
Système de Management Intégré

Vers un référentiel simple et élargi

Houda EL Yacoubi El Idrissi*, Abdelghani Cherkaoui, Driss Bouami*****

*Ecole Mohammadia d'Ingénieurs
BP 765 Agdal – RABAT - MAROC*

** elyhouda@hotmail.com*

***cherkaoui@emi.ac.ma*

**** bouami@emi.ac.ma*

RÉSUMÉ. Cette étude tente de présenter un modèle de "système de management intégré" qui regroupe les aspects qualité, environnement, santé, sécurité au travail et sécurité alimentaire. Ces différents aspects sont représentés par leurs référentiels respectifs, soit : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 22000. Cet amalgame de systèmes est motivé par plusieurs intérêts et bénéfices. Le principal gain est d'élaborer un référentiel de système de management intégré commun et unique, qui constituera un outil d'aide à la décision, de maîtrise des risques et d'amélioration des performances de l'organisme. Pour répondre aussi aux exigences de la mondialisation, ce référentiel unique et intégrateur sera comparé à trois modèles d'excellence représentés par les prix : Américain, Européen et Asiatique. Par conséquent, cette étude permettra de démontrer comment ce référentiel peut rejoindre les pratiques d'excellence pour conduire le management de l'organisation vers un haut niveau de performance, d'efficacité et d'efficience.

ABSTRACT. This study presents different aspects of an "integrated management system" such as quality, environment, health, occupational health and safety and food safety. These different aspects are covered by different standards: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 22000. The standards mentioned above represent a set of common rules and guidelines, providing one "Referential" as single model and a powerful decision tool, controlling risks and enhancing the organisation's performance. To reach the globalisation's objectives, the integrated systems are compared to American, European and Asian awards excellence. This simile demonstrates how this single system can reach a higher rank of efficiency of organisational management.

MOTS-CLÉS : Standard International, Système de Management, Qualité, Sécurité, Environnement, Sécurité Alimentaire, Maîtrise du Risque, Santé et Sécurité au Travail, Système intégré, Prix d'excellence.

KEYWORDS: International Standard, Management System, Quality, Environment, Security, Food Safety, Risk control, occupational health and safety, Integrate System, Award excellence.

Introduction

Dans un monde où les mots "vigilance" et "agilité" prennent tout leur sens, le "changement" se traduit par la mondialisation des marchés et la globalisation de l'économie. Ce nouveau mode de changement, radical et rapide, incite les entreprises, tout secteur confondu, à être proactives.

En effet, plusieurs crises vécues ainsi que la montée en puissance des groupes de pression ont conduit à l'homogénéisation des pratiques et des systèmes de reconnaissance. Cette régularisation a permis aux entreprises de regagner une certaine confiance et d'afficher une grande transparence auprès des acteurs intéressés. Par conséquent, la normalisation des différents secteurs a favorisé l'émergence de plusieurs référentiels de système de management de la qualité, de l'environnement et de la sécurité, conçus à l'origine pour le secteur industriel uniquement (Mathieu *et al.*, 2003).

Par ailleurs, les entreprises qui adoptent ces systèmes intègrent une démarche de progrès qui leur permet de déceler les opportunités, d'écarter les menaces et surtout de mesurer leurs niveaux de performances. L'adoption de l'un ou de l'autre de ces systèmes de management dépend de plusieurs paramètres, en particulier, le mode de gestion, la culture de l'entreprise et ses enjeux.

Face à l'importance de ces paramètres, l'entreprise est confrontée à de nombreux facteurs encourageant l'approche globale au travers d'un système de management intégré qualité, sécurité et environnement. Ces différents facteurs sont : la productivité, l'optimisation des ressources, la réduction des risques et enfin, le principe de cohérence. Ce dernier facteur, et non le moindre, est le concept fédérateur de l'intégration. Effectivement, lorsqu'une entreprise manage ses performances en arborant une vision d'ensemble et en se basant sur des systèmes séparés et indépendants, l'incohérence s'installe (Mathieu *et al.*, 2003).

Cependant, une approche de système intégré s'avère indispensable. Cette étude présente ainsi quatre référentiels pouvant faire l'objet d'intégration dans un système de management commun, à savoir : le Système de management de la qualité selon ISO 9001, le Système de management de l'environnement selon ISO 14001, le système de management de la santé et de la sécurité au travail selon l'OHSAS 18001 et le système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000.

Tout d'abord, une rétrospective succincte comprenant l'historique, la finalité, les concepts et les exigences, sera présentée dans les sections suivantes, pour chacun des référentiels choisis. Ensuite, ces derniers feront l'objet de comparaison avec quelques modèles de managements intégrés existants et seront également confrontés à des pratiques de classe mondiale, pour enfin présenter un modèle intégrateur qui rejoint l'excellence et adhère aux principes d'un référentiel simple et élargi.

1. Présentation du Système de management de la qualité (SMQ)

Publiée par l'organisation internationale de standardisation (ISO - International Standard Organisation) en 1987, la nouvelle série du système de management de la qualité ISO 9000 comprenait trois normes permettant d'accéder à une certification : ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003. La norme ISO 9004 donnait les lignes directrices pour la mise en place de l'assurance qualité (www.iso.org). En 1994, une première révision a permis d'intégrer de nouvelles exigences et d'instaurer la notion d'actions préventives (Monin, 2001). La deuxième révision, en 2000, a mis l'accent sur plusieurs aspects non exigés dans la version précédente. Tout d'abord, la recherche continue de la satisfaction du client et l'exigence des indicateurs. Ensuite, dans un objectif de simplicité et d'accessibilité pour les entreprises, les trois normes certifiables ont été rassemblées en une seule ISO 9001. Enfin, l'adoption des principes de base du management de la qualité et des pratiques d'excellence, soit : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue de type PDCA (Plan, Do, Check, Act - Planifier, Faire, Vérifier, Agir), l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement et bénéfiques avec les fournisseurs (ISO 9000: 2000). Une entreprise peut ainsi poursuivre son effort vers l'excellence en direction des référentiels de management de la qualité totale (EFQM, Deming, Malcom Baldrige...) en suivant les recommandations de ISO 9004 pour l'amélioration des performances. ISO 9000 présentant les principes essentiels et le vocabulaire (Monin, 2001).

Le système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9000 obéit à trois types d'évaluation : l'audit interne (assure l'efficacité de gestion des processus et la rigueur dans la maîtrise des activités), l'audit second (inviter ses clients à auditer son système) et l'audit tierce partie (réalisé par des organismes de certification indépendants) (www.iso.org). Ces différents audits viennent évaluer la conformité des exigences du système de management de la qualité par rapport à leur maîtrise, lors de leur implantation et de leur certification. Ces exigences sont présentés en huit chapitres, à savoir : le domaine d'application, les références normatives, les termes et définitions, le système de management de la qualité, la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit et la mesure, analyse et amélioration. Ces différentes exigences sont détaillées à leur tour pour éviter les ambiguïtés et permettre facilement de détecter les écarts lors des audits internes et externes (ISO 9001 : 2000).

2. Présentation du Système de management de l'environnement (SME)

La problématique environnementale a pris de l'importance dans les dernières décennies. Elle a été à l'origine d'une mobilisation généralisée face à la dégradation accélérée des écosystèmes planétaires. Les principaux phénomènes biophysiques et écologiques sont (Gendron, 2004) : le réchauffement de la planète, la diminution de

la couche d'ozone, la biodiversité, la déforestation, la désertification, l'urbanisation, la croissance démographique et la surpopulation. La problématique environnementale n'est donc plus une question technique et scientifique, c'est un véritable enjeu sociopolitique. Les écologistes, les gouvernements et les entreprises font ensemble appel à l'idée du développement durable en relevant le double défi du développement économique et de la protection de l'environnement.

Dans le cadre de ce soutien environnemental, le secteur privé a pris des mesures volontaires afin d'améliorer l'image corporative, d'accroître l'avantage concurrentiel et de réduire les coûts de conformité législative. La norme du système de management de l'environnement ISO 14001 ne se substitue pas à la réglementation et n'impose pas d'obligations environnementales au sens strict. Son objectif premier est de fournir un outil de gestion environnemental universel pour éviter que la protection de l'environnement ne devienne une barrière non tarifaire qui entrave la circulation des biens (Gendron, 2004).

