



Le système de management intégré (SMI) au service des démarches qualité et RSE



HUART Gabrielle - Responsable Qualité

ENSTA Paris, une école certifiée/labellisée ISO 9001, ISO 21001, HQE, Alliance, DD-RS, Bienvenue en France...



ENSTA Paris, une école d'ingénieurs membre de IP paris

Un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, constitué sous la forme de grand établissement (EPSCP-GE), placé sous la tutelle du ministre des Armées.

Des promotions d'environ 270 élèves ingénieurs, sous statut étudiants et apprentis avec 12 spécialités, 30 nationalités....

L'École compte six unités de recherche, avec environ 150 chercheurs, pour moitié, par les enseignants-chercheurs de l'École et pour l'autre moitié, par des chercheurs du CNRS, de l'INRIA et de l'École polytechnique travaillant dans les locaux d'ENSTA Paris.



Pourquoi cet atelier ?

Objectifs de l'atelier

Partager une expérience de déploiement, les difficultés rencontrées et les outils mis en place

Echanger sur les concepts communs des différentes démarches

3.5.3 Système de management (extrait ISO 9000)

Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs

*Les différentes parties du système de management d'un organisme, y compris son système de management de la qualité, **peuvent être intégrées dans un seul système de management.** Les objectifs, les processus et les ressources liés à la qualité, à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail, à l'énergie, à la sûreté et à d'autres aspects de l'organisme peuvent être atteints et utilisés de manière plus efficace et efficiente lorsque le système de management de la qualité est intégré à d'autres systèmes de management. L'organisme peut procéder à un audit intégré de son système de management par rapport aux exigences de plusieurs Normes internationales.*

Parlons contexte.....

Au démarrage.... Quel que soit l'organisme...dès les années 2000,

Un cadre réglementaire,

puis arrive une démarche qualité..., avec l'ISO 9001

S'annonce le développement environnemental avec l'ISO 14001

L'ISO 26000 du développement durable se fait encore discret...

Le management intégré s'impose dans beaucoup d'entreprises



En 2025, dans l'ensemble des organismes, les référentiels se multiplient...

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont un cadre réglementaire auxquelles s'additionnent

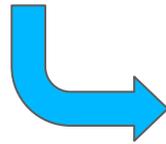
- Des référentiels métiers obligatoires – exemple HCERES ou R&O de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI)
- Des référentiels issus de projets ministériels propres : Ex : Démarche Alliance du MINARM pour l'égalité et la diversité
- Des circulaires ministérielles Ex : Les services éco-responsables (SPE) ou SPE+
- Des exigences issues de l'évolution de la réglementation : vis-à-vis de la formation (Qualiopi), de la prévention du travail (Document unique), du handicap (référent), de l'égalité Homme/Femme (Plan égalité et Index), de l'alimentation (Loi égalim), du changement climatique..
- Des exigences ministérielles en termes de schéma stratégique environnemental ou sociétal

Les établissements peuvent avoir des projets volontaires de démarche voire de labellisation :

- Adoption de référentiels ISO 9001, ISO 21001, DD-RS, Alliance....

Gérer les risques d'avoir

- Des démarches menées en silotage par service ou par des agents et une adhésion moindre du reste du personnel
- Une redondance des actions ou des indicateurs
- Des outils non adaptés, non connectés entre eux
- Défaut de communication entre les démarches et un sentiment d'incohérence du tout
- Une perte d'efficacité et de temps
- Nombre d'actions ou d'objectifs trop importants
- Avoir des contrôles ou audits redondants



Espérer un gain

Gagner du temps
Travailler en équipe
Eviter l'effet mille-feuilles des référentiels
Une meilleure visibilité de la performance par la direction
Une compréhension du projet de l'établissement et une plus forte adhésion

