d'un organisme. La réussite du système de management de la S&ST repose sur le leadership ainsi que sur l'engagement et la participation de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions de l'organisme.

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 considèrera que c'est une perte de temps. La direction doit être appliquée.

Dans cette section, 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.

### 3.3 ENVIRONNEMENT

#### 3.3.1 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

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.

Selon BRUNDTLAND [27], Le développement durable est un concept qui vise à « répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures », 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".

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.

Clairement, le management environnemental est né dans les années 1990. En 1992, on adopte au niveau européen, le règlement sur les écolabels. Et en 1996, est créé la norme ISO 14001 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.

La norme ISO 14001 qualifie l'environnement comme étant le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, la terre, l'eau, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Cette dimension « écologique » peut être complétée de façon plus concrète par la collectivité, le voisinage qui peut être dérangé par les nuisances d'une entreprise, la société civile (associations, etc.).

L'entreprise peut tirer plusieurs avantages de l'implantation d'un SME. Selon Gillet-Goinard [1], construire un SME, c'est choisir de travailler en toute transparence sur quatre axes :

- Un axe législatif et réglementaire : la législation et la réglementation constituent une des bases des SME. Le responsable environnement aura en charge la veille législative et réglementaire. Les amendes pour infractions peuvent être élevées et induire des sanctions d'emprisonnement des dirigeants.
- Un axe prévention de la pollution : l'entreprise génère au travers ses activités des impacts sur l'environnement. Une démarche environnementale va conduire chaque société à identifier et à maîtriser ses impacts significatifs négatifs : pollution de l'eau et de l'air, consommation d'énergie et d'eau, nuisances olfactives et sonores, pollution par les déchets etc.
- Un axe amélioration des performances : le SME engage l'entreprise dans une logique d'amélioration continue de ses performances environnementales. Parmi les axes d'amélioration, on retrouve l'enjeu économique lié à la fois aux réductions de consommations d'énergies, à l'optimisation des déchets et à la valeur en bourse de l'entreprise.
- Un axe de conservation du patrimoine de l'entreprise industrielle : il s'agit entre autres de la valorisation de l'image de marque de l'entreprise en interne et en externe. Une prise en compte satisfaisante de l'environnement permet souvent d'observer une valorisation de l'entreprise aussi bien par les clients, la collectivité, l'administration. Le personnel, sensibilisé par les médias, est souvent fier d'appartenir à une entreprise soucieuse de l'environnement. Aussi, il ne faut pas omettre les conséquences en termes de responsabilité pénale et de risque commercial. En effet, en cas de délit constaté, la condamnation d'une entreprise pour pollution ou manquement aux obligations légales en la matière, peut provoquer des dysfonctionnements temporaires graves, que ce soit au niveau de la production ou du management, sans parler de l'impact auprès des parties intéressées et le versement d'amendes.
- 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 propres 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 un 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.

### 3.3.2 LA NORME ISO 14001

La protection de l'environnement naturel constitue de plus en plus une préoccupation importante dans la gestion des entreprises. Avec l'arrivée des normes ISO 14001, l'intérêt des entreprises pour le management environnemental s'est accru. Et depuis les années 2000, l'amélioration sensible de leurs performances en cette matière constitue le principal défi des entreprises [28].

Les exigences de la norme ISO 14001 fournissent un ensemble d'éléments normatifs importants qui guideront les organisations souhaitant opérer dans une manière écologiquement durable dans la mise en œuvre d'un système de management environnemental (SME). Les exigences sont conçues pour s'appliquer à toute organisation, quels que soient sa taille, son type, son emplacement ou son niveau de maturité. Il est primordial de garder à l'esprit que les objectifs de protection de l'environnement et de prévention de la pollution ne doivent pas fragiliser ou mettre en péril les besoins socioéconomiques de l'entreprise dans son contexte local et global.

La norme 14001-2015 se compose de 10 chapitres et s'aligne avec la norme ISO 9001- 2015 et la norme ISO 45001 :

1. Domaine d'application ;
2. Références normatives ;
3. Termes et définitions ;
4. Contexte de l'organisme ;

5. Leadership ;
6. Planification ;
7. Support ;
8. Réalisation des activités opérationnelles ;
9. Evaluation des performances ;
10. Amélioration.