La série ISO 14000 en version 2004 comprend l'ISO 14001 qui spécifie les exigences pour un SME et l'ISO 14004 qui donne les lignes directrices relatives à leur mise en œuvre (www.iso.org). La norme ISO 14001 ne fixe pas de performances à atteindre, mais stipule une organisation du management environnemental inspirée de la boucle d'amélioration continue PDCA, qui repose sur la réalisation d'un ensemble d'exigences réparties en six étapes successives (Mzoughi *et al.*, 2005) : la détermination des intentions de l'établissement, la rédaction d'une politique environnementale, l'établissement d'un plan environnemental, la mise en œuvre du plan environnemental, le contrôle des performances environnementales et d'actions correctives et la revue de direction exhaustive.

3. Présentation du système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS)

La branche certification du BSI (British Standard Institute) a conçu, pour des fins d'harmonisation de pratiques et de certification, le référentiel du système de management de la Santé et la Sécurité au Travail (SMS) OHSAS 18001. Entré en vigueur depuis 15 avril 1999, ce référentiel a le statut de « spécification » et non pas de « norme ». La structure de la série OHSAS est conçue de façon à faciliter l'intégration des trois domaines, Qualité, Sécurité et Environnement dans le management global de l'entreprise. Elle comprend l'OHSAS 18001 : 1999 (SMS - Spécification) et l'OHSAS 18002 : 2000 (SMS - Lignes directrices de mise en application de l'OHSAS 18001).

La démarche du SMS selon la série OHSAS vise à identifier un risque/danger inhérent au milieu du travail pouvant causer un accident ou une maladie professionnelle (risque électrique, incendie, chute...). Ce système prône également l'amélioration continuellement des conditions de travail et des performances en

terme de sécurité et santé (ergonomie des postes, vibration, température...) (Mathieu *et al.*, 2003). Il emprunte ainsi les mêmes principes, outils et concepts qui s'appliquent au système de management de la qualité.

Les grandes étapes successives essentielles de mise en place d'un système de management de santé et sécurité selon le référentiel de l'OHSAS 18001 sont : la définition et planification d'un plan d'actions, la réalisation d'un diagnostic initial, la rédaction de la politique sécurité, la mise en place de l'organisation sécurité, la mise en place de la formation, la mise en place du programme sécurité, la mise en place de la gestion documentaire sécurité, le fonctionnement du système de sécurité, l'audit du système de sécurité et la revue de direction (Gey *et al.*, 2005).

4. Présentation du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSA)

La maîtrise de la sécurité alimentaire est un enjeu essentiel dans le secteur alimentaire. La crise de confiance actuelle a suscité de nombreux débats et a envahi l'opinion publique. L'hygiène et la sécurité des denrées alimentaires deviennent ainsi une exigence impérative par excellence. Par conséquent, en octobre 2005, le comité "produits alimentaires", dans l'enceinte de l'ISO, a publié la norme ISO 22000 qui définit les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSA) (www.iso.org).

Cette norme s'applique à tout type d'entreprises et concerne divers intéressés quelques soient leurs métiers et leurs positions dans la chaîne alimentaire. Elle est destinée également à tous les organismes, indépendamment de leur taille, qui sont impliqués dans cette chaîne et qui veulent mettre en œuvre un système permettant de fournir en permanence des produits sains (ANIA, 2006).

La norme ISO 22000 prend en considération les principes et les dispositions structurelles contenues dans la norme ISO 9001 afin de permettre une parfaite compatibilité et complémentarité avec les différents référentiels de management couramment utilisés par les entreprises. Elle repose sur quatre chapitres principaux étroitement liés : la responsabilité de la direction, le management des ressources, la planification et la réalisation de produits sûrs, la validation, la vérification, et l'amélioration du système.

L'implantation de la norme ISO 22000 s'articule autour des programmes préalables (PRP) et de la démarche HACCP de façon dynamique. Tout d'abord, les programmes préalables (PRP) qui sont constitués d'une ou plusieurs procédures ou instructions spécifiées, qui sont spécifiques à la nature et à l'ampleur de l'opération, qui améliorent ou maintiennent les conditions opérationnelles afin de permettre une maîtrise plus efficace des dangers liés à la sécurité des aliments et/ou qui maîtrise la probabilité d'introduction de tels dangers et leur contamination ou prolifération dans

le ou les produits et dans l'environnement de transformation des produits (Faergemand *et al.*, 2004).

Ensuite, le système de maîtrise HACCP (**H**azard **A**nalysis **C**ritical **C**ontrol **P**oint - Analyse des points critiques pour leur maîtrise) basé sur la prévention varie selon la dispersion (homogène ou hétérogène) des dangers dans les lots de production, et de leur fréquence d'apparition (Mortimore *et al.*, 1996). Il respecte sept principes, à savoir : la description du procédé du produit, l'identification des dangers à chaque étape, l'évaluation de la probabilité de leur apparition et l'exposition des mesures préventives ; l'identification des points critiques pour la maîtrise (CCP) ; l'établissement des limites critiques pour les mesures préventives; l'élaboration et la mise en place des procédures de surveillance des CCP ; la détermination des actions correctives à appliquer lorsque les résultats de surveillance indiquent que ce CCP n'est pas en état de maîtrise ; l'établissement des procédures qui assurent l'enregistrement et le suivi des actions et qui s'inscrivent dans un système documentaire efficace ; l'élaboration des procédures de vérification et de validation du système HACCP (ASEPT, 1995 ; Mortimore *et al.*, 1996 ; Buscemi, 2004).

5. Comparaison des systèmes de management présentés

Les référentiels présentés dans les sections précédentes sont les systèmes de management de la qualité selon ISO 9001, de l'environnement selon ISO 14001, de la santé et de la sécurité au travail selon l'OHSAS 18001 et de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000. Pour chacun des systèmes on a rapporté une brève description comprenant l'historique, la finalité, les concepts et les exigences. Ce qui permettra d'exposer, dans la présente section, les similitudes conceptuelles, structurelles et méthodologiques des systèmes choisis.

Tout d'abord, ces différentes démarches managériales arborent simultanément deux concepts fondamentaux, le cycle PDCA et l'évaluation du risque. Ensuite, ces normes véhiculent plusieurs principes, les plus communs d'entre eux sont ceux du management de la qualité plus particulièrement l'approche par processus. Enfin, les quatre systèmes suivent la structure du guide des systèmes de managements ISO 72 (Mathieu *et al.*, 2003). La logique méthodologique commune aux quatre systèmes de management étudiés est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 1. Logique structurelle et méthodologique détaillée des systèmes de management étudiés

Phases		La logique méthodologique des systèmes de management de...	la qualité (SMQ) ISO 9001	l'environnement (SME) ISO 14001	la santé et de la sécurité au travail (SMS) OHSAS 18001	la sécurité des denrées alimentaires (SMSA) ISO 22000
Evaluation initiale : Diagnostic		Ecoute des...	clients internes et externes	parties intéressées	clients internes et des parties intéressées	parties intéressées de la chaîne alimentaire
		Réglementations sur les (l' / la)...	Produits /Services	Environnement	santé/ sécurité/ code de travail	sécurité aliments (produits/ services)
		Identification des processus...	de pilotage, de réalisation et de support	concernés par l'environnement	concernés par la santé/sécurité au travail	concernés par la sécurité alimentaire
		Identification des compétences...	en ressources humaines ayant des connaissances ou de l'expertise dans les différents domaines			
		Analyse des risques de (d')...	insatisfaction client	aspects environnementaux maîtrisables et leur impact	accident et d'incidents au travail (ERP - Evaluation du risque professionnel)	contamination des aliments sur toute la chaîne alimentaire (Evaluation du risque alimentaire)
		Politique et objectifs...	Qualité	Environnement	Santé et sécurité au travail	Sécurité alimentaire
Mise en oeuvre	Plan	Planification du (des)...	système de management de la qualité	programme environnemental	programme de Santé/sécurité au travail	plan HACCP et programme prérequis-PRP
	Do	Intervention par le (la)...	pilotage des processus	mise en oeuvre/ fonctionnement	mise en oeuvre/ fonctionnement	réalisation des produits sûrs
Evaluation continue	Check	Mesure par la...	surveillance et la pondération aux moyens des contrôles, des validations, des indicateurs, des audits internes, des sondages d'opinions, des réclamations...			
		Analyse des résultats...	de mesure lors des revues de direction et des réunions de gestion à l'aide des tableaux de bords			
	Act	Amélioration et Apprentissage...	par des réactions (curatives et correctives), des actions préventives et des améliorations continues			
Evaluation conformité		Validation de la conformité	Audit de certification par un organisme compétent indépendant			

Le schéma suivant a pour objectif de visualiser les convergences et les divergences des quatre systèmes de management étudiés. Le choix d'inclure une norme sectorielle parmi ces systèmes, concède à la présente étude une ouverture vers l'incorporation de d'autres secteurs d'activité dans un objectif de globalisation.