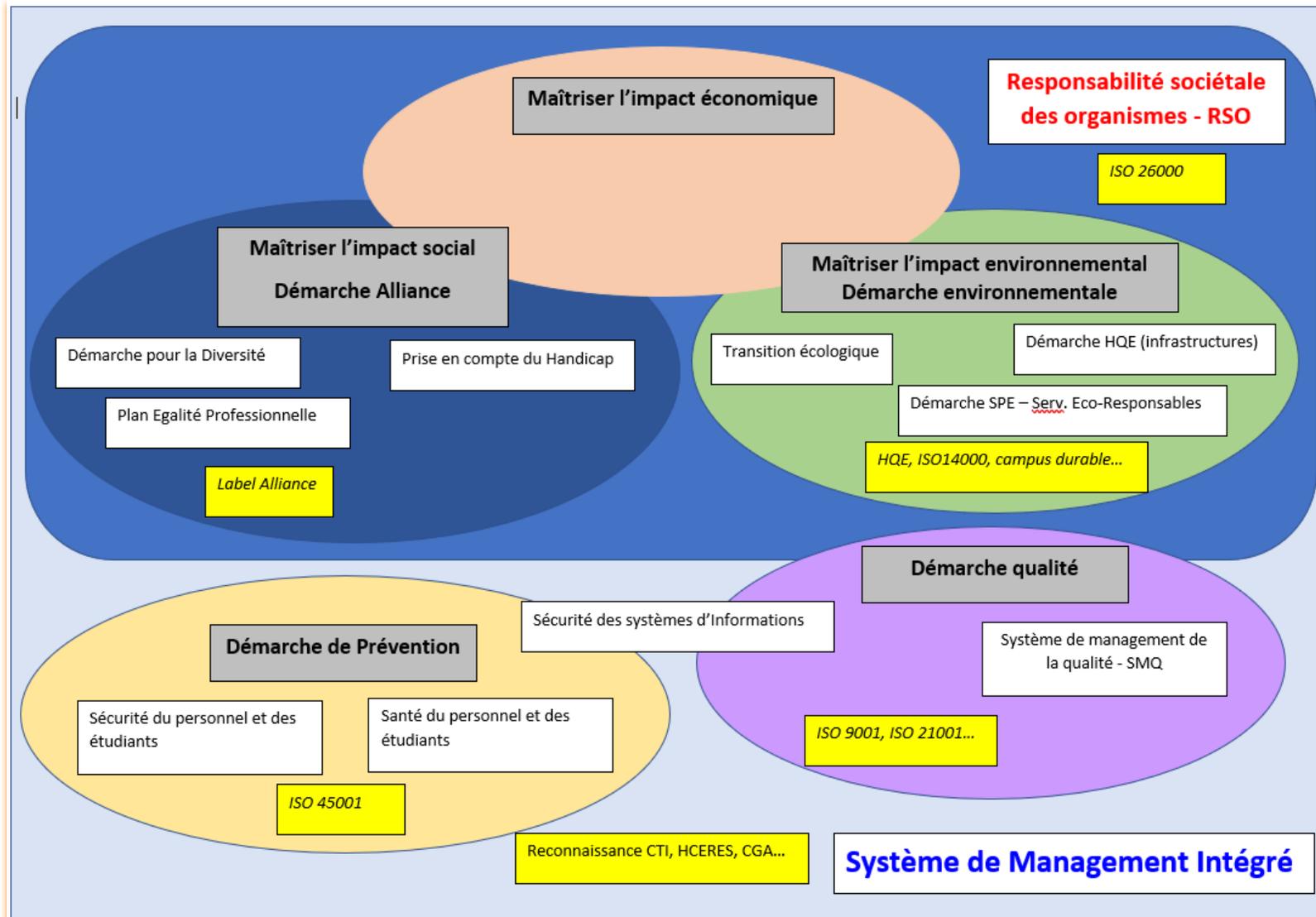
Le concept du management intégré

Avez-vous remarqué ?



