



Management intégré dans l'enseignement supérieur

SOMMAIRE

1. Présentation de l'intervenant

2. Le management intégré : définitions et principes

3. Mise en place d'un système de management intégré QSE jusqu'à la triple certification

- *Contexte à l'ENSCP*

- *Choix des périmètres, des référentiels et de l'organisation*

- *Les étapes et la méthode pour la mise en place du SMI*

4- La vie d'un SMI et ses évolutions

1.Intervenant - 2.Principes SMI – 3.Mise en place SMI à l'ENSCPB– 4.Vie d'un SMI

- ❏ *Début de carrière dans la restauration,*
- ❏ *Consultant, formateur dans l'agroalimentaire dans les domaines de la qualité et la sécurité sanitaire des aliments,*
- ❏ *Un Mastère Spécialisé[®] en management des organisations à l'ENSCPB,*
- ❏ *J'y reste dans le cadre de sa triple certification QSE (2005)*
- ❏ *Retour en cabinet conseil – Vacataire à l'Université et à l'ENITAB*
- ❏ *Recruté en temps partiel pour mettre en place un Système Qualité jusqu'à la certification ISO 9001 : 2008 obtenue en juillet 2009.*
- ❏ *Aujourd'hui responsable qualité et auditeur accrédité IRCA – Membre du comité qualité de l'Université de Bordeaux*

Définition d'un SMI *:

« Un système de management intégré est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, politique, moyens humains et financiers) ».

* : Source AFNOR

Synergie des systèmes de management (1/3) *

- Ⓢ *L'approche PDCA*
- Ⓢ *La nécessité d'un engagement de la Direction*
- Ⓢ *La définition d'objectifs*
- Ⓢ *La planification - L'élaboration d'un programme*
- Ⓢ *L'identification des risques*
- Ⓢ *L'identification des exigences légales et autres*
- Ⓢ *La définition d'une organisation, des autorités et des responsabilités*

* : Source AFNOR

Synergie des systèmes de management (2/3) *

- Ⓢ *La nécessité de former et de sensibiliser le personnel (management des compétences)*
- Ⓢ *La communication interne et externe*
- Ⓢ *Les exigences en matière de maîtrise des documents et des enregistrements*
- Ⓢ *La mise en œuvre d'une maîtrise des processus*

* : Source AFNOR

Synergie des systèmes de management (3/3) *

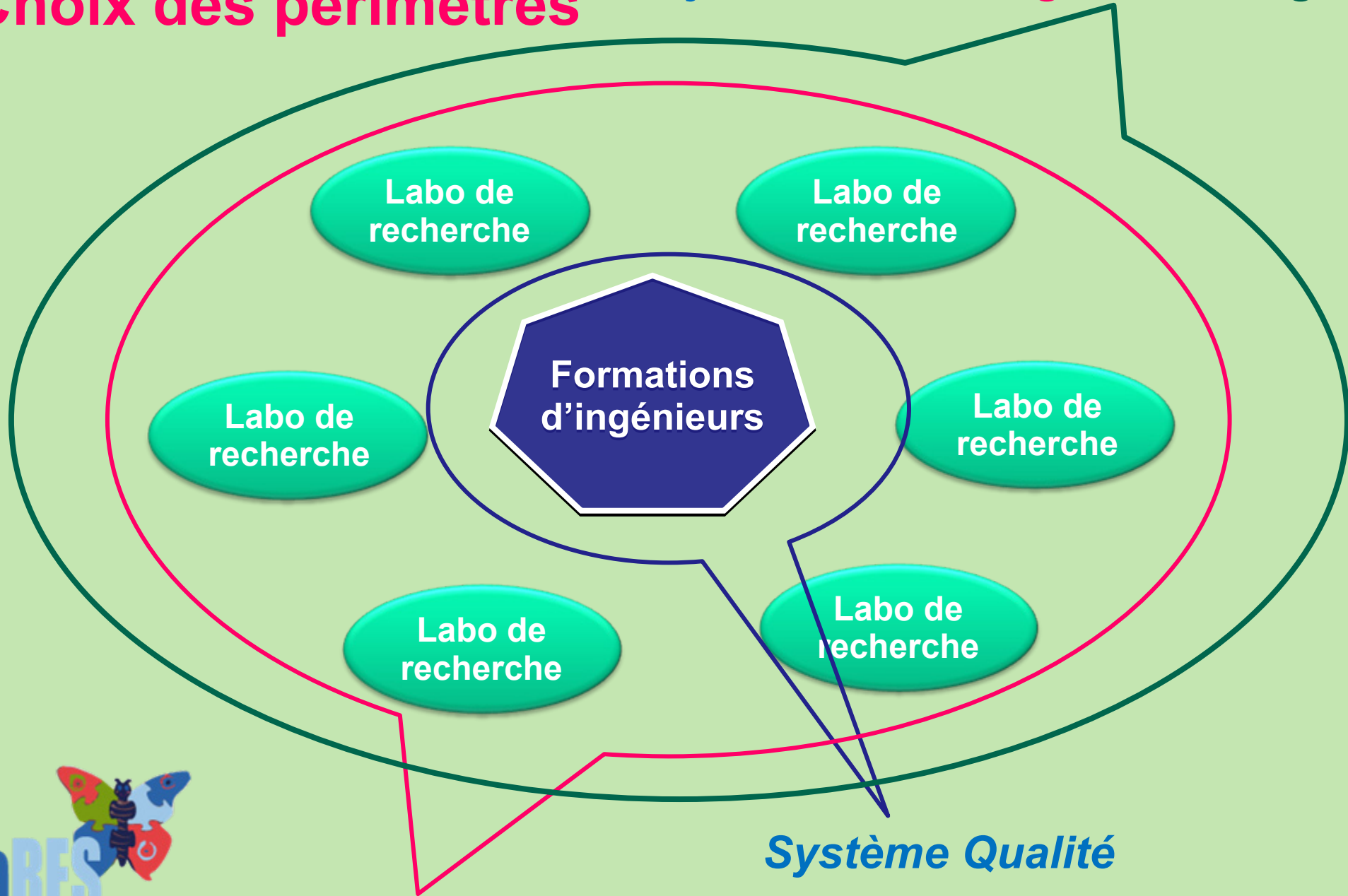
- Ⓢ *La prise en compte de situations exceptionnelles et d'urgence*
- Ⓢ *La surveillance et la mesure des processus et de la performance*
- Ⓢ *La gestion des non-conformités*
- Ⓢ *La mise en œuvre d'un processus d'audit*
- Ⓢ *La définition et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives*
- Ⓢ *La revue de direction*

