

Intro : Le QHSE - Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

Table des matières

I. Définitions de la QHSE	3
A. Qu'est-ce que la QHSE ?	3
B. Qu'est-ce que le Management QHSE ?	5
II. Exercice : Quiz	5
III. Enjeux du management QHSE	6
A. Responsable QHSE	6
B. Autres acteurs de la QHSE	8
C. Objectifs et enjeux de la QHSE	10
IV. Exercice : Quiz	11
V. Périmètre d'action du QHSE	12
A. Champ d'action et protocole de la QHSE	12
B. Audits de la QHSE	14
VI. Exercice : Quiz	15
VII. Essentiel	16
VIII. Auto-évaluation	16
A. Exercice	16
B. Test	16
Solutions des exercices	17

I. Définitions de la QHSE

Contexte

Pour appréhender la gestion QHSE au sein d'une entreprise, il faut déjà savoir saisir son importance. La QHSE, c'est le sigle de quatre mots Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement. Chacun d'eux correspond à des démarches d'amélioration continue que l'entreprise doit mener pour, au final, améliorer sa perception client et ses ventes. L'ensemble des membres de l'entreprise et de ses fournisseurs contribuent à la gestion QHSE. Ce qui signifie que de nombreux acteurs sont impliqués d'une façon ou d'une autre.

Il existe d'autres sigles qui s'apparentent à la QHSE : la HSSE, la QSE et la HSE. Bien que les notions de ces trois sigles soient communes, les approches diffèrent plus ou moins. Mais toutes sont des domaines liés à la protection de l'environnement et à la sécurité et se réfèrent à des normes.

Même si ces démarches peuvent sembler très techniques, elles permettent deux choses : fédérer les équipes et l'amélioration continue. Ce cours est une petite introduction au domaine de la QHSE. Il vous permet de faire le tour des définitions utiles à la compréhension de ce domaine d'expertise technique. Il aborde aussi les enjeux pour l'entreprise, avec ses acteurs, et le périmètre d'action de cette politique. Vous aurez ainsi les bases nécessaires pour la compréhension du sujet.

Quel est l'intérêt pour vous ? Même si vous ne vous destinez pas à devenir un responsable ou coordinateur QHSE, vous aurez un rôle d'intermédiaire en tant que manager. Comprendre ce qu'implique la gestion QHSE est donc essentielle pour vous, quelle que soit la structure et le secteur d'entreprise dans lequel vous êtes.

Méthode

A. Qu'est-ce que la QHSE ?

Définition QHSE

Le sigle QHSE représente la Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement. La politique QHSE est un domaine d'expertise. En anglais, la *Quality, Health, Safety and Environment* comprend deux choses : l'identification et le respect des normes de production d'une entreprise. C'est en fait l'ensemble des normes qu'une entreprise doit respecter pour manager et limiter les risques. Cet ensemble de normes concerne aussi bien les méthodes de fabrication d'un produit que l'environnement de travail des salariés.

Trois autres sigles existent :

- HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement
- HSSE : Hygiène, Sécurité, Sûreté, Environnement
- QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

Quels que soit le sigle et les termes employés, cette démarche est utilisée dans toutes les entreprises quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité (industrie, services, privé ou public). Elles s'y investissent avec l'objectif de la certification, véritable label de reconnaissance de leur savoir-faire.

Cette politique est parfois vue comme une contrainte. Cependant, elle est aussi synonyme d'accompagnement des équipes et de choix éthique. Une telle politique cible autant le bien-être des salariés que le respect de l'environnement et la performance du matériel. Sans oublier la santé et la sécurité au travail. Son application est garante de l'image de l'entreprise, d'une bonne compétitivité et de la satisfaction client.

La QHSE a deux champs d'action principaux : la prévention des risques professionnels et le respect des normes qualité, hygiène, sécurité et environnement.

La stratégie QHSE vise à réduire et anticiper les risques, notamment en matière de nuisances environnementales et d'accidents professionnels. Elle favorise aussi le bien-être au travail et la responsabilisation. Ainsi, le processus QHSE trouve parfaitement sa place dans une démarche globale de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Définition

À chaque terme son action :

- **Qualité**

La mise en place d'actions de qualité intègre des leviers d'amélioration continue. Ces actions sont destinées à la progression du savoir-faire et du fonctionnement de l'entreprise. Elles agissent aussi sur la satisfaction client grâce à la qualité de fabrication des produits.

- **Hygiène**

Cette action garantit le respect des normes en vigueur, applicables en matière d'hygiène : lavabos et vestiaires disponibles, ventilation et aération des zones de travail, propreté des locaux, etc.

- **Sécurité**

Il s'agit de la création de conditions de travail sécurisées afin de diminuer, voire de supprimer, les maladies professionnelles et accidents de travail.

- **Environnement**

Ce volet consiste à veiller à l'impact environnemental généré par l'entreprise et son activité. Il s'agit du respect des réglementations environnementales et de la proposition de solutions destinées à réduire et limiter l'impact écologique de l'entreprise. Cet impact a un rôle essentiel sur l'image de l'entreprise et de la marque.

Les normes de la QHSE

La méthodologie QHSE est un Système de Management Intégré (SMI). Cela permet d'identifier et de respecter les normes établies que sont :

- La norme ISO 9001, texte de référence du management de la qualité
- La norme BS OHSAS 18001, celui de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail
- La norme ISO 14001, la référence du management environnemental

L'application de ces normes peut, sur une base de volontariat, faire l'objet d'une démarche de certification attribuées par les organismes compétents (AFNOR, par exemple). Chacune de ces normes est indépendante mais sont complémentaires. Et pour considérer qu'une entreprise applique un SMI, il lui faut respecter les critères d'au moins deux de ces normes.

Définition

La norme ISO 9001

Créée en 1987, la norme ISO 9001 fait partie de la famille des normes ISO 9000. Ces normes sont éditées par l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization). Dans cette famille, la norme ISO 9001 est la seule à pouvoir obtenir un label de certification. Elle définit les critères de mise en place stratégique du management de la qualité. Cette norme est régulièrement actualisée. Elle inclut les notions d'amélioration continue et de processus conformes à l'évolutions des enjeux sociétaux et économiques.