- **Il nous est demandé de prouver notre amélioration continue dans le référentiel de la CTI, de Bienvenue en France, pour Qualiopi, pour l'ISO 9001....**
 - Parfois à des personnes différentes lors des audits externes. Que peuvent-ils répondre ? Doivent-ils mettre en place des fiches d'actions d'amélioration continue ? Comment savent-ils ce qui est fait par les autres services ?
 - **Et si une seule procédure de l'établissement connue de tous pouvait répondre à cette question....**
- **Il est souvent demandé le nombre ou le taux de personnes en télétravail**
 - lors des enquêtes de mobilité, lors des bilans carbone, par les auditeurs DD-RS et HQE et les bilans carbone pour voir l'impact de décarbonation Par l'auditeur Alliance dans le cadre de la politique sociale
 - Par le tableau de bord QVCT
 - **Et si un seul indicateur était calculé et mis à disposition de tous...**
- **Vous êtes responsable informatique, vous pouvez être sollicité s**
 - par le responsable qualité pour un audit du processus informatique,
 - par un auditeur externe pour un audit prévu à la politique de sécurité des SI
 - **Et si vous étiez interrogé une seule et unique fois ?**
- **On vous parle la méthode de gestion des risques intervient dans l'ISO 9001, le document unique, le contrôle interne, la démarche anti-discriminatoire...**
 - **Faut il une matrice des risques pour chaque démarche ?**

La notion de recouvrance



Concrètement cela donne quoi ?



Mettre en place un système de management intégré :

- Identifier les différentes démarches proches ou avec un potentiel d'association
- Identifier les recouvrements d'actions, d'objectifs ou d'indicateurs
- Schématiser pour faire prendre conscience de ces rapprochements et points communs
- Convaincre des objectifs communs et du bien fondé de mutualiser
- Faire valider la démarche
- Communiquer sur la démarche et ce Système de Management Intégré

- Cela implique un rôle transversal, celui du responsable qualité ou de tout autre fonction qui se doit de s'approprier les différentes démarches.
- Cela ne veut pas dire qu'une personne doit assurer le pilotage de toutes les actions, notamment quand les démarches sont spécifiquement métiers (RH, Recherche, formation..)
- Un fonctionnement en binôme métier/qualité est une possibilité
 - Mettre toutes les procédures exigées par les référentiels ou supportant la réponse aux référentiels dans le système qualité
 - Encourager à mettre les plans d'actions sous forme d'actions d'amélioration qualité et faire les bilans en revue de processus
 - Identifier et partager les indicateurs dont le suivi est exigé par les référentiels
 - Contrôler la réponse aux référentiels par le biais des audits internes
 - Faire un suivi du respect de ces référentiels en revue de direction
 - Régulièrement faire des communications sur les référentiels, le résultat des audits en CODIR

La mutualisation des outils ou les outils de mutualisation

Des tableaux de bord propres à chaque démarche mais gérés par une même prescription interne et accessibles par tous

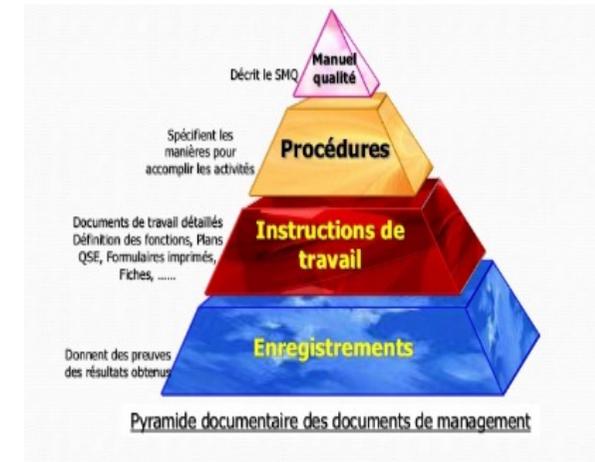
Gain attendu : Utilisation plus aisée pour les enquêtes, des chiffres cohérents entre eux

Des actions ou opportunités propres à chaque démarche mais gérées par un même système et une même prescription d'amélioration

Une matrice des risques communes à l'ISO 9001, l'ISO 21001, Alliance, le contrôle interne...

