

A- SYSTEME DE MANAGEMENT

1. Introduction

Qu'est-ce qu'un système de management :

Un système de management permet d'assurer la réalisation d'un produit ou d'un service conformément aux attentes explicites et implicites en matière de **Qualité**, de **Santé**, de **Sécurité** et de **gestion de l'Environnement**. Les projets d'entreprise requièrent un engagement ferme de la direction et une description claire du produit ou service que l'organisation va proposer dans un certain contexte socioprofessionnel. **Le système de management est un outil visant à obtenir le niveau de qualité souhaité en assurant la conformité aux exigences.** Son application systématise l'établissement de procédures opérationnelles et administratives, leur formalisation et leur communication. **Des indicateurs significatifs et une analyse des dysfonctionnements permettent d'apporter des actions préventives et correctives nécessaires en vue de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.**

Quels bénéfices pouvez-vous attendre d'un système de management ?

Un système de management n'entraîne pas à lui seul une amélioration des processus de fabrication et ne résout pas tous vos problèmes. Il s'agit en fait d'un moyen d'aborder de manière systématique les objectifs de votre organisme et de les communiquer de manière efficace.

Une description des processus et le monitoring (la surveillance) régulier de leurs indicateurs permettent d'améliorer vos performances, de répondre aux exigences de vos clients et aux réglementations applicables. Un tel système démontre aux multiples partis en interaction les aptitudes de votre organisme à maîtriser les processus, ce qui instaure un climat de confiance.

A cette fin, une certification par une tierce partie apporte l'assurance aux clients du secteur public ou privé que votre organisme est conforme à un standard reconnu.

2. Les normes

2.1. Définition

- Critère, principe auquel se réfère tout jugement de valeur, moral ou esthétique.
- Règle fixant le type d'un objet fabriqué, les conditions, les techniques de production.

2.2. Un peu d'histoire

- ❖ 1906 : création de la CEN (Commission Electrique Internationale)
- ❖ 1918 : création de la CPS (Commission Permanente de Standardisation)
- ❖ 1920 : 1^{ère} Normes française sur la standardisation des rails.
 - ✓ 1926 : création de l'AFNOR qui prend le relais de la CPS (disparu en 1925) à l'initiative d'industriels (Electricité, Houillères, Forges, Construction métallique)
 - ✓ Rôle national : Propagation de la normalisation dans les industries françaises
 - ✓ Rôle international : représentation de la France devant **L'ISA (International Standard Association)** créée aussi en 1926 et sera le future **ISO**.

- ✓ 1940 : Création des « Military Standards » aux USA : 1^{ère} normes militaire traitant les exigences relative à la qualité des produits sous- traitées.
- ❖ 1941 : Création de la norme NF
- ❖ **1946 : Création de l'ISO par 25 pays**
 - ✓ **Missions** : développer la normalisation dans le monde et la coopération technologique, économique et scientifique.
- ❖ **1950** : Aux USA, extension des normes militaires aux équipements nucléaires et aérospatiales.
- ❖ **1957** : création du Comités Européen de Normalisation (CEN)
 - ✓ **Mission** : établir les normes européennes
- ❖ **1965** : création par l'OTAN des Allied Quality Assurance Publication, sur l'Assurance Qualité dans l'industrie de l'armement.

- ❖ **1979** : Création au sein de l'ISO du **comité technique management et assurance de la qualité (TC 176)**
- ❖ **1987** : première édition, basée sur la norme militaire américaine MIL-Q-9858 de 1959
- ❖ **1994** : révision n° 1, plus compréhensible, orientation client mieux définie, **ajout actions préventives**
- ❖ **2000** : révision n° 2, structure simplifiée (8 articles), **approche processus et satisfaction client prioritaires**
- ❖ **2008** : révision N° 3, **clarifications des exigences (aucune nouvelle exigence), meilleure cohérence avec l'ISO 14 001**
- ❖ **2015** : révision n° 4, **nouvelle structure (de niveau supérieur), ajout des risques, la performance devient prioritaire, documentation allégée**

2.3. La normalisation :

a) Objectif :

La normalisation a pour objet de fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, bien et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économique, scientifiques, techniques et sociaux.

➤ **La normalisation ou la standardisation est le fait d'établir des normes**
 ➔ **Harmoniser l'activité d'un secteur**

➤ **La normalisation est réalisée par des organismes spécialisés :**

Au Maghreb, il y a 4 organismes de normalisation **IANOR** (Institut Algérien de Normalisation) pour l'Algérie, **IMANOR** (Institut Marocain de Normalisation) pour le Maroc, **INNORPI** (Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle) pour la Tunisie et la Direction de la Normalisation et de la promotion de la Qualité **DNPQ** pour la Mauritanie.

Donc la normalisation a pour but :

- D'améliorer la qualité des biens et des services, et le transfert des technologies
- De réduire les entraves techniques au commerce et la non discrimination
- De faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence.
- D'éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation.
- D'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent.
- D'économiser les ressources et de protéger l'environnement.

- De réaliser les objectifs légitimes.

b) Enjeux de la normalisation :

- Permet de développer des marchés
- Aide aux choix stratégiques de l'entreprise
- Favorise la protection des consommateurs
- Facilite une certaine rationalisation de la production
- Favorise le transfert de technologies
- Permet l'appropriation par le plus grand nombre de solutions déjà éprouvées
- Aide l'application de la réglementation

2.4. ISO (International Organization for standardization)

1. Introduction

ISO (International Organization for standardization) est le plus grand organisme de normalisation au monde.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services, ainsi qu'à leur simplifier la vie.

La certification démontre la conformité d'une organisation à un référentiel.

2. Définition

ISO : (Organisation internationale de normalisation) est **un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 156 pays**, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination.

L'ISO agit en tant qu'organisation de liaison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, notamment ceux de la parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs.

3. Les 7 Principes D'un Système de Management

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler méthodiquement et en transparence.

Sept principes de management de la qualité ont été identifiés. Ces principes permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).

Ces sept "commandements" ou "principes" sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes de toute taille sur le plan international.

Les sept principes d'un **Système de management** nous aideront à obtenir des performances durables. Avant les principes étaient huit mais dorénavant **l'approche système** est intégrée dans **l'approche processus** et ces 7 principes sont :

3.1. L'orientation client (ou écoute clients)

Être orienté client, c'est répondre aux besoins explicites et implicites des clients. Dans la mesure du possible, il convient de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Ce principe introduit la nécessité des organismes d'être en veille permanente, à l'écoute du marché.

3.2. Le leadership (ou leadership de la direction)

Traduit littéralement, leadership signifie charisme (karizma). Bien évidemment, ce principe va bien au-delà de l'idée que chacun peut se faire du charisme. En effet, ce principe induit que la direction doit créer un environnement propice à l'évolution du système de management de la qualité et démontrer son engagement dans l'amélioration continue de l'organisme. Le leadership renvoie également à la notion d'exemplarité.

3.3. Engagement du personnel (ou l'implication du personnel)

La force vive d'un organisme reste les personnes qui le composent. Il convient donc de s'assurer de leur implication et motivation. Cette implication ne peut bien évidemment être effective que si le leadership de la direction est clairement marqué. Ce principe induit la notion d'objectifs. Des objectifs qui doivent être à la fois motivant et responsabilisant. La connaissance des objectifs par les collaborateurs permet à chacun de connaître l'impact qu'il a sur l'atteinte des résultats globaux de l'organisme... L'implication passe donc par la connaissance.

