

Système de Management Intégré

Qu'est ce que le SMI ?	1
Définition	1
Dans quels Cas?	2
Du Système de Management aux normes de SM	2
Des normes de SM au SMI	3
La « structure-cadre » - HLS	4
C'est quoi le HLS?	4
Comment est structurée la HLS ?	5
Chap. 1 – Domaine d'application	7
chap. 2 – Références normatives	7
Chap. 3 – Termes et définitions	8
Chap. 4 – Contexte de l'organisme	8
Chap. 5 – Leadership	8
Chap. 6 – Planification	8
Chap. 7 – Soutien	8
Chap.8 – Fonctionnement	9
Chap. 9 – Évaluation des performances	9
Chap. 10 – Amélioration	9
Listes des informations documentées obligatoires	10
Méthodologie de mise en place d'un système de management intégré (SMI)	10
Processus MQ / Processus MI	11
Bibliographie	13

1.Qu'est-ce que le SMI ?

Définition

Désigne une démarche volontaire qui regroupe au sein d'un même système, le management de la qualité Q, de la santé et la sécurité SST et de l'environnement E, auxquels peuvent s'ajouter des composantes d'éthique, de développement durable et du management de la direction (management financier, des ressources humaines,). Ce système de management regroupe les parties communes de ces sous-systèmes sans altérer les spécificités propres à chacun d'entre eux.

Selon AC X50-200-AFNOR, "un SMI est une démarche visant à prendre en compte, de façon globale et cohérente, les exigences des différents thèmes : Qualité, Sécurité, Environnement (QSE)".

Dans quels Cas ?

- les entreprises qui ont mis en place des systèmes qualité, sécurité, environnement de manière indépendante ressentent le besoin de fusionner ces trois systèmes, très proches dans leurs principes (logique du PDCA : Plan-do-check-act), formalisation et structure.
- les entreprises qui ont déjà en place un système de management qualité et décident d'élargir ce concept à l'environnement et à la sécurité.

"Une entreprise s'engage dans un SMI aussi pour des raisons de rationalisation, pour une recherche d'efficacité qui, avec le temps, devient de l'efficience : le SMI est un fabuleux moyen d'optimiser son

SM.....

Le SMI permet en outre d'optimiser la fréquence des audits internes, en établissant des audits internes partiels « flash », basés sur un processus, une pratique.....

Avec la mise en oeuvre du SMI, le coût sera moindre et les retours sur investissement plus significatifs, c'est logique.....

Le SMI constitue un excellent tremplin pour une entreprise qui veut s'engager dans une démarche de développement durable crédible et solide"

Stéphane Mathieu, responsable de l'action régionale Aquitaine du Groupe AFNOR.

Du Système de Management aux normes de SM

Le management porte sur l'ensemble des domaines de responsabilité d'une organisation : qualité, environnement, santé et sécurité au travail, ressources humaines, éthique, etc. Toute organisation se dit engagée dans une démarche de management. Pour ce faire, soit elle fait son propre référentiel en interne, soit elle décide d'adopter une norme officielle. Ainsi, certaines s'emparent de la normalisation en tant que « méthode » et décident de s'en inspirer, de l'appliquer en tout ou partie dans le cadre de la mise en œuvre de leur système de management (SM). Partant de là, certaines se demandent pourquoi certifier si les clients ne le demandent pas, l'important étant finalement que les collaborateurs travaillent. D'autres en revanche décident d'aller jusqu'à la certification, voire de continuer en s'engageant dans une autre norme de SM. Ces normes étant reconnues au niveau international, à l'heure de la mondialisation des marchés, elles y trouvent un avantage concurrentiel.

SMQ : Système de Management de la Qualité selon la norme **ISO 9001:2015** (qui remplace l'ancienne version 2008).

SMSST : Système de Management de la Santé Sécurité et Sécurité au travail selon la norme **ISO 45001 :2018** ; (qui a remplacé **OHSAS 18001**)

SME: Système de Management de l'Environnement selon la norme **ISO 14001:2015**.

