



**Qualité**  
**Santé-Sécurité**  
**Environnement**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)





**TOUTELAFONCTION**

# **Qualité Santé-Sécurité Environnement**

Florence Gillet-Goinard  
Christel Monar

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-076523-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À mon père qui m'a donné le goût de l'entreprise. À ma mère qui m'a transmis le sens du client... Un autre livre pour l'étagère de Vannes.*

*Florence*

*À mon conjoint et mes enfants qui m'ont accompagnée dans cette aventure littéraire. À ma famille qui m'a appris le respect, le courage et le goût du travail,*

*Christel*

*Nos remerciements à Renée et Giselle qui ont posé leurs regards sur nos coquilles,  
Florence et Christel*



# Table des matières

---

## Savoirs

<b>Chapitre 1</b>	<b>Les enjeux d'un système QSSE</b>	<b>1</b>
	À quoi sert un système de management QSSE ?	2
	Qu'appelle-t-on système intégré ?	6
	Qui sont les acteurs d'un management QSSE ?	11
<b>Chapitre 2</b>	<b>Les référentiels et la réglementation QSSE</b>	<b>19</b>
	Les différents niveaux de réglementation	20
	La réglementation en santé-sécurité	21
	La réglementation en matière d'environnement	28
	La réglementation en qualité	45
	Les principaux référentiels en QSSE et la certification	47
<b>Chapitre 3</b>	<b>Construire un système QSSE</b>	<b>73</b>
	Les 16 principes clés d'un management QSSE	74
	Les étapes de construction d'un système de management QSSE	85
	Communication et participation au cœur de la démarche	95

<b>Chapitre 4</b>	<b>Le rôle du responsable QSSE</b>	<b>99</b>
	Quelles sont les missions du responsable QSSE ?	100
	Quelles sont les compétences nécessaires à la tenue du poste ?	106
	Quel avenir pour un responsable QSSE ?	107
	Par où commencer sa prise de fonction ?	109
<hr style="width: 20%; margin: 20px auto;"/>		
<b>Savoir-faire</b>		
<b>Chapitre 5</b>	<b>Évaluer les risques en QSSE</b>	<b>117</b>
	Comment mener une évaluation des risques professionnels (EVRP) santé-sécurité au travail ?	118
	Réaliser une analyse environnementale EN ISO 14001	148
	La méthode AMDEC pour identifier les risques	162
	La cartographie des risques QSSE	168
	Exploiter une analyse de risques QSSE afin d'identifier les menaces et opportunités	175
<b>Chapitre 6</b>	<b>Mettre en place des programmes de prévention</b>	<b>177</b>
	Structurer un programme de prévention	178
	Assurer la compétence du personnel et le maintien des connaissances	184
	Définir des standards QSSE : le système documentaire QSSE	195
	Gérer le matériel	204
	La qualité de vie au travail et l'amélioration des conditions de travail	213
	Choisir les fournisseurs pour améliorer ses performances QSSE	219



	Gérer les entreprises extérieures et sous-traitantes intervenant sur le site	224
	Garantir la revue de contrat dans le processus commercial	235
<b>Chapitre 7</b>	<b>Assurer la surveillance des produits, des installations et de l'organisation</b>	<b>239</b>
	Le contrôle périodique des installations en matière d'environnement	240
	Le contrôle périodique des installations en sécurité	244
	Le plan de surveillance pour assurer la conformité des produits	245
	Les audits internes pour surveiller en interne l'organisation	253
	La vérification de la conformité réglementaire	273
	Gérer les anomalies ou non-conformités	278
<b>Chapitre 8</b>	<b>Être conforme aux référentiels QSSE</b>	<b>291</b>
	Comment répondre aux exigences des trois référentiels ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 ?	292
	Comment construire un seul système de management intégré ?	308
	S'appuyer sur les bons facteurs d'intégration pour construire un système QSSE	313
	S'appuyer sur une approche processus	316
	Engager et structurer son projet	320
	Mesurer la maturité du système de management QSSE	325
<b>Chapitre 9</b>	<b>Engager une démarche d'amélioration continue</b>	<b>329</b>
	De la prévention à l'amélioration ?	330
	L'écoute des clients et des parties intéressées	337
	La mesure des coûts de non-qualité	351