Définition

Les normes BS OHSAS 18001 et ISO 45001

Cette norme, établie en 1999 par le BSI (British Standards Institution), est britannique. BS OHSAS signifie British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services. Cette norme est un référentiel axé sur le management de la santé et de la sécurité au travail. Sur la base du volontariat, la norme BS OHSAS 18001 offre aux entreprises un dispositif d'évaluation et une méthode en accord avec les autres normes certifiables de la démarche QHSE. Le référentiel contient la norme proprement dite, ainsi que le document BS OHSAS 18002, qui est le guide de mise en place. En 2007, la norme OHSAS 18001 a connu une révision pour la rendre conforme avec le référentiel international ILO-OSH 2001 développé par le Bureau International du Travail.

Le remplacement de la norme BS OHSAS 18001 par la norme internationale ISO 45001 est effective et se fait progressivement dans les entreprises depuis janvier 2019, sur un référentiel équivalent. De nombreuses différences entre ces deux normes existent. Le changement principal est que la norme ISO 45001 s'attache à l'interaction entre une entreprise et son environnement métier, alors que le référentiel OHSAS 18001 est plus concentré sur le management des dangers en matière de sécurité et santé au travail et d'autres problèmes internes. Les normes diffèrent aussi par leur approche : le référentiel OHSAS 18001 détermine une procédure là où ISO 45001 répond à une démarche processus. Cette dernière tient compte des opportunités et des risques, alors que l'OHSAS 18001 se concentre sur les risques.

Définition **La norme ISO 14001**

La norme ISO 14001 fournit le référentiel destiné aux mesures managériales des critères environnementaux. Sa création date de 1996 par l'ISO (Organisation internationale de normalisation). Elle fait partie de la famille de normes ISO 14000, prévues pour encadrer et promouvoir une démarche de management environnemental. Elle s'adresse à toute les formes d'organisation (entreprise, service public, association, etc.) qui cherche à mettre en place un système de gestion, de production et de fonctionnement intégré à une perspective de maîtrise des impacts environnementaux dynamiques. Avec sa réactualisation de 2015, la norme ISO 14001 offre des modalités d'application contrôlables et certifiables par un organisme agréé.

B. Qu'est-ce que le Management QHSE ?

Le management QHSE, c'est la politique de gestion de la sécurité, de la qualité et de l'environnement au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Le principe de ce Système de Management Intégré (SMI) est de mettre en place une action qui répond à la norme QHSE en termes de sécurité, qualité et environnement, mais aussi aux exigences des clients.

Les progrès techniques génèrent une évolution du management QHSE intégré et favorise ce concept. De nouveaux processus et de nouveaux produits ont émergé grâce à ces progrès, ce qui a impacté de façon positive la démarche QHSE des entreprises industrielles. Les attentes et les exigences des consommateurs ont aussi fait évoluer la QHSE.

Aujourd'hui, il est indispensable pour une entreprise de proposer sans cesse la qualité sur le marché, avec une garantie de sécurité pour les salariés et des impacts environnementaux limités. L'atteinte et le respect des standards de la certification QHSE assure à l'entreprise une meilleure place sur le marché et un bon moyen de défier la concurrence. Le management QHSE doit donc être intégré et appliqué dans le processus de mise en conformité de l'entreprise et dans son fonctionnement général.

Les objectifs principaux du Management QHSE portent sur le respect des normes ISO 9001, BS OHSAS 18001 et ISO 14001, fixées par les organisations et l'Etat. C'est une combinaison de management, d'organisation et de technique qui offre à la société un cadre sécurité allié à la préservation de la performance de l'activité et du niveau de production.

L'application au sein de l'entreprise consiste à mettre en place des audits, des tests et une veille technique et environnementale approfondie. Des réunions sont également menées pour la prévention, la formation, la supervision du respect des procédures ou portant sur des outils et des analyses. Tout ceci dans le but d'optimiser la sécurité pour les salariés, l'hygiène et la qualité de l'entreprise, ainsi que sa production pour les clients.

En bref, une entreprise qui applique le management QHSE s'inscrit dans une démarche d'évolution continue. C'est un vrai défi, car l'obtention de la certification d'une des normes (voire des trois normes) démontre une politique claire de mise en conformité de la qualité, de l'environnement et de la sécurité. Il faut noter qu'un système de management intégré se forme avec l'application d'au moins deux normes. Cette démarche assure ainsi la mise en valeur de l'entreprise, la sécurité de ses salariés et de sa structure, sans compter sa croissance économique.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.19]

Question 1

La norme OHSAS 18001 vise d'abord :

- La protection de l'employeur ou l'employeuse
- Le bien-être des travailleurs
- La protection de biens matériels

Question 2

Un système de management intégré se forme :

- Avec 3 normes obligatoirement
- Avec 2 normes au moins
- Avec une norme

Question 3

Chaque norme du système de management :

- N'est pas indépendante
- Est indépendante
- Aucune des deux

Question 4

Quelle norme concerne l'environnement ?

- ISO 14001
- ISO 9001
- ISO 17025

Question 5

Les normes qualité hygiène sécurité environnement ont des points :

- Opposés
- Communs
- Aucune des deux

III. Enjeux du management QHSE

A. Responsable QHSE

Qui s'occupe de la QHSE ?

En fonction du type d'entreprise et de sa taille, les protocoles QHSE sont menés en interne ou en externe. L'entreprise peut faire appel à un cabinet conseil composé de chargés d'hygiène-sécurité-environnement. En interne, elle dispose généralement d'un responsable QHSE désigné.

Définition **Qu'est-ce qu'un responsable QHSE ?**

Le Responsable QHSE a pour rôle de veiller aux conditions de travail à la fabrication, et à la sécurité dans le respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales. C'est lui qui a pour charge de créer, de déterminer, de négocier, d'établir et de garantir le suivi de la politique QHSE au sein de l'entreprise. Il dirige une équipe qui se compose de contrôleurs qualité et de techniciens qualité. Son responsable hiérarchique est généralement le Directeur qualité.