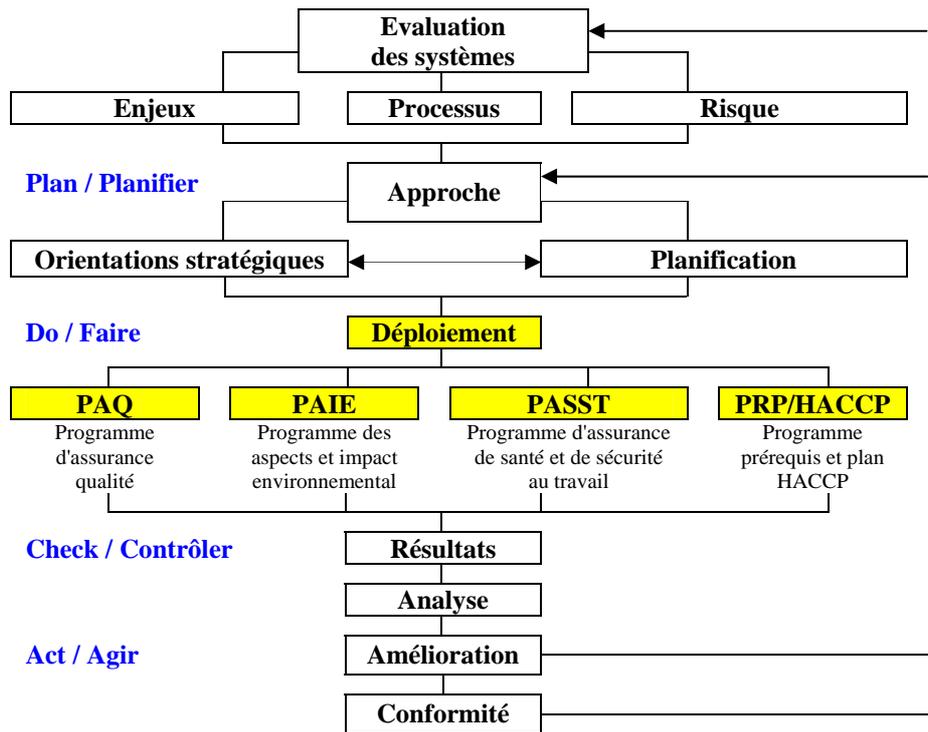


Figure 1. Convergences et divergences des systèmes de management étudiés

La figure suivante permet de synthétiser la cible et la finalité des différents référentiels de systèmes de management étudiés (Mathieu *et al.*, 2003) :

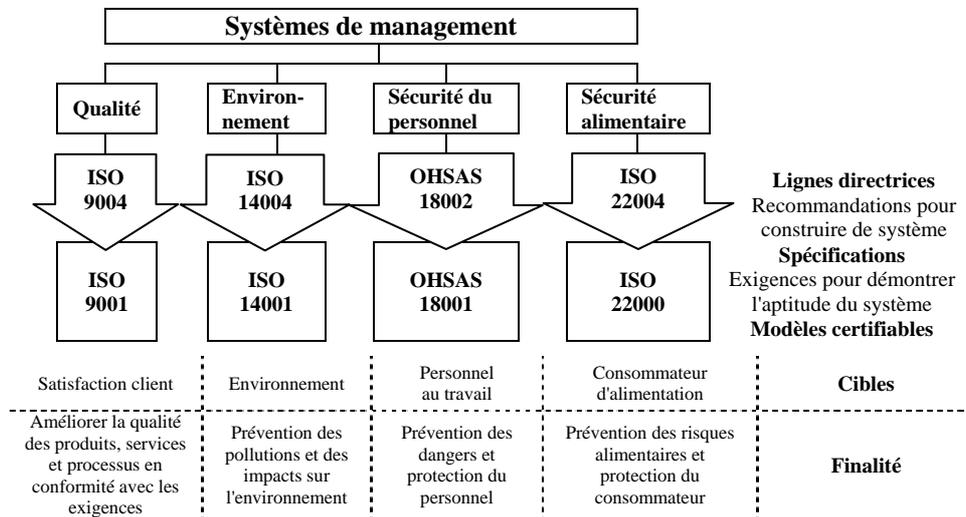


Figure 2. Composantes, cibles et finalités des systèmes de management étudiés

Les diverses illustrations précédentes présentent les similitudes conceptuelles, structurelles et méthodologiques des quatre systèmes étudiés. Ces derniers possèdent des domaines de fonctionnement communs, qui peuvent être fusionnés dans un **Système de Management collectif Intégré (SMI)**. Ces référentiels de management ne précisent pas la manière de concevoir les systèmes de management, et ne fixe pas d'objectifs de performance. Les principaux points communs à ces quatre systèmes se résument en (www.management-environnement.com) :

- L'amélioration continue (roue de Deming ou approche PDCA) ;
- La nécessité d'un engagement de la Direction, d'une politique et des objectifs ;
- La planification et l'élaboration d'un programme ;
- L'identification des risques et la prévention des dysfonctionnements ;
- L'identification des exigences légales et autres ;
- La définition d'une organisation, des autorités et des responsabilités ;
- La nécessité de former et de sensibiliser le personnel (management des compétences) ;
- La communication interne et externe ;
- Les exigences en matière de gestion des documents et des enregistrements ;
- La gestion des non-conformités, la définition et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives ;
- La mise en œuvre d'un processus d'audit ;
- La diminution du coût des relations clients-fournisseurs ;
- La facilitation des échanges internationaux (certification internationale).

Malgré une architecture organisationnelle similaire des référentiels traités, les objectifs diffèrent sur des dimensions importantes. Les principaux points de divergences entre les quatre systèmes sont : les interlocuteurs ou les intéressés, les coûts d'adoption, les bénéfices liés aux systèmes ainsi que leur tangibilité, les programmes planifiés et le niveau d'évaluation du risque.

Ces quatre approches sont, tantôt différentes, tantôt similaires ou encore complémentaires. La nature de l'entreprise et de son interaction avec son environnement sont, en grande partie, les causes de la corrélation entre ces différents systèmes de management. Leur mise en place peut être effectuée lorsqu'une entreprise possède déjà un ou plusieurs systèmes et veut s'étendre aux autres domaines; ou qu'elle n'en a pas et souhaite une mise en œuvre intégrale des quatre systèmes à la fois. Ils sont donc complémentaires et s'insèrent dans une démarche volontaire engagée par la direction de l'entreprise dont le but est l'amélioration continue de sa performance globale.

La complémentarité des systèmes choisis réside dans leur finalité. En effet, la norme du système de santé et sécurité au travail traite le bien être du "coeur du système", soit : le personnel (clients internes), tandis que la norme du système environnementale s'occupe des autres intéressés (clients externes). La norme du système de sécurité alimentaire réunie à la fois le client interne et externe dans l'acception singulière de consommateur dans le secteur particulier de l'alimentaire. Enfin, la norme du système de management de la qualité qui rassemble le client interne et externe avec une portée plus globale. La figure suivante permet de bien situer et visualiser les différences et les complémentarités des quatre systèmes de management.

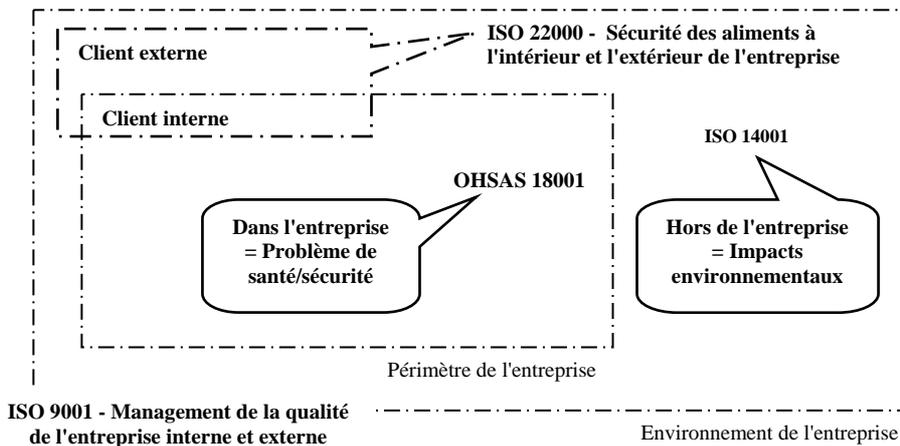


Figure 3. Frontière d'application des systèmes de management étudiés

Les quatre systèmes étudiés regroupent donc trois types de management : Qualité, Environnement et Sécurité. Le management de la sécurité étant orienté à la fois vers la santé, la sécurité au travail et la sécurité des produits alimentaires, sachant que les produits alimentaires comprennent des composantes tangibles (produits physiques) et/ou intangibles (services et/ou informations). Ces approches ont déjà fait l'objet de tentatives d'intégrations réussies. La prochaine section tentera d'expliciter la notion d'intégration et d'exposer par la même occasion quelques modèles ayant fait leurs preuves dans le domaine du management stratégique et organisationnel.