	Améliorer son bilan énergétique	358
	Suivre les résultats avec un tableau de bord QSSE	364
	Engager des actions correctives au quotidien : la résolution de problème	366
	Démontrer l'efficacité de son système de management QSSE en revue de direction	377
<b>Chapitre 10</b>	<b>Du QSSE à la responsabilité sociale des entreprises : mode d'emploi</b>	<b>385</b>
	S'appuyer sur son système de management QSSE	386
	Engager une démarche RSE	389
	Du QSSE à la RSE : quels axes de travail ?	395
<hr/> <b>Savoir-être</b>		
<b>Chapitre 11</b>	<b>Accepter son rôle de manager hiérarchique et transversal</b>	<b>399</b>
	Management hiérarchique et transversal : quelles différences ?	400
	Manager son équipe	402
<b>Chapitre 12</b>	<b>Les 4 qualités du responsable QSSE</b>	<b>411</b>
	Savoir convaincre et communiquer son enthousiasme	412
	Savoir prendre les bonnes décisions	426
	Adopter le langage de l'entreprise	433
<b>Chapitre 13</b>	<b>Être un auditeur et un audité pertinent</b>	<b>435</b>
	Le binôme auditeur-audité : duo gagnant de l'audit QSSE	436
	Se préparer à être audité	438
	Aider les collaborateurs à se préparer	443
	Être un auditeur performant	445

<b>Chapitre 14</b>	<b>Gérer une crise</b>	<b>455</b>
	Qu'appelle-t-on une crise ?	456
	Comment se préparer en amont ?	458
	Comment gérer une crise ?	461
<b>Chapitre 15</b>	<b>Être le leader de la dynamique de progrès</b>	<b>467</b>
	Créer un climat favorable à l'amélioration continue	468
	Faire vivre la démarche d'amélioration au quotidien	472
	Intégrer ses fournisseurs dans la démarche de progrès	479
	Clarifier la relation avec le fournisseur	479
	Exiger des plans de progrès	480
	Favoriser la créativité	481
	Développer une culture QSSE au quotidien	484
	Communiquer et animer le progrès sur le terrain	494
	<b>Bibliographie</b>	<b>521</b>
	<b>En ligne</b>	<b>522</b>
	<b>Table des sigles et acronymes</b>	<b>523</b>
	<b>Index</b>	<b>527</b>



# CHAPITRE 1

## Les enjeux d'un système QSSE

### Les questions auxquelles répond ce chapitre

- À quoi sert un système de management QSSE ?
- Qu'appelle-t-on « système intégré » ?
- Qui sont les acteurs de la démarche ?
- Quel est le rôle d'un responsable QSSE ?
- Comment mesure-t-on l'efficacité d'un système QSSE ?

## À QUOI SERT UN SYSTÈME DE MANAGEMENT QSSE ?

### PRINCIPES CLÉS

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 aux postes de travail,
- la réduction des impacts environnementaux de l'entreprise,
- l'engagement dans une démarche de prévention et d'amélioration continue.

Ce système est une des dimensions managériales de l'entreprise.

### La notion de système 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 :

- ✓ 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 souvent 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.

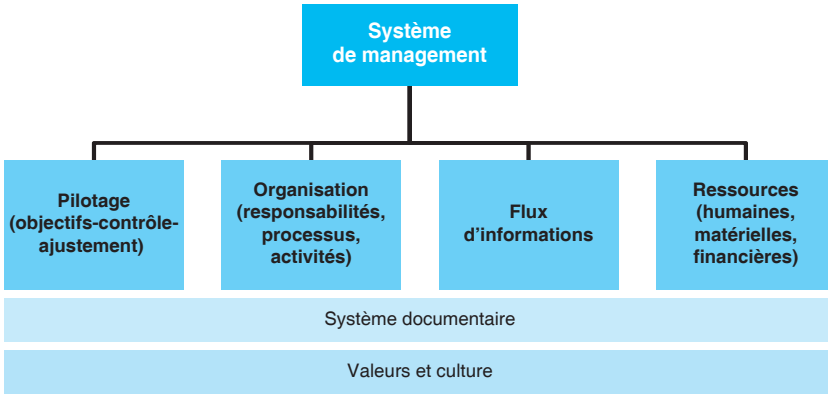


Figure 1.1 • Les composantes d'un système de management

Bien sûr, pour être efficace, les systèmes de management se doivent d'être cohérents entre eux. Ils portent chacun la stratégie de l'entreprise.