3.4. L'approche processus (l'approche système est intégrée dans l'approche processus)

William Edwards Deming (statisticien, professeur, auteur, conférencier et consultant américain ayant grandement contribué à redresser l'économie nippone après la seconde guerre mondiale) constatait que les résultats escomptés sont atteints de manière plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme des processus.

Un processus est une somme d'activités qui interagissent pour transformer une ou des exigences initiales en un produit qui satisfasse cette(es) exigence(s). Pour qu'un processus fonctionne efficacement il convient de respecter ces deux règles :

- * Identifier et utiliser efficacement les ressources,
- * Améliorer en continu les résultats et les processus sur la base d'une surveillance et de mesures objectives.

3.5. L'amélioration continue

Il convient d'inscrire l'organisme dans une dynamique d'amélioration continue de ses performances. S'améliorer en continu passe par la logique du PDCA (définie par W.E. DEMING) qui consiste à **planifier** ce qui doit être fait, le **faire** comme prévu, **surveiller et mesurer** que les choses ont été faites comme prévu et **corriger ou prévenir** (idéalement) les écarts entre la réalisation et la planification. On parle donc de la boucle vertueuse de l'amélioration continue (**Roue de DEMING**)

3.6. Prise de décision fondée sur des preuves (ou approche factuelle pour la prise de décision)

Une bonne décision s'appuie sur l'analyse d'éléments, d'informations et de résultats factuels. Ce principe invite donc à la rationalité. En effet, c'est parce que l'on a caractérisé objectivement l'ampleur d'une situation que l'on est en mesure de prendre

les bonnes décisions. Répondre à ce principe c'est mettre en place des outils pertinents permettant la surveillance et la mesure des processus.

3.7. Gestion des relations (ou relation mutuelles avec les fournisseurs)

Ce principe est le plus singulier des sept puisque c'est le seul qui sorte du cercle de l'organisme. En effet, ce dernier invite les organismes au développement de partenariats avec les principaux fournisseurs afin d'accroître la valeur ajoutée pour chacune des parties. Il s'agit là du fameux principe du "**gagnant-gagnant**" ou comment être plus fort à deux.

Les raisons de la révision de 2015

Entre 2000 et 2015, **le contexte, les enjeux des organismes et les pratiques managériales** ont changé de manière significative :

- **Mondialisation,**
- **Concurrence exacerbée,**
- **Accélération des relations commerciales,**
- **Rapidité des échanges grâce aux nouvelles technologies,**
- **Relation client en mutation (de la fidélisation par la satisfaction vers la confiance par la transparence)**
- **Des clients « citoyens » qui ont des attentes liées à tout l'éco-système des organismes.**

B- ANNEXE SL

Annexe SL est la norme qui définit la nouvelle structure de haut niveau pour toutes les normes des systèmes de management ISO.

1. Annexe SL : de quoi s'agit-il ?

Annexe SL prévoit la nouvelle structure de haut niveau pour les normes des systèmes de management ISO. Elle a été créée dans le but d'introduire un texte essentiel identique ainsi que des termes et des définitions communs.

Celle-ci a pour fonction de :

- rationaliser les normes
- encourager la normalisation
- faciliter l'intégration des systèmes de management

2. Nouvelle structure de haut niveau des clauses

La liste numérotée ci-dessous est la reproduction des sections numérotées de la structure de haut niveau. Les exigences spécifiques de chaque norme de management figurent à l'intérieur de ces sections.

- 1. Champ d'application**
- 2. Références normatives**
- 3. Termes et définitions**
- 4. Contexte de l'organisation**
- 5. Leadership**
- 6. Planification**
- 7. Support**
- 8. Exploitation**
- 9. Évaluation de la performance**
- 10. Amélioration**

3. Implications pratiques

L'annexe SL n'affectera que les normes de systèmes de gestion futures : par exemple, la norme ISO 9001:2008 ne sera pas affectée, par contre la nouvelle norme ISO 9001:2015 suivra la structure, le texte essentiel et les définitions de l'annexe SL.

Pour obtenir des mises à jour spécifiques concernant les normes futures, voir :

[ISO 9001:2015](#)

[ISO 14001:2015](#)

[ISO 45001:2016](#) (OHSAS 18001)

4. HLS: La structure universelle des normes de management

La structure HLS* (High Level Structure) propose un cadre commun pour les normes relatives aux **systèmes de management**.

*[HLS (High Level Structure) : structure de haut niveau]

La structure HSL s'appuie sur l'annexe SL / appendice 2 des Directives ISO/CEI, Partie 1 – Supplément ISO consolidé – Procédures spécifiques à l'ISO, sur les DIS de 2014 des

normes ISO 14001 et ISO 9000 (management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire) et sur le FDIS de l'ISO 9001:2015.

*Remarque: la signification des abréviations dans les noms des normes, **DIS** signifie Draft International Standard (projet de norme internationale), **FDIS** signifie Final Draft International Standard. DIS et FDIS sont les deux dernières étapes dans la publication d'une norme.*

Qu'est-ce que la structure HLS ?

Un cadre pour les normes de système de management qui définit des termes, des notions et un chapitre commun.

Comment est structurée la HLS ?

Elle repose sur 10 articles:

- 1. Domaine d'application**
- 2. Références normatives**
- 3. Termes et définitions**
- 4. Contexte de l'organisme**
- 5. Leadership**
- 6. Planification**
- 7. Soutien**
- 8. Fonctionnement**
- 9. Évaluation des performances**
- 10. Amélioration**

Les 3 premiers sont généraux et sans exigences. Les suivants s'intègrent au modèle PDCA (Plan: 4,5,6; Do: 7,8; Check: 9; Act: 10).

La structure HLS est-elle appliquée de manière stricte ?

Bien que tous les articles soient forcément présents, chaque norme de systèmes de management introduit ses propres notions et nécessite des exigences supplémentaires, notamment pour l'article 8 traitant des activités opérationnelles.

5. Les 10 articles de la HLS : (Structure De Haut Niveau)

Les 3 premiers articles sont relativement généraux et ne contiennent pas d'exigences:

- 1. Domaine d'application**
- 2. Références normatives**
- 3. Termes et définitions**

Les 7 suivants peuvent être regroupés selon le modèle **PDCA**, ci dessous une illustration autour de la **roue de Deming**:



5.1. Articles généraux

Art. 1 – Domaine d'application

Définir le domaine d'application revient à définir le **quoi** (ce qu'apporte la norme) et le **qui** (pour qui la norme est utile).

Dans le cas de l'ISO 9001:2015, la norme propose des exigences pour le **management de la qualité**, elle est destinée aux organismes devant démontrer leur aptitude à fournir des **produits et services conformes aux exigences** (exigences des clients mais aussi légales et réglementaires) et à **accroître la satisfaction client**.

Les exigences de l'ISO 14001 concernent le **management environnemental**, pour les organismes souhaitant s'inscrire dans une démarche de **développement durable**.

Art. 2 – Références normatives

Contient la **liste des normes**, datées, nécessaires pour la mise en application de la norme concernée.

Ainsi, l'ISO9001:2015 fait référence à l'ISO 9000:2015 pour les principes et le vocabulaire employés dans la norme.

Art. 3 – Termes et définitions

Une liste de définitions utiles pour comprendre et appliquer la norme.

