



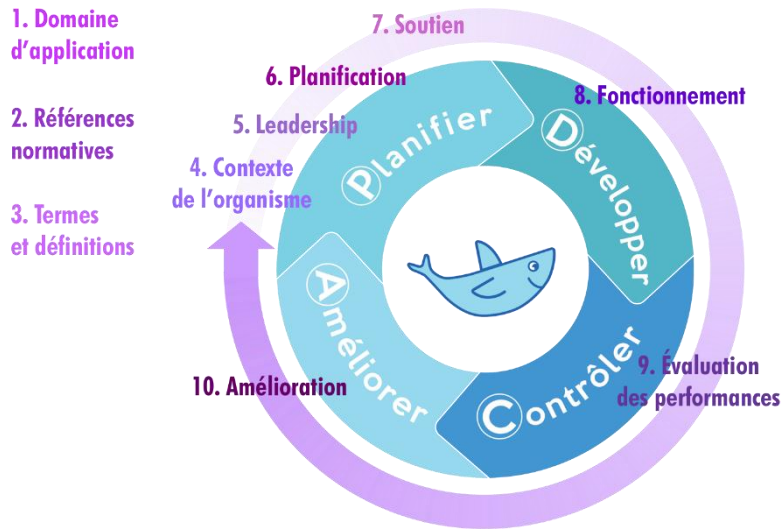
L'ISO A MIS AU POINT UN CADRE COMMUN APPLICABLE AUX NOUVELLES NORMES DE MANAGEMENT DEPUIS 2012. IL S'APPLIQUE AUSSI AUX RÉVISIONS DES NORMES EXISTANTES. CETTE STRUCTURE DITE DE NIVEAU SUPÉRIEUR (HLS – HIGH LEVEL SYSTEM) OU « STRUCTURE-CADRE » EST LA MÊME POUR TOUTES LES NORMES. ELLE REPOSE SUR UN CORPUS DE TERMES ET DE DÉFINITIONS PARTAGÉS ET SUR UNE ARTICULATION IDENTIQUE – MÊMES CHAPITRES, MÊMES NUMÉROS D'ARTICLES, MÊMES TITRES DE CHAPITRES ET D'ARTICLES – QUI LEUR CONFÈRE PLUS DE COHÉRENCE ENTRE ELLES.



## LES NORMES ISO RÉCENTES SONT SMI-COMPATIBLES

La nouvelle donne de l'organisme de normalisation international ouvre beaucoup mieux qu'avant la possibilité pour toutes les organisations de mettre en œuvre une approche intégrée de leur système de management, parfois appelé « unique », qui satisfasse aux exigences de deux ou plusieurs normes simultanément. Concrètement, les normes QSE s'alignent sur les stratégies, les plans et les activités. Elles sont compatibles entre elles. En particulier : **ISO 9001:2015** – *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ; **ISO 14001:2015** – *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation* ; et **ISO 45001:2018** – *Systèmes de management de la*

santé et de la sécurité au travail – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation. Toutes ont la même structure de chapitres et de paragraphes qu'illustre le dessin suivant.



## Structure HLS des normes ISO de système de management



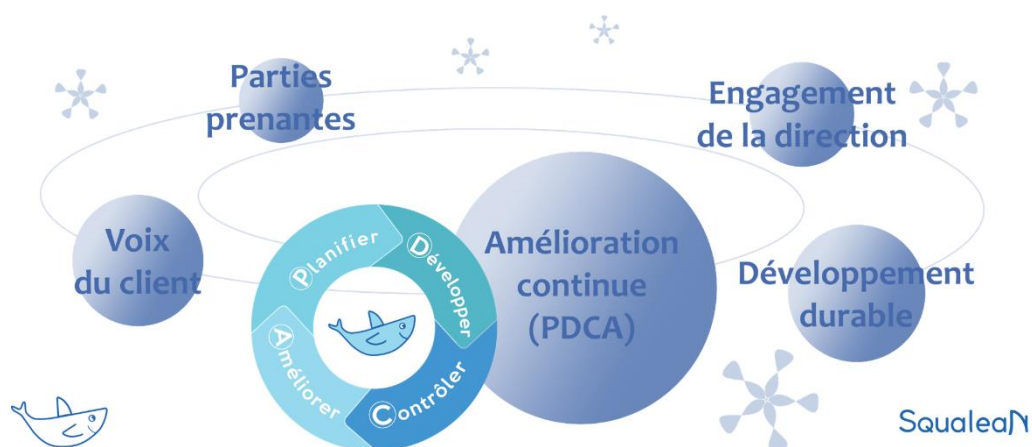
### LA STRUCTURE DES NORMES HLS EST CONVERGENTE