L'objet de cet ouvrage est le **système de management QSSE**, celui qui va gérer les trois dimensions Qualité, Santé-Sécurité et Environnement. Un **système de management intégré**, ou SMI, est un système qui permet le pilotage de ces trois domaines au sein d'un même organisme, de manière unique et coordonnée.

## Les objectifs du système de management QSSE

Dans un premier temps, nous allons réduire volontairement à 4 les objectifs d'un système de management QSSE.

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

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.

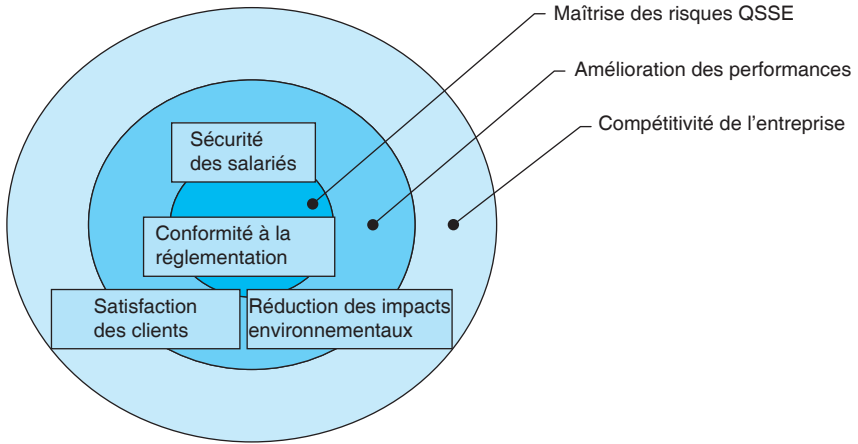


Figure 1.2 • Les objectifs d'un système de management QSSE

Abordons maintenant ces 4 différentes finalités.

### La conformité à la réglementation 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 :

- ✓ 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 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.

Dans le terme « réglementation » nous intégrons ici les dimensions d'exigences légales et réglementaires, qui seront développées plus loin. L'enjeu réglementaire est crucial. La démarche QSSE se base sur ce principe fondamental.



## La conformité 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.

## La santé et la sécurité 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, nous le verrons plus loin, 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 management. 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).

## 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 normale et d'urgence, et enfin, réduire la consommation des ressources naturelles non renouvelables.

## QU'APPELLE-T-ON SYSTÈME INTÉGRÉ ?

### PRINCIPES CLÉS

Un système intégré QSSE (Qualité Santé-Sécurité Environnement) est une organisation qui assure de manière cohérente le management global des trois éléments le constituant. Il est construit en recherchant avant tout :

- une synergie d'action entre les 3 dimensions
- une recherche de résultats équilibrés
- une économie de frais de fonctionnement
- une facilité de compréhension et d'appropriation par le personnel.

### Les objectifs d'un système intégré

Un système de management intégré au sein d'une entreprise, nous l'avons évoqué précédemment, déploie des actions coordonnées pour atteindre des objectifs prédéfinis. Ainsi, le système de management QSSE va assurer de manière fusionnée et cohérente :

- **la satisfaction des clients**, par la conformité des produits,
- **la santé-sécurité du personnel** aux postes de travail,
- **le respect de l'environnement** (milieu dans lequel se situe l'entreprise, qui inclut les ressources naturelles).

Ceci dans une logique permanente de rentabilité.

L'intégration consiste à viser une organisation qui regroupe et coordonne les éléments constitutifs d'un système qualité, d'un système santé-sécurité et d'un système environnement.