Selon l'entreprise, le responsable QHSE peut porter un autre nom : responsable gestion des risques industriels, coordinateur QHSE, chargé de prévention et sécurité ou audit, ou encore, technicien QHSE.

Le responsable QHSE travaille en lien étroit avec les différentes directions de l'entreprise et l'ensemble des équipes opérationnelles. Il est également en lien direct avec les fournisseurs et les organismes d'accréditation ou de certification. Si la société compte plusieurs unités d'organisations, il peut être amené à s'y déplacer.

Doté de fortes compétences managériales, organisationnelles et techniques, le responsable QHSE est un ingénieur qui pilote les systèmes QHSE. Il garantit la mise en œuvre des outils de la qualité de la production et de l'entreprise. Il assure aussi le respect des réglementations en matière d'hygiène, de respect de l'environnement et de sécurité, tout en aidant l'entreprise à conserver son niveau de performance et de production.

Quel est son rôle ?

Au quotidien, le rôle du responsable QHSE est de limiter les risques (industriels, entre autres) au sein d'une entreprise. Il doit faire respecter la réglementation liée à la qualité, l'hygiène, la sécurité de l'entreprise et l'environnement. Pour cela, il suit une démarche de formation et de sensibilisation du personnel. Il accompagne l'entreprise autour des quatre sujets. Il démarre avec la réalisation d'un audit pour, ensuite, proposer et mettre en place des actions d'améliorations continues. Cet audit est renouvelé régulièrement. Son rôle, important pour l'entreprise et sa compétitivité, contribue, par ses actions, à l'essor de nouveaux marchés.

Selon la taille de l'entreprise, son type d'activité et d'organisation, le responsable QHSE procède à toutes ou en partie aux activités suivantes :

• Avec la Direction :

Élaborer et négocier la politique QHSE.

• Avec le Directeur qualité

- Établir un schéma directeur qui reprend les principaux objectifs de la direction générale, en termes de développement durable, de contraintes, de requêtes de la clientèle et réglementations de la société.
- Garantir une veille technologique et performante en matière de qualité, d'hygiène, de sécurité et environnement.
- Négocier et spécifier les buts à atteindre, les modalités de surveillance ou d'audit et le budget adapté.
- Prendre part à la promotion et à la communication de la politique QSE.

• Avec les responsables hiérarchiques :

Animer la politique QHSE lorsque celle-ci est mise en place.

• Pour cette mission, il doit :

- Rédiger et actualiser les différentes instructions, procédures et directives.
- Déterminer, implémenter et formaliser les techniques et les outils en vue de garantir l'amélioration permanente de la prévention des risques liés aux processus, à la sécurité et à la préservation de l'environnement.
- Animer les groupes constitués pour l'amélioration ou la résolution de problèmes.
- Former le personnel encadrant selon les besoins (responsables d'équipes, cadres, techniciens).
- Sensibiliser l'ensemble du personnel.

Le responsable QHSE a pour mission d'assurer la réussite de l'audit interne, de planifier et de suivre l'évolution de la productivité globale des paramètres de production de l'entreprise. Pour cela, il doit donc :

- Garantir la conformité et la traçabilité de l'ensemble des bâtiments, des installations, des matières premières et des méthodes mises en place en fonction des cahiers des charges de l'entreprise et des normes en vigueur.
- Étudier les risques et les opportunités.
- Effectuer un suivi statistique des résultats obtenus, les comparer aux objectifs mis en place, puis préparer des revues QHSE adaptées.
- Mettre en place un plan d'action pour l'amélioration de la qualité QHSE.
- Prendre part à l'étude des risques, des dysfonctionnements et des recherches de méthodes d'améliorations adéquates.

Quelles sont ses conditions d'exercice ?

Certaines qualités et compétences sont indispensables pour exercer le métier de responsable QSE. Il faut être autonome et responsable, car cette fonction peut siéger au Comité de direction selon la taille et l'organisation de l'entreprise. Le responsable QHSE coordonne aussi un ou plusieurs animateurs ou contrôleurs. L'autonomie est également essentielle lorsqu'il s'agit d'appliquer la politique QHSE.

Le responsable QHSE doit avoir les moyens et les ressources nécessaires. Il lui faut détenir les équipements informatiques et de communication nécessaires à la bonne gestion des documents de l'entreprise et la communication des informations recueillies.

Le responsable QSE doit entretenir un bon rapport interne et externe. Il se doit d'établir un travail en équipe avec l'ensemble des intervenants de l'entreprises. En interne, ce sont, par exemple, les responsables de production, les services commerciaux et marketing pour l'amélioration de la satisfaction client. En externe, il collabore étroitement avec les fournisseurs et autres prestataires de services, les auditeurs et les réseaux professionnels.

Exemple Deux exemples pour bien comprendre

Dans le premier exemple, nous avons un salarié qui tente de soulever un outillage lourd. C'est un moule de 10 kg qu'il fait tomber sur pied. Le salarié se retrouve en situation d'accident du travail, avec un arrêt de travail pour 3 orteils fracturés.

Dans ce cas, le rôle du responsable QHSE est de comprendre comment cet accident est arrivé. Pour y parvenir, il va vérifier la conformité et l'état des installations dans un premier temps. Ensuite, sa mission est de proposer des solutions pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise et assurer la sécurité de l'ensemble des salariés.

Dans le deuxième exemple, nous sommes face à une situation de crise telle que la crise du Covid-19. Ce contexte exceptionnel impose au responsable QHSE la mise en place de consignes à respecter au sein de l'entreprise, afin de limiter la propagation du virus sur le lieu de travail : aménagement des espaces de travail, distribution de masques et gel, aménagement du réfectoire, distanciation sociale, etc.