Des normes de SM au SMI

Au fil des ans, les référentiels de SM ISO 9001:2008, OHSAS 18001 et ISO 14001 se juxtaposent au sein du fonctionnement même de l'organisation, perdant alors globalement en efficacité. En effet, ces normes ont été écrites à des moments différents, par des gens différents. Elles diffèrent dans leur structure même, dans l'approche du SM, dans les exigences transversales (formation, ressources humaines), dans leurs finalités, etc. L'ISO 9001 n'exige pas que l'entreprise mette en œuvre une enquête de satisfaction de ses clients. Tandis que l'ISO 14001 pose des exigences de communication externe : lorsque les parties prenantes sont en demande d'information, par exemple sur les démarches de prévention des pollutions, l'organisation définit son mode de fonctionnement : numéro vert, journée portes ouvertes, édition d'un rapport environnement.

Dans ce contexte, la juxtaposition des référentiels de SM risque de conduire à une véritable confusion au sein même de l'organisation, avec des manques de lisibilité conséquents, une perte de sens et d'efficacité. Tout le contraire de ce que l'organisation attendait en se lançant dans cette démarche lourde et le plus souvent coûteuse.

Heureusement, il y avait aussi des points communs entre ces normes. Après avoir compris chacune d'entre elles, il faut pouvoir les identifier et faire des liens.

Normes	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Titre	SM de la Qualité	SM Environnemental	SM Santé & Sécurité au Travail
Intro	1. Domaine d'application	1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
	2. Références normatives	2. Références normatives	2. Références normatives
	3. Termes et définitions	3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
Plan	4. SMQ	4.1 Exigences générales	4.1 Exigences générales
	5. Responsabilités de la Direction	4.2 Politique	4.2 Politique
	6. Management des Ressources	4.3 Planification	4.3 Planification
Do	7. Réalisation du Produit	4.4 Mise en oeuvre et fonctionnement	4.4 Mise en oeuvre et fonctionnement
Check	8. Mesures analyse et amélioration	4.5 Vérification et action corrective	4.5 Contrôle
Act		4.6 Revue de direction	4.6 Revue de direction

Figure 1 : Comparaison entre les trois anciennes normes des systèmes de management Q, E et SST

Une démarche de Système de Management Intégré (SMI) pour la mise en œuvre soit de deux, soit de trois de ces normes de SM peut permettre de faire fonctionner toutes ces pratiques de manière harmonisée. C'était plus difficile avec les anciennes normes, mais maintenant avec les nouvelles versions des normes qui suivent toutes la structure HLS l'intégration est aisée.

Quand une entreprise migre ses politiques Q, E et S en une seule, c'est :

- La diffusion d'une seule lettre de communication interne,
- Un seul audit interne QSE (10 jours de mobilisation) plutôt que trois spécifiques (plus de trois semaines), etc.

- Une seule certification intégrée. La mise en œuvre des SM a un coût, idem pour la certification. Or la dimension économique est un fort vecteur de motivation des entreprises.