* : Source AFNOR

Contexte à l'ENSCP :

- ⊗ ***Une école supérieure partenaire des entreprises de la chimie***
 - *L'environnement devient un sujet de société*
 - *Les installations classées et la directive REACH en perspective*
 - *AZF et la culture du risque industriel*
- ⊗ ***Une nécessaire évolution du contenu pédagogique***
- ⊗ ***S'imposer les mêmes contraintes que les entreprises***
 - *un champ pédagogique*
 - *une reconnaissance internationale*
- ⊗ ***Un pas vers le Développement Durable***

Choix des périmètres



Choix des référentiels :

Ⓢ ISO 9001 version 2000 pour la Qualité

- une version très innovante de l'ISO 9000 = l'approche processus
- passage d'une approche verticale à une approche transversale
- appliquer un ensemble d'EXIGENCES pour être certifié

Ⓢ ISO 14001 version 2004 pour l'environnement

- De fortes exigences réglementaires : rejets labos, déchets, bruits
- L'école et ses labos adossés : ICPE ou pas ?
- Impliquer les labos et les enseignants de TP

Ⓢ OHSAS 18001 pour la sécurité et la santé au travail

- Le document unique
- La sécurité des installations

Soit 3 référentiels de certification

Choix de l'organisation :

⊗ *Un responsable QSE*

- *Suivre l'avancement de la démarche et la légitimer en interne comme auprès des entreprises extérieures*
- *Ingénieur environnement de la Société TOTAL mis à la disposition de l'ENSCP*

⊗ *Des responsables opérationnels*

- *Une responsable Environnement et Sécurité en lien étroit avec les labos*
- *Un responsable Qualité en charge de l'intégration des systèmes*

⊗ *Un comité de pilotage*

- *Constitué des responsables des processus Q (les pilotes) et des correspondants S & E des laboratoires*
- *Chargé de suivre l'avancement de la démarche*



Etapes préalables à la mise en place du SMI :

② *Ecrire une ou des politiques ?*

- *Une politique générale pour l'établissement*
- *Une politique qualité pour la formation d'ingénieur*
- *Une politique SE pour l'ensemble des activités de l'école*

② *Communiquer et convaincre pour impliquer !*

- *La communauté enseignante*
- *Les personnels techniques et administratifs*
- *Les responsables des labos de recherche*

② *Des outils et méthodes communs au SMQ et SMSE*

- *2 planifications de mise en œuvre avec des échéances et jalons communs*
- *Une gestion commune des documents (procédure, stockage ...)*



