

## Ce qu'ils en pensent...



L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle se trouve confrontée à un contexte socio-économique complexe où sa responsabilité de rentabilité immédiate n'est pas **un gage de pérennité. Il lui faut dorénavant faire preuve de sa capacité à « durer »** en respectant le futur. Le concept de développement durable et l'écho de celui-ci auprès du grand public contraint les organisations publiques ou privées à montrer la prise en compte de ces aspects dans leur management de tous les jours. Au fameux système de management de la qualité se substitue de plus en plus un système de management intégré, qui prend en compte en plus de la qualité, la sécurité et l'environnement. Cette dynamique a conduit les experts internationaux des normes ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 et OHSAS 18001:2007 à structurer ces « référentiels » de façon convergente afin qu'ils soient applicables conjointement. Ainsi est donnée la possibilité à toute entreprise qui le souhaite de mettre en place un système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement qui donne une cohérence certaine à leur management.

La mise en œuvre d'une telle démarche QSE n'est pas un projet facile et demandera à la direction une implication forte et au responsable en charge de sa réalisation une méthodologie qui lui permettra une approche pragmatique. C'est ce que propose cet ouvrage. Claude Pinet, ingénieur conseil, expert émérite de différents systèmes de

management, nous brosse un « tableau » pratique de ce que peut être un tel engagement. La démarche méthodologique présentée ici se propose tout d'abord de nous présenter la méthode 7 S (7 étapes pour réussir un projet qualité sécurité environnement), déjà éprouvée dans le cadre de l'application ISO 9001, puis nous éclaire sur les exigences des trois référentiels précédemment évoqués, et nous fournit enfin des outils sous forme de fiches techniques permettant une mise en œuvre efficace.

L'auteur, par cette contribution, a voulu rendre plus vivants ces trois référentiels et leurs implications dans le système de management de l'organisation. Par ailleurs, il précise bien que l'obtention de ce type de certification n'est pas une fin en soi et que, comme tout engagement, il justifie un investissement de fond de chacun qui aidera l'entreprise à faire face aux différentes exigences de ses « clients ». Un grand merci pour cet ouvrage où le pragmatisme et le réalisme s'allient pour permettre la réussite de ce type de démarche QSE, quel que soit le périmètre envisagé.

**Philippe-Patrick BAYARD**

Président du GEQseC  
Groupe d'experts qualité, sécurité et environnement  
du Conservatoire national des arts et métiers

# L'auteur

**Claude Pinet**, ingénieur CNAM, ingénieur européen (EUR ING<sup>®</sup>), est auditeur certifié IRCA<sup>1</sup> sous le n° 1182803 depuis plus de treize ans.

**Ingénieur-conseil**, il a accompagné de nombreux organismes ou entreprises de toutes tailles pour concevoir, formaliser et mettre en place leur système de management, qu'il soit de la qualité ou des services. Ses nombreux retours d'expériences lui ont aussi permis d'assister des responsables qualité, sécurité et environnement et des directions informatiques dans la mise en œuvre de méthodes et d'outils pour obtenir des améliorations efficaces.

**Auditeur de certification ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO/CEI 20000** pour le compte de plusieurs organismes de certification accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), il a audité de nombreux systèmes de management de la qualité et des systèmes de management des services. Il a recommandé l'obtention de certificats ISO dans des domaines d'activité économique diversifiés (industrie, administration publique, banque/assurance et entreprises de services).

Dans le cadre d'**AFNOR**, il participe aux groupes de travail internationaux qui contribuent à la rédaction, au vote et à l'évolution des normes ISO. Ce capital d'expériences a permis à ce professionnel de la qualité, de l'environnement, de la sécurité, de la gestion des services et de la certification des systèmes d'information de créer le cabinet **CPI Conseil**<sup>2</sup>, spécialisé dans la mise en œuvre des référentiels et des outils pour l'amélioration continue.

---

1. *International Register of Certificated Auditors* – Site web : [www.irca.org](http://www.irca.org)

2. Site web : <http://cpi.conseil.free.fr> – adresse électronique pour courriel : [cpi.conseil@online.fr](mailto:cpi.conseil@online.fr)

# Avant-propos

Concevoir et mettre en place un système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (SMQSE) peut au premier abord apparaître comme une tâche très complexe et très vaste car il s'agit de répondre à la fois aux exigences de trois normes internationales ISO<sup>3</sup>. La fiche technique n° 1 présente l'organisation de l'ISO. La fiche technique n°2 précise la notion de document normatif et les distinctions à prendre en compte entre norme officielle, guide, fascicule de documentation et référentiel de bonnes pratiques.

En matière de qualité, de sécurité et d'environnement, trois normes internationales sont à prendre en compte :

- l'ISO 9001 version 2008 ;
- l'ISO 14001 version 2004 ;
- l'OHSAS 18001 version 2007.

Les dernières versions de ces trois normes ont été rédigées de manière convergente par les experts internationaux de l'ISO. Ainsi, les articles et paragraphes de ces trois normes sont structurés de manière similaire. Les normes environnementales et santé et sécurité au travail complètent le référentiel qualité en lui apportant la spécificité de leur domaine afin de constituer un ensemble homogène.

De plus, la conception en un seul projet d'un SMQSE garanti par sa cohérence un certain nombre d'économies d'échelle non négligeables par rapport à trois projets menés séparément et avec un décalage dans le temps.

---

3. *International Organization for Standardization* – Site web : <http://www.iso.ch>

La mise en œuvre demandera un peu plus d'efforts. En contrepartie, l'obtention d'un certificat triple représente un avantage concurrentiel non négligeable pour l'organisme qui le détient.

La certification ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire : c'est l'organisme qui décide de se lancer dans un tel projet. Toutefois, un projet de certification n'est pas un long fleuve tranquille. Surtout lorsqu'il faut découvrir par ses propres moyens et à ses dépens les pièges qui ne manquent pas de jalonner ce type de projet. Le chemin est d'autant plus difficile lorsque le projet est abordé sous le seul angle de l'obtention à tout prix du certificat sans s'inscrire dans un processus d'amélioration durable.

L'objectif de cet ouvrage est d'être utile à tout chef d'un projet qualité, sécurité et environnement (QSE) dont la mission est :

- soit de mettre en place des améliorations et de conduire le changement sans nécessairement viser la certification à court terme ;
- soit d'obtenir le certificat à plus ou moins brève échéance. La finalité de cet ouvrage est d'informer sur les grands principes et les exigences normatives auxquelles un organisme doit répondre en vue d'une certification. Le lecteur y trouvera des « recettes » sous forme de fiches techniques qui l'aideront à **préparer** et à **réussir** cette **certification**.

La certification, si elle est recherchée, ne doit être considérée que comme un moyen et non comme une fin en soi. Réussir sa certification, ce n'est pas seulement obtenir son certificat. Réussir sa certification, c'est parvenir à intégrer parfaitement son système de management qualité, sécurité et environnement (QSE) dans l'entreprise. Le projet de certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé et qui vise l'amélioration.