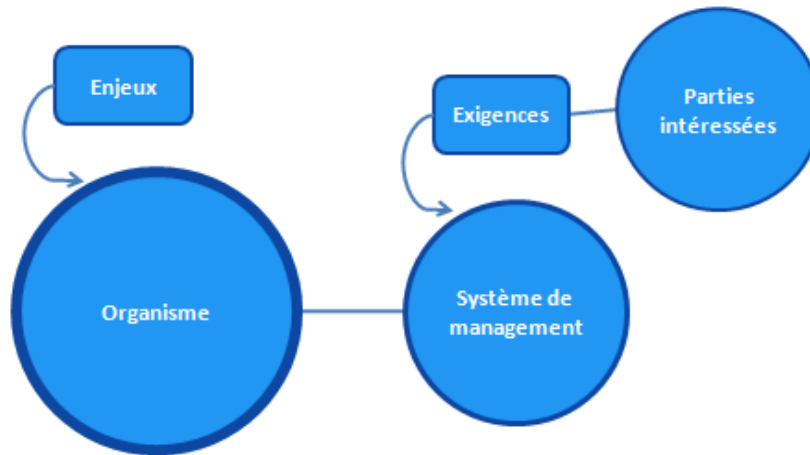
On y retrouve les termes de base **communs** (ex: organisme, direction, performance, action corrective,...) et d'autres **propres à la discipline** considérée (ex: politique environnementale dans l'ISO 14001, satisfaction client dans l'ISO 9001).

Bon nombres de ces termes sont issus de l'ISO 9000, contrairement au DIS le FDIS de l'ISO 9001:2015 ne reprend plus les définitions et se contente de renvoyer à l'ISO 9000, vous pouvez retrouver ces définitions sur le site de l'ISO.

5.2. Articles relatifs à la planification : (PLAN : Planifier)

Planification est à prendre au sens large, il s'agit de tout ce qui est nécessaire pour organiser l'activité de l'organisme.

Art. 4 – Contexte de l'organisme



Définitions

- **Organisme**: ne se limite pas aux sociétés: les institutions, associations caritatives et mêmes les travailleurs indépendants sont des organismes.
- **Enjeux**: tout ce qui peut découler de l'environnement juridique, concurrentiel, culturel, social, économique, extérieur et interne à l'organisme.

Exemples :

Arrivée d'un nouveau concurrent imminent

Départs à la retraite massifs

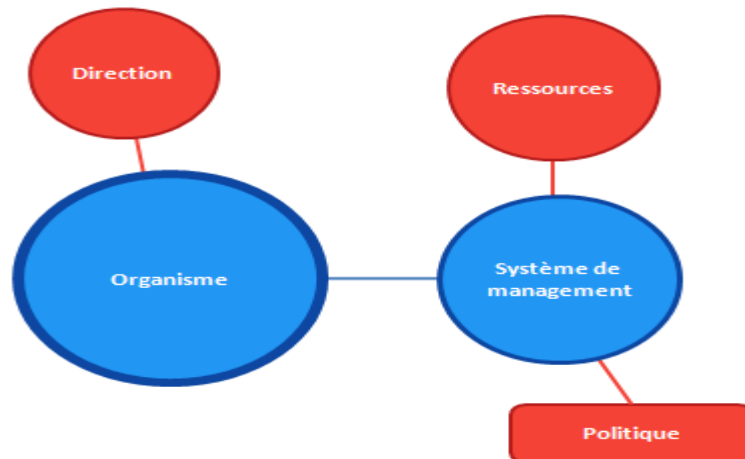
Travaux de voirie impactant l'accès

- **Parties intéressées**: On pense bien sûr au client, mais il faut aussi considérer l'environnement, les fournisseurs, transporteurs, banquiers, la réglementation et même la norme sur le système de management. Les besoins et attentes des parties intéressées sont regroupés sous forme d'**exigences**.

Résumé

L'idée est de prendre de la hauteur, de regarder le **contexte** pour définir le **périmètre** du **système de management**. Pour ce faire l'organisme prend en compte ses propres **enjeux**, ainsi que les **exigences** des **parties intéressées**.

Art. 5 – Leadership



Définitions

- **Direction** (Rôle central de la direction dans le SMQ) : personne(s), au plus haut niveau de l'organisme, qui oriente et contrôle les activités. Une partie de l'autorité peut être déléguée (aux chefs de services, au responsable qualité,...).
- **Ressources**: ressources humaines bien sûr, mais aussi matérielles, naturelles, financières,...
- **Politique**: expression des intentions et des orientations de l'organisme, sous forme d'engagements.

Résumé

Ce chapitre met en avant le rôle de la **direction**, il est d'ailleurs intitulé "**Responsabilité de la direction**" le DIS de l'ISO 14001, le FDIS (contrairement au DIS) de l'ISO9001:2015 conserve le terme Leadership.

La direction définit la **politique**, assure la disponibilité des **ressources** et de manière générale **promeut le système de management** et s'assure de sa bonne **mise en œuvre**.

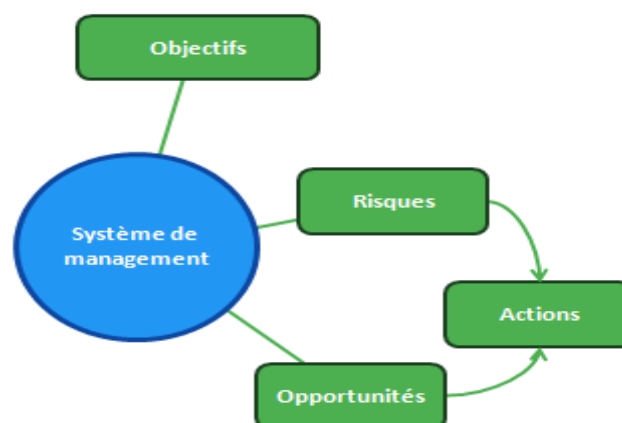
Orientation client

Prise en compte en permanence des exigences clients et réglementaires

Rôle, responsabilités et autorités

Attribution et communication

Art. 6 – Planification



Définitions

- **Objectif**: le résultat à atteindre (Pertinents, mesurable, suivis, communiqués et mis à jour).
- **Risque**: se caractérise par sa probabilité d'apparition, son origine, ses conséquences.
- **Opportunité**: une occasion d'améliorer le système de management
- **Action**: une tâche, planifiée

Résumé

En plus de la **planification** des **objectifs**, l'organisme planifie les **actions** mise en place pour réduire les **risques** et saisir les **opportunités** c.à.d. **l'anticipation** à la détermination des **risques et des opportunités** en lien avec le contexte et les attentes des parties intéressées.

Au sens du texte, **planifier** demande de définir: ce qui doit être fait, les ressources nécessaires, les responsabilités, les modalités de mise en œuvre, les échéances et les moyens d'évaluation de l'efficacité.