En moins de cinquante ans, la qualité a changé d'envergure. Dans les années 80, elle n'était envisagée que comme « **contrôle qualité** » et se cantonnait à satisfaire les clients. Dix ou quinze ans plus tard, une première évolution a eu lieu avec l'**assurance qualité** qui a consisté, non plus à contrôler la qualité, mais à **faire de la qualité** donc à définir des systèmes dont on assurait le suivi. Au début des années 2000, nouveau changement avec l'avènement du **management qualité** dont les principes sont largement inspirés du Lean et du Lean Six Sigma : le système doit non seulement être maîtrisé mais surtout il doit se perfectionner en permanence. Intégration de l'amélioration continue : PDCA, DMAIC, Kaizen, etc. Bref, l'**Excellence Opérationnelle** entre en scène.

Dans le même temps, des progrès non moins significatifs et assez semblables dans leur esprit ont été accomplis dans les domaines **environnement / développement durable**, et **santé / sécurité**, avec des exigences toujours plus élevées qui renforcent la fonction QSSE dans les entreprises. Considérés ensemble, les trois domaines : Qualité, Santé-Sécurité et Environnement partagent désormais les mêmes problématiques :

- ▶ **Respecter** un ensemble d'exigences identiques,
- ▶ **Se focaliser** sur le management des processus pour obtenir les résultats attendus,
- ▶ **Intégrer** les changements dans des écosystèmes exigeants à la complexité croissante,
- ▶ **Favoriser** le développement durable.

Les systèmes de management Q-SS-E ont une **philosophie commune** avec de fortes complémentarités : **systémique de processus**, caractérisation des **attentes des parties prenantes**, leadership et **engagement fort de la direction**, considération du **contexte global**, maîtrise de la **gestion documentaire**, amélioration continue, l'intégration du système de management dans les **processus métier**, ainsi qu'une approche identique du **management des risques** et de la prise en compte du **changement**.



Compatibilité jusque dans les détails. Ainsi, concernant l'**engagement de la direction**, toutes les normes HLS requièrent son implication politique directe au plus haut niveau pour les objectifs, la planification, l'implémentation des actions, la mise en œuvre des ressources et *in fine*, la **Revue de direction**. S'agissant des **parties prenantes**, toutes les normes prévoient de spécifier les besoins, les attentes, les exigences et les risques, ainsi que les règles de satisfaction. Toutes les normes insistent sur le **développement durable** et les **critères ESG** dans le cadre d'une **gestion responsable** ; et faut-il encore insister, toutes les normes sont bâties sur l'**amélioration continue**, plus précisément le **PDCA**.



## UNE COMPATIBILITÉ ÉLARGIE À D'AUTRES NORMES

S'il faut reconnaître que les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 sont la base d'un système de management intégré, il est important de souligner deux choses :

- ▶ Un SMI commence à deux normes. Donc : « ISO 9001 et ISO 14001 » ou « ISO 9001 et ISO 45001 », c'est déjà un SMI.
- ▶ D'autres normes de système de management de type A – qui expriment des exigences en vertu desquelles une organisation peut revendiquer une conformité – sont de nature à s'intégrer dans un SMI. Citons, entre autres :
  - ISO 20000-1:2018 — Technologies de l'information — Gestion des services — Partie 1: Exigences du système de management des services ;
  - ISO 50001:2018 — Systèmes de management de l'énergie — Exigences et recommandations de mise en œuvre ;
  - ISO 41001:2018 — Facility management — Systèmes de management — Exigences avec recommandations d'utilisation ;
  - ISO 22301:2019 — Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences ;
  - ISO/IEC 27001:2013 — Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Exigences.



De plus, l'intégration de normes non-HLS dans un système intégré, tout comme celle de certificats reposant sur un autre référentiel (MASE ou EFQM, par exemple), s'envisage sans grande difficulté. Certes, les évaluations ne peuvent pas avoir lieu en même temps, mais des passerelles existent. En effet, des **grilles de compatibilité** sont produites qui établissent avec précision les points de recouvrement et les différences, de sorte qu'une expertise technique avisée sera capable de constituer un système cohérent.

## UN SMI PRÉSENTE DE NOMBREUX AVANTAGES

Le SMI est un outil de management et d'amélioration continue performant, accessible à toutes les entreprises et tous les organismes, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité. TPE et PME sont concernées, autant que les groupes multi-sites.