Un seul programme d'audits internes

Des audits internes qui traitent des différents thématiques



Une pyramide documentaire commune, un même logiciel de gestion documentaire, une même structure, , une même périodicité de revue
un même processus de validation (approbation par pilote de processus/direction)
3% liés à la sécurité des personnels
2% liés à la démarche environnementale

La bonne gestion des audits internes

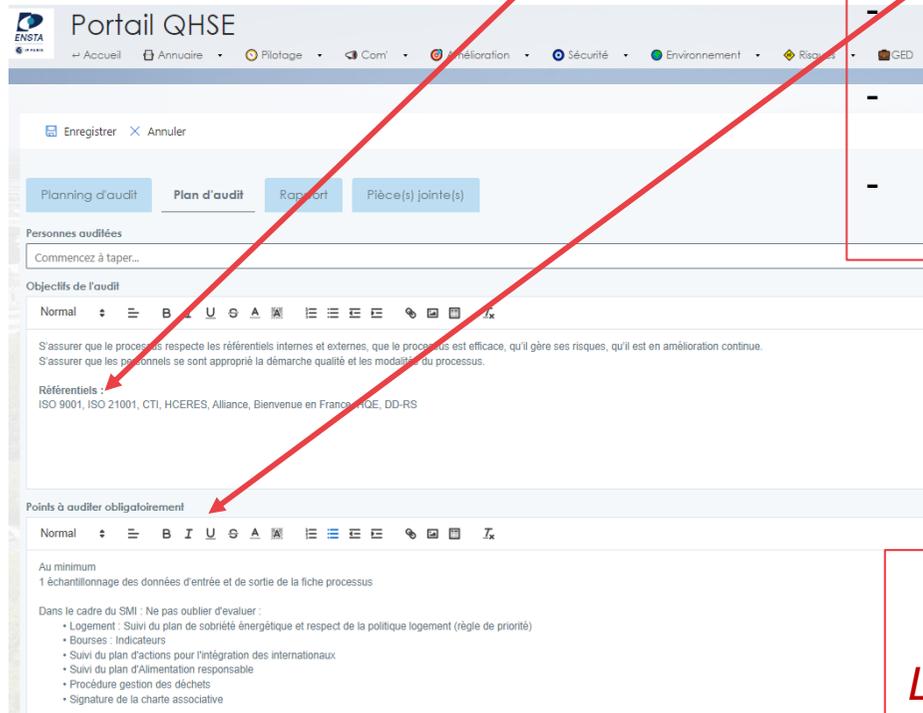
Un seul programme d'audits internes : un audit annuel par processus

Former les auditeurs aux différents référentiels

Les auditeurs, ambassadeur du SMI

Préparer la mission d'audit interne en indiquant les points obligatoires à auditer pour couvrir le SMI : Les « ne pas oublier » à éventuellement changer chaque année

- *Audit formation : la gestion du handicap, des HDVSS, l'évaluation des cours de transition écologique...*
- *Audit infrastructures : le plan de décarbonation, le suivi des indicateurs énergétique, l'accessibilité PMR*
- *Audit communication : labellisation green des imprimeurs, le diagnostic accessibilité,*



Portail QHSE

Accueil Annuaire Pilotage Com Amélioration Sécurité Environnement Risques GED

Enregistrer Annuler

Planning d'audit Plan d'audit Rapport Pièce(s) jointe(s)

Personnes auditées

Commencez à taper...

Objectifs de l'audit

Normal B I U G A

S'assurer que le processus respecte les référentiels internes et externes, que le processus est efficace, qu'il gère ses risques, qu'il est en amélioration continue.
S'assurer que les personnels se sont approprié la démarche qualité et les modalités du processus.

Référentiels :
ISO 9001, ISO 21001, CTI, HCERES, Alliance, Bienvenue en France, HQE, DD-RS

Points à auditer obligatoirement

Normal B I U G A

Au minimum
1 échantillonnage des données d'entrée et de sortie de la fiche processus

Dans le cadre du SMI : Ne pas oublier d'évaluer :

- Logement : Suivi du plan de sobriété énergétique et respect de la politique logement (règle de priorité)
- Bourses : Indicateurs
- Suivi du plan d'actions pour l'intégration des internationaux
- Suivi du plan d'Alimentation responsable
- Procédure gestion des déchets
- Signature de la charte associative

Argumenter les écarts en rappelant les exigences des différents référentiels

L'audit, outil pédagogique

Rappeler que le SMI évite la multiplication des audits

Les auditées ne sont pas contraintes de se répéter

Le suivi des plans d'actions



Raccrocher une action aux exigences des différents référentiels permet de mutualiser