La participation et la satisfaction doivent être trouvées pour tous les acteurs de l'entreprise : les clients, en premier lieu, mais aussi les membres du personnel et les actionnaires. C'est à cette condition que le retour sur investissement sera optimal.

# Introduction

Tout fournisseur qui souhaite se développer recherche des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. Cette différenciation des produits/ services par rapport au reste du marché représente un avantage concurrentiel non négligeable pour conquérir de nouveaux marchés et attirer de nouveaux prospects. Ensuite, lorsqu'une relation client-fournisseur est établie, le principal objectif pour pérenniser les échanges commerciaux est d'établir une relation de confiance entre chacun des partenaires.

Sur ces deux axes stratégiques de développement et de pérennisation, les référentiels normatifs internationaux représentent des outils très utiles. En effet, ils apportent des cadres de référence avec des exigences précises. Ces exigences constituent autant de critères auxquels il faut répondre, puis qu'il importe de contrôler. Lorsque les contrôles se révèlent satisfaisants, un certificat peut être délivré.

La certification, telle un diplôme :

- garantit un niveau de maturité et de compétence reconnu internationalement ;
- atteste de la mise en œuvre opérationnelle d'un système de management qui inspire confiance.

Les contrôles (audits) sont réalisés par une entité indépendante, elle-même accréditée par une structure compétente reconnue.

### Rappel

En matière de certification, il existe quatre catégories de certifications :

- La *certification de produit* atteste de la conformité aux normes françaises (marquage NF) ou aux directives européennes (marquage CE). Cette certification concerne les équipements domestiques, les biens de consommation, l'électricité, les matériels de sécurité, les produits industriels, les constructions, les produits écologiques... Elle relève principalement des exigences de sécurité, de santé publique, de performance, d'aptitude à l'emploi... Le marquage CE permet aux produits concernés de circuler librement dans tout l'espace économique européen.
- La *certification de service* a pour objectif de garantir le respect d'un certain nombre d'engagements pris par une entreprise ou une profession. Elle offre par exemple des garanties sur la qualité ou la régularité des prestations offertes aux clients.
- La *certification de personne*, ou certification de compétences, apporte la preuve qu'une personne peut mettre en pratique des connaissances ou un savoir-faire et parfois des qualités personnelles. Cette certification, attribuée pour une durée limitée, doit faire l'objet d'actions visant à vérifier régulièrement le maintien (ou l'amélioration) du niveau de compétences du titulaire. Ce type de certification s'applique aux auditeurs certifiés (voir clé n° 8) pour leur conférer le droit à pratiquer des audits de certification.
- La *certification de système* atteste qu'un organisme, personne morale, a établi et fait fonctionner un système de management conforme à une norme internationale ISO. Ce système de management a été audité par un organisme de certification accrédité qui, au vu des résultats, a délivré un certificat (voir chapitre 1.1, « Accréditation ou certification »). Le certificat a une durée de validité de trois années. Chaque année, le système de management sera contrôlé afin de vérifier son maintien et son amélioration. C'est ce type de certification de système qui est traité dans cet ouvrage.

En outre, il faut distinguer la certification, qui donne lieu à audit par rapport aux exigences d'une norme internationale (en anglais *standard*), de la notion de label.

Le label constitue une marque distinctive représentant une reconnaissance visible pour le consommateur. Il est délivré après évaluation (ce n'est pas un audit) par rapport à un ensemble de spécifications décrites dans un cahier des charges dédié à un secteur (ce ne sont pas des exigences internationales). Le contenu dudit cahier des charges représente, pour une matière donnée, un ensemble de bonnes pratiques visant une certaine exemplarité. À titre d'exemple de label, nous pouvons citer le « label rouge » ou le label « bio ».

### Quelques définitions

« La *qualité* est une manière d'être (d'une chose) qui lui donne une valeur plus ou moins grande<sup>4</sup>. »

La *sécurité* est l'état d'esprit confiant et tranquille d'une personne qui se croit ou se sent à l'abri du danger<sup>5</sup>. C'est une situation qui résulte de l'absence réelle de danger.

Le *travail* est un ensemble d'activités humaines organisées et coordonnées en vue de produire ce qui est utile.

L'*environnement* est constitué de l'entourage habituel. C'est aussi l'ensemble des conditions naturelles et culturelles qui peuvent agir sur les organismes vivants et les activités humaines<sup>6</sup>.

Dans le présent ouvrage, nous utiliserons le terme « *organisme* ». Dans le texte de la norme en anglais, le mot *organization* est utilisé. Le terme « *organisme* » est plus générique ». Il se définit comme un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Il s'applique indifféremment, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, qu'il soit public ou privé, à une entreprise industrielle, à une entreprise commerciale, à une organisation administrative, à une société de service, à une association ou à un travailleur indépendant.

Le présent ouvrage comporte trois parties :

- **La première partie** rappelle les principes de la méthode 7 S de conduite et de gestion de projet réussi de certification. Cette méthode, développée pour les projets qualité, a été adaptée pour les projets de triple certification qualité, sécurité et environnement (QSE).
- **La deuxième partie** développe les éléments clés qui permettent de comprendre les exigences des trois référentiels normatifs internationaux. Puis, sur une synthèse de ces trois référentiels, l'auteur propose les clés fondamentales nécessaires à l'élaboration du système de management qualité, sécurité et environnement (SMQSE).
- **La troisième partie** comporte 35 fiches techniques qui accompagnent la démarche méthodologique et sont autant d'outils pratiques pour une mise en œuvre efficace.

---

4. Définition extraite du *Robert pour tous*.

5. *Ibidem*.

6. *Ibidem*.

# Partie I

## La méthode 7 S

---

Cette partie de l'ouvrage rappelle les principes de la méthode 7 S de conduite et de gestion de projet réussi de certification. Cette méthode, développée pour les projets qualité<sup>1</sup>, a été adaptée pour les projets de triple certification qualité, sécurité et environnement (QSE).

---

1. Méthode publiée pour la première fois dans l'ouvrage *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*, AFNOR Éditions, 2006 et actualisée dans la deuxième édition, 2009.

# 1

## La méthodologie 7 S pour conduire un projet QSE

*Cette méthode, fruit de retours d'expériences,  
permet de maîtriser un projet QSE  
et d'atteindre l'objectif de certification.  
Véritable « feuille de route, elle indique le chemin à suivre  
pour réussir dans de bonnes conditions (de coût et de délais).*

### 1.1 Accréditation ou certification

Tout d'abord il importe de lever une ambiguïté courante et de rappeler la distinction fondamentale qui existe entre les termes « accréditation » et « certification ». Le Comité français d'accréditation en donne les définitions suivantes :

**Accréditation** : attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

L'accréditation nécessite le recours à des experts techniques. Elle n'est valable que pour un domaine de compétence spécifique. Elle apporte la reconnaissance d'un système de management et de la compétence des personnels qui y collaborent. Le personnel exerce son activité selon une déontologie et des règles de l'art internationalement acceptées.