5.3. Article relatif à la réalisation : (DO : réaliser)

Art. 7 – Soutien ou support



Définitions

- **Compétence**: aptitude à mettre en pratique des connaissances / un savoir faire
- **Communication**: obtenir et ou fournir des informations, en interne tout comme avec l'extérieur
- **Information documentée**: information qui nécessite d'être contrôlée et tenue à jour

Résumé

Le soutien aux activités de l'organisme s'articule autour:

- Des **ressources**
- Des **informations**
- De la **communication**

Comme vu dans l'article 5, les ressources sont multiples. Dans le cas des ressources humaines les **compétences** doivent être définies et prouvées. L'article insiste sur la **sensibilisation** du personnel, qui doit se sentir impliqué à l'importance de leurs contribution à l'efficacité du **Système de Management**, y compris aux effets bénéfiques et d'une amélioration des

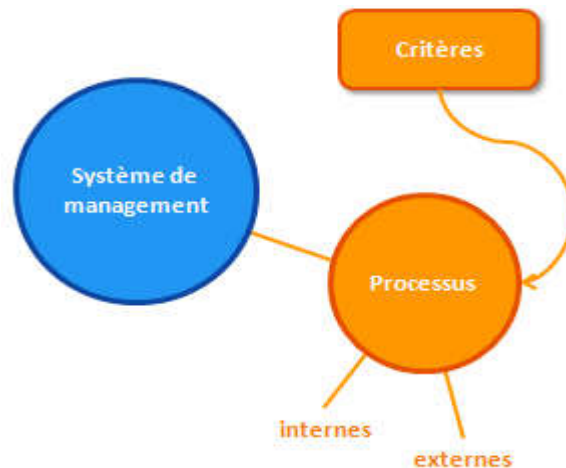
performances. La **sensibilisation** aussi aux répercussions d'un non-respect des exigences du **Système de Management**.

La notion d'**information documentée** permet à l'organisme de gérer ses connaissances.

Par rapport à la norme ISO 9001:2008, les procédures documentées sont maintenant des **informations documentées à tenir à jour**, les enregistrements deviennent des **informations documentées à conserver**.

Remarque: le FDIS ISO 9001:2015 utilise le terme "support" plutôt que "soutien".

Art. 8 – Fonctionnement



Définitions

- **processus**: une activité, qui prend en compte des éléments d'entrée pour produire des éléments de sortie. Les services d'une entreprise sont souvent construits autour d'un processus.
- **critère**: références pour effectuer une comparaison

Résumé

L'organisme découpe ses activités en **processus** (internes et externes) sur lesquels sont posés des **critères**.

Le fonctionnement dépend énormément de la discipline considérée (management de la qualité, management de l'environnement,...) l'article 8 est donc très succinct dans la HLS et beaucoup plus détaillé dans les normes, c'est là où l'on retrouve les nombreuses exigences sur la "**réalisation des activités opérationnelles**" de l'organisme (c'est d'ailleurs le titre de l'article 8 dans les normes) tel que :

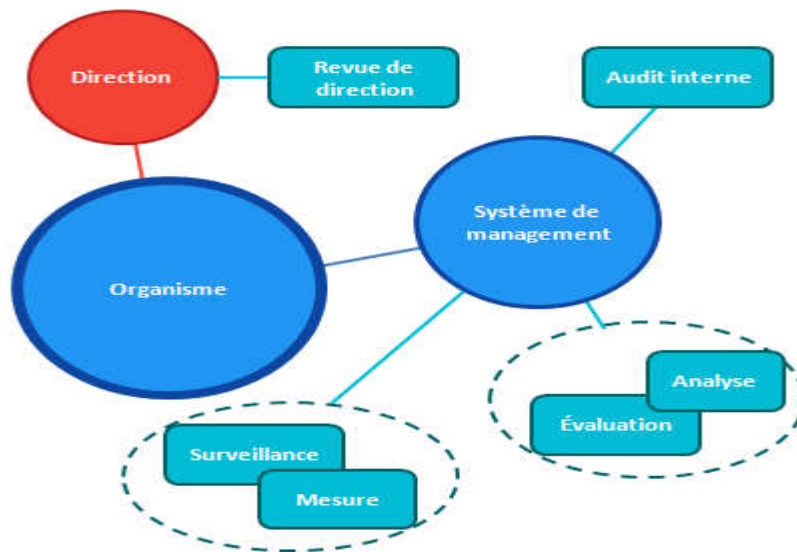
- Planification et maîtrise opérationnelles
- Exigences relatives aux produits et services
- Conception et développement de produits et services
- Maîtrise des processus, produits et services par des prestataires externes
- Production et prestation de service
- Libération des produits et services
- Maîtrise des éléments de sortie non conformes

L'ISO 9001:2015 pose des exigences sur les **produits et services**: détermination et revue des exigences, conception et développement, production, livraison,...

L'ISO 14001 développe des exigences autour des situations d'urgence **environnementale**.

5.4. Article relatif à l'évaluation : (CHECK : Vérifier ou Contrôler)

Art. 9 – Évaluation des performances



Définitions

- **Surveillance, mesure, analyse et évaluation**
- **Audit interne**: audit réalisé par l'organisme
- **Revue de direction**: examen du système de management, réalisé par la direction

Résumé

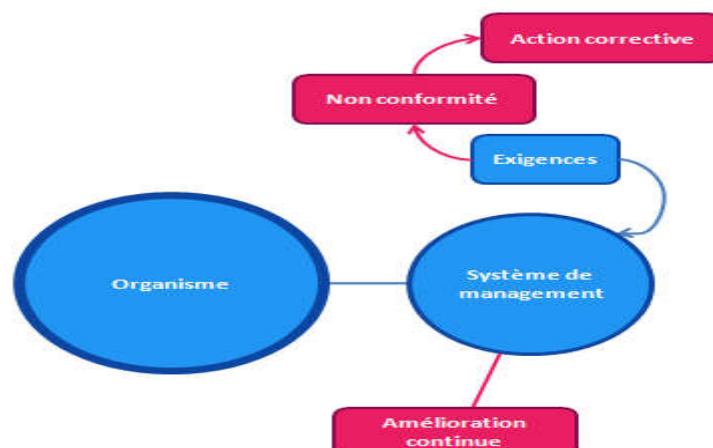
L'organisme définit les activités de **surveillance**, de **mesure**, d'**analyse** et d'**évaluation** (quoi, quand et comment).

Des **audits internes** sont pratiqués pour avoir une bonne vision du système de management (conformité aux exigences, efficacité,...).

Lors des **revues de direction**, la direction procède à la revue du système de management, en tenant compte des enjeux de l'organisme, des informations sur les performances, des actions en cours,...

5.5. Article relatif à l'amélioration : (ACT : Agir)

Art. 10 – Amélioration



Définitions

- **Non-conformité**: non respect d'une exigence

- **Action corrective**: action qui vise à éliminer les causes d'une non-conformité
- **Amélioration continue**: vise à améliorer continuellement les performances

Résumé

L'organisme s'inscrit dans une dynamique d'**amélioration continue**.

En cas de **non-conformité**, l'organisme doit la maîtriser, la corriger et faire face aux conséquences. Si les causes de la non conformité peuvent se reproduire l'organisme devra mener une **action corrective** pour les éliminer, avec un impact potentiel sur le système de management.

Remarque: avec cette nouvelle structure la notion d'action préventive disparaît, elle est en fait englobée dans le traitement des risques.

Listes des informations documentées obligatoires

Ci dessous la liste des informations documentées qui sont exigées dans la structure HLS:

- **Périmètre du système de management**
- **Politique de l'organisme**
- **Liste des objectifs**
- **Preuves de compétence des personnes**
- **Planification des processus**
- **Résultats des surveillances et mesures**
- **Mise en œuvre et résultats des audits internes**
- **Conclusions des revues de direction**
- **Nature des non-conformités, action corrective et résultats**

C- Système de Management de la Qualité

1. Historique

L'évolution des normes des systèmes de management qualité

- 1987 : première édition, basée sur la norme militaire américaine MIL-Q-9858 de 1959
- 1994 : révision n° 1, plus compréhensible, orientation client mieux définie, ajout actions préventives
- 2000 : révision n° 2, structure simplifiée (8 articles), approche processus et satisfaction client prioritaires
- 2008 : révision N° 3, clarifications des exigences (aucune nouvelle exigence), meilleure cohérence avec l'ISO 14 001
- 2015 : révision n° 4, nouvelle structure (de niveau supérieur), ajout des risques, la performance devient prioritaire, documentation allégée

La nouvelle version de la norme ISO 9001 (révision 4) est sortie en septembre 2015. Les normes ISO (plus de 18 000) sont utilisées dans d'innombrables domaines et sont reconnues dans le monde entier.

