

Management et Gestion en entreprise 1 (bases) EG91

Cours n° 4 : Systèmes de management intégré

**Master 2 : Qualité et Contrôle des Matériaux
&
Master 2 : Instrumentation, Contrôle
et Management des Systèmes**

**Christian Virmaux
06 80 37 03 02
cvirmaux@ispe2m.fr**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Sommaire

Définitions
Histoire, contexte, tendances
Enjeux et motivations
Comment faire ?
Bilan

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Définitions

Systeme : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs

**Management : activités corrélées pour
orienter et diriger un organisme**

**Intégration : opération qui consiste à assembler
les différentes parties d'un système
et à assurer la compatibilité ainsi que
le bon fonctionnement du système complet .**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Définitions

Organisme : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations.

Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier, un système de management environnemental, etc...

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

Evolution du management et développement des normes

- a) la phase qualité jusqu'au TQM (1 bon (!) siècle)**
- b) la crise de l'autorité**
- c) la prolifération des normes**
- d) l'extension du droit**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

La prolifération des normes

**Qualité : la série des normes ISO9000
versions 1987, 1994, 2000**

**Environnement : ISO14000
versions 1996, 2004**

pression écologique de l'opinion publique

**Sécurité, Hygiène et Santé au travail : OHSAS 18001
Directive européenne Seveso**

Des préoccupations qui s'ajoutent au fur et à mesure

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

La prolifération des normes

**EMAS : éco-audit, une approche nouvelle pour l'environnement
en Europe (1993) : approche volontaire**

**Seveso II : directive européenne, exigence réglementaire
pour la sécurité des populations; obligation**

MASE : Manuel d'Amélioration Sécurité Entreprise

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

La prolifération des normes

Les référentiels spécialisés :

Agroalimentaire et labels de qualité

Organismes de santé et outils de démarches qualité

(marquage CE, EN 46000)

Automobile : EAQF, ISO TS16949, outils AMDEC et MSP

Aéronautique (JAR)

**Pétrochimie et Chimie : SSC (Safety management system
certification for contractors)**

Laboratoires : bonnes pratiques EN45001

Télécoms et informatiques : TL 9000

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

La prolifération des normes

Les référentiels émergents :

Investors in People (IIP)

(développement de l'ensemble du personnel)

Social accountability 8000 (SA 8000)

(Référentiel auditable par tierce partie,

conditions sociales et respect du droit (international) du travail)

ISO26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

(disponible en septembre 2010)

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Histoire, contexte et tendances

La prolifération des normes

**Loi NRE (droit français 2001) : Nouvelles Régulations Economiques
bilan environnemental dans la publication du bilan annuel**

**SD21000 : prise en compte des enjeux du développement
durable dans la stratégie et le management de l'entreprise
(fascicule AFNOR)**

**Les engagements de service
Les prix qualité**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

**Echec relatif des projets TQM :
il ne suffit pas d'additionner les préoccupations**

**Des préoccupations davantage marquées par la « gestion »
de l'entreprise ne doivent pas être perdues de vue :
marketing, contrôle de gestion, planification, conception,
gestion industrielle, management participatif, reengineering,
management par percée, benchmarking,
knowledge management...**

Éternel débat (philosophique ?) entre systémique et analytique...

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

**Mondialisation et complexification des marchés
exigences des clients et société civile omniprésente
prolifération de l'arsenal réglementaire
concurrence accrue entre organismes et coopération subtile
évolutions technologiques et organisationnelles
(milieux financiers, exigences et actionnaires)**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

**Question de survie des organismes
confrontés à l'arsenal des exigences réglementaires
et perdus dans le maquis des recommandations normatives**

**unicité du management : satisfaction simultanée des exigences
Rester compétitif**

Attention aux systèmes de management concurrentiels !