L'accréditation (en dehors du domaine médical et des hôpitaux) concerne les organismes de certification.

**Certification** : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

La certification vise à reconnaître que l'organisme postulant fait fonctionner son système de management conformément à une norme internationale.

La certification (en dehors du domaine médical et des hôpitaux) concerne les organismes qui ne sont pas certificateur et qui postulent pour acquérir une reconnaissance internationale. Le présent ouvrage traite des aspects relatifs à cette certification.

Les deux démarches présentent des points communs. Elles ont les mêmes objectifs. Elles procèdent toutes deux par un audit effectué sur la base d'un référentiel normatif. Toutes deux proposent des accords de coopération pour l'accès aux marchés extérieurs.

La fiche technique n° 3 p. 299 fournit une représentation schématique des acteurs et de leurs relations pour l'accréditation et la certification.

La fiche technique n° 4 p. 301 liste les principales tâches du processus de certification.

La fiche technique n° 5 p. 303 détaille les étapes de la procédure de certification d'un système de management.

## **1.2 Le besoin de méthode**

Un projet qualité, sécurité et environnement visant l'obtention du certificat QSE, comme n'importe quel projet d'ailleurs, ne se décide pas sur un coup de tête. Il doit être préparé et planifié. Un projet prend du temps et consomme des ressources, il en résulte des coûts.

Un projet de certification comporte un certain nombre de travaux incontournables qui constituent un processus en tant que tel (voir fiche technique n° 4 p. 301). Ce processus projet doit être organisé. Pour être maîtrisé, il sera subdivisé en plusieurs processus élémentaires.

Pour qu'un projet réussisse dans de bonnes conditions, il importe qu'il soit maîtrisé. C'est-à-dire qu'il soit planifié, qu'il se déroule selon une méthode qui sous-tend les « règles de l'art » et enfin qu'il soit contrôlé. En cas de glissement par rapport à la planification établie préalablement, le chef de projet disposera des commandes nécessaires pour corriger la trajectoire et se remettre dans la bonne direction afin d'atteindre la cible.

### 1.3 La démarche méthodologique

Les apports d'une démarche méthodologique résident dans :

- l'obligation de préciser les objectifs exacts de ce qui est attendu (les livrables) ;
- la nécessité de définir qui est responsable de quoi (les décideurs, le pilote), qui fait quoi (les acteurs) ;
- la capacité à lister les tâches du projet (processus et étapes) ;
- l'organisation des moyens de suivi et de contrôle.

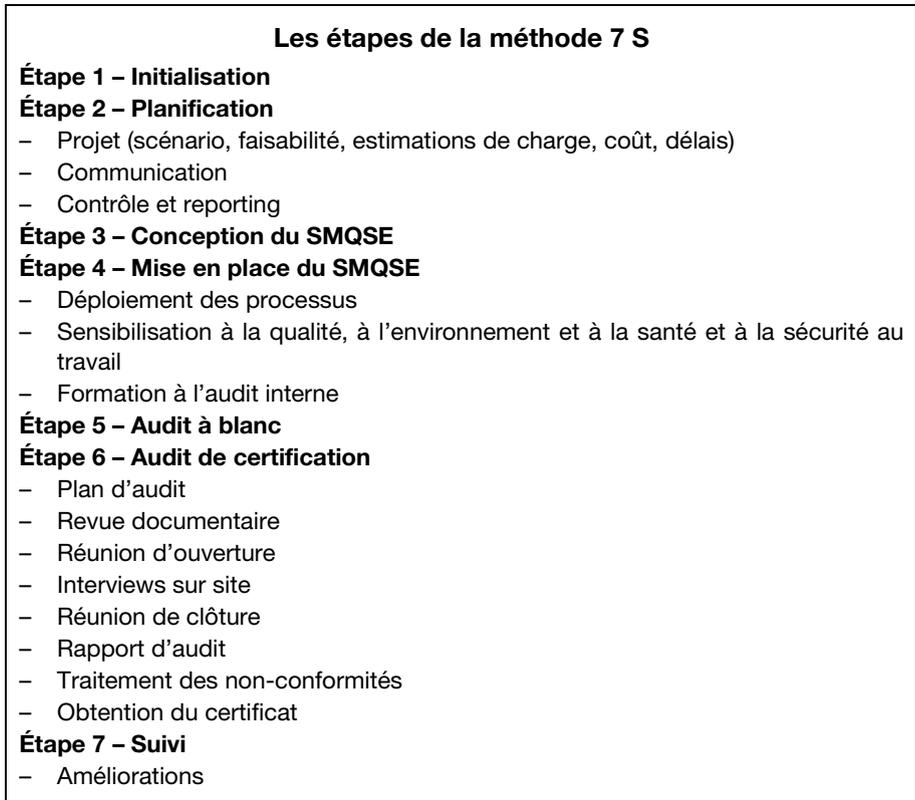
### 1.4 Sept étapes pour réussir un projet qualité sécurité et environnement (méthode 7 S)

La méthodologie proposée concerne la maîtrise du processus projet. Ce processus est découpé en étapes, au nombre de **sept** (*7 steps*). Chaque étape fait l'objet de la description d'un processus détaillé avec la liste des tâches qui le compose. Un graphe (logigramme) représente les enchaînements entre les tâches. Le ou les livrables attendus sont identifiés et décrits.

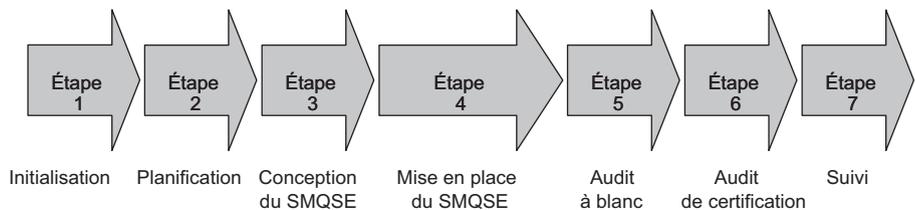
#### Remarque

La démarche méthodologique de conduite de projet de certification développée ci-après est applicable et efficace pour tout projet de certification, quel que soit le référentiel. Elle est proposée ici pour une certification combinée. Toutefois, elle peut aussi être utilisée pour une certification par rapport à un seul référentiel, qualité (ISO 9001), environnement (ISO 14001), sécurité du travail (OHSAS 18001), prestation de service *Information Technology* (ISO/CEI 20000:2005), sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), sécurité de l'information (ISO/CEI 27001:2005).

L'encadré ci-dessous présente l'enchaînement des étapes du projet.



La figure 1.1 représente le positionnement des étapes de la méthode 7 S.