Modifier Fermer Effacer Imprimer

Description Réalisation Mesure d'efficacité

Type d'action: Stratégique [COP] Domaine: Qualité

Référence: [COP 22-26] - Action 3.2 Site: ENSTA Paris Date ouverture: 20/02/2020

Intitulé de l'action d'amélioration: Intégrer dans les formations un volet dédié à la transition écologique [RSE] [COP] [DD-RS] [Pol RSE]

Origine de l'action: Autre Lien élément déclencheur

Processus concerné par l'action: R1 - Assurer les formations diplômantes

Description du contexte et de l'action: Action COP 3.2: Intégrer dans les formations d'ENSTA Paris un volet dédié à la transition écologique en assurant une sensibilisation générale de tous les étudiants, complétée par un éclairage spécifique dans chq avec une cible de 100% des élèves à la transition écologique avec un socle obligatoire de cours de 30h à 40h; échéance fin 2026

Exigence référentiel R&O CTI 2023: D.3.2. Cohérence entre compétences visées et programme de formation

Exigence ISO 21001:2024: Prise en compte du changement climatique

Engagement n°1 de la politique RSE: Préparer l'ensemble des élèves à prendre part à la transition écologique, en s'assurant qu'ils acquièrent les compétences scientifiques et techniques de l'ingénieur de dem

Engagement n°2: Poursuivre l'intégration des leviers de la transition écologique dans chaque parcours de spécialisation

Action d'auto-évaluation DD-RS 2023 variable 2.1: Mise en oeuvre des cours de transition écologique

Action d'auto-évaluation DD-RS 2023 variable 2.1.1: Restructuration des enseignements liés à la transition écologique

Action d'auto-évaluation DD-RS 2023 variable 2.1.2: Evaluer le niveau d'intégration RSE dans les cours de formation continue

Il est possible d'utiliser le GT Transition Écologique pour cette évaluation pour consolider la liste des cours de formation formation continue associé à un thème RSE. En effet, le GT est dédié à la formation ingénieur enseignements du cycle ingénieur.

Action d'auto-évaluation DD-RS 2023 variable 2.3.1: Mise en oeuvre du cours de transition écologique

D'abord en 1ère année, puis les suivantes. Voir présentation du projet par le GT transition écologique et règlement de scolarité

Action d'auto-évaluation DD-RS 2023 variable 3.2.2: Inventaire des actions relatives à l'intégration de la recherche et innovation DD&RS dans ses formations

Analyse causes (AC) / risques (AP)

Plan d'actions

Conception et modification des cours

- Inventaire des actions relatives à l'intégration de la recherche et innovation DD&RS dans ses formations. Avec évaluation de cette intégration avec les appren
- Mise en place des cours en IA
- Extension le cours de changement climatique de la majeure Mécanique à tous les 2A

Prévoir de pouvoir individualiser un plan d'actions lié à un référentiel

Action 2021.14 - [COP 22-26 Jalon 7.J.4]	Dématérialisation Gestion des contrats de recherche [COP] [RSE] [DD-RS]	S5 - Gérer les ressources informatiques et télécom
Action 2021.19	Science ouverte [RSE] [DD-RS]	R2 - Conduire les activités de recherche
Action 2022.23	Sobriété énergétique [RSE] [DD-RS] [Pol RSE] [SPSI]	S4 - Gérer les ressources matérielles et documentaires
Action 2023.10	Labellisation DD-RS [RSE] [DD-RS] [Pol RSE]	M2 - Maîtriser la performance de l'ENSTA Paris
Action 2023.15	Mise en place d'un plan RSE pour la rédaction des contrats [RSE] [PA Alimentation] [DD-RS] [Pol RSE]	S3 - Gérer les ressources financières
Action 2023.28	Structuration du rapport de performance RSE [RSE] [DD-RS]	M2 - Maîtriser la performance de l'ENSTA Paris
Action 2023.29	Structuration RSE et stages [RSE] [DD-RS]	R1 - Assurer les formations diplômantes
Action 2023.31	base de connaissances RSE [RSE] [DD-RS]	S2 - Gérer les ressources humaines
Action 2023.32	Faciliter le route pour la RSE dans les activités de recherche [RSE] [DD-RS] [Pol RSE]	R2 - Conduire les activités de recherche
action 2023.33	étude des déplacements pour les missions notamment internationales [RSE] [DD-RS]	S2 - Gérer les ressources humaines