B. Autres acteurs de la QHSE

En interne ou en externe, employeurs, salariés, ou encore fournisseurs, chacun participe à son niveau à la prévention des risques professionnels. Chaque acteur de la vie de l'entreprise doit travailler, dialoguer et communiquer avec les autres. Cela assure l'efficacité et la réussite de la démarche QHSE.

Ressources au sein de l'entreprise

L'acteur principal de la prévention des risques professionnels est l'employeur. Avec l'appui du responsable QHSE, il doit garantir la sécurité et préserver la santé mentale et physique de ses salariés. Pour y parvenir, il utilise les ressources de l'entreprise :

- Les représentants du personnel : les délégués du personnel ou les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
- Le personnel d'encadrement, les managers ou responsables d'équipes (les responsables techniques), les personnes dont la fonction est dédiée à la sécurité et la santé au travail (conseiller à la prévention hyperbare, personne compétente en radioprotection, etc.), ainsi que toutes les personnes qui participent à l'organisation des secours (sauveteur secouriste du travail, équipiers de première ou de seconde intervention, etc.).
- Le service des ressources humaines.
- Les salariés.
- Les services de santé au travail : ces services interentreprises ou autonomes ont pour rôle de conseiller l'employeur, les représentants du personnel et les travailleurs dans la mise en place de mesures de prévention adéquates, en particulier par un suivi médical régulier de tous les salariés. Le médecin du travail a pour rôle exclusif de prévenir toute dégradation de la santé des travailleurs du fait de leur travail.

Les acteurs de la prévention

Cette mission de suivi et de conseil est assurée par une équipe pluridisciplinaire de santé au travail. L'équipe est dirigée par un médecin du travail et se compose de médecins du travail et de collaborateurs médecins, d'intervenants en prévention des risques professionnels et d'infirmiers.

Des assistants de services de santé au travail et d'autres professionnels peuvent venir compléter l'équipe après avoir été recrutés sur avis des médecins du travail.

Les ressources extérieures de l'entreprise

Des spécialistes externes à l'entreprise peuvent également être sollicités par l'employeur. Ils peuvent être :

- Des acteurs institutionnels : ce sont, par exemple, les services de prévention des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT / CRAM / CGSS), les comités régionaux de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT), ou le réseau régional de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).
- Des Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP) indépendants enregistrés auprès de l'autorité compétente.
- Des consultants privés spécialisés dans la prévention des risques professionnels.
- Des organismes qualifiés, agréés ou accrédités : ceux-ci sont chargés de procéder, en fonction du cas :
 - À des contrôles de valeurs limites d'exposition professionnelles, des prélèvements et des analyses.
 - À des vérifications régulières des installations, des machines, des appareils de protection individuelle et collective, et des équipements de travail.

C. Objectifs et enjeux de la QHSE

Les clients sont de plus en plus sensibles aux causes environnementales et au respect des droits des salariés. Le management QHSE mène les entreprises dans une démarche de progrès. Face à l'évolution des exigences des clients, une procédure QHSE bien menée permet de renforcer la satisfaction client.

Les différents risques peuvent être appréhendés de deux façons :

- Agir sur leur probabilité d'occurrence, avec des mesures de prévention,
- Agir sur leur gravité, avec la mise en place de systèmes de protection.

Les labels et certifications

La QHSE et son management intégré visent principalement l'obtention de labels et de certifications QHSE. Ces derniers valident le caractère écologique et la qualité des produits et des services. Cela concerne l'ensemble des processus de production, du choix des fournisseurs aux questions logistiques, en passant par le recyclage.

L'obtention d'un label nécessite de se conformer aux conditions et aux normes de qualité établies. Une fois obtenu, le label est un message fort pour les consommateurs. Il sert à accentuer les valeurs de la marque et ses engagements.

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité représentent deux volets essentiels de la gestion QHSE. Les risques professionnels varient en fonction des métiers et des secteurs d'activité, très variés : BTP, métallurgie / sidérurgie, aéronautique, électronique, agroalimentaire, chimie et pétrochimie, cosmétique, santé, carrières et mines, etc.

Les risques professionnels peuvent résulter de l'exercice du métier lui-même, mais aussi de facteurs de fatigue, de stress, ou autres. Il s'agit de risques directs ou indirects. L'INRS, l'Institut national de recherche et de sécurité, les répertorie sur son site.

Les risques professionnels se divisent en quatre grandes familles :

- Les accidents du travail, qui surviennent dans le cadre de l'exercice d'une profession.
- Les maladies professionnelles, qui sont la conséquence de l'exposition à un risque physique, biologique ou chimique.
- Les accidents des trajets.
- Les risques psychosociaux, associés aux conditions de travail, comme le stress, le burn-out ou le bore out.

La pénibilité du travail relève d'une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels, au-delà de certains seuils. Ils sont susceptibles de laisser des traces durables, irréversibles et identifiables sur la santé des salariés.

Les enjeux pour la santé et la sécurité

Le management QHSE est le garant de la sécurité et de la santé des salariés en conformité avec les normes de sécurité relatives à l'article 95 du traité d'Amsterdam. La conformité de chaque produit est attestée suivant des procédures qui sont définies par ce traité. Il est à respecter sur l'ensemble du marché européen pour toute commercialisation. Le responsable QHSE doit donc mener une politique pour la maîtrise et la prévention des risques au sein de l'entreprise.

Remarque

Le traité d'Amsterdam est un traité signé le 2 octobre 1997 à Amsterdam. Il est destiné à maintenir la structure de l'Union européenne en trois piliers et il affirme les principes de démocratie, de liberté et de respect des droits de l'homme. Il fait suite au traité de Maastricht et son entrée en vigueur date de 1999.

Les enjeux environnementaux

L'enjeu environnemental du management QHSE est souligné par des normes et des écolabels. Les normes françaises comme « *NF-Environnement* » témoignent de la performance écologique des produits. Cela touche aussi bien la valorisation des dimensions socio-économiques que le choix des fournisseurs, ou encore de la limitation des transports, des gaspillages en eau potable, des dépenses en énergie, du choix des emballages, etc.