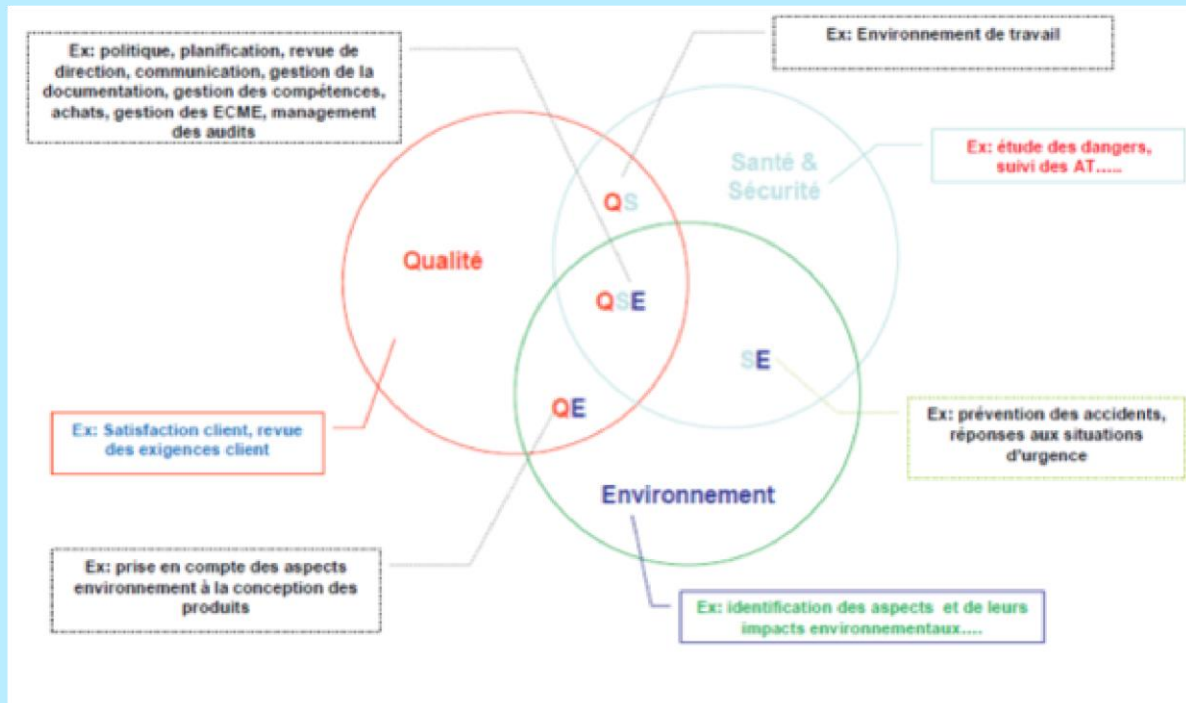


Figure 2 : Système de Management QSE intégré

Les objectifs d'un SMQ

- d'optimiser les ressources : une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés,
- d'éviter les redondances notamment documentaires :
 - Pourquoi créer pour un poste une consigne sécurité, une consigne de travail et une consigne de contrôle ?
 - Pourquoi proposer aux clients aux parties intéressées 3 manuels ?
- d'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque,
- de faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. Trop d'information peut avoir un effet négatif.

2.La « structure-cadre » - HLS

C'est quoi le HLS ?

Les normes signalées par HLS (High Level Structure) suivent une même structure dite « structure-cadre » au sens où elles contiennent un corpus commun de termes et de définitions.

Cet alignement est particulièrement utile pour les organismes qui optent pour la mise en œuvre d'un système de management intégré permettant de satisfaire aux exigences de deux ou plusieurs normes de systèmes de management simultanément.

Vous pouvez voir une [liste complète de normes de système de management](#) sous forme de fichier Excel, avec ceux qui suivent la structure HLS.

Le SMI permet d'avoir une vision globale de l'entreprise à travers la prise en compte de l'ensemble des processus. La nouvelle structure HLS (High Level Structure) facilite l'intégration des différents systèmes de management à travers une base commune constituant le socle des nouvelles normes de management ISO 9001, et 14001 et ISO 45001 ; ce qui était avant plus délicat avec la norme OHSAS.

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

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.