Des audits de reconnaissance ou de suivi ne peuvent se mutualiser et restent dédiés

- Audit CTI
- Audit HECERES
- Audit HQE
- Audit Bienvenue en France
- Audit Alliance
- Evaluation DD-RS
- Audit sécurité de tutelle

- *A noter que les audits ISO offrent des possibilités de mutualisation. Exemple : ISO 9001 et ISO 21001 (Un seul rapport et souvent le même auditeur)
- A noter que le fait d'être en SMI et déjà labellisé/certifié peut alléger vos audits en cas de démonstration de la cohérence des démarches entre elles par l'apport de la confiance

NB : L'auditrice ISO 9001 a pris en fil rouge l'impact du changement climatique.

L'auditrice Alliance était fort attachée aux suivis des plans d'actions, donc à la qualité

Tous les auditeurs ou évaluateurs sont demandeurs de documents maîtrisés du système qualité

L'apport de la gestion par processus



La gestion par processus : faire tomber les murs des services, le propre du SMI...

Les concepts et méthodologie peuvent être communs :

- la gestion des risques est présente dans une démarche qualité, environnementale ou sécurité...
- Systématiquement des objectifs à atteindre avec une obligation de ressources et de planification

Chaque démarche trouve sa place principale dans un processus de l'organisme et n'est plus associée à une fonction ou un service. Tous les services sont ainsi susceptibles de contribuer aux différentes démarches. Mais plusieurs processus peuvent être impliqués et contribuer à la réussite d'une démarche. Ceci se révèle clairement lors des relevés d'indicateurs, notamment les processus supports

La gestion de la démarche et son éventuelle reconnaissance se situe dans le processus de performance et d'amélioration (Processus de management).