2. Domaine d'application

Domaine d'application et conditions pour ne pas appliquer certaines exigences :

La norme ISO 9001 ("Systèmes de management de la qualité. Exigences") 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 (de certification).

Néanmoins certaines **exigences** peuvent ne pas être appliquées dans certains cas concrets.

C'est possible quand :

- cela n'affecte en aucun cas la conformité du produit et du service
- cela ne dégage pas la direction de ses responsabilités
- c'est justifié dans une information documentée

3. Principes et étapes

Principes de management de la qualité, préparation et mise en place d'un SMQ, cycle de Deming

La démarche **qualité** est un état d'esprit qui part de la **direction** comme décision stratégique prioritaire et s'étend à l'ensemble du personnel. La **direction** définit la **politique qualité**, dans laquelle sont fixées les **objectifs qualité**, qui sont applicables à toutes les activités. L'outil utilisé pour atteindre les objectifs est le **système de management de la qualité**. La prévention est le concept essentiel du **système de management de la qualité**.

Le **système de management de la qualité** comprend trois démarches distinctes et interdépendantes :

- l'approche processus
- l'approche par les risques (risk-based thinking)
- l'amélioration continue

La finalité d'un **système de management de la qualité** est d'accroître la satisfaction des **clients** (externes et internes) en répondant à leurs besoins et attentes (**produits** et services conformes) en améliorant en permanence l'**efficacité** des **processus**.

La **qualité** ne coûte presque rien quand le **client** est satisfait : il nous reste fidèle. Ce n'est que quand le **client** n'est pas tout à fait satisfait que la **qualité** nous revient très cher : tôt ou tard le **client** va vers un concurrent.

Le prix s'oublie, la qualité reste

4. Normes, Définitions

Normes et référentiels liés à la qualité

La famille des normes ISO 9000 comprend trois livrets essentiels :

- ISO 9000 (2015) : Systèmes de management de la qualité:
Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 (2015) : Systèmes de management de la qualité :
Exigences
- ISO 9004 (2018) : Management de la qualité - Qualité d'un organisme :
Lignes directrices pour obtenir des performances durables
- ISO 19011 (2018) :
Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

5. Définitions

Termes et définitions liés à la qualité : Certains termes spécifiques **qualité** :

Action corrective : *action pour éliminer les causes d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur réapparition*

Client : *celui qui reçoit un produit*

Compétence : *aptitudes, connaissances et expériences personnelles*

Conformité : *satisfaction d'une exigence spécifiée*

Direction : *groupe ou personnes chargées de la gestion au plus haut niveau de l'entreprise*

Efficacité : *capacité de réalisation des activités planifiées avec le minimum d'efforts*

Efficience : *rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées*

Entreprise : *structure qui satisfait un besoin*

Exigence : *besoin ou attente implicite ou explicite*

Indicateur : *valeur d'un paramètre, associé à un objectif, permettant de façon objective d'en mesurer l'efficacité*

Information documentée : *tout support permettant le traitement d'une information*

Management de la qualité : *activités*

permettant de maîtriser une entreprise en matière de qualité

Non-conformité : *non-satisfaction d'une exigence spécifiée*

Objectif qualité : *but mesurable à atteindre lié à la qualité*

Partie Intéressée : *personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affecté par une entreprise*

Prestataire externe : *celui qui procure un produit*

Processus : *activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie*

Produit ou service : *tout résultat d'un processus ou d'une activité*

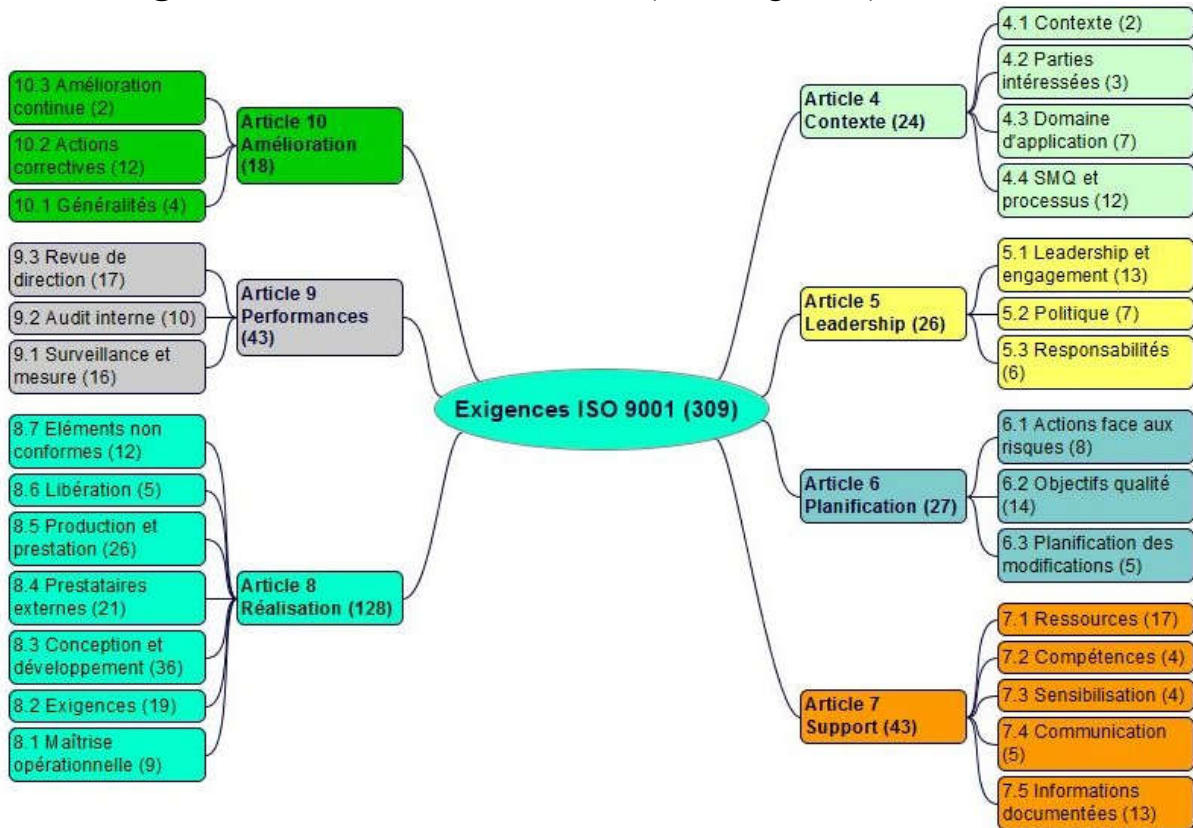
Qualité : *aptitude à satisfaire aux exigences*

Risque : *vraisemblance d'apparition d'une menace ou d'une opportunité*

Satisfaction du client : *objectif prioritaire de chaque système de management de la qualité lié à la satisfaction des exigences client*