Les objectifs de la QHSE

Avec l'intégration des stratégies globales de l'entreprise, le management QHSE ou gestion QHSE vise essentiellement à appréhender les risques dans une démarche de prévention. Ce qui signifie d'agir sur leur probabilité d'occurrence, grâce à des mesures de prévention d'une part. D'autre part, il faut agir sur leur gravité, avec des systèmes de protection à mettre en place. L'appréhension des risques à de nombreux objectifs :

- Le respect de l'intégrité mentale et physique des salariés.
- L'amélioration de la qualité de la production.
- L'amélioration du bien-être (santé) et de la sécurité des salariés et des consommateurs.
- La constance de la production et la performance des activités grâce à des risques réduits.
- L'obtention de l'adhésion du personnel afin de faire évoluer les bonnes pratiques (attitudes) vis-à-vis de la sécurité, la qualité et de l'environnement.
- La responsabilisation de l'entreprise (respect de l'environnement, etc.).
- La réussite des audits internes.
- La réduction des coûts (accidents du travail, pénalités juridiques, etc.).
- La veille de la conformité en cas d'inspection par les autorités compétentes (inspection du travail ou médecine du travail).
- Le respect des normes fixées par l'État et les différentes organisations.
- La prise en compte de toutes les formes de handicaps dans les procédures, notamment celles d'évacuation.
- La sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, y compris ses partenaires (fournisseurs, clients, etc.).
- La diminution des risques pour l'environnement.
- L'obtention de certifications ou de labels en faveur de l'image de l'entreprise.

Méthode

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.20]

Question 1

Quel est le principe du management QHSE ?

- Le leadership
- Le management des relations avec les parties intéressées
- L'amélioration continue

Question 2

Seuls les secteurs du BTP et industriel doivent appliquer la QHSE.

- Vrai
- Faux

Question 3

À quoi doit servir une démarche qualité ?

- S'obliger à suivre des règles strictes
- Réfléchir en équipe, se remettre en question et améliorer l'organisation existante et remotiver les équipes autour d'un projet commun
- Changer radicalement l'organisation de l'entreprise

Question 4

Une politique environnementale :

- Doit être communiqué uniquement à l'ensemble du personnel
- Doit être communiqué à toutes personnes en liens avec l'entreprise qu'elles soient internes ou externes
- Doit être confidentielle

Question 5

L'analyse environnementale sert à :

- Identifier les différents aspects et impacts environnementaux
- Définir les objectifs
- Prouver que l'entreprise respecte les lois en vigueur

V. Périmètre d'action du QHSE

A. Champ d'action et protocole de la QHSE

Les champs d'action de la QHSE

Les champs d'action principaux de la QHSE portent sur la prévention des différents risques professionnels et le respect des normes relatives à la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

Les normes de qualité

Les normes de qualité renvoient à l'amélioration permanente de la recherche des meilleurs ingrédients, des systèmes de production, du perfectionnement des fonctionnalités ou de la présentation des produits avec l'objectif la satisfaction des clients. L'atteinte des standards de qualité attendus par les consommateurs nécessite de répondre aux normes de qualité qui définissent la robustesse, la durabilité, la sécurité, la facilité d'utilisation et le fonctionnement optimal des produits.

Les normes d'hygiène

Les normes d'hygiène sont essentielles, surtout dans le secteur de la restauration et les industries agroalimentaires. Les inspections sont d'autant plus rigoureuses. Il est important que le responsable QHSE mette en place une politique d'hygiène parfaite, que ce soit avant, pendant ou après la production, dans le respect des normes en vigueur.

Les normes de sécurité

La sécurité des salariés est aussi indispensable sur l'ensemble de la chaîne de production. Les normes de sécurité de la politique QHSE aspirent à réduire voire à supprimer les accidents et les maladies liés au travail. Cela inclut le remplacement ou la réparation des outils défectueux ou considérés à risques. Cela concerne aussi le renforcement des Équipements de Protection Individuelle, dits EPI (casque, combinaison, gants, chaussures de sécurité ou bottes), suivant les normes.

Les normes de l'environnement

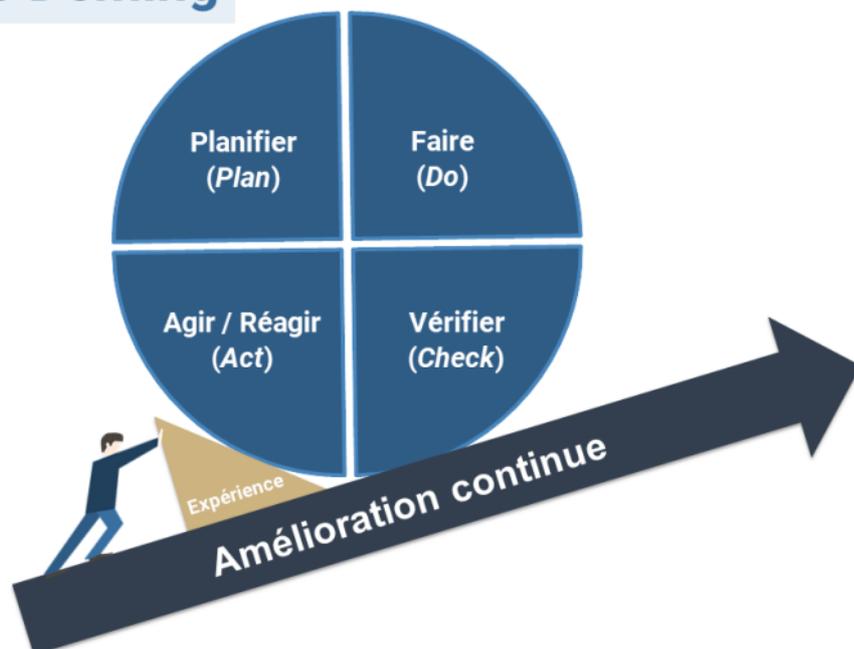
Toutes les entreprises, quelles qu'elles soient, sont tenues de maîtriser les impacts environnementaux de leurs services ou de leurs produits. De nombreuses réglementations existent dans ce domaine en fonction des différents secteurs d'activité. Par exemple, la gestion des déchets, la réduction des gaz à effet de serre et l'élimination des eaux usées sont strictement contrôlés par la norme iso 14001.