Il ne s'agit pas de fonctionner au cas par cas, tantôt en qualité, tantôt en environnement ou en sécurité, mais de travailler avec le souci permanent de relever les trois challenges de manière coordonnée.

Il s'agit de travailler de manière globale, sans perdre de vue les expertises nécessaires aux trois axes clés. Ainsi, on peut parfois travailler sur des axes de manière cloisonnée sur un domaine spécifique, en recherchant au final une gestion globale.

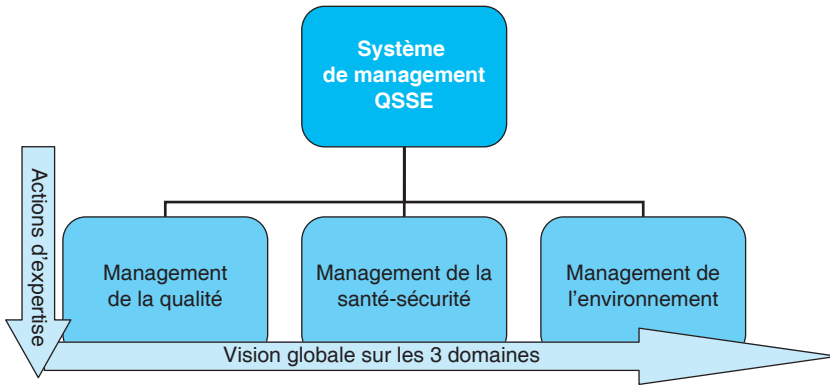


Figure 1.3 • Le management intégré QSSE

Cela amène, par exemple, à regrouper les équipes au sein d'un seul service QSSE, à utiliser un seul manuel QSSE pour décrire le management global, à construire un seul tableau de bord QSSE, sans pour autant se priver du travail d'un expert qualité, santé-sécurité et/ou environnement sur le terrain.

### Deux axes clés de travail

Les deux impératifs auxquels va être lié le système de management sont, rappelons-le :

- la maîtrise des risques qualité, santé-sécurité, environnement ;
- l'amélioration continue des performances QSSE.

Ces deux fondamentaux induisent un système qui rassure et engage l'entreprise dans une dynamique de progrès.

### Avantages d'un système intégré

Construire un système global qui va traiter à la fois de la qualité, de la santé-sécurité et de l'environnement, a de multiples avantages.



Figure 1.4 • Avantages d'un système de management intégré

### Économie des coûts de fonctionnement

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.

### Synergie des trois systèmes

Cette approche tient en une formule mathématique « magique » :  $1+1+1 = 4!$  Les trois systèmes se complètent et s'enrichissent mutuellement. Des outils spécifiques sont déployés, les dispositions prises pour qu'un système fonctionne bien sont capitalisées. Un système intégré évite également les redondances notamment documentaires (trois instructions différentes pour la qualité, la santé-sécurité et l'environnement pour un même opérateur, trois séquences d'intégration successives pour un nouvel embauché...).

## Cohérence des actions

Un système de management intégré aide les managers et les collaborateurs à raisonner en ET, et non plus en OU. Il ne s'agit pas de raisonner en termes de qualité *ou* de santé-sécurité *ou* d'environnement, mais de chercher un équilibre du ET. Le pilotage, les prises de décisions, les actions doivent assurer la satisfaction des clients *et* la sécurité des salariés *et* le respect de l'environnement. Tout cela dans une recherche permanente de rentabilité.

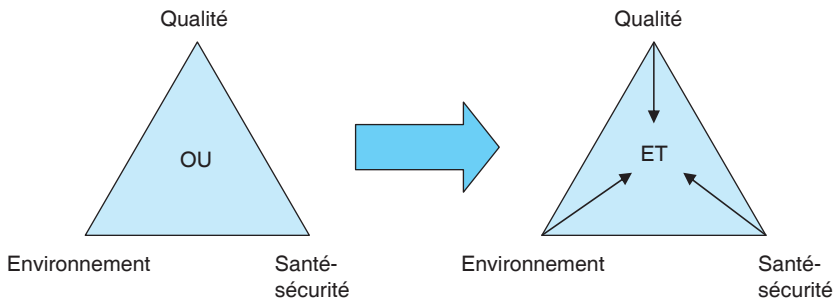


Figure 1.5 • Passer du OU au ET

Chaque décision est prise sous cette triple logique. Cela n'évite pas ponctuellement les risques de contradiction, mais cela les réduit.