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

Les avantages espérés

**Réduction du risque de contradiction
dans le pilotage de l'entreprise**

Optimisation des ressources par mutualisation

**Cohérence des décisions et des actions
au travers d'une vision globale et culturelle : identité**

**Gain de productivité par la fédération
des activités d'un système de management unifié**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

Différences qualitatives entre systèmes de management séparés et SMI

**ouverture et implication de tous les acteurs
(pas seulement les spécialistes)**

**recherche de cohérence et construction d'une vision d'ensemble
(collaboration et consensus des experts)**

**transparence lors des étapes
de définition et de structuration des processus**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Enjeux et motivations

Différences qualitatives entre Systèmes de management séparés et SMI (suite)

**capacité d'anticipation, d'assimilation et de mise en œuvre
des nouvelles réglementations**

**évaluation des résultats et recherches des causes
dans le but d'apporter une contribution
aux pratiques de management de l'organisme**

L'entreprise apprenante

ouverture de l'organisme sur le marché (image)

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

**Développement durable : pérenniser l'organisme
et développer de façon durable**

Investir de l'intelligence émotionnelle et intellectuelle

avoir la volonté de comprendre les interactions du marché

**et les interactions tout aussi complexes
à l'intérieur de l'organisme**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

Postures classiques par rapport au SMI

La conviction

la raison ou la contrainte

L'indifférence ou le rejet

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

**Le cas du Mille Feuilles :
intégration de systèmes existants**

**Les autres cas :
l'intégration progressive ou simultanée**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

Les exigences

**Maîtrise des risques :
assurance qualité, environnement, sécurité**

**Respect des exigences sociales :
Hygiène, santé au travail, gestion des RH**

**Performance économique :
Management de la qualité, gestion financière, efficience**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

| | Maîtrise des risques | | | Respect des exigences sociales | | Performance économique | | |
|----------------------------|---|--|---|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|
| | Assurance qualité | Environnement | Sécurité | Hygiène / Santé | Gestion RH | Management Qualité | Gestion financière | Efficienne |
| Clients | conformité produit prise en compte des exigences clients | respect de l'environnement à l'usage du produit | sécurité d'usage du produit | Information sur l'usage des produits | implication du personnel | écoute des besoins et attentes | Maîtrise des coûts et des prix | innovations |
| Personnel | prise en compte des suggestions | protection de l'environnement sur le lieu de travail | sécurité sur le lieu de travail | conditions de travail | équité sociale | reconnaissance des efforts | rémunération intéressement | développement des compétences et de l'employabilité |
| Actionnaires propriétaires | maîtrise des fournisseurs et prestataires | maîtrise des impacts financiers | sécurité des installations maîtrise des impacts financiers | préservation du capital humain | motivation du personnel | pérennité de l'activité | retour sur investissement | image de marque |

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

| | Maîtrise des risques | | | Respect des exigences sociales | | Performance économique | | |
|---|--|--|--|--|---|---|--------------------------------------|----------------------------|
| | Assurance qualité | Environnement | Sécurité | Hygiène / Santé | Gestion RH | Management Qualité | Gestion financière | Efficience |
| Société civile | traçabilité des matières | préservation du cadre de vie réduction des nuisances | sécurité des populations | respect du droit social | éthique | confiance | commerce équitable | citoyenneté de l'organisme |
| Administration Pouvoirs publics | traçabilité des opérations | respect de la réglementation protection de l'environnement pendant le cycle de vie du produit | respect de la réglementation préservation de la collectivité | respect de la réglementation en matière de droit du travail | respect de la réglementation en matière de droit du travail | prise en compte du principe de précaution | contribution à la richesse nationale | gouvernance d'entreprise |
| Fournisseurs prestataires sous-traitants | homologation formalisation des modes de contrôle | planification gestion et coordination rigoureuse des interventions | planification gestion et coordination rigoureuse des interventions | planification gestion et coordination rigoureuse des interventions | formalisation des exigences déontologiques | Benchmark | rémunération équitable | Partenariat |
| Assureurs | réduction des défauts produit | détermination des risques environnementaux | détermination des risques | détermination des risques sanitaires | Formation du personnel à la prévention | Maîtrise du risque produits / activités | maîtrise du risque de change | Management du risque |

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

**L'art de manager n'est pas une science
mais une pratique basée sur des principes
d'exemplarité, de responsabilité et de réactivité**

**Diriger et gérer un organisme avec succès
nécessite un management méthodique et transparent**

**Manager est un métier qui, au-delà de ses techniques
nécessite une volonté soutenue
par une vision et un dessein**

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

L'engagement de la direction

Politique déclinée, de progrès, intégrée

Déploiement

Pérennité économique

Maîtrise des risques

Prise en compte du concept de développement durable

Affirmation des valeurs

Transparence et responsabilité sociale

Approche processus

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Comment faire ?