Déroulement du protocole QHSE

Le management QHSE d'une entreprise se base d'abord sur un audit interne exhaustif de la situation et des pratiques en cours. L'objectif est d'évaluer les éventuelles déficiences, afin de définir et de programmer les actions adéquates à court, moyen et long terme. La méthode privilégiée pour mener cet audit est celle de la roue de Deming. Elle se compose de quatre cycles, dont chacun vient enrichir le précédent :

1. Planifier : identification des objectifs à atteindre et programmation d'un calendrier de réalisation en fonction de la situation de l'entreprise et de ses problématiques.
2. Réaliser : mise en œuvre du processus de management QHSE selon le plan établi.
3. Vérifier / évaluer : analyse des résultats obtenus ou non à l'aide d'un tableau regroupant des indicateurs pertinents.
4. Agir / réagir pour mieux ancrer et améliorer : consolidation et validation des acquis, correction et ajustement des stratégies afin d'obtenir des résultats en cours d'acquisition complets. Enfin, établissement d'objectifs supplémentaires selon les besoins apparus avec la nouvelle situation.

La roue de Deming



B. Audits de la QHSE

Les différents types d'audits QHSE

Les audits QHSE sont des processus de vérification ou de contrôle qui garantissent la qualité et le respect des normes dans les activités d'une entreprise.

L'audit QSE de la qualité

Les audits QHSE s'attachent particulièrement à la qualité des produits. L'audit qualité est au centre du système de management intégré chargé de veiller au respect des normes QHSE. Un référentiel sert de base de vérification pour l'audit. Ce référentiel peut être celui d'une norme (française, européenne, etc.), de données réglementaires ou d'un référentiel interne. En fait, un produit est considéré de qualité lorsque l'audit QHSE permet de vérifier toutes les conditions définies par le référentiel d'une norme ou d'un label. La norme ISO 9001, les normes Qualité liées aux métiers (ISO 27001, ISO 15189, HAS, etc.) et les référentiels internes qui varient d'une entreprise à l'autre font partie de ces référentiels qualité.

Les audits QHSE qualité d'un service ou d'un produit permettent de démontrer que ses matières, sa production, sa robustesse et ses performances correspondent aux critères de l'audit produit. C'est un responsable QHSE qui les mène. Ils sont basés sur les progrès techniques et les exigences des clients.

Les audits QHSE du processus, du système et du produit

L'audit QHSE est dit « *de processus* » lorsque le domaine pour lequel il est effectué est limité de un à trois processus. Cet audit est déconseillé au-delà de trois processus car cela pourrait entraver l'audit qualité. L'audit processus est mené sur la base d'un référentiel de certification, comme l'ISO 9001 ou l'ISO 14001. Mais il peut aussi être mené grâce à l'ensemble des documents liés au processus comme les procédures ou les cartographies.

Quant à l'audit QHSE du produit, c'est un audit dont le domaine se limite à un ou plusieurs produits. Il est généralement mené sur la base d'un référentiel interne à l'entreprise. Il peut s'agir de pratique du métier, d'une bonne pratique, ou encore de pratiques industrielles, par exemple. Cela signifie que l'audit produit vérifie le niveau de sécurité, la qualité et l'impact environnemental du produit avant l'acheminement vers le marché.

Pour finir, l'audit système concerne le système management intégré. Cet audit touche l'ensemble des activités avec la démarche QHSE adéquate. C'est un audit QHSE global qui se réalise sur un domaine plus élargi. Il englobe l'ensemble des produits, des processus et de la production.

Les différentes étapes de l'audit QHSE

L'audit QHSE sert à vérifier l'efficacité de la politique et du service QHSE afin d'obtenir une certification QHSE. Afin d'y parvenir, l'audit doit s'effectuer selon un certain nombre d'étapes clés.

- L'audit interne ou audit première partie

Cette étape est réalisée par l'entreprise elle-même. Elle est menée soit de manière régulière, soit en fonction des besoins de la direction en vue de soutenir l'amélioration continue. Selon la taille de l'entreprise, l'audit interne se déroule au niveau des processus (petites sociétés), ou au niveau du système (entreprises plus grandes). Les résultats des audits QHSE servent de base à la déclaration de conformité destinée à l'obtention d'un label ou d'une certification QHSE.

- L'audit de seconde partie

Les audits de seconde partie sont effectués par des tiers (investisseurs, partenaires, bailleurs) qui ont un intérêt vis-à-vis de l'organisation ou de l'entreprise. Cet audit peut aussi être réalisé par les cabinets de conseils ou les groupes des consommateurs, par exemple. Ces audits sont surtout courants dans le secteur automobile pour contrôler la conformité des pièces fournies par le fournisseur. Cet audit est souvent appelé audit produit dans ce type de cas.

L'audit tierce partie

En général, ce sont des organismes d'audit externes et indépendants qui mènent ces audits QHSE tierce partie. Le plus souvent, ce sont les organismes qui accordent la certification ou l'enregistrement de conformité à l'ISO 14001 ou à l'ISO 9001. En France, c'est le COFRAC qui assure l'accréditation des organismes certificateurs ISO 9001.

D'autres formes d'audit comme l'audit à blanc, l'audit croisé, l'audit de suivi, l'audit de renouvellement ou encore initial peuvent s'ajouter à la liste.

Exercice : Quiz

[solution n°3 p.21]

Question 1

L'amélioration continue en matière de recherche des meilleurs ingrédients fait partie des normes de qualité.

- Vrai
- Faux

Question 2

Quelle est une règle d'utilisation s'appliquant aux vêtements de protection ?