## Faciliter l'appropriation et la compréhension des collaborateurs

Un système simple est naturellement plus compréhensible que trois systèmes spécifiques. Trop d'informations tuent l'information ! Un des objectifs du système intégré est de mettre à la disposition des managers et des collaborateurs des fonctions opérationnelles et de pilotage simples, facilement compréhensibles.

Un seul discours, une seule équipe, une seule vision aident à clarifier l'engagement.

## Répondre aux besoins des parties prenantes

Le système intégré aide à répondre aux exigences globales QSSE des clients et plus globalement des parties intéressées pertinentes (personnes ou groupes de personnes pouvant être affectés ou affecter le système).

En synthèse, nous avons repris ci-dessous les avantages d'un système de management intégré vus par **trois niveaux : organisationnel, coût et communication** (voir figure 1.6).

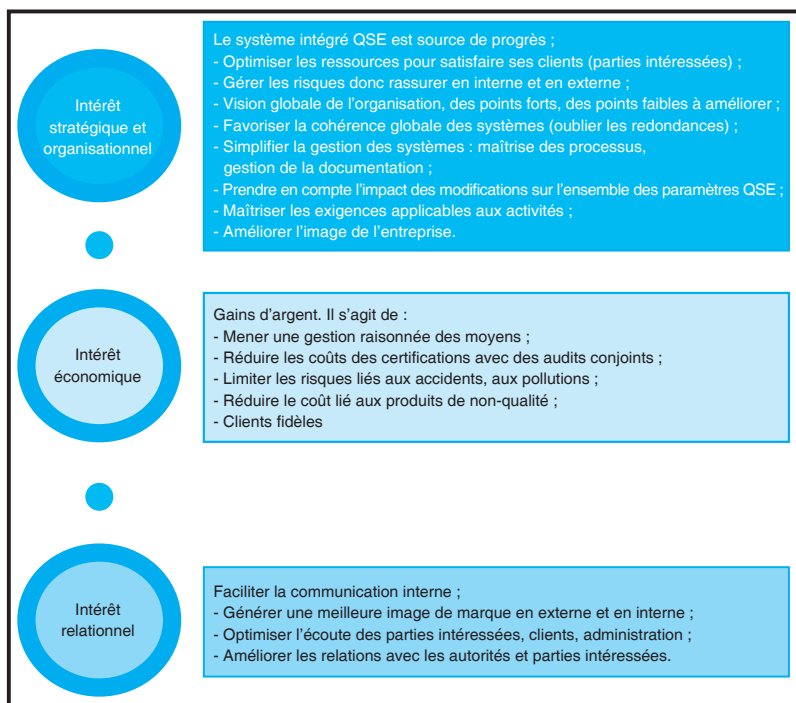


Figure 1.6 • Les avantages d'un système intégré en trois niveaux

### Mais aussi quelques inconvénients...

Il ne serait pas justifié de ne développer que les avantages d'un système intégré. Nous devons donc ici mettre en garde sur les risques liés à ce type d'intégration. Ces risques sont essentiellement liés à l'approche globale, qui prend le pas sur l'expertise spécifique. Certaines entreprises fonctionnent avec les trois systèmes en parallèle. Cela peut être un choix dû à la maturité du système, ou aux spécificités de l'activité.

Aujourd'hui la similitude de structures entre les référentiels clés ISO 9001 (en qualité), ISO 14001 (en environnement) et ISO 45001 (en santé-sécurité) est une véritable opportunité pour engager la construction d'un système intégré QSSE.

Le tableau 1.1 présente les avantages et inconvénients d'un système intégré.