**Figure 1.1 Les étapes du processus projet de certification**

**Remarque**

La taille de chacune des flèches n'est pas représentative de la durée ou de la charge de l'étape correspondante.

Pour chacune des étapes du projet, les processus correspondants sont décrits ci-après.

### **Étape 1 : L'initialisation du projet**

**Déclencheur**

Apparition d'une idée.

**Finalité du processus**

Avant de se lancer dans un projet, un certain nombre de tâches préliminaires doivent être entreprises. C'est l'objet de ce processus.

**Pilote du processus**

La direction générale de l'entreprise.

**Liste des principales tâches**

- Décision de faire.
- Désignation d'un responsable de projet.
- Choix d'un accompagnateur (assistance par un conseil extérieur expérimenté recommandé pour les petites et moyennes structures).
- Fixation des objectifs globaux du projet.
- Rédaction d'un « ordre » de mission.

**Livrable(s)**

Note de lancement ou ordre de mission.

**Indicateur(s)**

Néant.

**Logigramme du processus**

Voir figure 1.2.

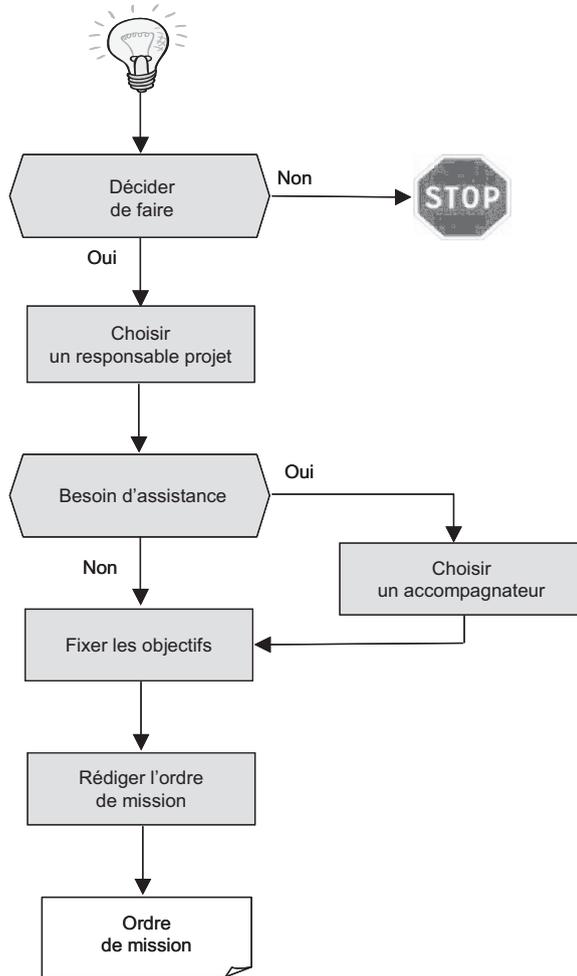


Figure 1.2 Initialisation du projet

## **Étape 2 : La planification du projet**

### **Déclencheur**

La mission est confiée au chef de projet.

### **Finalité du processus**

Planifier, c'est évaluer et préparer le travail à faire.

Ce processus va permettre de déterminer les travaux nécessaires pour réaliser le projet ainsi que leur ordonnancement.

Ensuite, il faudra estimer les charges, les besoins en ressources et le planning prévisionnel.

### **Pilote du processus**

Le chef du projet certification.

### **Liste des principales tâches**

- Décomposition du projet en tâches à faire.
- Évaluation des charges pour réaliser chaque tâche.
- Identification des ressources nécessaires à affecter.
- Estimation des délais probables.
- Formalisation des documents de planification.

### **Livrable(s)**

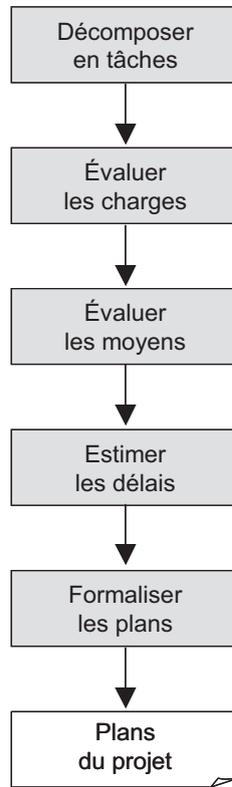
- Plan de développement (voir fiche technique n° 6 p. 305).
- Plan qualité.
- Plan de communication (voir fiche technique n° 7 p. 306).
- Plan de formation.

### **Indicateur(s)**

- Respect des objectifs.
- Respect des échéances.

### **Logigramme du processus**

Voir figure 1.3.



**Figure 1.3** Planification du projet

### Étape 3 : La conception du SMQSE

**Déclencheur**

Le comité de direction a approuvé les plans projet.

**Finalité du processus**

Concevoir, c'est imaginer et fabriquer le SMQSE.

Ce SMQSE (référentiel) doit répondre aux exigences des trois normes internationales ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. De plus, ce SMQSE devra pouvoir s'intégrer harmonieusement dans l'entreprise.

**Pilote du processus**

Le chef du projet certification.

**Liste des principales tâches**

- Rédaction du manuel qualité-sécurité-environnement.
- Identification et formalisation des processus métier.
- Identification et formalisation des processus liés à la qualité.
- Identification et formalisation des processus liés à l'environnement.
- Identification et formalisation des processus liés à la santé et sécurité au travail.
- Rédaction des procédures et modes opératoires.
- Structuration et règles relatives à la documentation.
- Structuration et règles relatives aux enregistrements qualité, sécurité et environnement (voir fiche technique n° 32 p. 356).

**Livrable(s)**

- Manuel QSE (voir fiche technique n° 30 p. 352).
- Cartographie des processus.
- Description détaillée des processus (voir fiche technique n° 14 p. 321).
- Procédures (voir fiche technique n° 31 p. 355).
- Modes opératoires.
- Plan type des documents du SMQSE et trame des fiches et formulaires.

**Indicateur(s)**

- Respect des exigences.
- Respect des échéances.

**Logigramme du processus**

Voir figure 1.4.