- Remplacer les vêtements une fois par an
- Remplacer immédiatement les vêtements défectueux à ses propres frais
- Réparer ou remplacer immédiatement les vêtements défectueux

Question 3

L'audit de processus concerne un périmètre :

- De 1 processus maximum
- De 1, 2 ou 3 processus
- D'un nombre illimité de processus

Question 4

L'audit de seconde partie est réalisé par :

- Le responsable de l'entreprise et le responsable QHSE
- Des investisseurs et des groupes de consommateurs
- Un organisme certificateur

Question 5

Concernant l'utilisation de la roue de Deming dans un audit, quelle est la deuxième étape ?

- Mettre en œuvre le processus de management QHSE
- Valider les acquis
- Programmer un calendrier de réalisation

VII. Essentiel

La politique Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement, ou QHSE, est un domaine d'expertise qui comprend l'identification et le respect des normes de production d'une entreprise, avec une attention particulière à l'environnement de travail des salariés, au matériel et au respect de l'environnement.

La QHSE représente un accompagnement des équipes et un choix éthique, garants de la satisfaction client, de la compétitivité et de l'image de l'entreprise. Ses champs d'action principaux sont la prévention des différents risques professionnels et le respect des normes qualité, hygiène, sécurité et environnement. Elle fait appel à des connaissances transversales qui concernent toute l'entreprise.

Le management de la QHSE peut paraître comme une contrainte juridique et réglementaire. Mais, bien employé, il est possible de dépasser le cadre légal du simple respect des normes QHSE, pour engager l'ensemble des acteurs de l'entreprise à ses côtés.

Plus qu'un outil de contrôle, la solution QHSE représente un véritable outil de communication RH tout en transparence, qui rentre dans la tendance du bien-être au travail et de la qualité de service, toujours plus au cœur des préoccupations actuelles. La conformité en plus !

Méthode

VIII. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes responsable qualité au sein de votre entreprise et vous devez mener un audit interne. De ce fait vous devez connaître un certain nombre de normes. En plus des normes, il faut une bonne méthodologie pour mener un audit interne car, de cela, dépend la qualité des services de l'entreprise.

Question 1

[solution n°4 p.22]

Quelles sont les principales différences entre l'OHSAS 18001 et l'ISO 45001 ?

Question 2

[solution n°5 p.22]

Quelle est la méthode souvent utilisée pour mener un audit interne ? Expliquez-la.

B. Test

Exercice 1 : Quiz

[solution n°6 p.23]

Question 1

Les risques psychosociaux n'entrent pas dans le cadre de la gestion QHSE.

- Vrai
- Faux

Question 2

L'audit système concerne :

- Les produits et services de l'entreprise
- Les processus et la production
- Les deux réponses

Question 3

La formation « *gestes et postures* » permet d'aborder l'importance d'adopter les bons gestes pour éviter les accidents de travail. Ces mesures de prévention intéressent :

- Plutôt les employés de bureaux
- Tous les salariés
- Surtout les ouvriers

Question 4

Quel est l'objectif d'une analyse des risques liés à une tâche ?

- Préparation d'une bonne exécution du travail
- Maîtrise des risques professionnels
- Exclusion de tous les risques

Question 5

Une analyse d'accident doit s'en tenir :

- Aux conséquences
- Aux causes
- L'avis des différents témoins

Solutions des exercices

Exercice p. 5 Solution n°1**Question 1**

La norme OHSAS 18001 vise d'abord :

- La protection de l'employeur ou l'employeuse
- Le bien-être des travailleurs
- La protection de biens maternels
- Cette norme est un référentiel axé sur le management de la santé et de la sécurité au travail.

Question 2

Un système de management intégré se forme :

- Avec 3 normes obligatoirement
- Avec 2 normes au moins
- Avec une norme
- Un système de management intégré se forme avec l'application des critères d'au moins deux normes.

Question 3

Chaque norme du système de management :

- N'est pas indépendante
- Est indépendante
- Aucune des deux
- Chaque norme est indépendante, mais complémentaire. Une entreprise peut faire le choix de ne respecter les critères que d'une ou deux des trois normes.

Question 4

Quelle norme concerne l'environnement ?

- ISO 14001
- ISO 9001
- ISO 17025
- La norme ISO 9001 est la norme en management de la qualité et la norme ISO 17025 est destinée aux laboratoires. Elle évalue leurs compétences en matière d'étalonnages et d'essais et permet d'assurer la validité de leurs résultats.

Question 5

Les normes qualité hygiène sécurité environnement ont des points :

- Opposés
- Communs
- Aucune des deux
-  Les 3 normes rassemblent des critères de management qui répondent à la même logique d'amélioration continue de l'entreprise. Elles peuvent être certifiées sur la base du volontariat.

Exercice p. 11 Solution n°2

Question 1

Quel est le principe du management QHSE ?

- Le leadership
- Le management des relations avec les parties intéressées
- L'amélioration continue
-  L'amélioration continue est le principe de chacune des 4 notions de la QHSE.

Question 2

Seuls les secteurs du BTP et industriel doivent appliquer la QHSE.

- Vrai
- Faux
-  Tous les secteurs d'activité sont concernés.

Question 3

À quoi doit servir une démarche qualité ?

- S'obliger à suivre des règles strictes
- Réfléchir en équipe, se remettre en question et améliorer l'organisation existante et remotiver les équipes autour d'un projet commun
- Changer radicalement l'organisation de l'entreprise
-  Le respect d'une démarche qualité est basé sur le volontariat et son application n'implique pas forcément de tout changer dans une entreprise.

Question 4

Une politique environnementale :

- Doit être communiqué uniquement à l'ensemble du personnel
- Doit être communiqué à toutes personnes en liens avec l'entreprise qu'elles soient internes ou externes
- Doit être confidentielle

-  La politique doit être communiquée à toutes les personnes travaillant pour ou pour le compte de l'organisme et mise à disposition du public, y compris en externe.

Question 5

L'analyse environnementale sert à :

- Identifier les différents aspects et impacts environnementaux
- Définir les objectifs
- Prouver que l'entreprise respecte les lois en vigueur
-  L'entreprise se doit de faire une analyse environnementale afin d'identifier ses aspects environnementaux et les impacts environnementaux associés.