**Tableau 1.1 • Avantages et inconvénients d'un système intégré**

Avantages	Risques
Facilité d'application et d'appropriation sur le terrain par les opérateurs	Perte d'expertise
Optimisation des moyens (audits, veille réglementaire...)	Compréhension plus difficile
Réduction des coûts	Mise en œuvre parfois plus complexe car unique
Objet des simplifications dans la mise en œuvre	
Facilité d'appropriation par les opérateurs	
Mutualisation des outils et des méthodes	

## QUI SONT LES ACTEURS D'UN MANAGEMENT QSSE ?

### PRINCIPES CLÉS

Nous allons déterminer trois catégories de participants :

- *ceux à qui bénéficie le système QSSE,*
- *ceux qui impactent le système QSSE,*
- *ceux qui font vivre le système QSSE.*

Chaque acteur peut être tour à tour client et acteur du système. Chacun fournit des ressources clés indispensables pour faire fonctionner l'organisation.

## Quel est l'intérêt de construire une cartographie des acteurs ?

Le panorama des acteurs clés du système de management QSSE permet de bien comprendre les enjeux du système d'une part, et d'autre part d'identifier les flux de ressources clés. Chaque intervenant va fournir des ressources qui aideront à faire fonctionner le système.

La cartographie se réalise à trois niveaux :

- nous identifions, d'une part, à qui le système QSSE rend service, à qui il est en fait destiné ;

- d'autre part, ceux qui sont impactés par le système QSSE ;
- enfin, nous listons les acteurs internes et externes, ceux qui font vivre la démarche QSSE.

Ces trois catégories ne sont pas forcément complètement cloisonnées et un même interlocuteur peut appartenir à deux, voire à trois sous-groupes.

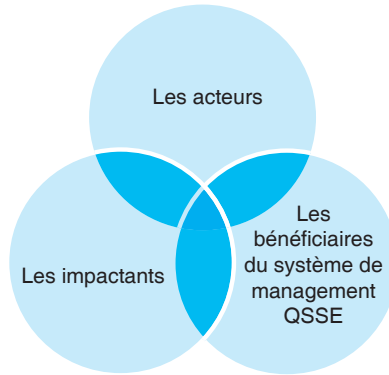


Figure 1.7 • Les trois types d'intervenants du système QSSE

## À qui bénéficie le système QSSE ?

Si l'on raisonne en termes de services rendus, le système de management QSSE rend service à au moins cinq interlocuteurs, appelés aussi parties intéressées ou parties prenantes. Ces intervenants peuvent être positionnés en tant que « clients » ou « bénéficiaires » du système de management QSSE.

Ainsi, ce système permet, de manière prioritaire :

- ✓ d'assurer la satisfaction des clients externes, le respect de leurs exigences tant sur le produit ou service livré que sur les modes de production associés ;
- ✓ de garantir au comité de direction une maîtrise des risques QSSE liés aux activités de l'entreprise. Parallèlement, la direction attend du système de management qu'il lui permette d'atteindre ses ambitions en matière de qualité, de santé-sécurité et d'environnement, dans un souci permanent de rentabilité ;



- ✓ de rassurer le personnel sur ses conditions de travail et sur les valeurs de l'entreprise en matière d'environnement. Le système QSSE permet également aux salariés de mieux vivre leur quotidien (ils disposent des bonnes ressources, des bons moyens et participent à la dynamique de progrès permanent de l'entreprise) ;
- ✓ de rassurer la collectivité sur la capacité de l'entreprise à gérer ses risques environnementaux (nous intégrons ici les associations, les élus locaux...) ;
- ✓ de démontrer aux organismes externes la conformité à la réglementation QSSE et éventuellement aux référentiels QSSE choisis (ISO 9001, OHSAS 18001 ou ISO 45001, ISO 14001...). Ces organismes sont notamment :
  - les autorités de contrôle (DGCCRF, inspection de travail, la CARSAT, la CRAMIF, la préfecture, DRIEE-IF, DREAL, les inspecteurs du travail et des ICPE). Ils peuvent sanctionner l'entreprise en cas de non respect de la réglementation ;
  - les organismes certificateurs.