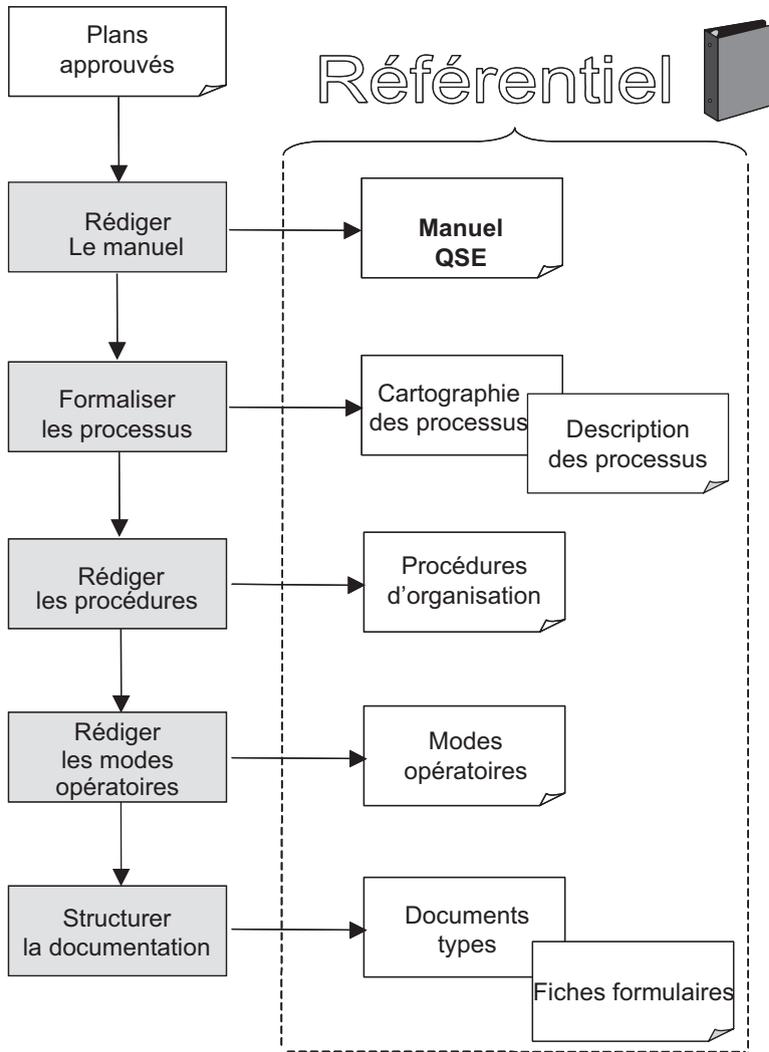


Figure 1.4 Conception du SMQSE

#### **Étape 4 : La mise en place du SMQSE**

##### **Déclencheur**

Les acteurs ont validé le système de management qualité-sécurité-environnement. Le comité de direction a approuvé le système de management QSE.

##### **Finalité du processus**

Le système de management QSE doit être mis en place et opérationnel. Son déploiement va se dérouler progressivement. Des mesures et des contrôles permettront de s'assurer de son efficacité.

##### **Pilote du processus**

Le chef du projet certification.

##### **Liste des principales tâches**

Former le personnel (voir processus formation).

Mettre en œuvre les nouvelles procédures.

Mettre en œuvre les nouveaux documents.

Réalise et conserver les enregistrements qualité-sécurité-environnement.

Faire des revues de direction (voir processus revue de direction).

Faire des audits internes (voir processus audit interne).

Faire des mesures sur les indicateurs (voir fiche technique n° 35 p. 361).

S'appuyer sur des sessions de formations adéquates.

##### **Livrable(s)**

Preuves du fonctionnement du SMQSE.

Enregistrements preuves qualité.

Enregistrements preuves environnement.

Enregistrements preuves santé et sécurité au travail.

##### **Indicateurs**

Indicateur(s)

Tableau de bord.

##### **Logigramme du processus**



## Étape 5 : L'audit à blanc

### Déclencheur

Lorsque le SMQSE est en place et fonctionne.

### Finalité du processus

Le système de management qualité, sécurité et environnement est opérationnel. Avant de demander à l'organisme de certification accrédité par le COFRAC d'effectuer l'audit de certification, l'audit à blanc constitue une répétition générale avant l'examen final.

L'entreprise, son système de management qualité, sécurité et environnement et son personnel sont mis en situation et soumis aux mêmes conditions que lors de l'audit de certification afin de détecter les faiblesses qui pourraient perdurer.

### Pilote du processus

Le chef du projet certification.

### Liste des principales tâches

- Décision de faire un audit à blanc.
- Choix d'un auditeur indépendant (de préférence certifié, par exemple IRCA).
- Planification de l'audit et des interviews.
- Interviews des acteurs.
- Observations
- *in situ*.
- Recherche de preuves.
- Identification des non-conformités par rapport au référentiel.
- Formalisation des non-conformités détectées (fiches).
- Rédaction du rapport d'audit à blanc.

### Livrable(s)

Rapport d'audit à blanc (voir fiche technique n° 26 p. 343).

Fiches de non-conformité (voir fiche technique n° 27 p. 344).

### Indicateur(s)

Nombre de non-conformités et d'observations par niveau de gravité.

### Logigramme du processus

Voir figure 1.6.

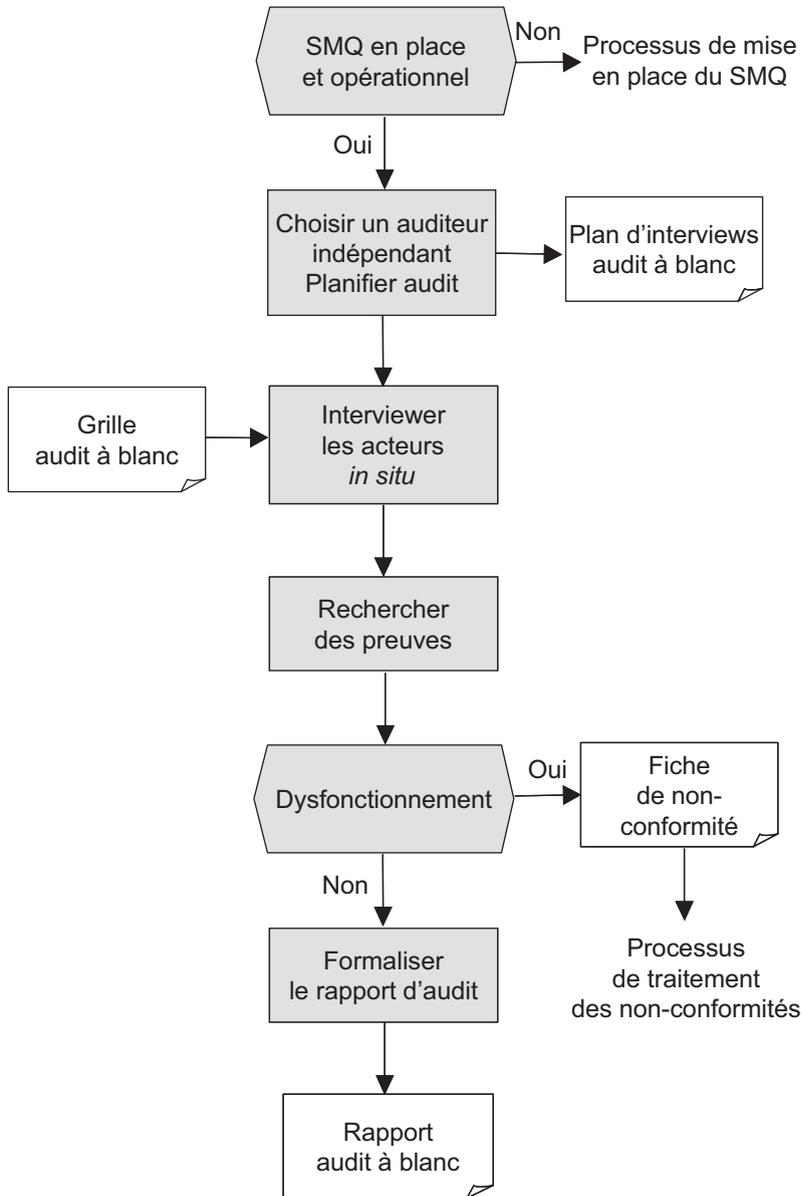


Figure 1.6 L'audit à blanc

## Étape 6 : L'audit de certification

### **Déclencheur**

Planification selon accord entre l'entreprise et l'organisme de certification.