### 3.4 COHERENCES ENTRE LES TROIS NORMES

Historiquement, la sécurité et la qualité ont des fondements et des pratiques différentes. Chacune procédant, à l'origine, de deux causes distinctes, sociales pour la première et économiques pour la seconde [29]. Aujourd'hui, sous les pressions et les exigences de la société en matière de sécurité et environnement, le poids du social dans l'économie est déterminant. Le développement à long terme n'est viable qu'en conciliant le respect de l'environnement, l'équité sociale et la rentabilité économique [30].

Les organisations ont largement fait évoluer leurs pratiques de management dans un contexte économique et concurrentiel toujours plus complexe, nécessitant des efforts permanents d'adaptation. Les réglementations ont elles aussi évolué, de même que les consommateurs et citoyens qui deviennent de plus en plus exigeants sur la gestion environnementale des organisations publiques ou privées.

Selon El khachab [30], les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 ont été conçus avec une cohérence d'approche voulue par le normalisateur. Cette cohérence se retrouve dans la forme et le fond de ces référentiels.

Sur le fond, les normes affichent les mêmes principes de base :

- L'engagement de la direction : à travers la politique, la communication et la sensibilisation du personnel, la répartition des ressources, le contrôle régulier des performances et l'amélioration continue;
- L'identification des contraintes (réglementaires ou autres), des attentes des parties intéressées (dont l'écoute du client) et le déploiement d'un système d'analyse des risques.
- L'approche processus et organisationnelle;
- L'amélioration continue selon le principe de la roue de Deming (PDCA);
- La gestion des documents et enregistrements;
- La formation et l'habilitation des personnels;
- La maîtrise opérationnelle (mode opératoire) et la maîtrise des sous-traitants;
- Le suivi et le contrôle des résultats;
- L'identification des non-conformités et la gestion des actions correctives et préventives;
- Les audits internes;
- La revue de direction.

Cette cohérence d'approche facilite la mise en place d'un système unique SMI QSSE (système de management intégré (Qualité Santé-Sécurité Environnement), même si certaines exigences spécifiques impliquent des processus et/ou des procédures particulières qualité, sécurité ou environnement (par exemple la gestion des réclamations clients pour la qualité ou des procédures d'intervention pour la sécurité et l'environnement).

Le système de management intégré (SMI), est une démarche managériale volontaire engagée par la direction de l'entreprise. Ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Celui-ci permet d'articuler l'ensemble des activités d'un organisme en un tout cohérent. Il s'agit d'intégrer dans une même organisation, des exigences internes et externes multiples: Qualité, Sécurité, Environnement, exigences légales et réglementaires et d'autres issus de référentiel propre à l'activité (industrie, service, santé...).

Le but SMI est d'assurer la compétitivité durable de l'entreprise. Il doit aboutir, à une satisfaction globale des acteurs qui sont : les actionnaires, les clients ou les utilisateurs, l'entreprise, les partenaires, le personnel, la collectivité...

Le système est fondé sur :

- Une structure organisationnelle commune à tout le référentiel ;
- Une documentation commune ;
- Une structure de pilotage commune permettant un déploiement efficace des objectifs stratégiques ;
- Un dispositif commun de surveillance, d'amélioration et de management des risques.

Les trois systèmes de management, quand ils sont construits indépendamment et managés de manière cloisonnée, coûtent plus cher qu'un seul système car ils induisent des éléments redondants. Un système de management intégré permet de

diminuer notamment les coûts de structure, les coûts des audits internes et externes (de certification...), les coûts de gestion des documents spécifiques, etc [1].

Ces dernières années, la révision des normes de SM (Q SSE) a été orientée vers des structures plus compatibles, en respectant le Cycle de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act). Chaque référentiel conserve ses spécificités, les éléments communs entre les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 peuvent être déployés d'une façon intégrée au sein de l'organisation. Le tableau suivant liste une comparaison entre ces trois normes :