Ajoutons que nous pouvons intégrer à cette liste les assureurs, qui attendent de l'entreprise des garanties sur la capacité de l'entreprise à anticiper les risques pouvant mettre en péril les activités de l'entreprise et son image (incendie, risques environnementaux, altération de l'image).

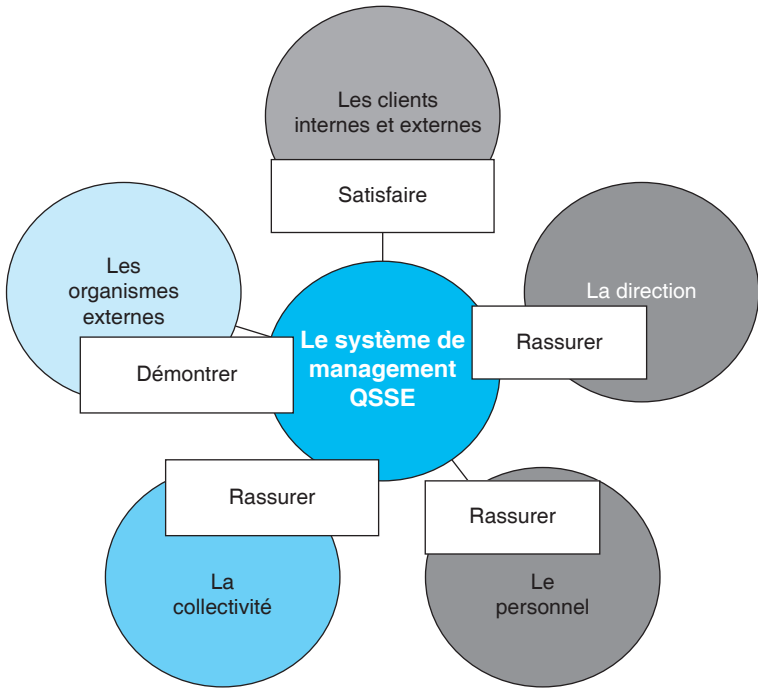


Figure 1.8 • Les bénéficiaires du système de management QSSE

## Qui peut impacter le système de management ?

Les clients impactent le système de management QSSE puisqu'ils en imposent certaines caractéristiques (ils fixent parfois les caractéristiques des produits et services délivrés...). Ils peuvent également demander à leurs fournisseurs de mettre en œuvre des référentiels de type ISO ou autre.

L'État impacte bien sûr le système de management QSSE en imposant des contraintes réglementaires.

Enfin, citons également les ONG, les médias, les leaders d'opinion rassemblés autour des blogs qui peuvent valoriser ou discréditer une entreprise.

## Qui sont les acteurs du système de management QSSE ?

Dans la catégorie « acteurs », nous distinguons plusieurs sous-éléments.

- **Ceux qui donnent en interne la dynamique de la démarche.** La direction et chaque manager (le leadership) sont les moteurs de la démarche QSSE. Motivés par des raisons purement réglementaires ou persuadés de l'importance du QSSE pour construire une entreprise responsable, ces acteurs sont les leviers d'action d'un système QSSE. Ils donnent l'exemple et le rythme de la démarche.
- **Ceux qui interviennent en amont de la production.** Les services marketing, recherche et développement, industrialisation, achats, méthodes conçoivent les produits et services ainsi que le processus dont les impacts en matière de QSSE seront déterminants pendant la phase de réalisation ou d'utilisation.
- **Ceux qui produisent**, réalisent la qualité des produits au quotidien en étant confrontés aux contraintes de productivité, de sécurité et d'environnement. Plus largement, nous intégrerons les services logistiques, les magasins, le service commercial...
- **Ceux qui fournissent** des compétences et moyens clés : les ressources humaines, le service d'information.
- **Ceux qui aident le responsable QSSE** à construire et animer la démarche QSSE :
  - les membres du CHSCT (Comité d'Hygiène de Santé et des Conditions de Travail), sources d'information et moteurs clés dans la démarche santé-sécurité,
  - le médecin du travail, qui valide l'aptitude des personnes au poste de travail et émet des suggestions.
- **Ceux qui apportent conseil et diverses ressources** en matière d'informations et de formations : l'INRS, l'OPPBTP, IRSN, l'ANACT, les CCI (chambres de commerce et d'industrie), le service département d'incendie et de secours (SDIS).