Système de management : *ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs*

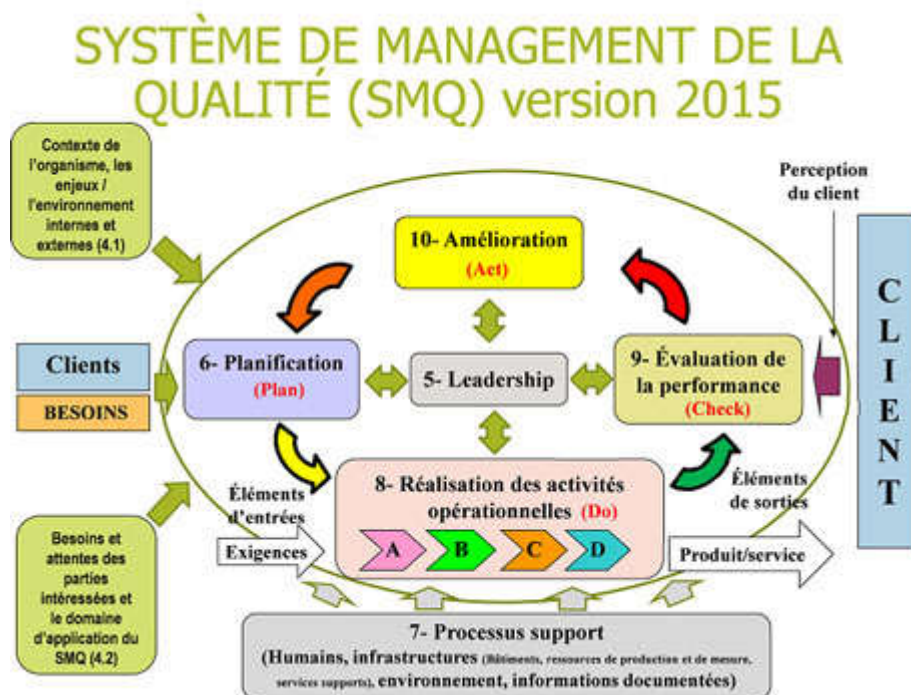
6. Les exigences de la norme ISO 9001 : (309 exigences)



Les exigences dans les articles et paragraphes de la norme ISO 9001 2015

Pour plus d'explications de ces exigences consulter le site :

<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php#6>



D- Système de management environnement

1. Introduction

Un Système de Management Environnemental (SME) est un outil à disposition des entreprises et des institutions, qui a pour objectif d'améliorer la gestion et les performances environnementales. **Il s'agit d'une démarche volontaire. Chaque entreprise est libre de décider si elle veut construire un SME ou non.**

Qui peut construire un SME ? Les usines, les entreprises grandes, moyennes et petites, bien sûr, mais aussi les restaurants, les hôpitaux, des communes, les administrations publiques, les écoles, etc.

Le SME ne se substitue pas à la législation en matière d'environnement, il la complète. Il intègre de nouvelles procédures à la gestion des activités quotidiennes de l'entreprise et instaure une approche systématique et formalisée.

Un SME favorise l'intégration de l'environnement dans la gestion de l'entreprise. Il poursuit les objectifs suivants :

- identifier, évaluer et prévenir les risques environnementaux ;
- repérer les lacunes dans les processus de production ou de management ;
- définir les alternatives possibles qui permettent d'améliorer les performances environnementales.

2. Normes, Définitions

Normes et référentiels liés à l'environnement

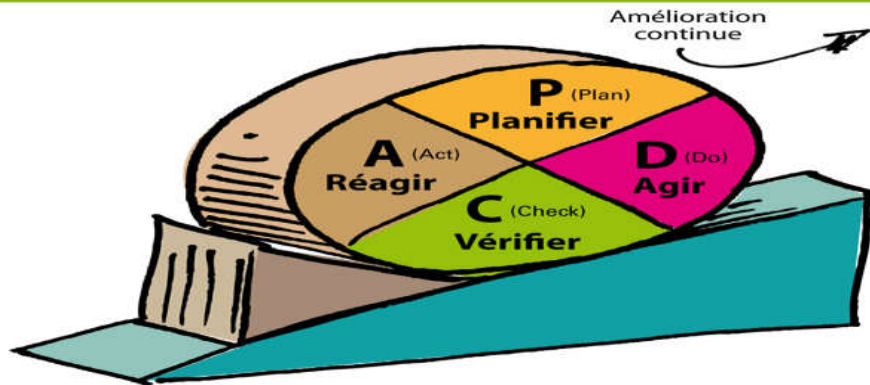
La famille des normes ISO 14000 comprend trois livrets essentiels :

- ISO 14050 (2015) : Systèmes de management de l'environnement:
Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 14001 (2015) : Systèmes de management de l'environnement:
Exigences
- ISO 14004 (2018) : Management de l'environnement d'un organisme :
Lignes directrices pour obtenir des performances durables
- ISO 19011 (2018) :
Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

Plusieurs étapes sont nécessaires pour implémenter un SME :

Le principe fondamental est basé sur le modèle de « la roue de Deming », du nom du théoricien de la qualité qui l'inventa. Il est également appelé modèle Plan – Do – Check – Act (PDCA), ce qui peut se traduire en français par : Planifier – Agir – Vérifier – Réagir.

SCHEMA DE LA ROUE DE DEMING



3. LES 5 ÉTAPES D’UN SME :

- **Étape préalable : Observation**

Avant de se lancer dans la création d’un SME, l’entreprise réalise une **analyse environnementale préliminaire**. C’est-à-dire qu’elle réalise un état des lieux qui lui permet de se faire une idée de sa situation actuelle (qui sera la situation de départ) et des éventuelles améliorations à apporter.

Pour réaliser une analyse environnementale préliminaire, on commence par identifier les ressources qui sont consommées par l’entreprise (énergie, eau, matières premières) et les déchets qui sont générés. Une fois cet inventaire réalisé, on complète les données en estimant les quantités mises en jeu (consommation d’eau et d’énergie, quantité de matières premières consommées, quantité de déchets produits, etc.). À ce stade, on peut, généralement, identifier certains problèmes et dégager des pistes d’amélioration pour les résoudre ou les réduire.

- **Première étape : Planification**

Lors de cette étape, l’entreprise établit une **politique environnementale**, qui fixe les objectifs d’amélioration que l’on veut atteindre à court, moyen et long terme. Ensuite, elle **définit les priorités d’action** et rédige un **plan d’actions**, qui consiste à planifier la mise en œuvre des améliorations. Pour cela, elle identifie les pistes d’amélioration à apporter et définit des priorités; elle identifie les personnes qui vont faire le travail et détermine les moyens nécessaires ainsi que les délais de travail.

Un plan d’actions répond, pour chaque tâche d’amélioration identifiée, aux questions suivantes : qui fait quoi, avec qui, comment et dans quels délais ?

	Qui ?	Quoi ?	Avec qui ?	Comment ?	Quand ?
Tâche 1					
Tâche 2					
Tâche 3					

- **Deuxième étape : Mise en œuvre**

L’entreprise met en œuvre son programme d’actions. Pour cela, l’ensemble des acteurs concernés doit être impliqué. Elle organise régulièrement des réunions qui permettent de suivre l’avancement du plan d’actions, d’identifier des problèmes éventuels et d’apporter rapidement des solutions à ces problèmes.