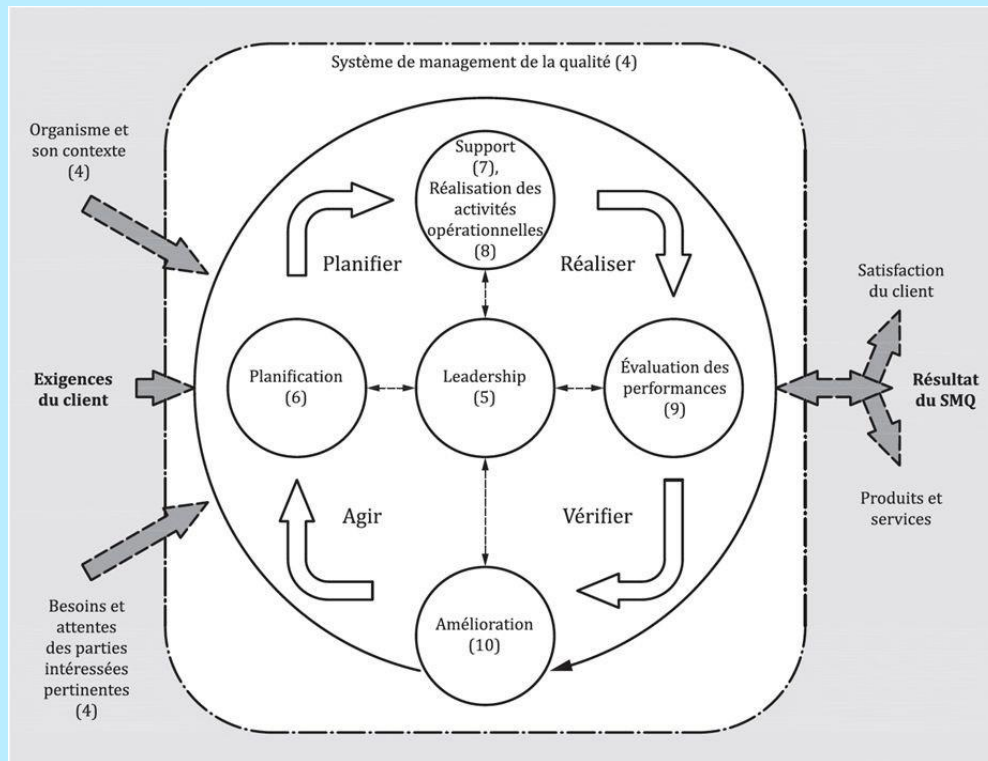


Figure 3 : Modèle de système de management Q pour la présente norme

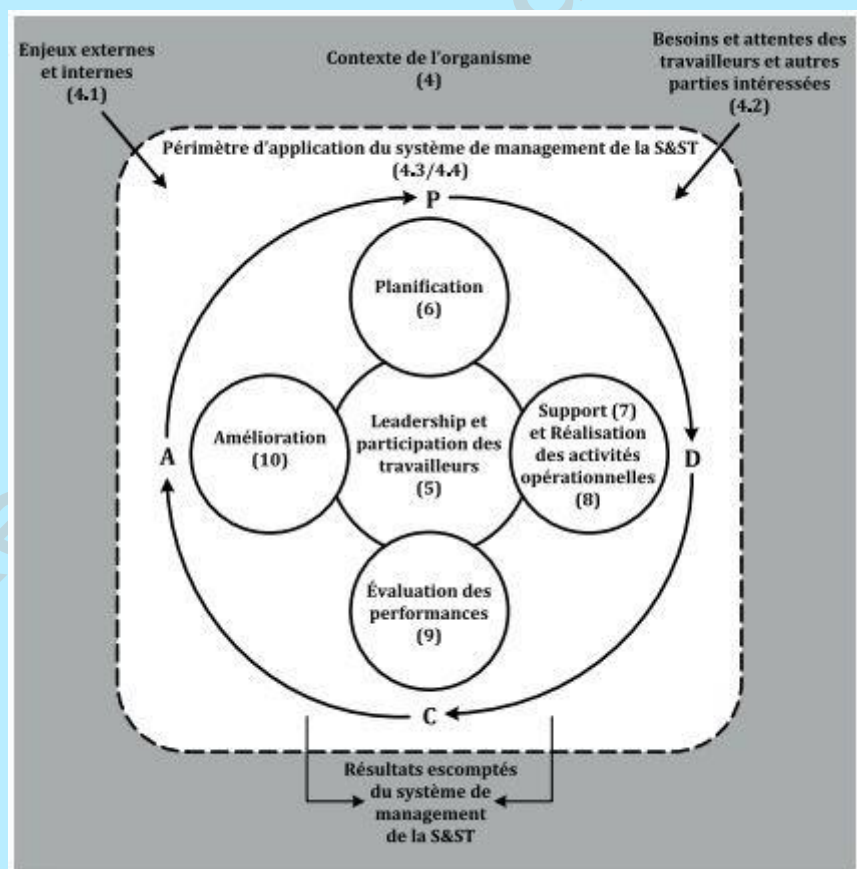


Figure 4 : Modèle de système de management SST pour la présente norme

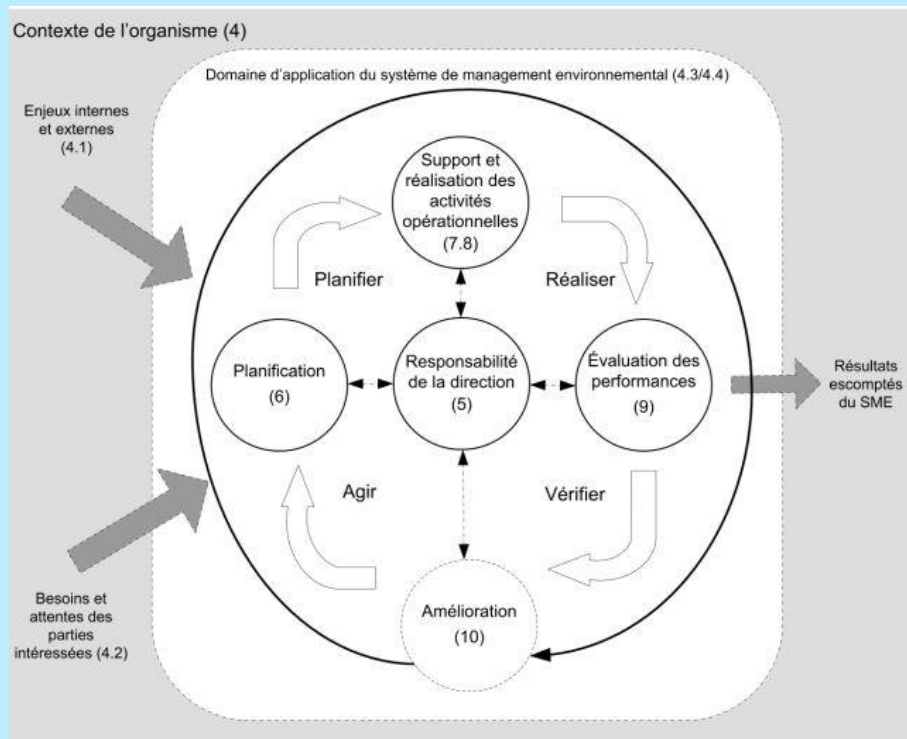


Figure 5 : Modèle de système de management Q pour la présente norme

Chap. 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**.

Les exigences de de l'ISO 45001 concernent le **management de la SST**, visant à permettre à un organisme de procurer des lieux de travail **sûrs et sains**, d'éviter les traumatismes et pathologies liés au travail et d'améliorer en continu sa performance en S&ST.

chap. 2 – Références normatives

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

Ainsi, l'ISO 9001:2015 fait référence à l'ISO 9000:2015 pour les principes et le vocabulaire employés dans la norme. L'ISO 45001:2018 et l'ISO14001:2015 ne contiennent aucune référence normative.

Chap. 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, risque, danger dans l'ISO 45001).

Chap. 4 – Contexte de l'organisme

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 internes et externes**, ainsi que les **exigences des parties intéressées pertinentes (PIP)**.

Chap. 5 – Leadership

Ce chapitre met en avant le rôle de la **direction**, il est d'ailleurs intitulé "Responsabilité de la direction" à l'ISO 14001, l'ISO 9001:2015 et l'ISO 45001:2018 conservent 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**.

Chap. 6 – Planification

En plus de la **planification** des **objectifs**, l'organisme planifie les **actions** mise en place pour réduire les **risques** et saisir les **opportunités**.

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.

Chap. 7 – Soutien

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

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

Comme vu dans chap.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.

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** .

Chap.8 – Fonctionnement

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).

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**.