6. Présentation des systèmes de management intégrés (SMI) existants

Le concept de système de management intégré (SMI) existe déjà depuis plusieurs années et notamment suite à l'apparition du système de management environnemental en 1996. Dans un premier temps, le SMI dans son acception la plus courante portait sur l'intégration des systèmes : **Qualité, Sécurité et Environnement**, soit, QSE (www.afnor.fr). Cette intégration n'est pas d'ordre structurelle uniquement, elle obéit à un ensemble d'enjeux principalement économiques. L'enjeu majeur de cette démarche d'intégration est la formalisation d'un outil de pilotage qui répond avec pertinence aux attentes des dirigeants conscients, avertis et responsables. Les trois modèles d'intégration suivants présentent les synergies qui existent entre les systèmes de management étudiés et qui permettent leur fusion :

- En premier lieu, la logique PDCA qui est le système normalisé de management représenté par le tableau suivant (Mathieu *et al.*, 2003) :

Tableau 2. *La logique PDCA*

Plan	Politiques et planifications	Engagement et principes ; Ecoute, veille et analyse stratégique ; Valeurs, politiques et objectifs ; Identification des besoins, exigences et risques ; Sélection et hiérarchisation des thèmes issus du point précédent ; Détermination des objectifs et des cibles ; Identification des ressources ; Identification des structures organisationnelles, rôles, responsabilités et autorités ; Planification des processus opérationnels ; Prévention et management des situations d'urgence.
Do	Mise en oeuvre et fonctionnement	Maîtrise opérationnelle des activités ; Maîtrise des risques ; Management des ressources humaines ; Management des autres ressources ; Management de l'information ; Communication ; Maîtrise de la documentation ; Partenariats et relation avec les fournisseurs et l'extérieur.
Check	Evaluation de la performance	Mesure et surveillance des produits et processus ; Mesure de la performance du système ; Maîtrise des dysfonctionnements ; Analyse des données ; Système d'audit.
Act	Amélioration	Prévention des situations d'urgence et gestion de crise ; Actions correctives et préventives ; Amélioration continue ; Revue de management ou de direction.

- En second lieu, le modèle des processus proposé dans la famille ISO 9000 qui vient enrichir le palmarès des structures d'intégration des systèmes de management. Cette conceptualisation s'articule autour de quatre critères qui constituent les macros processus. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3. *Les critères proposés par la famille ISO 9000*

Critères	Sous-critère
Responsabilité de la direction	Ecoute, veille et analyse stratégique ; Valeurs, politiques et objectifs ; Planification ; Rôles, responsabilités et autorités ; Communication ; Revue de direction.
Management des ressources	Management de compétences ; Management des autres ressources ; Management de l'information ; Partenariats et relation avec l'extérieur ; Maîtrise des risques.
Réalisation des produits	Ordonnancement/lancement ; Processus commercial ; Processus de conception ; Processus d'achat ; Processus de production.
Mesure, analyse et amélioration	Mesure et surveillance des produits et processus ; Mesure de la performance du système ; Maîtrise des dysfonctionnements ; Analyse des données ; Prévention des situations d'urgence et gestion de crise ; Amélioration continue.

- En fin, le dernier modèle présenté est celui des "Bonnes pratiques de classe mondiale", tels que : le Prix européen de la qualité (EFQM) en France, le Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) aux Etats Unis et le Prix Deming au Japon qui sont tous basés sur un concept d'évaluation et d'amélioration en continue. Les organisations utilisent différentes démarches et des outils très diversifiés afin d'améliorer leur performance et leur compétitivité. Les outils de première importance sont ceux qui aident à définir un diagnostic. En effet, les référentiels d'excellence sont des outils de diagnostic et d'évaluation du niveau de performance de l'organisation. Ils proposent une structure d'analyse systématique orientée vers les résultats. Les pratiques qui mènent à ces derniers et leur déploiement dans l'ensemble de l'organisation sont passées au peigne fin également. La structure de ces référentiels les rend pertinents pour tous types d'entreprises, quel que soit leur domaine ou leur taille. Le schéma suivant présente le modèle intégré du QUALImètre adapté du référentiel du Malcolm Baldrige National Quality Award (Mouvement Québécois de la Qualité, 2002) :

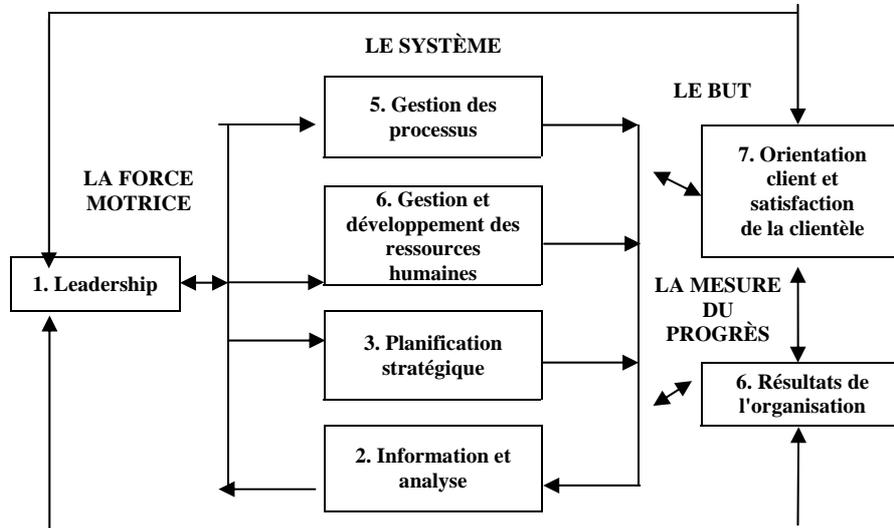


Figure 4. Le modèle intégré du QUALImètre

Les trois modèles présentés représentent quelques exemples d'intégration qui ont fait et continuent aujourd'hui à faire leur preuve dans le management des organisations publiques ou privées tous secteurs confondus. Ces approches managériales ont permis aux entreprises de développer leurs pratiques de gestion, d'améliorer leur productivité, d'atteindre leurs objectifs de performances et de couronner leurs efforts par des reconnaissances internationales. La prochaine section tentera de faire le rapprochement entre les modèles d'intégrations présentés et les quatre systèmes de management étudiés par l'intermédiaire d'une lecture critique.

7. Lecture critique des systèmes de management intégrés existants et leur confrontation avec les quatre systèmes de management étudiés

On remarque plusieurs similitudes dans l'esprit d'intégration quelque soit le type, l'outil ou la démarche utilisée. Les principales sont : le cycle d'amélioration continue, l'évaluation des risques et l'approche par processus qui sont profondément ancrés dans l'essence même de l'intégration.

Tout d'abord, le concept d'**amélioration continue** (PDCA) comme premier aspect principal d'analogie entre les systèmes de management traités. Cet esprit de similitude est d'ordre structurelle et méthodologique, à savoir : la détermination de la politique et des objectifs, la planification, l'application et le fonctionnement,

l'évaluation de la performance, l'amélioration et la revue de direction (Froman *et al.*, 2005).

Ensuite, l'approche d'**évaluation des risques** représente le second axe principal de similitudes constatées dans l'esprit d'intégration des systèmes de management. En effet, toute activité économique génère des risques, les dirigeants doivent les gérer et avant tout les évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les réduire au minimum, assumer financièrement la charge de ceux jugés acceptables (en fonction de la taille et des capacités financières de l'entreprise), externaliser les autres, généralement auprès de professionnels de l'assurance, en souscrivant des contrats d'assurance. L'identification des risques passe aujourd'hui par la compréhension du cycle de gestion, qui intègre les partenaires amont et aval (clients et fournisseurs), mais aussi, dans un environnement en interaction complexe avec l'entreprise, les autres parties prenantes (banques, société civile, etc.) (Wikipédia, 2006).