Pour Squalean, le SMI est une contribution essentielle aux sciences du management et de l'organisation. Sa mise en œuvre judicieuse est de nature, non seulement à accroître significativement la performance de l'activité et sa rentabilité, mais aussi à consolider la stabilité financière et la gouvernance de l'organisation, en améliorant la création de valeur. Voyons les bénéfices.

- Le SMI repose sur des modèles de **progrès permanent** qui ont fait leurs preuves dans de nombreuses sociétés de par le monde. La prise en compte globale et systémique de tous les axes QSSE permet d'optimiser les processus opérationnels tout en maîtrisant les coûts et les non-valeurs, y compris ceux afférents aux consommations, aux déchets, aux rebuts, aux stocks, aux produits en défaut, etc. Le SMI entraîne à faire mieux, plus fiable, moins cher, plus vite, sans gaspiller, sans se faire mal et sans mal faire. Il est porteur d'une **saine rigueur**. Il confère cohérence, lisibilité et fluidité à l'activité et *de facto*, il participe à réduire les risques et les menaces.

- Le SMI est économique. D'importants troncs communs existent du fait de l'architecture commune et des complémentarités. Pour une entreprise déjà certifiée suivant une norme HLS, la deuxième demandera moins d'effort, beaucoup moins d'effort.

- Plus efficient, le SMI permet des économies d'échelle. Par exemple : une seule revue de direction pour toutes les normes. Nous connaissons des entreprises certifiées sur ISO 9001 et ISO 14001 qui ne sont pas intégrées. Elles perdent en lisibilité et doublonnent nombre de points ce qui occasionne des redondances, des conflits et du Muda. Au contraire, le SMI améliore la communication et participe à réduire le fonctionnement en silos, pour un plus grand épanouissement collectif.

- Remarque d'auditeur : les normes de SMI sont non seulement complémentaires, mais en outre enrichissantes. Ce que rajoute une nouvelle norme HLS a un impact positif sur les normes préexistantes. Illustration : l'analyse des parties prenantes, très développée dans l'ISO 14001 (avec une dimension RSE), contribue à préciser les exigences de l'ISO 9001 sur le même thème, souvent abordées de façon plus succincte. Même observation concernant les scénarios de risque. Ceux de l'ISO 14001 sont plus développés, ce qui enrichit les scénarios déjà pris en compte dans l'ISO 9001.