Exercice p. 15 Solution n°3

Question 1

L'amélioration continue en matière de recherche des meilleurs ingrédients fait partie des normes de qualité.

- Vrai
- Faux
-  Les normes de qualité renvoient à l'amélioration permanente de la recherche des meilleurs ingrédients, des systèmes de production, du perfectionnement des fonctionnalités ou de la présentation des produits avec l'objectif la satisfaction des clients.

Question 2

Quelle est une règle d'utilisation s'appliquant aux vêtements de protection ?

- Remplacer les vêtements une fois par an
- Remplacer immédiatement les vêtements défectueux à ses propres frais
- Réparer ou remplacer immédiatement les vêtements défectueux
-  Les normes de sécurité impliquent que pour réduire voire supprimer les accidents et les maladies liés au travail, tous les outils défectueux ou à risques doit être remplacé ou réparé. Cela concerne aussi les Équipements de Protection Individuelle, dits EPI (casque, combinaison, gants, chaussures de sécurité ou bottes).

Question 3

L'audit de processus concerne un périmètre :

- De 1 processus maximum
- De 1, 2 ou 3 processus
- D'un nombre illimité de processus
-  L'audit QHSE est dit « *de processus* » lorsque le domaine pour lequel il est effectué est limité d'un à trois processus. Cet audit est déconseillé au-delà de trois processus car cela pourrait entraver l'audit qualité.

Question 4

L'audit de seconde partie est réalisé par :

- Le responsable de l'entreprise et le responsable QHSE
- Des investisseurs et des groupes de consommateurs
- Un organisme certificateur
- Les audits de seconde partie sont effectués par des tiers (investisseurs, partenaires, bailleurs) qui ont un intérêt vis-à-vis de l'organisation ou de l'entreprise. Cet audit peut aussi être réalisé par les cabinets de conseils ou les groupes des consommateurs, par exemple. Le responsable de l'entreprise et le responsable QHSE interviennent dans l'audit interne et l'organisme certificateur dans l'audit tierce partie.

Question 5

Concernant l'utilisation de la roue de Deming dans un audit, quelle est la deuxième étape ?

- Mettre en œuvre le processus de management QHSE
- Valider les acquis
- Programmer un calendrier de réalisation
- 1. Planifier : identification des objectifs à atteindre et programmation d'un calendrier de réalisation en fonction de la situation de l'entreprise et de ses problématiques.
- 2. Réaliser : mise en œuvre du processus de management QHSE selon le plan établi.
- 3. Vérifier / évaluer : analyse des résultats obtenus ou non à l'aide d'un tableau regroupant des indicateurs pertinents.
- 4. Agir / réagir pour mieux ancrer et améliorer : consolidation et validation des acquis, correction et ajustement des stratégies afin d'obtenir des résultats en cours d'acquisition complets. Enfin, établissement d'objectifs supplémentaires selon les besoins apparus avec la nouvelle situation.

p. 16 Solution n°4

De nombreuses différences entre ces deux normes existent. Le changement principal est que la norme ISO 45001 s'attache à l'interaction entre une entreprise et son environnement métier, alors que le référentiel OHSAS 18001 est plus concentré sur le management des dangers en matière de sécurité et santé au travail et d'autres problèmes internes. Les normes diffèrent aussi par leur approche : le référentiel OHSAS 18001 détermine une procédure là où ISO 45001 répond à une démarche processus. Cette dernière tient compte des opportunités et des risques, alors que l'OHSAS 18001 se concentre sur les risques.

p. 16 Solution n°5

La méthode privilégiée pour mener cet audit est celle de la roue de Deming. Elle se compose de quatre cycles, dont chacun vient enrichir le précédent :

1. Planifier : identification des objectifs à atteindre et programmation d'un calendrier de réalisation en fonction de la situation de l'entreprise et de ses problématiques.
2. Réaliser : mise en œuvre du processus de management QHSE selon le plan établi.
3. Vérifier / évaluer : analyse des résultats obtenus ou non à l'aide d'un tableau regroupant des indicateurs pertinents.

4. Agir / réagir pour mieux ancrer et améliorer : consolidation et validation des acquis, correction et ajustement des stratégies afin d'obtenir des résultats en cours d'acquisition complets. Enfin, établissement d'objectifs supplémentaires selon les besoins apparus avec la nouvelle situation.

Exercice p. 16 Solution n°6

Question 1

Les risques psychosociaux n'entrent pas dans le cadre de la gestion QHSE.

- Vrai
- Faux
-  Les risques psychosociaux font partie intégrante du domaine de la santé des travailleurs. Leur prévention est donc comprise dans la gestion QHSE.

Question 2

L'audit système concerne :

- Les produits et services de l'entreprise
- Les processus et la production
- Les deux réponses
-  L'audit système concerne le système management intégré. C'est un audit QHSE global qui englobe l'ensemble des produits, des processus et de la production.

Question 3

La formation « *gestes et postures* » permet d'aborder l'importance d'adopter les bons gestes pour éviter les accidents de travail. Ces mesures de prévention intéressent :

- Plutôt les employés de bureaux
- Tous les salariés
- Surtout les ouvriers
-  Tous les postes occupés nécessitent de respecter des gestes et postures adaptés pour limiter les risques d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Cela contribue également au bien-être du salarié au travail.

Question 4

Quel est l'objectif d'une analyse des risques liés à une tâche ?

- Préparation d'une bonne exécution du travail
- Maîtrise des risques professionnels
- Exclusion de tous les risques
-  L'objectif d'une analyse de risques, qu'ils soient liés à une tâche, une fonction ou autre, consiste à éliminer ou réduire le niveau de risques en mettant en place des mesures de prévention adaptées.

Question 5

Une analyse d'accident doit s'en tenir :

- Aux conséquences
- Aux causes
- L'avis des différents témoins
- L'analyse de l'accident sert à corriger ou supprimer ce qui en est la cause pour éviter qu'il ne se reproduise.