L'ISO 45001 développe des exigences concernant l'élimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST, le pilotage du changement, l'acquisition de biens et services, et la préparation et réponse aux situations d'urgence SST.

Chap. 9 – Évaluation des performances

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

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

Lors des **revues de direction** (examen du système de management, réalisé par la 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, ...

Chap. 10 – Amélioration

L'organisme s'inscrit dans une dynamique d'**amélioration continue** (vise à continuellement améliorer les performances).

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

3.Méthodologie de mise en place d'un système de management intégré (SMI)

La méthodologie de la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI) comprend les étapes suivantes :

- Diagnostic initial QSE (Bilan de la situation actuelle de l'entreprise : points faibles / points forts, risques QSE).
- Le rôle de la direction (Politique d'engagement QSE, allocation des ressources, Mise en place du comité de pilotage).
- La planification (Définition du programme d'actions et des échéances, Répartition des ressources nécessaires à leur réalisation).
- La mise en œuvre et le fonctionnement (Formation et sensibilisation du personnel, Communication interne et externe, Définition des autorités et responsabilités, Veille réglementaire, Mise en place et gestion du système documentaire, Maîtrise opérationnelle, Gestion des situations de crise).
- Les contrôles et les actions correctives (Audits internes et externes à l'entreprise, Dispositif de mesure et de surveillance).
- La revue de direction et la revue processus (Gestion du retour d'expérience, Opportunité d'amélioration : les actions correctives et préventives).

Il faut compter environ 18 mois pour la certification d'un système de management dans un organisme où le personnel s'implique à tous les niveaux. Cependant la mise en place d'un SMI peut être plus longue, la durée varie beaucoup en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, de l'existant, de la taille, de l'organisation, ...puisqu'elle constitue en l'intégration de plusieurs systèmes de management.