Enfin, le troisième axe principal de similitude concerne **la structure par processus** de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain, qui est « un ensemble de processus opérationnels et de projets, aidés par des processus de supports, apportant de la valeur au client » (Brilman, 1998). Tandis que, la représentation classique de l'entreprise est « celle d'un ensemble de fonctions ou métiers juxtaposés tel que, Marketing, Commercial, Recherche, Études, Méthodes, Fabrication, elle-même découpée en une série de métiers (stockage, montage, peinture, etc.), Distribution, Service après-vente, etc. » (Brilman, 1998).

La transition d'une entreprise verticale vers une entreprise horizontale peut, toutefois, être complète, comme elle peut s'arrêter au milieu du chemin, et c'est le cas pour bon nombre d'entreprises. En effet, ces dernières définissent leurs processus, mais gardent toujours leur structure par département ou par fonction, c'est-à-dire la structure verticale hiérarchique. Le besoin de description des processus de ces entreprises se limite à une simple cartographie, qui permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'y apporter les améliorations nécessaires. Ce besoin peut également prendre de l'ampleur et s'étendre sur de plus larges perspectives. Pour les entreprises qui décident de s'orienter processus ou se structurer horizontalement (entreprise transversale), elles expriment clairement leur volonté de se réorganiser, de se restructurer et de repenser leurs façons de faire.

Il serait assurément tragique, que les « silos fonctionnels » soient remplacés par des « tunnels de processus ». Subséquemment, le processus de changement vers une entreprise orientée processus, doit être soutenu et guidé par une approche de gestion totalement interactive et multidirectionnelle pour bien s'adapter aux types d'entreprises, à leur complexité et à l'environnement dans lequel elles œuvrent et évoluent (Hammer, 1991).

Pour palier aux ambiguïtés de cartographie des processus (verticale/horizontale), à la prolifération des risques et au clivage méthodologique ou structurelle, le modèle de processus proposé par cette étude supprime les notions de transversalité et d'horizontalité pour aller vers la notion de processus génériques. Ce modèle

s'applique aussi bien aux processus de direction, que ceux de réalisation ou de soutien. Il concerne également plusieurs types de systèmes de management qu'ils soient relatifs à la qualité, à l'environnement, à la sécurité au travail ou à la sécurité alimentaire. Cette flexibilité confère aux organismes la liberté d'inclure dans leur système plusieurs types d'exigences spécifiques ou sectorielles liées aux exigences générales normatives du système global. Le modèle suivant constitue le cadre conceptuel proposé pour un système de management intégré orienté vers l'approche processus.

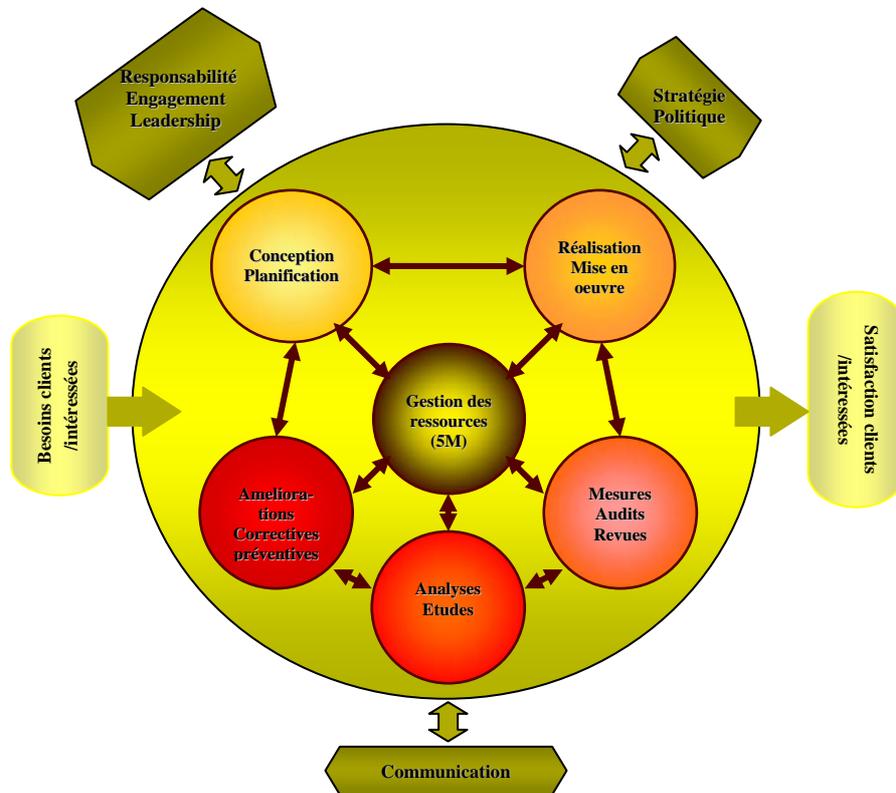


Figure 5. *Modèle conceptuel du référentiel du système de management intégré*

Les processus génériques du modèle conceptuel se définissent comme suit (Eckl *et al.*, 2004) :

- **Responsabilité, Engagement et Leadership** : ce processus fournit la preuve de l'engagement de la direction de l'entreprise au développement et à la mise en oeuvre du système de management intégrant la qualité, l'environnement, la sécurité au travail et la sécurité alimentaire, ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité. Il décrit les missions de chaque entité de l'entreprise, ainsi que les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein du système de management. Il définit les responsabilités et les pouvoirs délégués selon les réglementations et exigences applicables en matières d'hygiène, de sécurité, de qualité et d'environnement, mais aussi selon les pouvoirs financiers, économiques et sociaux. Au sein de ce processus, la direction, en plus de déclarer son engagement, affiche ses principes, son ambition, ses valeurs déontologiques et éthiques, ainsi que son style de leadership. La direction détermine également son système de management en regroupant les activités nécessaires à son élaboration, sa mise en oeuvre et son amélioration, telles que la gestion documentaire et l'organisation des revues périodiques du bon fonctionnement du système pour faciliter l'audit, l'inspection ou le contrôle selon les besoins de l'organisme et de ses parties intéressés...
- **Conception/Planification** : ce processus permet de planifier le déploiement du système de management et de l'ensemble de ces processus. Il regroupe la planification des projets de conception et de modification du système intégré dans sa globalité, de produits (tangibles et/ou intangibles) ou de procédés. Il regroupe aussi la planification des opérations de réalisation ou de mise en oeuvre, la planification des opérations de maintenance correctives et préventives ainsi que la planification des actions préventives nécessaires à l'identification et à la maîtrise des risques ayant une incidence sur la productivité, la sécurité, la qualité, l'hygiène, les conditions de travail, les risques d'interférences entre les différentes activités et leur environnement. Ce processus s'occupe également d'identifier les règles, les responsabilités et les moyens à mettre en oeuvre pour assurer que tout projet de conception ou de modification de produits ou de procédés est autorisé, toute information est communiquée, la mise en oeuvre est maîtrisée et contrôlée, les résultats et documents associés sont conformes, tout changement est maîtrisé et contrôlé...
- **Gestion des ressources (5 M)** : ce processus regroupe toutes les dispositions de l'entreprise pour gérer et déployer son système de management intégré en terme de ressources humaines (**Main d'oeuvre**) ; de matière (première et information) et de moyens financiers (**Matière**) ; d'équipements et d'infrastructures (**Matériel**) ; de contexte de planification et de déploiement des activités (environnement de travail) (**Milieu**) ; et de disponibilité et de clarté des instructions et des consignes de fonctionnement (**Méthode**). Cet agencement d'applique à tous les produits (tangibles et/ou intangibles), les processus et les activités même élémentaires au sein de l'organisme. Ce processus formalise ainsi toutes les règles de fonctionnement budgétaire et comptable, toutes les dispositions de l'entreprise en matière d'évaluation des compétences et des performances des ressources humaines, leur sensibilisation,

formation, motivation, recrutement, intégration, rémunération... Il assure la maîtrise des systèmes d'information pour préserver l'intégrité et la sécurité des sources et des données informatiques. Il regroupe également les dispositions d'achat et d'approvisionnement en matière première et emballage, les méthodes d'évaluation de l'aptitude des fournisseurs (sous-traitants ou partenaires) afin d'assurer la livraison de produits conforme à des meilleurs prix, la confiance mutuelle, le respect des valeurs, la sécurité, la traçabilité...