- **Troisième étape : Contrôle**

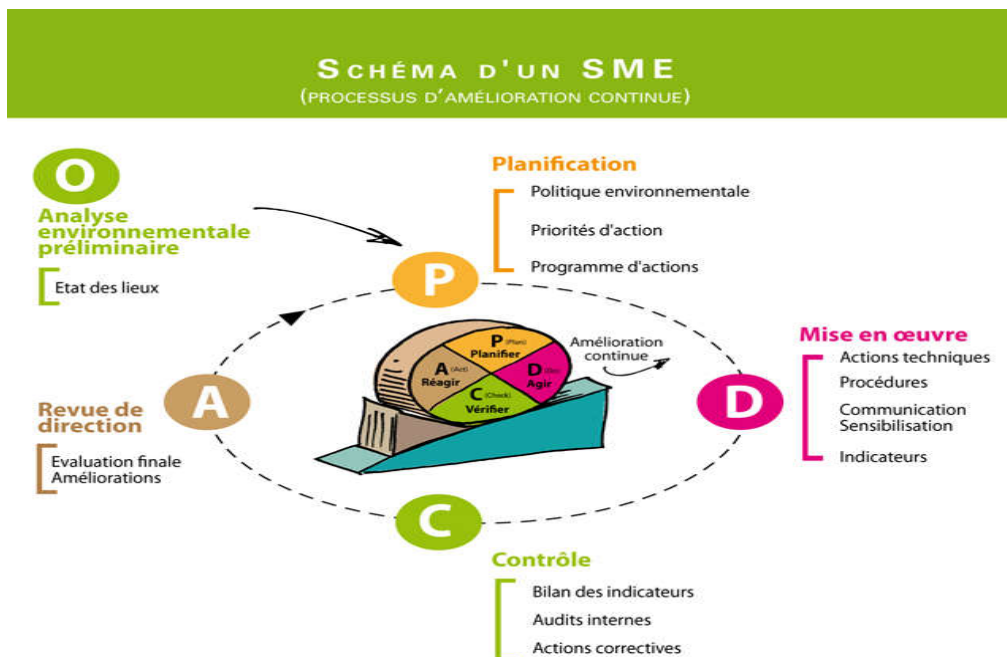
Après avoir réalisé le programme d'actions, il faut évaluer le travail accompli et vérifier si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints. À cela sert l'audit. Il permet d'évaluer collectivement la mise en œuvre du programme d'actions, de voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi. Il permet d'établir un nouveau programme d'actions pour apporter de nouvelles améliorations plus exigeantes.

En entreprise, cette vérification se fait d'abord à travers un **audit interne** (réalisé par les membres du personnel) et ensuite via un **audit externe** (réalisé par l'auditeur d'un organisme agréé). À la suite de l'audit externe, si toutes les conditions définies auparavant ont été remplies, l'entreprise reçoit un certificat qui est valable 1 ans (dans le cas de l'EMAS) ou 3 ans (dans le cas de l'ISO).

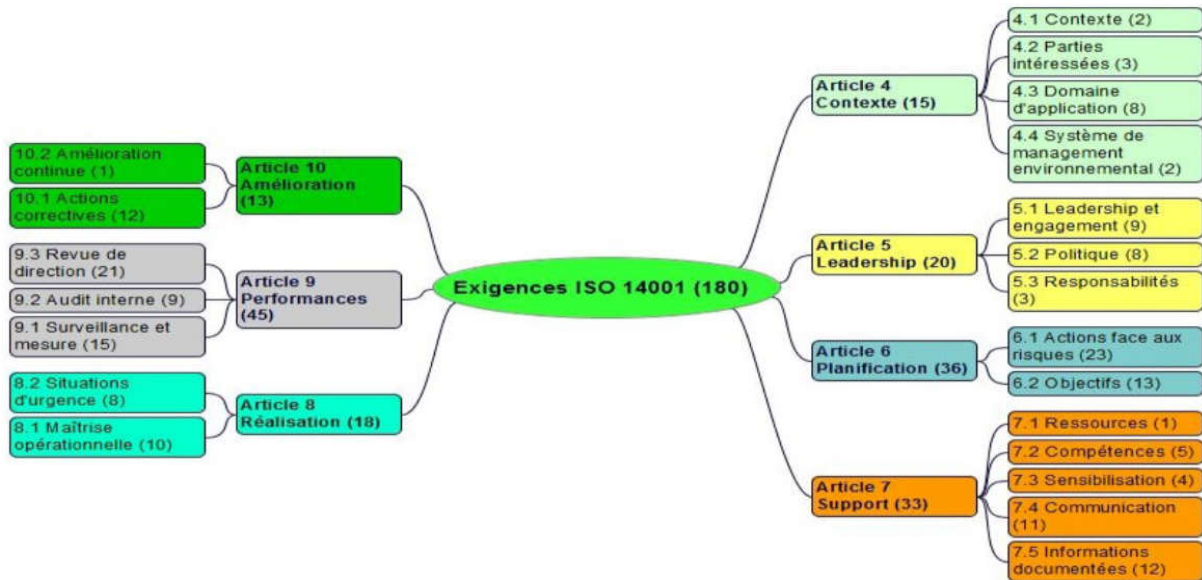
- **Quatrième étape : Réagir/Améliorer (revue de direction)**

En fonction des résultats des évaluations et des conclusions des audits interne et externe, l'écart entre les objectifs fixés (ce qui devait être fait) et les objectifs atteints (ce qui a été fait) est mesuré. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, des actions d'amélioration sont décidées.

Un SME est un processus d'amélioration continue. Donc, lorsque les objectifs définis initialement sont atteints, on s'en fixe de nouveaux plus ambitieux. Ces objectifs sont définis dans un nouveau plan d'actions qui sera mis en œuvre et ainsi la roue de Deming ne s'arrête jamais.



4. Les exigences de la norme ISO14001 : (180 exigences)



Les exigences dans les articles et paragraphes de la norme ISO 14001 2015

Pour plus d'explications de ces exigences consulter le site :

<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-14001-version-2015-systeme-de-management-environnemental.php>

ISO 14001 : C'est une norme internationale créée par les entreprises au travers de l' « International Organization for Standardization » basée à Genève. Ce modèle a été conçu pour être applicable partout dans le monde, quels que soient le type et la taille de l'organisation et surtout quel que soit le niveau d'exigence de la législation en vigueur. Il ne formule pas d'exigences en matière de performance environnementale. Il suffit que les organisations qui se sont impliquées dans la mise en œuvre d'ISO 14001 s'engagent à se conformer à la législation et à suivre le principe d'amélioration continue de leurs résultats en matière d'environnement.

E- Système de Management Sécurité et Santé au Travail SMS&ST La Norme ISO 45001

La norme de référence pour la Santé et la Sécurité au Travail

1. Qu'est-ce que l'ISO 45001 – Management de la santé et sécurité au travail

Un système de Management de la santé et de la sécurité au travail efficace nous aidera à protéger et mettre en valeur notre plus grande force, nos collaborateurs, pour qu'ils puissent faire de l'excellence une habitude au sein de notre organisation.

Cette nouvelle norme nous offre les avantages suivants :

- a) Augmenter la résilience organisationnelle grâce à la prévention proactive des risques, l'innovation et l'amélioration continue.
- b) Renforcer la conformité légale et réglementaire tout en réduisant les pertes commerciales.
- c) Démontrer la volonté de l'organisation à mettre en place des espaces de travail sécurisés, sains et durables.
- d) Un système de management de la santé et sécurité au travail qui s'adapte aux entreprises de toutes tailles.