La durée de mise en place d'un SMI dépend essentiellement de l'engagement de la direction. Elle dépend principalement :

- Des objectifs (obtention ou non d'une certification, ...) ;
- Des délais imposés par l'extérieur (lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe, ...) ou des choix internes ;
- Des ressources internes disponibles et des moyens financiers investis ;
- Du domaine d'activité de l'entreprise faisant l'objet d'une réglementation plus ou moins complexe ;
- De l'existant de l'entreprise (système de management existant, implication du personnel, politique de l'entreprise, ...) ;
- De la possibilité d'aide extérieure (cabinet de consultant, auditeur qualifié, ...).

Cette démarche doit faire l'objet d'un travail commun entre l'ensemble des acteurs concernés de l'entreprise, et notamment les membres de la direction, les responsables QSE, les responsables de la production, de la logistique, ...mais également avec les membres des administrations et structure de contrôle, les cabinets conseils, ...

4.Processus MQ / Processus MI

Le système QSE va induire une modification de la cartographie, il serait alors nécessaire de rajouter à cette cartographie des processus tels que : Processus de gestion des déchets, processus d'analyse des risques, processus de communication, processus de veille réglementaire, le processus de gestion de crise.

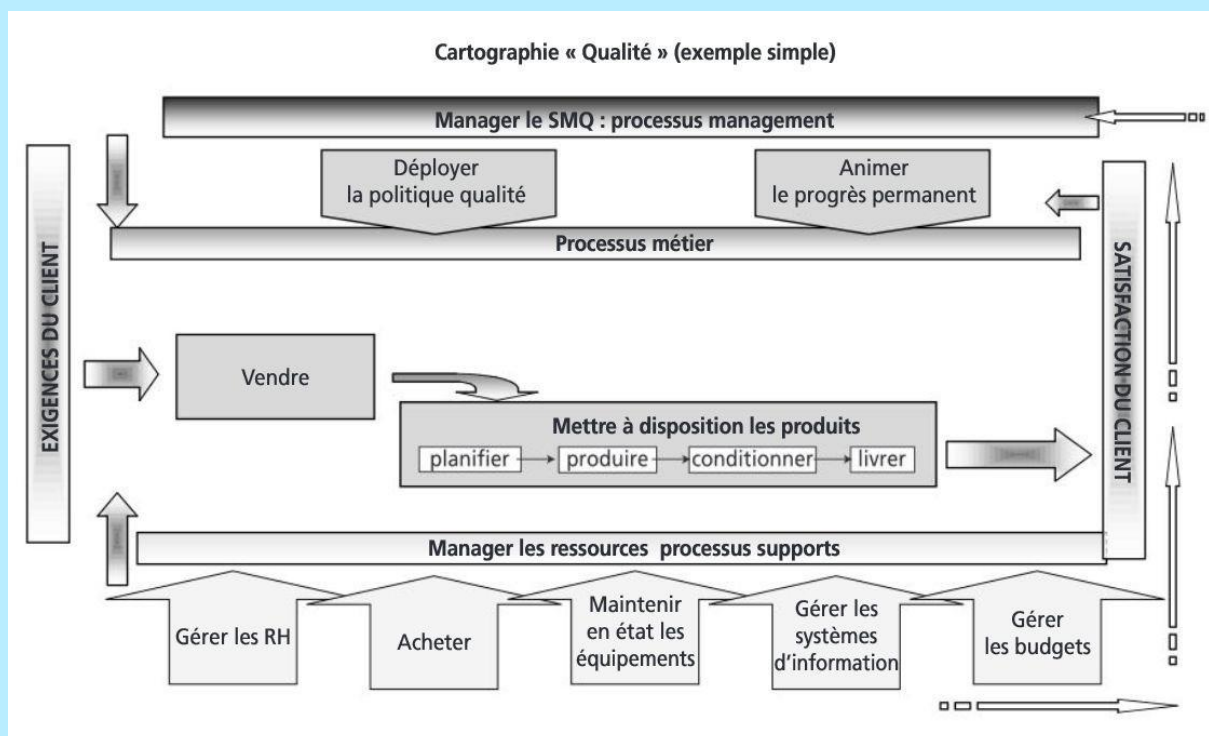
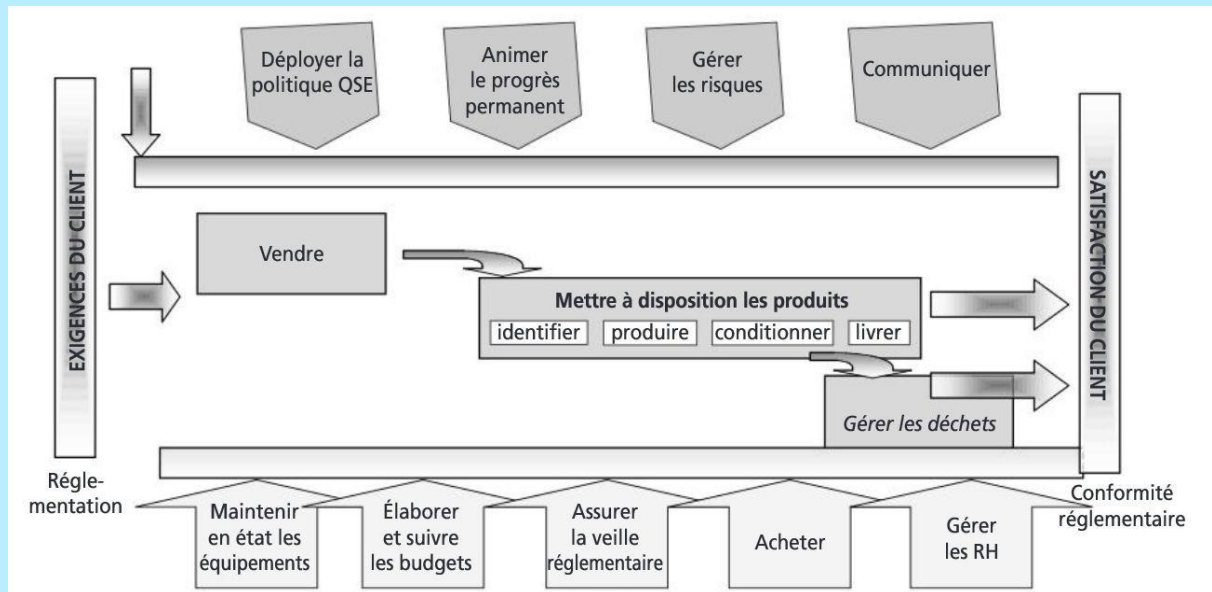