- **Réalisation/Mise en oeuvre** : ce processus met en application les plans d'actions planifiés précédemment accompagnés d'instruction de travail nécessaires à la mise en oeuvre du système de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité au travail et de la sécurité alimentaire ; ainsi qu'à la réalisation des produits (tangibles et/ou intangibles) conformément aux besoins du client (intéressés). Ces opérations de création de la valeur sont regroupées dans un plan de surveillance englobant tous les éléments nécessaires au bon fonctionnement du système de management et de son milieu d'évolution (les installations et les équipements) dans des conditions d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de productivité propices à sa performance. Ce processus assure également la préservation des matières et des produits pendant les opérations de production, de conditionnement, de manutention et de stockage. Il met en place les règles de gestion, les méthodes d'inventaire et de valorisation des stocks. Ce processus permet aussi de préparer les expéditions afin d'assurer que seuls des produits ayant satisfait à l'ensemble des contrôles puissent être livrés en établissant le dossier d'expédition et de livraison. La production, expédition ou livraison obéissent à des règles de codification et d'étiquetage des matières, produits (tangibles et intangibles) destinés à la vente. Les installations sont également régies par les mêmes règles d'identification, de repérage, de maîtrise de traçabilité de l'activité...
- **Mesures, Audits et Revues** : Ce processus, dans le cadre du plan de surveillance du système de management intégré et de sa réalisation, regroupe toutes les activités de contrôle des caractéristiques des processus, des matières et des produits (tangibles et intangibles), permettant ainsi de vérifier que les exigences relatives au système et aux produits sont satisfaites. Il regroupe également les règles de maîtrise des appareils de contrôle, de mesure et d'essais nécessaires au fonctionnement et au maintien de l'aptitude des installations (étalonnage, métrologie, enregistrement et vérification). Ce processus identifie, décrit et développe les méthodes statistiques et les outils méthodologiques nécessaires à la collecte, le contrôle, l'analyse et l'exploitation des données du système et des produits. Il sert à formaliser et inventorier les règles de calcul et d'évaluation du tableau de bord défini dans le processus "stratégie et politique". Ce processus regroupe les dispositions d'audit permettant de déterminer si le système de management intégré est compris, mis en place et entretenu de manière efficace et contribue à atteindre les objectifs d'amélioration continue de l'organisme. Des évaluations de fournisseurs, des revues de système et des indicateurs de performance qualité, sécurité et environnement... sont également pratiqués au sein de ce processus...

- **Analyses/Etudes** : Ce processus se charge de la prévention des situations d'urgence et la gestion de crise, il analyse et évalue les différents types de risques par processus et par niveaux de maîtrise. Il détermine ainsi les missions et les responsabilités, les activités d'intervention, de lutte et de communication lors des situations mettant en danger ou ayant entraîné des dommages envers les personnes (personnel, riverains et utilisateurs), l'environnement, les biens et l'image de l'organisme. Il permet d'identifier, d'enregistrer et d'analyser les causes des différents types de non-conformités et de dysfonctionnements du système de management et des produits. Il permet également de déterminer les actions curatives et correctives nécessaires et d'encourager le personnel à signaler les anomalies ou les possibilités d'amélioration concernant le système ou les produits...
- **Améliorations, Correctives et Préventives** : Ce processus permet de mener les actions correctives afin d'éliminer les causes anomalies et de non-conformités, et d'empêcher leur réapparition dans le système et les produits. Il identifie ainsi les actions préventives permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles. Il permet de procéder à la revue d'efficacité des actions correctives et préventives mises en oeuvre. Ce processus s'occupe également de la mise en application des opérations de maintenance correctives et préventives ainsi que les actions préventives nécessaires à la maîtrise des risques ayant une incidence sur la productivité, la sécurité, la qualité, l'hygiène, les conditions de travail et/ou les risques d'interférences entre les différentes activités...

Les processus tels que définis intègrent les processus des quatre systèmes de management étudiés. Le tableau suivant illustre cette correspondance en faisant une comparaison de chacun des processus des systèmes présentés avec les processus génériques du système de management intégré proposé.

Tableau 4. *Correspondance des processus par système de management étudié*

Processus / Systèmes	SMQ ISO 9001	SME ISO 14001	SMS OHSAS 18001	SMSA ISO 22000
Responsabilité, Engagement et Leadership	Engagement de la direction, autorité et responsabilité	Rôles, responsabilité et autorité	Structure et responsabilité	Engagement de la direction, responsabilité et autorité
Stratégie et Politique	Ecoute client et marché, politique et objectifs qualité	Politique et objectifs environnementale	Politique et objectifs de santé et de sécurité au travail	Politique et objectifs de sécurité des denrées alimentaires
Communication	Communication (documentation et information)	Communication (documentation et information)	Communication (documentation et information)	Communication (documentation et information)
Conception/ Planification	Planification du SMQ, de la conception, de la réalisation du produit et de la préparation du service	Planification du SME et de l'évaluation du risque environnemental, préparation aux situations d'urgence	Planification du SMS et des dangers, de l'évaluation et de la maîtrise du risque professionnel, préparation aux situations d'urgence	Planification du SMSA et des produits sûrs préparation à la réponse aux urgences
Gestion des ressources (5 M)	Management des ressources, Mise à disposition des ressources	Management des ressources	Structure des ressources et responsabilités	Management des ressources, mise à disposition des ressources
Réalisation/ Mise en oeuvre	Réalisation produit, Processus relatifs aux clients, conception, achat, production)	Mise en œuvre et fonctionnement, Maîtrise opérationnelle et maîtrise du risque	Mise en œuvre et fonctionnement, Maîtrise opérationnelle	Réalisation de produits sûrs, usage prévu, étapes initiales, caractéristiques du produit, programmes pré requis (PRP) et plan HACCP
Mesures, Audits et Revus	Surveillance et mesures, maîtrise du produit non conforme, audit, revue de direction	Contrôle, surveillance et de mesure, audit, revue de direction	Contrôle, mesure et surveillance des performances, audit, revue de direction	Maîtrise de la surveillance et du mesurage Vérification du système des actions entreprises lorsque les résultats de surveillance dépassent les limites critiques, validation des combinaisons de mesures de maîtrise, audit et revue de direction
Analyses/ Etudes	Analyse des données	Analyse des données	Analyse des données	Analyse des données et des dangers
Améliorations Correctives et Préventives	Améliorations continues, actions correctives et préventives	Réponse aux situations d'urgence, non-conformité, action corrective et préventive	Réponse aux situations d'urgence, accidents, incidents, non-conformité, actions correctives et préventives	Améliorations continues, actions correctives, réponse aux urgences

Les intérêts de l'adoption d'un tel système se résument en quatre grands facteurs qui militent pour l'approche globale, à savoir : le gain de productivité, l'optimisation des ressources (analyse du risque, formation des acteurs, pilotage des indicateurs, revue de direction, etc.), la cohérence (systèmes unis et dépendants) et enfin la réduction du risque de contradiction dans le pilotage de l'entreprise. Plusieurs bénéfices accompagnent évidemment ces intérêts dont la maîtrise des coûts et amélioration des performances, la mobilisation du personnel autour de projets d'entreprise cohérents et durables, l'engagement de la direction au travers de la cohérence des politiques avec la stratégie de l'entreprise, la satisfaction des exigences, besoins et attentes des parties intéressées et, par conséquent, une valorisation de l'image de marque (Mathieu *et al.*, 2003).

Le système de management intégré doit devenir un outil globalisé d'aide à la décision et de maîtrise des risques. Tout n'est pas si rose. La démarche risque de se transformer en cauchemar et les bénéfices en difficultés, nous retrouvons souvent: une direction non impliquée, un niveau de maturité des systèmes trop différent, une culture amélioration continue par rapport à la performance non développée, un personnel non sensibilisé, un personnel participant au pilotage non formé aux concepts, une résistance au changement, un changement d'organisation révolutionnaire, un manque de ressource financière ou de moyens humains et organisationnels, des coûts élevés pour la mise en conformité ou la prévention. Retour sur investissement non suffisant, des conflits ou un défaut de fédération entre les services Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité ou autre, etc. (Bonnemain, 2006).