**Tableau 2. Comparaison des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001**

ISO 9001 version 2015	ISO 14001 version 2015	ISO 45001 version 2018
1 Domaine d'application	1 Domaine d'application	1 Domaine d'application
2 Références normatives	2 Références normatives	2 Références normatives
3 Termes et définitions	3 Termes et définitions	3 Termes et définitions
4 Contexte de l'organisme	4 Contexte de l'organisme	4 Contexte de l'organisme
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des travailleurs et autres parties intéressées
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management environnemental	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la S&ST
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	4.4 Système de management environnemental	4.4 Système de management de la S&ST
5 Leadership	5 Leadership	5 Leadership et participation/coopération des travailleurs
5.1 Leadership et engagement	5.1 Leadership et engagement	5.1 Leadership et engagement
5.2 Politique	5.2 Politique environnementale	5.2 Politique de S&ST
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.3 Rôles, responsabilités, obligations et autorités au sein de l'organisme
		5.4 Participation/coopération et consultation
6 Planification	6 Planification	6 Planification
7 Support	7 Support	7 Support
7.1 Ressources	7.1 Ressources	7.1 Ressources
7.2 Compétences	7.2 Compétences	7.2 Compétences
7.3 Sensibilisation	7.3 Sensibilisation	7.3 Sensibilisation
7.4 Communication	7.4 Communication	7.4 Information et communication
7.5 Informations documentées	7.5 Informations documentées	7.5 Informations documentées
8 Réalisation des activités opérationnelles	8 Réalisation des activités opérationnelles	8 Réalisation des activités opérationnelles
9 Évaluation des performances	9 Évaluation des performances	9 Évaluation des performances
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.2 Audit interne	9.2 Audit interne	9.2 Audit interne
9.3 Revue de direction	9.3 Revue de direction	9.3 Revue de direction
10 Amélioration	10 Amélioration	10 Amélioration
10.1 Généralités	10.1 Généralités	
10.2 Non-conformité et action corrective	10.2 Non-conformité et actions correctives	10.1 Événement indésirable, non-conformité et actions correctives
10.3 Amélioration continue	10.3 Amélioration continue	10.2 Amélioration continue

Selon le tableau n° 2, on voit claire la volonté de l'Organisation Internationale de Normalisation à unifier le mode de rédaction des normes de management, une manière de mieux faciliter leur interprétation et leur mise en application.

#### 4 CONCLUSION

La qualité, la santé-sécurité et l'environnement sont devenues des aspects stratégiques pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, industrielle ou de service. Signalons que le management QSEE est considéré comme **un moyen incontournable pour renforcer la compétitivité et améliorer la performance globale des entreprises.**

La mise en place d'une démarche intégrée QSSE est un projet global d'entreprise mobilisant l'ensemble du personnel. Les processus ont pour objectifs, la satisfaction des parties prenantes et la déclinaison de la politique de l'entreprise, ils font référence à des activités entièrement fusionnées qualité, santé-sécurité et environnement. Les processus, les procédures et les ressources rentrent en interaction avec la culture et la structure de l'organisation pour donner un amalgame répondant parfaitement à la philosophie TQM. Si chacun de ces aspects a été, depuis de nombreuses années, l'objet d'une prise en compte individuelle et spécifique, on assiste aujourd'hui à un phénomène nouveau dans leur rapprochement vers un concept unique de management intégré.

Un système de management intégré QSSE est donc l'ensemble des éléments (activités) corrélées et / ou interactives combinant les différents aspects (Qualité, Santé-Sécurité et Environnement) et permettant **d'orienter, de piloter et de contrôler l'organisme** et l'ensemble de **ses processus** sur ces différents aspects (QSSE) pour **accroître son niveau de performance.** Les référentiels normatifs ISO 9001, 45001 et l'ISO 14001 énoncent respectivement l'ensemble des exigences de maîtrise des systèmes de management de la Qualité, la Santé-Sécurité et de l'Environnement.