### **Finalité du processus**

L'audit de certification se décompose en trois processus : la préparation de l'audit, la réalisation de l'audit, les suites de l'audit (voir fiche technique n° 4 p. 301).

### **Pilote du processus**

L'organisme de certification.

### **Liste des principales tâches**

- La préparation de l'audit.
- La planification de l'audit.
- La planification des interviews.
- La réalisation de l'audit.
- La revue documentaire.
- L'audit sur site (ouverture, interviews, recherche de preuves, clôture).
- Les suites de l'audit.
- Le traitement des non-conformités.
- L'analyse du dossier par l'organisme de certification.
- La délivrance du certificat (ou l'audit complémentaire).

### **Livrable(s)**

- Grille de revue documentaire.
- Rapport d'audit.
- Fiche de non-conformité.

### **Indicateur(s)**

Nombre de non-conformités détectées.

### **Logigramme du processus**

Voir figures 1.7, 1.8 et 1.9.

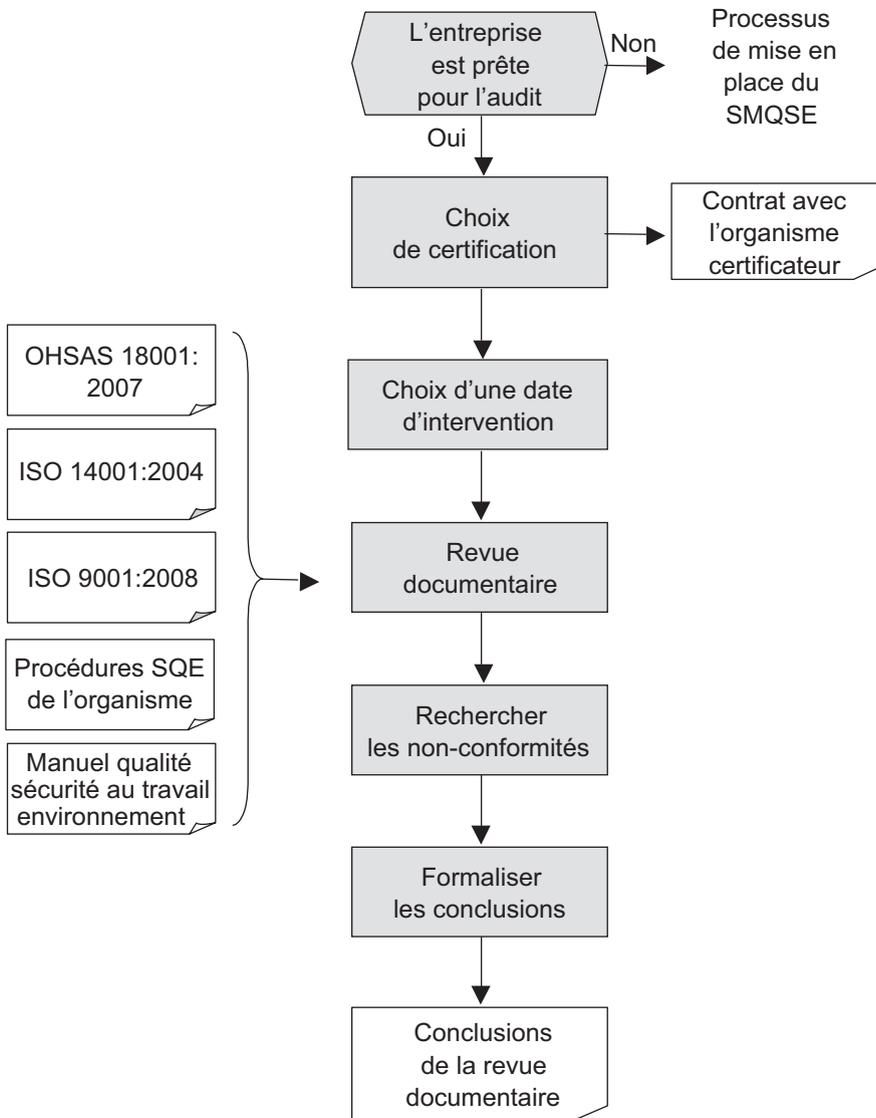


Figure 1.7 La préparation de l'audit de certification

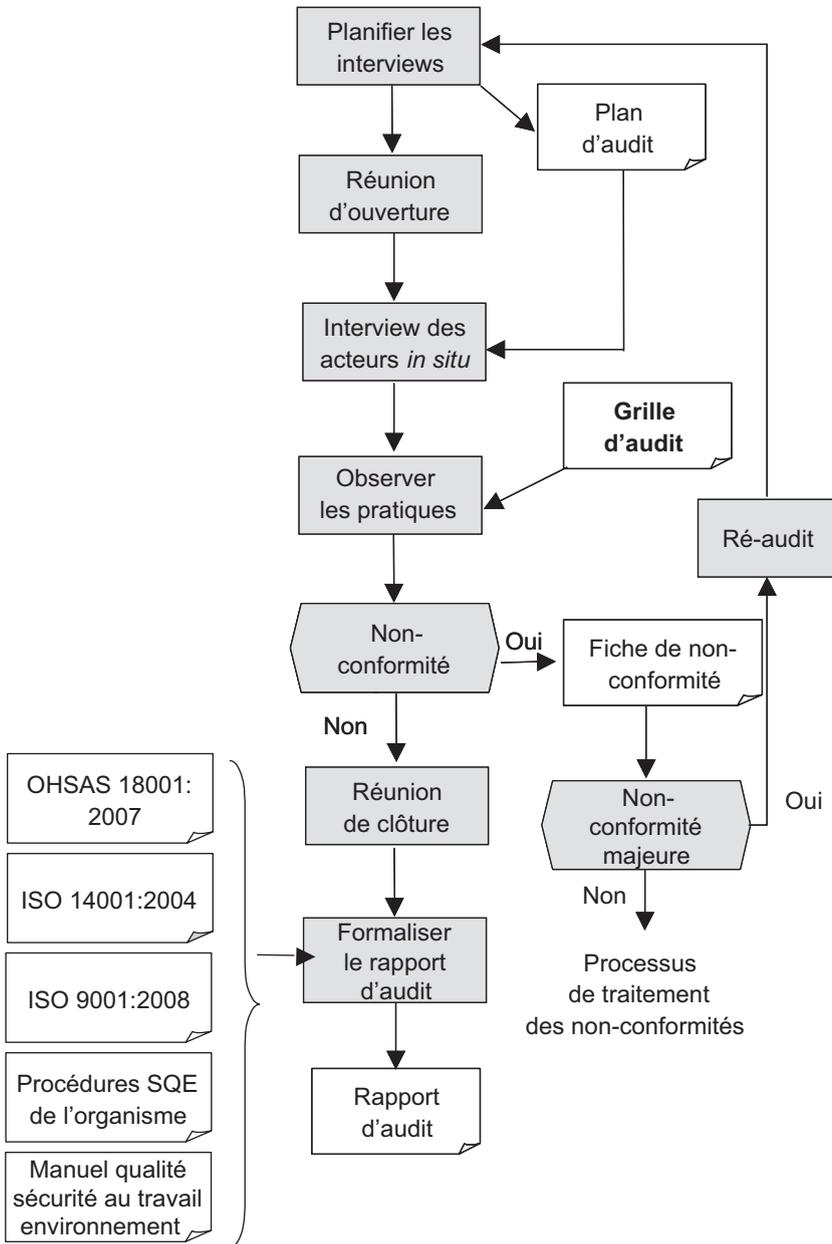


Figure 1.8 La réalisation de l'audit de certification

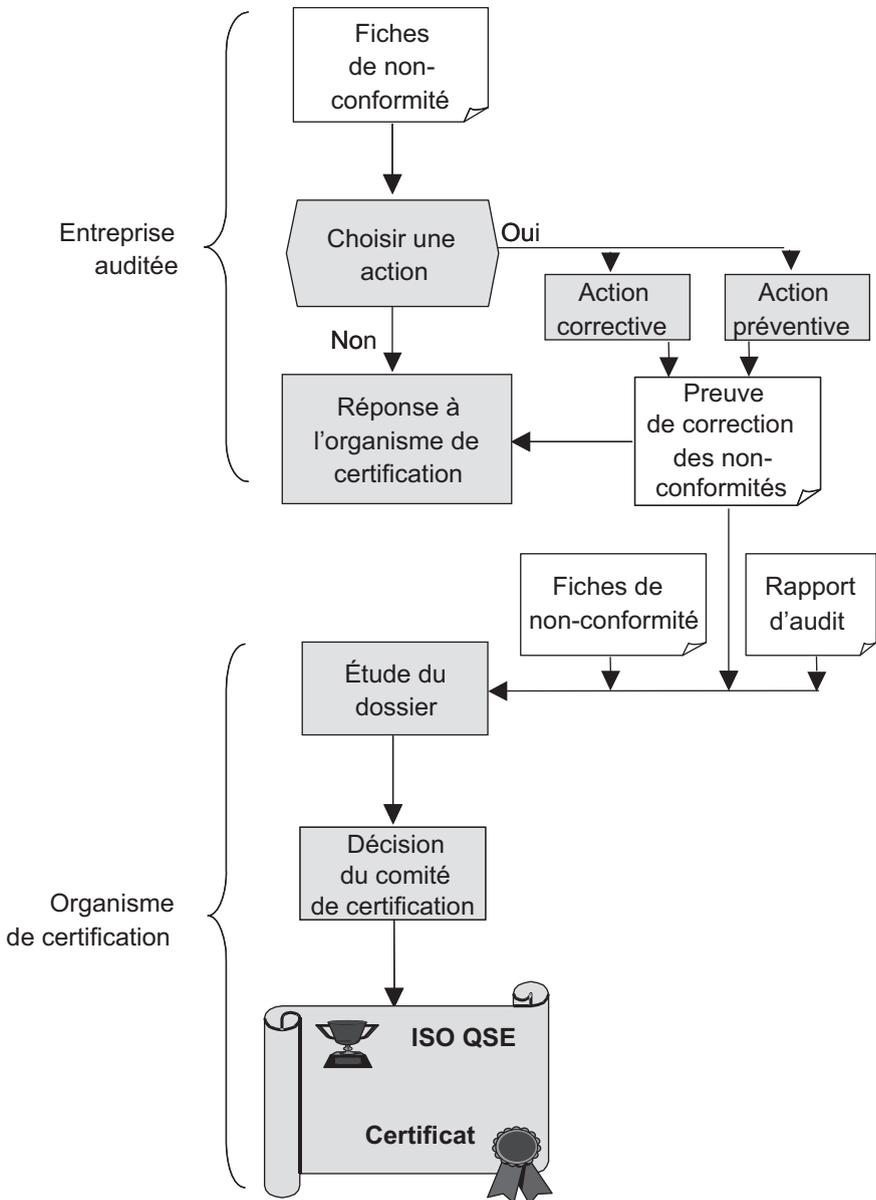


Figure 1.9 Les suites de l'audit de certification

### Étape 7 : le suivi

#### Déclencheur

Après l'obtention du certificat

#### Finalité du processus

Le suivi et l'entretien du SMQSE permettent à l'entreprise de progresser sur le chemin de l'amélioration continue.