Eckl et Harmand, conscient des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises qui décident de relever le challenge d'un management intégré, interdisent l'utilisation du terme négative "difficultés". Dans un esprit positif, la difficulté n'est qu'un tremplin vers un avenir meilleur, est tout frein, ne peut être qu'une prévention d'une probabilité de résultat néfaste. Selon ces deux auteurs, les difficultés peuvent être catégorisées en cinq thèmes. Etant toutes incontournables mais surmontables, les difficultés sont assemblées dans : La lourdeur; La complexité; L'expertise et la charge de travail; Le facteur humain et la capacité de travailler en équipe; Et enfin, le pilotage des processus (Eckl *et al.*, 2004).

Le modèle du système de management intégré présente l'ossature du référentiel proposé dans cette étude. Ce système de management intégré se compose essentiellement de quatre normes : ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et OHSAS 18001 fusionnées en une seule norme. La figure suivante illustre cette alliance et synthétise la cible et la finalité de ces différents référentiels de systèmes de management (Mathieu *et al.*, 2003) :

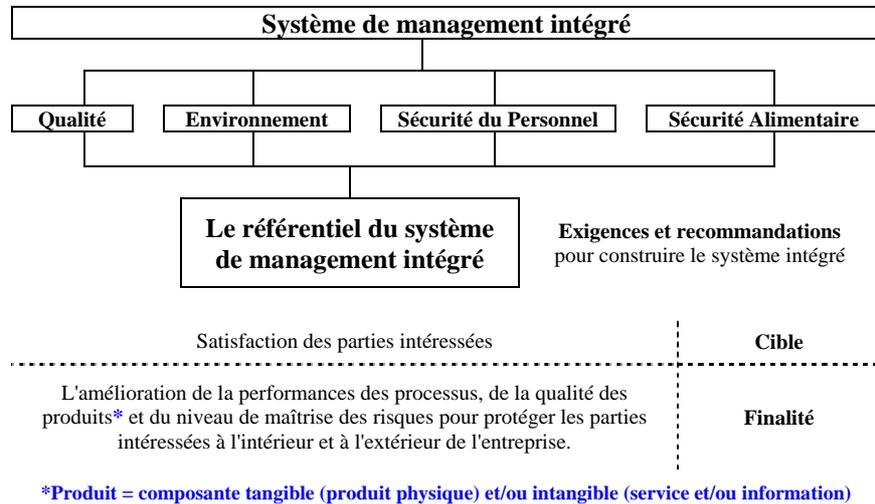


Figure 6. Composante, cible et finalité du système de management intégré

Le modèle proposé rejoint également la structure des modèles d'excellence par l'adoption du système d'autodiagnostic de la situation initiale et d'autoévaluation du niveau de performance. La représentation suivante constitue la version complète du modèle d'intégration des quatre systèmes de management étudiés pour ne pas dire finale. La version finale du modèle sera présentée après validation sur le terrain de l'approche d'intégration managériale proposée.

8. Confrontation du modèle proposé avec les modèles d'excellences

Les normes du système de management étudiées, soit : ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et OHSAS 18001 sont reconnues mondialement comme des pratiques de management organisationnel et de standardisation des échanges internationaux. Ces approches utilisent des techniques d'audit et de revue des processus permettant de réaliser des autoévaluations continues. Lorsqu'elles sont utilisées convenablement, ces évaluations internes contribuent au développement des organisations; une utilisation incorrecte de ces évaluations engendre une sclérose fonctionnelle (bureaucratie) du système en vigueur et entrave sa performance.

Le niveau de maturité dans l'application de ces systèmes de management conduit à un gain de contrôle avec une première reconnaissance par des organismes certificateurs indépendants et compétents. En ayant établi les mesures de contrôle, identifié des techniques managériales et adopté les meilleures pratiques de gestion,

les entreprises se classeraient à un niveau de maturité plus élevé, lui permettant ainsi d'évaluer l'impact des nouvelles pratiques sur leur développement. La plate forme des meilleures pratiques étant constituée, il serait temps de rejoindre les pratiques de classe mondiale. La deuxième reconnaissance est donc accordée à un plus haut niveau de maturité et couronnée par les prix d'excellences. Le schéma suivant illustre l'évolution de la maturité des systèmes étudiés dans le cadre des pratiques des entreprises de classe mondiale (Porter *et al.*, 2004).

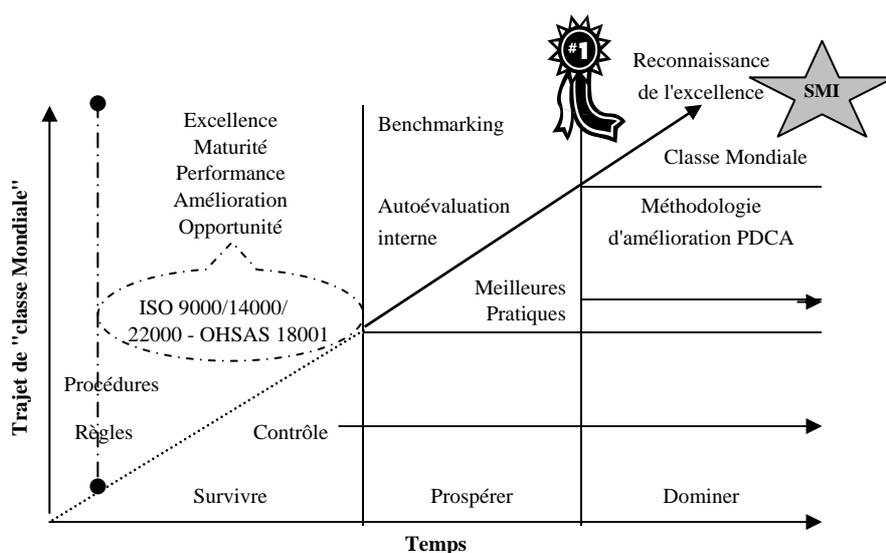


Figure 7. Evolution de la maturité des systèmes vers l'excellence

En partant d'une base commune, simple et élargie, le modèle conceptuel du référentiel du système de management intégré (qualité, environnement et sécurité) proposé, trace le chemin vers l'excellence en utilisant des exigences standardisées reconnues et applicables à tout type d'entreprise. Son assimilation à des modèles d'excellence se justifie par son adoption des principes et des concepts reconnus comme des pratiques des entreprises "classe mondiale". La comparaison suivante expose les similitudes entre le modèle présenté par cette étude et trois modèles d'excellences : Américain (MBNQA), Européen (EFQM) et Asiatique (Deming).

Par Ailleurs, cette comparaison permet de démontrer comment ce référentiel du SMI peut conduire le management de l'organisation vers un haut niveau de performance, d'efficacité et d'efficience. Le but du système de management intégré proposé est d'assurer les finalités et la compétitivité durable de l'entreprise. Il doit aboutir à une satisfaction globale des acteurs que sont : les actionnaires, les clients ou les utilisateurs, l'entreprise, les partenaires, le personnel et la collectivité. Le

tableau suivant expose les points en communs des modèles d'excellence et du système de management intégré proposé (Porter *et al.*, 2004).

Tableau 5. Les points en communs des modèles d'excellence et le SMI proposé

Les Prix	MBNQA	EFQM	Deming	SMI proposé
Leadership	Diriger l'organisation et administrer la performance organisationnelle	Tracer l'encadrement pour la création de la valeur et de l'environnement pour l'excellence	Elaborer la Politique et l'organisation pour leadership; Supporter et superviser	Détermination/ Communication de l' Engagement et des Responsabilités , du système de valeur et du style de Leadership
Stratégie et Planification	Plans d'action - stratégie dans les plans d'action. La mesure des performances clés et la projection des performances futures	Implantation d'une vision et d'une mission claire focalisée sur les la stratégie des actionnaires	Etablir des Plans futurs, focaliser sur le contrôle et les initiatives	- Détermination de la Stratégie/ Politique/ objectifs par niveaux de maîtrise des risques. - Conception/ Planification des besoins et de la mise en oeuvre des ressources et compétences par objectifs par processus.
Orientation Consommateur	Les exigences du marché, les relations avec le consommateur et la satisfaction	L'implication des leaders, management des relations, mesures de satisfaction et feedback avec le consommateur	Les activités de service et les relations avec le consommateur	Politique de détermination et de Communication des exigences, contraintes, écoute client et marché, relation de confiance avec le consommateur, conseil et satisfaction.
Orientation Personnel	Focaliser sur les ressources humaines en utiliser des approches qui haussent leurs performances	Libérer le plein potentiel des gens en les responsabilisant et en croyant en eux	Formation et motivation de la main d'oeuvre pour améliorer leurs compétences	Gestion des ressources (Main d'ouvree et méthode), Système de valeur et style de leadership (valorisation, confiance, motivation, coaching, formation, capitalisation, responsabilisation)
Fournisseur Partenariats	Amélioration des processus de partenariats et évaluation de la performance des fournisseurs	Partenariat bénéfique construit sur la confiance, l'intégration et le partage des connaissances	Formation des vendeurs et association des compagnies reliées	Gestion des ressources (Matière, matériel et milieu) : relations mutuelles de confiance, processus d'échanges et évaluation des performances des fournisseurs (partenariat bénéfique)