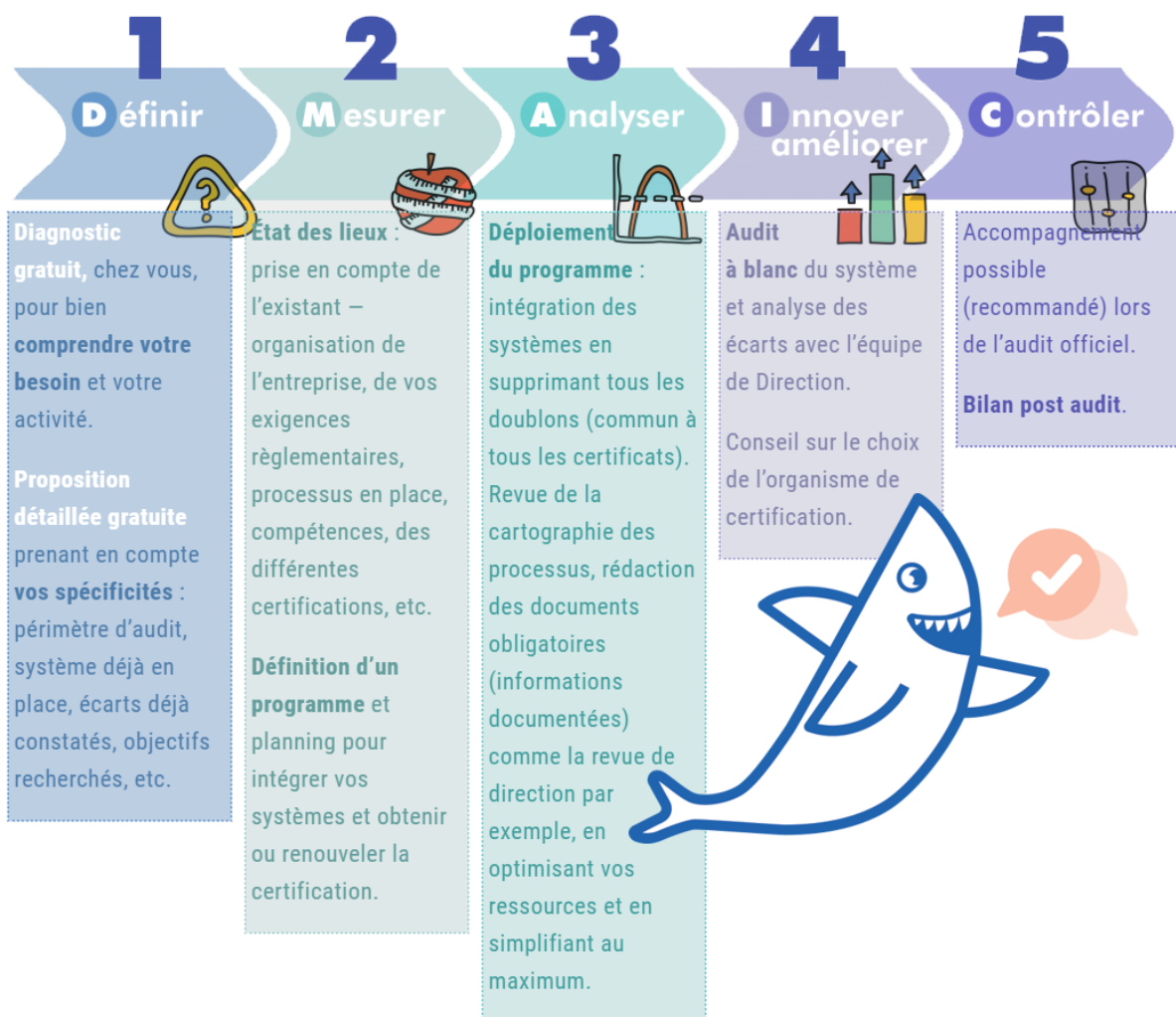
- Plus le SMI couvre le spectre complet du management, plus l'intégralité des fonctions de l'entreprise est prise en compte, mieux les collaborateurs adhèrent à la démarche. Ils se sentent reconnus. En effet, dans une version complète, aucun aspect n'est laissé de côté, en jachère. Par exemple, l'ISO 45001 gère aussi la qualité de vie au travail.

S'engager dans un SMI est une décision vertueuse, car le SMI crée la confiance au sein de l'organisation comme à l'extérieur. Il fédère les équipes par l'engagement de tous les collaborateurs. Il rassure les parties prenantes et améliore la satisfaction des clients.



## COMMENT S'Y PRENDRE ? QUI EST CONCERNÉ ?

La structuration d'un SMI tient compte de l'existant et des nouvelles normes à introduire dans le système. Pour bien le concevoir, il est fortement recommandé de faire appel à un partenaire-conseil, suivant le processus décrit par le schéma ci-après.



Nous avons identifié **quatre profils-types** de candidats à la mise en place d'un SMI. Ils correspondent aux différentes situations que nous rencontrons dans la pratique.

- ① L'entreprise ou l'organisation possède déjà un ou plusieurs certificats ISO:9001, ISO:14001, ISO:45001 ou ISO:50001. Elle souhaite les intégrer ou en ajouter d'autres, de façon à gagner en efficacité afin de réduire le nombre de jours d'audit externe.
- ② L'entreprise n'est pas encore certifiée, mais souhaite à terme obtenir plusieurs certifications ISO. Elle a bien compris qu'elles ont environ 80% d'exigences communes. En les intégrant dès la conception dans les documents, toutes ces dernières seront aisément couvertes sans avoir à répéter ni à fournir d'effort supplémentaire.
- ③ Plusieurs sites ont une ou plusieurs certifications ISO. Elles peuvent être identiques ou différentes. L'entreprise souhaite les transformer en un système unifié multi-sites. Ce **Certificat « Parapluie »** permet de gagner en cohérence, en maîtrise et en nombre de jours d'audit externe.
- ④ L'entreprise a fait l'acquisition d'une nouvelle activité qu'elle souhaite intégrer dans un SMI pour obtenir une certification globale.



Pour en savoir plus, consultez : <https://squalean.fr/systeme-management/>  
Vous pouvez aussi nous contacter : <https://squalean.fr/contact/>.

#Squalean #Squalinoo #norme #normedexigence #normehls #processus  
#systemedemanagement #systemedemanagementintegre #ISO9001 #ISO14001  
#ISO45001 #smi #QSE #QSSE #HSEQ #qualite #calendrierdelavent  
#calendrierdelavent2020

**Squalean**  
votre excellence est notre exigence