## Zoom sur quelques interlocuteurs

### Les préfectures-DREAL (DRIEE-IF)

La préfecture représente l'État au niveau du département. À ce titre, elle développe et met en œuvre la politique environnementale du gouvernement et, tout spécialement, elle est chargée de l'exécution des lois et des règlements. C'est le préfet qui instruit la procédure de demande d'autorisation préalable à l'exploitation industrielle des établissements assujettis à ce régime. C'est lui qui délivre cette autorisation, le cas échéant, assortie d'un certain nombre d'exigences et de quelques recommandations. Le préfet met en demeure les entreprises de régulariser leur situation pour des défauts de conformité. Ceux-ci sont observés par les inspecteurs des installations classées, qui sanctionnent leurs infractions.

Les autorités environnementales jouent un rôle essentiel en matière d'environnement: au niveau industriel, c'est d'elles que dépend notamment le lancement et la coordination des plans d'urgence (de type ORSEC, POLMAR, etc.) pour lutter contre les pollutions accidentelles.

Par ailleurs, partout en France – sauf à Paris *intra muros* et en petite couronne, où il s'agit de la DRIEE-IF (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie d'Île-de-France) rattachée à la préfecture de police de Paris – ce sont les DREAL (Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement), dépendant des préfectures pour la plupart de leurs attributions, qui sont chargées entre autres de la surveillance des installations classées.

### Les municipalités

Les municipalités jouent également un rôle administratif substantiel dans le domaine de l'environnement à l'égard des industriels :

- pour l'obtention des permis de construire (installation, agrandissement, modifications importantes, etc.) ;
- par leur avis lors de la procédure d'autorisation (installations classées) ;
- par leurs arrêtés relatifs à la lutte contre les nuisances locales ;
- par les effets, favorables ou non, de leur politique en matière d'assainissement et d'équipements collectifs.

## Les CARSAT

Les entreprises industrielles peuvent dans certains cas bénéficier de conseils et d'aides financières de la part de leur CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail). Les aides financières simplifiées AFS aident les petites et moyennes entreprises de moins de 50 salariés à prévenir les risques professionnels, dans le cadre de programmes régionaux ou nationaux, validés annuellement par les partenaires sociaux.

Des aides financières peuvent également être accordées dans le cadre de contrats de prévention, pour les entreprises de moins de 200 salariés.

## Clarifier les responsabilités

Chaque intervenant (client ou acteur), chaque partie intéressée peut être impactée par le fonctionnement du système de management QSSE mais aussi en impacter le résultat.

La réussite de la démarche va naturellement dépendre de la façon dont chacun a compris son rôle et ses responsabilités mais également de la manière dont chacun mettra ses compétences et ses connaissances au service du QSSE. Pour les acteurs internes, celles-ci peuvent être rédigées dans le manuel QSSE, dans des procédures ou dans des fiches de fonction.

Pour les acteurs externes, des réunions de partage peuvent aider à formuler les attendus.

Un travail préalable à toute action va être d'une part la clarification des autorités et responsabilités dans le système QSSE et d'autre part l'identification des ressources nécessaires à l'organisation (humaines, financières, technologiques, de type matières (matières premières, énergie...), l'environnement, l'infrastructure.

### ***Les bonnes questions à se poser pour chaque acteur***

- Quel est son rôle et quelles sont ses responsabilités et autorités en matière de QSSE ?
- Quelles doivent être les compétences et connaissances requises ?
- Quelles sont ses attentes ? Les attendus de la démarche ?
- Que peut-il apporter à la démarche en termes :
  - d'implication ?
  - de ressources ?
  - d'informations ?
  - de propositions d'améliorations ?
- Que doit-on lui apporter en matière de preuves ou de moyens ?