Tableau 5. Les points en commun des modèles d'excellence et le SMI proposé (suite)

Les Prix	MBNQA	EFQM	Deming	SMI proposé
Fournisseur Partenariats	Amélioration des processus de partenariats et évaluation de la performance des fournisseurs	Partenariat bénéfique construit sur la confiance, l'intégration et le partage des connaissances	Formation des vendeurs et association des compagnies reliées	Gestion des ressources (Matière, matériel et milieu) : relations mutuelles de confiance, processus d'échanges et évaluation des performances des fournisseurs (partenariat bénéfique)
Processus de management	Création de la valeur et processus de support - conception, contrôle et amélioration	Processus de conception, de management et d'amélioration. Valeur ajoutée pour associés et consommateurs	Standardisation, assurance qualité, maintenance et amélioration.	- Conception/ Planification des besoins et de la mise en oeuvre des ressources et compétences par objectifs par processus. - Réalisation et mise en oeuvre (Processus de création de la valeur, de pilotage, de support et interactions) - Analyse et évaluation des différents types de risques par processus et par niveaux de maîtrise - Améliorations , actions correctives et préventives
Tableau de bord des résultats	Résultats concernant consommateurs, produits et services, marchés et finances, ressources humaines et efficacité organisationnelle	Indicateurs et résultats de performance clés et de perception des consommateurs, du personnel et de la société.	Qualité, livraison, coût, profit, sécurité, effet environnemental du contrôle qualité.	Résultats de contrôle et de Mesure , surveillance des ressources et processus, Audits , évaluation de la satisfaction des intéressés, évaluations fournisseurs, Revue des du système et des indicateurs de performance qualité, sécurité et environnement..., analyses et études des résultats

Conclusion

A l'heure du Développement Durable, le management des entreprises est confronté à l'accroissement du cercle des parties intéressées avec pour corollaire l'apparition de nouveaux aspects à prendre en compte (hygiène, éthique, commerce équitable, responsabilité sociale des entreprises, aspects financiers, politique, économique...). Dans ce contexte évolutif, le management intégré s'inscrit dans la

vision d'un système de management intégrateur. Un tel système repose sur sa capacité d'accueillir au fur et à mesure des besoins, de nouveaux aspects sans risque d'incohérence et en l'absence de rigidités excessives (www.afnor.fr).

Ce changement est devenu, en effet, une réalité économique et l'évolution du mode de management chez l'entreprise est devenu un besoin de survie. Le changement observé concerne cinq thèmes (Eckl *et al.*, 2004) : la mondialisation et la complexification des marchés, les exigences des clients et le rôle des acteurs de la société civile, le développement de l'arsenal réglementaire, la concurrence et la coopération entre les organismes, ainsi que, les évolutions technologiques et organisationnelles.

Le mode de management préconisé, pour ces types de changement, se distingue par la prise en compte de nombreuses valeurs telles que l'ouverture et implication de tous les acteurs en interne, la vision consensuelle de l'ensemble du fonctionnement de l'organisme, la transparence à toutes les étapes de définition et de mise en application des processus, la confidentialité des "savoir-faire" propres à l'organisme, l'anticipation, l'assimilation et la mise en application des réglementations et des références normatives, ainsi que, l'évaluation des résultats et la recherche des causes (Eckl *et al.*, 2004). Cette démarche proactive constitue alors le fondement du système de management intégré. Ce dernier comprend deux faces principales : une face « maîtrise des risques » qui rassure et une autre d'« amélioration des performances » qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable (Gillet-Goinard, 2006).

Un système management intégré donne, par conséquent, confiance aux parties intéressées et prouve l'engagement de tous les membres du comité de direction dans une démarche de progrès et de remise en cause (Gillet-Goinard, 2006). Le système modélisé par cette étude permet de prendre en considération tous les domaines d'activité de l'entreprise, dans le cadre d'une approche globale et unique. Il assure de facto la cohérence et la synergie entre les différents services et activités de l'entreprise. Plusieurs bénéfices accompagnent l'adoption de ce système dont principalement les économies de temps, d'efforts et d'argent. Le choix d'implanter le système de management intégré proposé dépend de la stratégie, des métiers, de l'environnement et des parties intéressées de l'entreprise. Pour donner plus de crédibilité et assurer sont adaptabilité, le référentiel du SMI sera consolidé en une approche méthodologique simple et complète comprenant les exigences et lignes directrices d'implantation et de mise en oeuvre. Il sera appliqué à diverses industries pour consolider et assurer sa fiabilité et sa validité. L'avancement de cette étude sera communiqué dans de prochains articles.

Bibliographie

Ouvrages

- Brilman, J., *Les meilleures pratiques de management - Au cœur de la performance*, Éditions d'organisation, 1998.
- Eckl P., Harmand C., *Guide du management intégré - Une approche processus*, Editions Afnor, 2004.
- Froman B., Gey J.M., Bonnifet F. et Mathieu S., *Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir*, Editions Afnor, 2005.
- Gendron C., *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Presse de l'université de Montréal, 2004.
- Gey J.M., Courdeau D., *Pratiquer le management de la santé et la sécurité au travail - Maîtriser et mettre en oeuvre l'OHSAS 18001*, Editions Afnor, 2005.
- Gillet-Goinard F., *Bâtir un système intégré : Qualité/Sécurité/Environnement, de la qualité au QSE*, Groupe Eyrolles, Les éditions d'organisation 2006.
- Mathieu S., Lévêque L. et Massé J.P., *Outils d'autodiagnostic pour la mise en place d'un management intégré : Qualité - sécurité - Environnement*, Editions Afnor, 2003.
- Mathieu S., Lévêque L., *Les clés du management intégré*, Collection : à savoir, Editions Afnor, 2004.
- Monin J. M., *La certification qualité dans les services: Outil de performance et d'orientation client*, AFNOR, 2001.
- Mortimore S., Wallace C., *HACCP guide pratique*, Editions Polytechnica, 1996.
- Mouvement québécois de la qualité, *Le QUALmètre - Le système de mesure de la performance des organisations*, MQQ, 2002.
- Porter L. J., Tanner S. J., *Assessing business excellence*, ELSEVIER Butterworth Heinemann, Second edition 2004.

Revue et actes de conférences

- Bonnemain C., « Intérêts d'une démarche QSE », *Over-blog.com*, 14 septembre 2006.
- Bonnemain C., « Difficultés d'une démarche d'intégration », *Over-blog.com*, 15 septembre 2006.
- Buscemi K., « Hazard Control », *Appliance Manufacturer*, August 2004
- Faergemand J. et Jespersen D., « La norme ISO 22000 garantira l'intégrité de la chaîne alimentaire », *ISO Management système*, septembre-octobre 2004

Rapport interne et thèses

Mzoughi, N. et Grolleau G., La norme ISO 14001 : un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle ? , Working paper, Université de Bourgogne – UMR INRA-ENESAD (CESAER), 2005.

ISO 22000, Présentation de la norme, AFNOR, 25 mars 2006

Les 15 questions posées par les chefs d'entreprises sur la norme ISO 22000, ANIA, septembre 2006

Normes

Accord AC X 50-200, Systèmes de management intégré - Bonnes pratiques et retours d'expériences, *AFNOR*, 2003.

HACCP, Hazard Analysis Critical Control Point, Mémento pratique, *ASEPT*, 1995.

Norme internationale ISO 9001, Système de management de la qualité – Exigences, *ISO*, 2000.

Norme internationale ISO/FDIS 22000, Système de management de la sécurité alimentaire - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, *ISO*, 2005.

Norme marocaine NM 00.5.800, Système de management de santé et de sécurité au travail, *SNIMA*, 2001.

Norme marocaine NM ISO 14001, Système de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour sont utilisation, *SNIMA*, 2005.

Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ILO-OSH 2001, *BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL*, Genève, 2002.

Sites Internet

www.afnor.fr

www.iso.org

www.wikipedia.com

www.management-environnement.com