La revue de direction commune

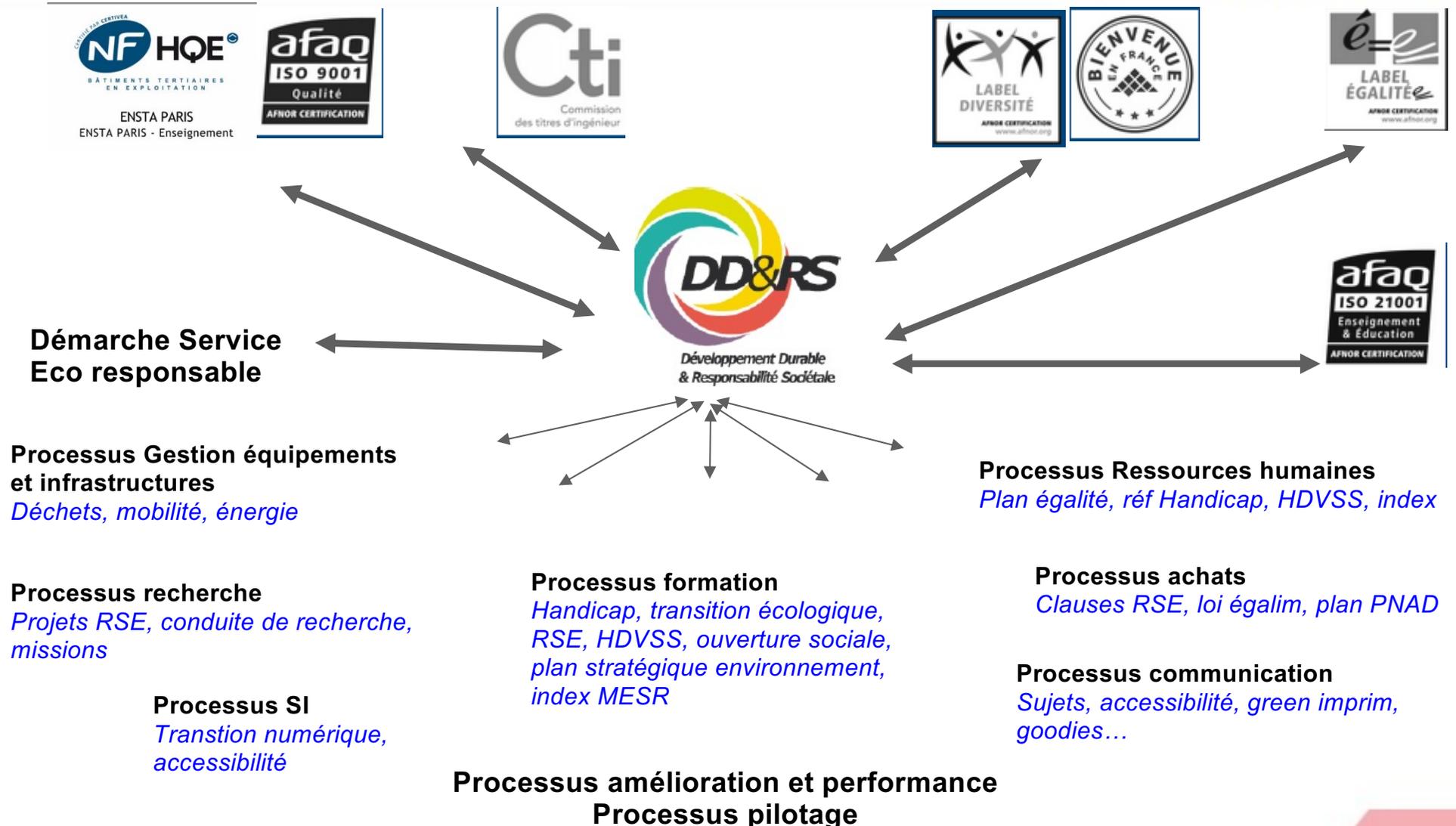
Des revues de processus communes mais avec des spots dédiés

Revue de processus RH : spot handicap, Égalité, diversité, Alliance..

Revue de processus Infrastructures : spot Environnement, SPE, transition écologique

Revue de processus Performance : spot Sécurité, Contrôle interne

L'exemple de la RSE, irrigant des processus et de tous les services



Comme toute démarche d'amélioration...



Les difficultés rencontrées

- Une lente appropriation au concept. La conviction répétée de la Direction est nécessaire.
- Un manque de communication des idées, initiatives, des indicateurs, des calendriers
- Une mise à disposition au sein des services et non de l'établissement des dispositifs ou procédures
- Confondre management intégré et déposséder les services de leur démarche métiers

Exemples des particularités à prendre en compte

- ✓ L'identification des risques pour la sécurité du personnel se fait sur le document unique donc matrice des risques du SMI (exigence réglementaire)
- ✓ Duplication d'actions et ajustement nécessaires vis-à-vis des personnels et des apprenants : Alliance, égalité homme-femme, diversité, handicap...
- ✓ Forme imposée de certains reportings vers les tutelles (Ex : SPE)
- ✓ Forme parfois différente et individualisée pour des plans d'actions réglementaires à transmettre

L'exemple de l'égalité Homme/Femmes



ACCORD D'ÉTABLISSEMENT RELATIF À L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES - HOMMES 2024 - 2026

Entre :

L'École Nationale Supérieure de Techniques Avancées Paris Représentée par l'Ingénieure Générale de l'Armement Élisabeth CRÉPON, directrice générale

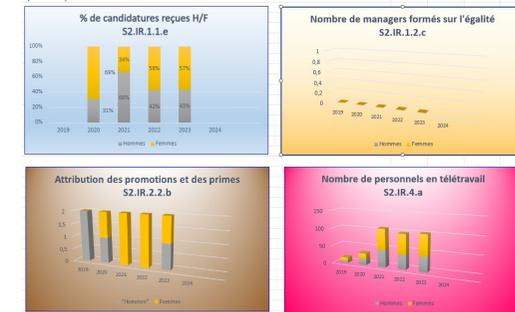
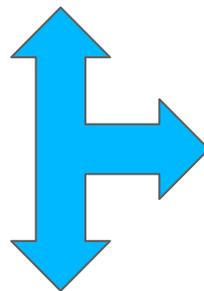
Et