#### RÉFÉRENCES

- [1] Gillet-Goinard, F., Bâtir un système de intégré Qualité/Sécurité/ Environnement. De la qualité au QSE. Editions d'organisation, (2006).
- [2] Duret D., et Pillet. M, "Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma", 3ème édition, Eyrolles éditions d'organisation, (2005).
- [3] Glasser W., "The Quality School", Second edition, New York : Harper and Row, (1992).
- [4] Kélada J., " Comprendre et réaliser la qualité totale", 2e édition, Éditions Quafec, Canada, (1992).
- [5] Fleurquin, R., "Proposition d'une démarche qualité logicielle pour les PME. Un modèle d'évaluation de la qualité et des critères et conseils permettant sa mise en œuvre à travers les outils et les méthodes", Thèse de doctorat de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France, (1996).
- [6] Grönroos. C, "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol. 18 N°4, pp.36 – 44, (1984).
- [7] Rust R. T.,and Oliver R. L., "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier, Service Quality: New directions in Theory and Practice", Eds. Rust R. T. et Oliver R. L., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.1-19, , (1994).
- [8] Hirczak M., 'La Co-construction de la qualité agro-alimentaire et environnementale dans les stratégies de développement territorial : une analyse à partir des produits de la région Rhône-Alpes', Thèse de Doctorat, soutenue le 18 Décembre à l'Université Joseph Fourier, , (2007).
- [9] Salais R., Storper M., "Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France", éd. des Hautes Eudes en Sciences Sociales, Paris, (1993).
- [10] Ben Ali M., Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE): Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc, thèse de doctorat, Mechanical Engineering., Computer Integrated Manufacturing and Industrial Engineering Laboratory, (LMPGI) High School of Technology, Hassan II Univ., Casablanca, Morocco, (2016).
- [11] APICS Dictionary. 7 th Edition. 1992.
- [12] Garvin D., « How the Baldrige award really work||, Harvard Business Review, vol69-6 (83-96), 1991.
- [13] Reeves, C. A. et D. A. Bednar. Defining quality. Alternatives and implications. Academy of Management Review, Vol 19(3), pp. 419-445, 1994.
- [14] CROSBY, P.B.: « La qualité c'est gratuit » Editions : ECONOMICA, (1986).
- [15] Meunier M., "Optimiser les processus et les ressources de production", Les dossiers, Pôle Productique Rhône Alpes, 2003
- [16] Senechal O., "Tele-maintenance and collaborative maintenance for improvement of performances in TPM and RCM44, 7th IFAC symposium on cost oriented automation, Ottawa Canada, juin (2004).
- [17] Vandeville P., "Gestion et contrôle de la qualité", AFNOR, (1985).
- [18] Müller W., "Gaining competitive advantage through customer satisfaction", European Management Journal, Vol.9, n°2, pp. 201-211, (1991)

- [19] Ghemawat P., "Sustainable Advantage", Harvard Business Review, vol.64, n°5, pp.53-58, , (1986).
- [20] Kotler P., et Dubois B., « Différencier et positionner l'offre », Harvard Expansion, n°65, Été, , (1992).
- [21] Horovitz L. (1986), "La non qualité tue", Harvard l'Expansion, Été.
- [22] Multon J.L., et Davenas J., "Qu'est-ce que la qualité d'un produit alimentaire et quels en sont les opérateurs ?" in : MULTON J-L, ARTHAUD J-F, SOROSTE A., La qualité des produits alimentaires, Tec & Doc, 2e édition, , (1994).
- [23] CREYSSEL P. ; « Agro-alimentaire : pour une stratégie de normalisation »; Enjeux; supplément au n°113, ; (1991).
- [24] AFNOR, A. ACX 50-200: Systèmes de management intégré. Bonnes pratiques et retours d'expériences, (2003).
- [25] OHSAS 18001 (2007) Occupational Health and Safety Management Systems. Requirements, British Standards Institution, London, (2007).
- [26] Stefan Zerwes, ISO/DIS 45001 du 09.02.2016 Système de management de la santé et de la sécurité au travail Stefan Zerwes ESCEM asbl B.P. 349 L-4004 Esch-sur-Alzette info@escem.com www.escem.com, (2016).
- [27] Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.
- [28] GENDRON C. « La gestion environnementale et la norme ISO14001 »; Editeur PUM ; 347 p, (2004).
- [29] Seillan H. « L'obligation de sécurité du chef d'établissement est une obligation aux diligences normales », in Morvan J., Manuel des diligences normales de sécurité, Edition Préventive, (2000).
- [30] EL KHACHAB M. Thèse de doctorat « L'intégration des systèmes qualité, sécurité et environnement auprès des entreprises marocaines. Cas d'intégration du risque des phtalates lors du développement des produits » Université Hassan II Mohammedia – Casablanca, (2017).