Politique : engagements, principes

Planification : identification des besoins, exigences et risques, détermination des objectifs et cibles, identification des ressources, structures organisationnelles, rôles, responsabilités et autorités
planification des processus opérationnels,
prévention et management des situations d'urgence

Maîtrise opérationnelle : maîtrise des activités, management des RH, management des autres ressources, maîtrise de la documentation, communication relations avec les fournisseurs et prestataires

Evaluation de la performance : mesure et pilotage, analyse et maîtrise des dysfonctionnements, systèmes d'audit

Amélioration : action corrective, préventive, amélioration continue

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Le bilan

Les difficultés de l'intégration

La lourdeur

La complexité

L'expertise et la charge de travail

La capacité à travailler en équipe

Le pilotage des processus (qui est le chef ?)

SYSTEMES DE MANAGEMENT INTEGRE

Le bilan

Les facteurs positifs

Un management fédérateur

La valorisation des bonnes pratiques

La communication

L'organisme « apprenant »

La reconnaissance extérieure

MANAGEMENT INTEGRE

*Intégration
par
similitude*

STRATEGIE



PROCESSUS

*Intégration
par les
processus :
QSE,
Finance,
Marketing*



*GESTION
DE LA
CONNAISSANCE*



METHODES

*Expertise
préservée,
connaissance
partagée,
bonnes
pratiques*



*KJ, AMDEC,
5M, PDCA :
amélioration
continue OU
management
par percée,
balanced
scorecard
EFQM*

MANAGEMENT INTEGRE

*Intégration
par
similitude*

Intégration par similitude 1/2

STRATEGIE

*Qualité, article 5 de l'ISO9001
Environnement, 4.2, 4.3, 4.4.3
4.6 de l'ISO14001*

Engagement, Politique, Objectifs

Planification, Communication

Responsabilité, Autorité

Revue de direction

MANAGEMENT INTEGRE

Intégration par similitude 2/2

*Intégration
par
similitude*

STRATEGIE

*Qualité, articles 4, 6, 8 de l'ISO9001
Environnement, 4.4.2, 4.4.4, 4.4.5
4.5 de l'ISO14001*

Documentation (dont Manuel), Enregistrement,

Audit interne (19011),

Formation, Compétences, Sensibilisation,

Surveillance et mesure

Non conformités, ACP, Amélioration continue

MANAGEMENT INTEGRE

Intégration par les processus

PROCESSUS

*Intégration
par les
processus :
QSE,
Finance,
Marketing*

Maîtrise opérationnelle

Réutilisation des processus identifiés et maîtrisés
de la cartographie (article 4 de l'ISO9001)

Révision des processus au regard des aspects environnementaux
et de l'analyse environnementale

Implication des responsables de processus
et de chacun des acteurs sur les processus

MANAGEMENT INTEGRE

Intégration par les méthodes

*Méthode KJ
(diagramme des affinités)
consensuelle*

AMDEC : prévention

PDCA

Balanced scorecard

EFQM : parties prenantes

METHODES

*KJ, AMDEC,
5M, PDCA :
amélioration
continue OU
management
par percée,
balanced
scorecard,
EFQM*

MANAGEMENT INTEGRE

Intégration par les méthodes

L'écoute client (5.2 ISO9001) et son processus peut devenir l'écoute des parties intéressées (dans une optique d'intégration) et se rapprocher de l'ISO9004 :
5.2 Besoins et attentes des parties intéressées

Exemple :
utiliser l'ISO9004

METHODES

*KJ, AMDEC,
5M, PDCA :
amélioration
continue OU
management
par percée,
balanced
scorecard,
EFQM*

MANAGEMENT INTEGRE

Parties spécifiques (non intégrées)

Exemple de
l'environnement

*définition des
aspects environnementaux
significatifs*

*identification des
aspects réglementaires*

analyse environnementale

*Préparation et réponse
aux situations d'urgence*

Expertise
préservée,
connaissance
partagée,
bonnes
pratiques

GESTION
DE LA
CONNAISSANCE