- *Une collaboration étroite avec des méthodes partagées*
- *Une répartition des missions claire et formalisée*

Le Système Qualité :

Ⓢ *Mettre en place l'approche processus*

- *Expliquer et convaincre*
- *Identifier et décrire les processus*
- *Nommer et former des pilotes et copilotes*
- *Former l'ensemble des acteurs*

Ⓢ *Travailler conjointement sur l'ensemble des processus*

- *Décrire et formaliser les activités*
- *Déterminer des objectifs en relation avec les objectifs généraux du SMQ*
- *Référencer tous les documents et enregistrements !!*

Ⓢ *Animer, piloter et améliorer*

- *Mettre en place les procédures et outils pour l'amélioration continue et le pilotage*



- *Etre à la disposition des équipes des processus et s'adapter*
- *Relancer, informer et faire quand nécessaire*
- *Consolider les résultats sur des tableaux de bord*

La Sécurité et l'Environnement :

Ⓢ Analyse des risques professionnels et des aspects environnementaux

- Décrire les méthodes d'analyse des risques et de leur évaluation
- Former l'ensemble des correspondants par labos et pour la formation
- Réaliser les analyses et les cotations

Ⓢ Mise en place d'une veille réglementaire S & E

- Identifier les textes applicables et parmi eux, ceux appliqués
- Mettre en place un outil de veille pérenne
- Proposer un plan d'action pour la mise en conformité réglementaire

Ⓢ Consolider les résultats

- Apporter (voire négocier) une cohérence
- Centraliser les résultats : tableaux pour les AES et pour le document unique
- Etablir un programme E & SST



Intégrer ce qui peut l'être :

@ *Systeme de maîtrise documentaire*

- *Une procédure de maîtrise documentaire unique*
- *Une structure documentaire* 
- *Un manuel QSE* 

@ *Des procédures communes*

- *Traitement des dysfonctionnements = Réclamations et non conformités Q, incidents et accidents S & E, plaintes E : mise en place d'un registre commun*
- *Procédure d'audit interne*
- *Les actions correctives et préventives*

@ *Des programmes Q, S et E intégrés*



Intégrer ce qui peut l'être :

@ Outils d'information et de formation

- Réunions d'information sur la vie du SMI : biannuelle, animée par le Directeur
- Accueil des nouveaux arrivants (personnel et étudiants)
- Formation des auditeurs internes QSE

@ Un pilotage commun

- Réunions conjointes du comité de pilotage SMI
- Tableau commun de suivi des indicateurs
- Une seule revue de direction

Différencier ce qui doit l'être :

- ⊗ *Les réunions S & E d'information et de suivi Spécifiques aux labo de recherche*
- ⊗ *La sécurité des personnes et des installations*
 - *La sécurité incendie*
 - *La formation des ACMO , tenue des CHS, formation aux premiers secours, exercices d'évacuation*
- ⊗ *Les contraintes réglementaires S & E*
 - *Inventaire et conditions de stockage des produits chimiques*
 - *Nouvelles méthodes pour la réalisation des TP*
 - *Le dossier ICPE, les premiers travaux de mise en conformité*
- ⊗ *La satisfaction client de l'ISO 9001*

La vie d'un SMI et ses évolutions :

@ Jusqu'à la certification

- Des ressources et des moyens mobilisés
- Une dynamique initiée par la Direction
- Une mobilisation générale Ou presque !

@ La certification

- 2 auditeurs (un SE, un autre Q) sur 3 jours d'audit
- Une certification QSE sur les trois référentiels

@ Et après !!!

- Ressources et mobilisation en chute libre
- Le temps de tous les dangers et de vérité d'un système de management

La vie d'un SMI et ses évolutions :

@ *Une nécessaire simplification*

- *Des objectifs enfin raisonnables*
- *Moins de formalisation pour plus de liberté*

@ *Animer en continu et de façon équilibrée*

- *Toujours informer tous les acteurs (penser au nouveaux) sur l'avancement , les résultats et sur les évolutions du SMI*
- *Ne pas privilégier un thème plus qu'un autre*
- *Ce n'est pas l'affaire de « 3 mois avant les audits » !!*

Quelques sujets de réflexion



- **Systemes de management : outils ou ennuis ?**
 - Certification = gadget ou valeur ajoutée ?
- **Trois référentiels : est-ce bien raisonnable ?**
 - **Est-il possible d'Intégrer sans se désintégrer ?**
 - **Qualité totale : la grande illusion ?**
 - **Et la responsabilité sociétale ?**
 - ... ?

Management intégré dans l'enseignement supérieur

La structure documentaire du SMI :