Les organisations syndicales représentatives du personnel d'ENSTA Paris Madame Françoise AUHÉRIER pour FO Monsieur Philippe [redacted] pour CGT

Préambule :

En adéquation avec le plan égalité du ministère des Armées, la direction d'ENSTA Paris et les représentants du personnel ont signé, en 2023, l'accord d'établissement ENSTA Paris relatif à l'égalité professionnelle femmes / hommes 2023-2023.

Obligation réglementaire



Plan égalité 2024-2026

Plan d'actions Egalité 2024-2026

ENSTA Paris
Mise à jour le 06.09.2024
Par LM

DOMAINE	TÂCHE	ACTION	ATTRIBUÉ A	Echéance	Avancement
Item 1 : Le recrutement					
1.1.a	Dans le cadre d'un travail sur la marque employeur (DDC+DRH), mettre en avant des interviews de personnels féminins dans les domaines techniques : labos, logistique, sécurité, etc...	SUIVI D'ACTION : Mise en avant de profils féminins dans les domaines techniques sur les supports de communication de l'École	RH / Action soc./DDC	2024	0% En cours
1.1.b	Suivre les données de candidatures F/H tout au long du processus de recrutement (twitter, pré-sélection, entretiens, short-list, sélection finale)	SUIVI D'ACTION : Mise en place de l'outil et réalisation d'un reporting régulier	RH / Recrut.	2024	100% Au fil de l'eau

Pour les notes de direction (CDOR) : d'occuper ou au SUIVI D'ACTION : reporter des recrutements.

Encore plus d'intégration en couvrant un périmètre personnel et étudiant



Indicateurs égalité

→ Publication de l'INDEX

→ Preuve de l'audit Alliance

→ Preuve Evaluation DD-RS

→ Preuve Inspection tutelle MINARM

L'exemple du handicap

CTI : Exigence du Plan d'Accompagnement Handicap

ISO 21001 : Exigences du § Besoins spécifiques d'apprenants (cours, sports et accueil)

	Procédure	Référence : R.I.P.008
	Traiter une déclaration de handicap d'un étudiant	Version : 01
		Page : 1/9

Etat : Règlementation Handicap et HDVSS

Alliance : Preuve de diversité

SOMMAIRE

Objet et domaine d'application	1
Documents de référence	2
Documents liés	2
Risques associés	2
Modalités	3
Généralités	3
Accueil et information	4
5.3. Les démarches pour un aménagement d'examen	4
5.4. Les démarches pour un aménagement d'enseignement	7
5.5. Le Handicap dans la vie étudiante	8
5.6. Synthèse et Bilan	8
5. Synthèse des modifications	9

1. OBJET ET DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure décrit les modalités de traitement d'une déclaration de handicap d'un étudiant en vue

Qualiopi : Articulation pour les apprentis entre le PAH et le RQTH

Bienvenue en France : accueil spécifique des étudiants internationaux en situation de handicap

Audits internes et revue de processus
processus formation/ressources humaines/soutenir la vie étudiante

D'un point de vue opérationnel, la mise en place d'un Système de Management intégré (SMI) peut être vécue comme une mise en commun des outils, des forces vives d'un établissement et une réponse à la multiplication des sollicitations des partenaires ou tutelles pour la remontée d'indicateurs ou de preuves de la prise en compte des politiques nationales ou ministérielles sous une forme structurée et validée.

D'un point de vue pilotage, le SMI à l'avantage de :

- d'assurer une cohérence des décisions, du pilotage, des stratégies et des actions grâce à une vision globale
- de piloter par des indicateurs uniques et partagés
- d'optimiser les ressources par la mutualisation
- d'amener un gain de productivité par la fédération des activités

En somme, cette approche vise à centraliser et améliorer la gestion de l'ensemble des systèmes de management de l'entreprise. En adoptant cette démarche, le fonctionnement de l'organisation vise à gagner en efficience