Ce processus a recours aux autres processus suivants :

- processus de formation ;
- processus de revue de direction (voir fiche technique n° 28 p. 346) ;
- processus d'audit qualité interne ;
- processus de traitement des non-conformités (voir fiche technique n° 27 p. 344) ;
- processus d'améliorations (voir fiche technique n° 33 p. 357).

#### Pilote du processus

Le responsable qualité.

#### Liste des principales tâches

- Gérer les évolutions du SMQSE.
- Organiser les revues de direction.
- Piloter les audits qualité internes.
- Assurer le suivi des actions correctives.
- Assurer le suivi des actions préventives.
- Participer aux visites de surveillances de l'organisme certificateur.

#### Livrable(s)

Tableaux de bord qualité, sécurité et environnement.

#### Indicateur(s)

- Compte rendu des revues de direction.
- Rapports d'audits qualité internes.
- Actions correctives (nombre, type, taux, temps de correction).
- Actions préventives (nombre, type, taux).

## 1.5 La gestion du projet

Comme tout projet quel qu'il soit, le projet QSE/certification doit être géré. Pour cela, le lecteur se reportera aux nombreux ouvrages et documentations existants sur ce thème.

Nous rappellerons seulement ici que la gestion du projet s'effectue par rapport aux estimations planifiées en ce qui concerne les ressources.