2. Pourquoi la norme ISO 45001 peut être bénéfique aux entreprises.

La norme ISO 45001 est conçue pour prévenir les blessures et les problèmes de santé liés au travail et fournir des lieux de travail sains et sécurisés.

En tant que norme internationale, la norme ISO 45001 dépasse les frontières géographiques, politiques, économiques, commerciales et sociales. Elle est la référence unique pour le management de la santé et de la sécurité au travail. Ainsi, si une organisation intervient à l'international, cette norme unique peut simplifier l'activité de cette organisation.

Qu'une entreprise soit actuellement certifiée BS OSHAS 18001 ou aux normes spécifiques de certains pays telles que ANSI / ASSE Z10 2012, CAN / CSA-Z1000-14, AS / NZS 48001: 2001 ou autres, elle peut réaliser sa transition vers la norme ISO 45001 dès maintenant.

Si l'entreprise est novice dans le domaine du management de la santé et de la sécurité au travail, la norme ISO 45001, c'est un excellent cadre à mettre en place dans cette entreprise pour construire une résilience organisationnelle.

3. A qui s'adresse la norme ISO 45001 ?

La norme est flexible et s'adapte à plusieurs types d'entreprises qui souhaitent mettre en place un système de management de la santé et sécurité au travail :

- a) Les grandes organisations et entreprises
- b) Les petites et moyennes entreprises
- c) Les organismes publics et à but non lucratif

d) Organisations non gouvernementales (ONG) et organismes de bienfaisance

4. Transition vers la norme ISO 45001 des entreprises.

La norme de référence pour la santé et sécurité au travail est désormais publiée. Elle aidera les organisations à fournir un espace de travail sain et sécurisé pour les employés, à prévenir les décès, les accidents du travail et problèmes de santé, ainsi qu'à améliorer la performance en matière de santé et sécurité au travail. Elle convient aux organisations de grandes et petites tailles, et permet également d'accroître la résilience organisationnelle.

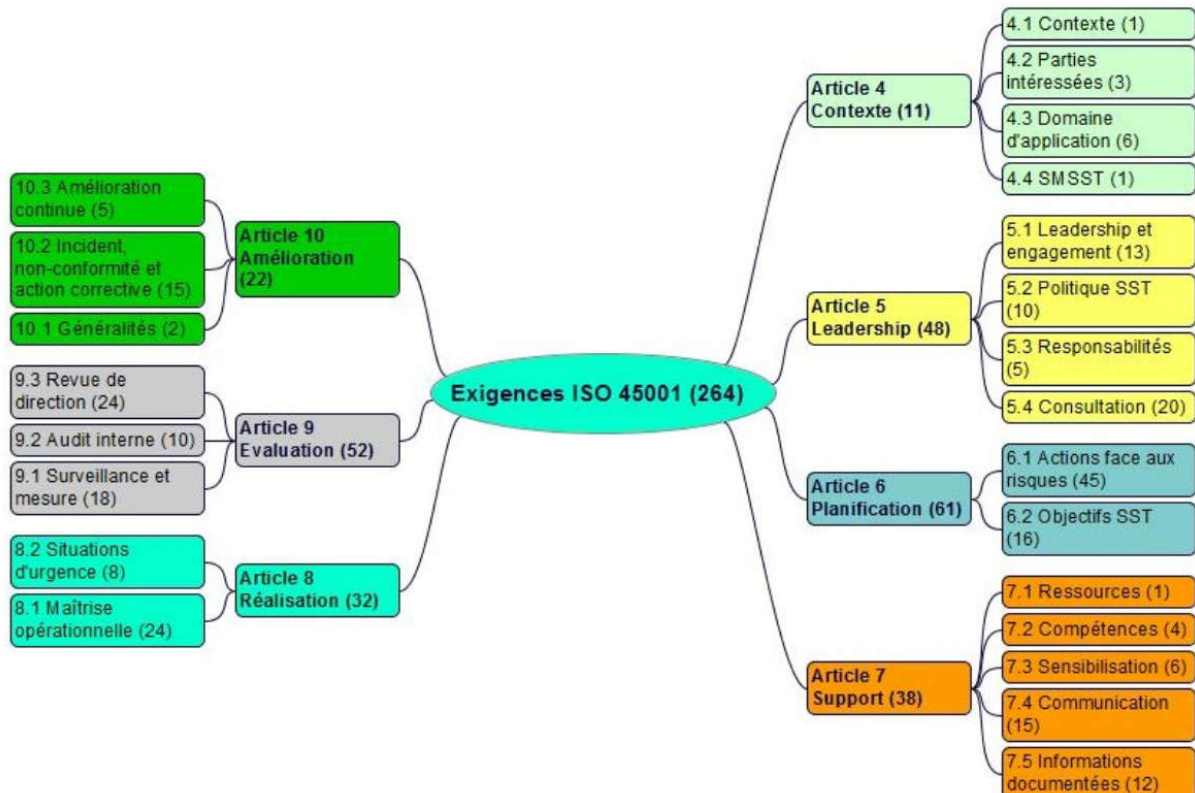
Si une entreprise est actuellement certifiée à l'OHSAS 18001, elle devra réaliser une transition vers l'ISO 45001 car l'OHSAS 18001 sera retirée.

5. Quels sont les avantages de l'ISO 45001 ?

Une fois la transition vers l'ISO 45001 terminée, on peut envisager d'intégrer d'autres normes de système de management afin de maximiser les opportunités de business.

Un avantage clé de la nouvelle norme est qu'elle inclut l'annexe SL, ce qui signifie qu'elle suit une structure de haut niveau (HLS) qui aligne le système de management de la santé et de la sécurité au travail à d'autres systèmes de management ISO de notre organisation. Cela pourrait aider à améliorer les procédures et l'efficacité en économisant du temps et de l'argent.

6. Exigences de la norme ISO45001 : (264 exigences)



Pour plus d'explications de ces exigences consulter le site :

<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-45001-version-2018-systemes-de-management-de-la-sante-et-de-la-securite-au-travail.php>

F- Le système de management intégrer

Comment mieux intégrer vos systèmes de management de la qualité, de l'Environnement et de la Sécurité et Santé au Travail

1. Contexte

- Découvrir des solutions communes et optimisées en réponse aux exigences des référentiels en matière de Qualité, Sécurité-Santé au travail et Environnement
- Analyser et comparer les 3 référentiels ISO 9001, ISO 14001 et ISO45001.
- Maitriser les composants d'un SMI : politique QSE intégrée, tableau de bord QSE, analyse de risques, plans d'actions, maîtrise documentaire, communication, audit, ...

Le principe retenu est de construire un SMI sur l'ossature du système qualité, notamment via l'approche processus.

2. Objectif

- Identifier les principales exigences des 3 référentiels ISO 9001, ISO14001 et ISO 45001
- Comprendre les différences et les points communs entre ces 3 référentiels.
- Maitriser les composantes d'un SMI QSE, savoir les mettre en œuvre (politique intégrée, pilotage, processus, analyse de risque, ...)

3. Les atouts du SMI

- ✓ Simplifier le système de management du point de vue organisationnel.
 - Système documentaire unique
 - Certification unique
 - Responsabilité unique
- ✓ Optimiser les procédures
- ✓ Cohérence de la stratégie d'entreprise en matière de qualité, sécurité et environnement.