Figure 6 : La cartographie Q d'une entreprise¹Figure 7 : La cartographie QSE d'une entreprise²

Il faut, aussi, compléter quelques éléments de la carte d'identité des processus par :

La finalité : doit être en respectant en respectant les objectif QSE ; en assurant la gestion des déchets engendrés par ce processus ; la maîtrise des consommations énergétiques, dans le respect de la sécurité des personnes. **Les données de sorties** : inclure ceux qui sont non intentionnels : déchets et rejets.

Les processus aval peuvent être alors le processus de gestion de déchets.

Les activités peuvent intégrer la gestion des rejets,

Les contraintes : réglementation et autres exigences légale QSE,

Les **documents** : ajouter les consignes de sécurité, les pratiques pour respecter l'environnement,

Les indicateurs : en plus des indicateurs QCD, des indicateurs sécurité et environnementaux seront défini (Note qualité du produit à la sortie, écart de budget, % de hors délais. Consommation d'énergie, Nombre d'accidents de travail...),

Les risques : ajouter aussi les risque SST et E..

¹ source : Gillet-Goïnard, F. (2006). *Bâtir un système intégré: qualité-sécurité-environnement: de la qualité au QSE*. Eyrolles Ed. d'Organisation.

² source : Gillet-Goïnard, F. (2006). *Bâtir un système intégré: qualité-sécurité-environnement: de la qualité au QSE*. Eyrolles Ed. d'Organisation.

5. Bibliographie

Livres

- Gillet-Goinard, F. (2006). Bâtir un système intégré: qualité-sécurité-environnement: de la qualité au QSE. Eyrolles Ed. d'Organisation.
<https://fr.calameo.com/books/0026998492cba002b3f18>
- Pinet, C., & Bayard, P. (2015). 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, OHSAS 18001. Afnor.

Normes

- ISO 9000:2015: Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 9001:2015: Systèmes de management de la qualité – Exigences (peut servir de base à audit et certification) ;
- ISO/TS 9002:2016: Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015
- ISO 9004:2018: Management de la qualité - Qualité d'un organisme : Lignes directrices pour obtenir des performances durables.
- ISO 45001 :2018 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail -- Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.
- ISO14001 :2015 Systèmes de management environnemental -- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.