Les tâches de gestion du projet permettent de tenir à jour le niveau de consommation des ressources utilisées pour les différents travaux déjà réalisés. Puis,

pour les travaux restant à faire, une projection de consommation permet de faire le point au regard des différents postes suivis et relatifs :

- aux charges ;
- aux coûts ;
- au planning.

Pour le suivi de l'avancement des travaux ainsi que pour le pointage de la conformité des livrables, on se reportera à la feuille de route décrite au paragraphe ci-après.

En outre, une structure de décision (comité de pilotage de projet) devra être définie et agissante pendant toute la durée du projet. La structure de pilotage est généralement constituée des représentants de la direction générale et des directions opérationnelles de l'entreprise concernées par le projet.

## 1.6 La feuille de route du chef de projet

La maîtrise du pilotage d'un projet dépend :

- d'une bonne et fine analyse des travaux à faire ;
- de la répartition détaillée des rôles et responsabilités ;
- d'une description précise des livrables attendus.

Pour ce faire, le chef de projet établira sa « feuille de route », véritable guide pour l'accompagner tout au long de sa mission.

Le tableau 1.1 donne un exemple de feuille de route (avec description des différentes actions et des livrables) fondé sur les étapes de la méthode 7 S.

**Tableau 1.1 La feuille de route du projet**

Étape	Processus	Actions	Livrables
1	Initialisation		
		Choisir un chef de projet (RAQ)	Note de lancement
		Choisir un consultant accompagnateur	Contrat de prestation de service
		Fixer les objectifs du projet	Grille ou compte rendu
		Revue de fin d'étape	

**Tableau 1.1 La feuille de route du projet (suite)**

Étape	Processus	Actions	Livrables
<b>2</b>	<b>Planification</b>		
		Décomposer tâches à faire Fixer les ressources et charges	Plan développement et plan qualité du projet QSE
		Estimer les délais	Planning
		Choisir les supports et contenus	Plan communication (média, contenu, fréquence)
		Estimer les besoins	Formations
		Revue de fin d'étape	Grille ou compte rendu
<b>3</b>	<b>Conception du SMQSE</b>		
		Identification et recueil	Exigences générales
		Identification et recueil	Exigences légales et réglementaires
		Identification et recueil	Aspects environnementaux significatifs
		Identification et recueil	Autres exigences souscrites
		Identification et recueil	Dangers et risques professionnels
		Identification	Compétences
		Rédiger le document	Manuel qualité-sécurité environnement
		Formaliser	Cartographie
		Identifier et décrire	Processus
		Rédiger les documents	Procédures métier
		Rédiger les documents	Procédures qualité
		Rédiger les documents	Procédures environnementales
		Rédiger les documents	Procédures santé et sécurité au travail
		Rédiger les documents	Modes d'emploi ou instructions
		Structurer la documentation	Modèles plans types, fiche
		Déterminer et décrire	Enregistrements qualité
		Déterminer et décrire	Enregistrements environnementaux

**Tableau 1.1 La feuille de route du projet (suite)**

Étape	Processus	Actions	Livrables
		Déterminer et décrire	Enregistrements santé et sécurité au travail
		Définir et positionner	Indicateurs
		Revue de fin d'étape	Grille ou compte rendu
<b>4</b>	<b>Mise en place du SMQSE</b>		
		Mettre en œuvre	Enregistrements qualité
		Mettre en œuvre	Enregistrements environnementaux
		Mettre en œuvre	Enregistrements santé et sécurité au travail
		Mesurer	Valeurs des indicateurs
		Améliorer	Réglage SMQSE
		Identifier	Besoins de formation
		Conception des formations	Sessions de formations
		Planifier les sessions	Plan de formation
		Dérouler les sessions	Supports Attestations de stages
		Organiser revues de direction	Compte rendu des revues
		Planification audits internes	Plan des audits internes
		Pratiquer audits internes	Rapports audits internes Fiches de non-conformité
		Choisir organisme certification accrédité COFRAC	Contrat
		Revue de fin d'étape	Grille ou compte rendu
<b>5</b>	<b>Audit à blanc</b>		
		Planifier les interviews	Plan d'audit à blanc
		Réunir le personnel (ouverture)	
		Interviewer les acteurs	
		Observer les pratiques	
		Recherche de preuves	
		Relever les écarts	Fiches non-conformité
		Réunir le personnel (clôture)	

**Tableau 1.1 La feuille de route du projet (fin)**

Étape	Processus	Actions	Livrables
		Synthèse de l'audit à blanc	Rapport d'audit à blanc
		Traiter les non-conformités	
		Revue de fin d'étape	Grille ou compte rendu
<b>6</b>	<b>Audit de certification</b>		
		Planifier l'audit	
		Réviser la documentation	Grille de revue documentaire
		Planifier les interviews	Plan d'audit
		Réunir le personnel (ouverture)	
		Interviewer les acteurs	
		Observer les pratiques	
		Recherche de preuves	
		Relever les écarts	Fiches non-conformité
		Réunir le personnel (clôture)	
		Synthèse de l'audit	Rapport d'audit
		Traiter les non-conformités	
			Certificat ISO QSE
<b>7</b>	<b>Suivi</b>		
		Traiter les non-conformités	Fiches non-conformité
		Suivre les actions correctives	Fiches actions correctives
		Suivre les actions préventives	Fiches actions préventives
		Pratiquer les audits internes	Rapports audits internes Fiches non-conformité
		Organiser revues de direction	Compte rendu revues
			Tableau de bord de suivi des actions qualité
		Assurer l'amélioration continue du SMQSE	
		Organiser les visites de surveillance avec l'organisme de certification	
	Bilan de projet		
		Faire le bilan du projet QSE	

## **1.7 Le contrôle**

Comme pour tout projet quel qu'il soit, le contrôle et le pilotage s'effectuent par rapport au plan (tâches, livrables, charges, coûts, délais, planning) établi préalablement.

Tout écart ou dysfonctionnement identifié au cours du projet devra obligatoirement être traité et faire l'objet d'une/des actions correctives. L'efficacité des corrections apportées devra aussi être vérifiée.

Le chef du projet QSE/certification a la responsabilité de prendre les décisions qui s'imposent dans le cadre de la délégation de pouvoir qui lui a été consentie par la direction générale ou le comité de pilotage de l'entreprise. Pour les décisions qui ne relèvent pas de son domaine de compétence, le chef de projet devra obligatoirement faire remonter le problème au niveau du comité de pilotage qui en dernier ressort devra statuer et prendre la décision adéquate.

## **1.8 Les outils**

Il existe sur le marché de nombreux outils de gestions de projet. Ces outils, utilisent la représentation graphique PERT, complétée par des tableaux de bord. Ils automatiseront de nombreuses tâches administratives du chef de projet.

En fonction de la taille et de la complexité du projet, on choisira le/les outils les mieux adaptés à la problématique du projet et aux caractéristiques de l'entreprise.