

NSM

Les normes de systèmes de management (NSM) plongent leurs racines dans les valeurs quotidiennes des bonnes pratiques et du bon sens, mais ont aussi la capacité d'aider les entreprises à répondre aux défis de la globalisation. Elles ont amplement prouvé leur valeur - mais doivent évoluer pour que leur succès perdure.

Les NSM ont démontré tous leurs effets positifs au cours des 30 dernières années.



Les normes de systèmes de management de l'ISO:

Un outil à l'appui du commerce mondial

Nous suivons quotidiennement les principes des systèmes de management, même si nous sommes parfois surpris de l'apprendre. Les normes de systèmes de management (NSM) usent d'une terminologie qui peut sembler abstraite et très éloignée de la vie quotidienne, mais nous appliquons tous leurs principes fondamentaux.

Les principes sur lesquels sont fondées ISO 9001 et ISO 14001 sont simplement issus des bonnes pratiques et du bon sens – qui sont également à la base de beaucoup de nos activités quotidiennes. L'utilisation quotidienne des concepts et processus des systèmes de management nous donne peut-être un début d'explication du rôle décisif que les systèmes de management ont acquis et du recours intensif d'autres concepteurs de NSM aux normes ISO 14001 et ISO 9001.

“L'imitation est la forme la plus sincère de la flatterie”: ce dicton s'applique particulièrement bien à ISO 9001 et ISO 14001.

Mais l'utilisation quotidienne des éléments de base des systèmes de management n'est pas le seul élément qui explique le rôle majeur aujourd'hui joué par ces systèmes. Pourquoi les NSM formalisées sont-elles donc apparues ?

Le facteur déterminant a été le développement de la production en série, puis des services de masse assurés par des entreprises globales, qui ont eu besoin d'un outil pour garantir la qualité des services et des produits. A la fin des années 1980, l'apparition de la notion d'image de “marque” et son rôle décisif en tant qu'outil promotionnel a mis en lumière, au-delà de la qualité des produits et des services, l'importance d'autres questions, comme l'environnement.

Dans le même temps, la globalisation naissante a



Dans le contexte actuel, les premières indications montrent que les organismes adoptent ISO 14001 et la certification associée pour pouvoir obtenir des affaires nouvelles, protéger leurs parts de marché et répondre aussi bien aux préoccupations des parties prenantes.

accentué le besoin d'un outil internationalement accepté dans le domaine des systèmes de management pour soutenir l'économie mondiale. Les NSM étaient cet outil¹⁾.

Un système de management permet aux entreprises de démontrer qu'elles gèrent les enjeux de leurs activités et, plus important peut-être, qu'elles disposent d'un processus pour évaluer les risques – qu'ils se rapportent à la qualité, à l'environnement ou à la santé et à la sécurité, etc.

La conception des NSM a été également influencée par les systèmes formels de comptabilité générale, utilisés depuis le XV^e siècle. Les normes ISO 14001 et ISO 9001 adoptent une approche plus large, holistique, de la gestion et de la réussite de l'entreprise ; cependant, il est important de reconnaître que la familiarité de longue date avec les systèmes de comptabilité générale est une autre raison du succès des NSM.

Ainsi, l'apparition des NSM formelles n'a rien d'étonnant ou de spontané. Il ne s'agit pas non plus d'une simple "bonne idée" imaginée par des auteurs de normes, mais d'outils que nous utilisons tous au quotidien et qui sont essentiels car ils permettent à une entreprise de démontrer sa gestion responsable des enjeux décisifs.

Pourquoi les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont-elles des outils efficaces et décisifs ?

En termes simples, les systèmes de management abordent deux questions :

- "Qu'attendent réellement les organismes de leur système de management ?" Autrement dit : "Le système capte-t-il les bonnes informations et permet-il à l'utilisateur de prendre les décisions appropriées, sur la base des informations obtenues ?".
- "Qu'attendent les parties prenantes concernées du système de management de l'organisme ?"

ISO 14001 et ISO 9001 traitent de ces deux questions et permettent aux organismes de

1) Voir le site www.iso.org, section Normes de management ISO, pour des descriptions concises de l'origine des familles ISO 9000 et ISO 14000, et de nombreuses autres informations sur les normes.

Les Auteurs



Dr Anne-Marie Warris

est Présidente de l'ISO/TC 207/SC 1, Systèmes de management environnemental, et expert principal en matière de changement climatique et d'environnement pour Lloyd's Register.



Steve Williams

est Directeur, Assurance d'Entreprise, pour LRQA. Il définit et surveille les processus de prestation de service pour les produits globaux de certification de LRQA, et assure l'intégrité des services fournis. Il a représenté LRQA lors de réunions extérieures du gouvernement britannique avec la Commission européenne.

concevoir et de gérer leur système de management de manière souple, multifonctionnelle en utilisant une "boîte à outils" de soutien pour aborder les questions essentielles. Dans sa conception, la NSM doit correspondre aux besoins de l'organisme et de ses parties prenantes. De plus, le système de management doit s'intégrer dans la façon dont l'entreprise est gérée - autrement, il ne sera qu'une "pièce rapportée" et ne produira donc aucune valeur ajoutée significative.

Les caractéristiques de conception d'une telle NSM sont :

- La flexibilité

C'est-à-dire la capacité de s'adapter au type d'organisme - PME, multinationale, entreprise de service ou de fabrication, organisme public, organisme humanitaire, etc. - et de tenir compte des points de vue et apports des parties prenantes.

- Approche naturelle

La NSM doit être facile à utiliser et à comprendre par toutes les parties prenantes impliquées dans le système de management.

- Multifonctionnalité

Elle doit permettre d'aborder les divers défis auxquels l'organisme est confronté pour garantir que ce dernier reste "sous contrôle" dans "l'environnement commercial" en évolution rapide d'aujourd'hui.

- Efficacité et efficacité

Elle permet à l'organisme de maîtriser ses activités, d'apprendre et de s'améliorer, et elle établit un lien avec d'autres systèmes pertinents tel que le système financier. Elle devrait produire des avantages directs pour l'organisme : réaliser des économies, renforcer la marque, susciter une utilisation efficace des ressources (humaines, matérielles ou d'infrastructure).

- Une boîte à outils pour aborder les questions essentielles

La NSM doit être compatible avec d'autres normes, outils, processus, etc., pour gérer les enjeux décisifs pour les parties prenantes (qui différeront d'un organisme à l'autre) et apporter des réponses.

Pourquoi ISO 14001 et ISO 9001 ont-elles tant de succès et sont-elles autant imitées ?

A l'évidence – en tout premier lieu, parce qu'elles



fonctionnent ! Actuellement, on compte dans le monde plus d'un million de certifications ISO 9001 accréditées et plus de 150000 certifications ISO 14001 accréditées. Ces chiffres ne représentent que la partie émergée de l'iceberg, car de nombreuses autres entreprises et organismes se servent d'ISO 9001 ou ISO 14001 comme outil de management, sans être certifiés.

Les systèmes de management et leur certification par un organisme de certification indépendant accrédité constituent également un outil efficace pour les entreprises quand la situation économique est difficile.

Pendant la dernière récession, au début des années 90, le nombre des entreprises qui ont fait certifier indépendamment leur système ISO 9001 par un organisme accrédité a augmenté rapidement. Une recherche²⁾ a montré que 69% des organismes

2) "Setting standards for better business", une recherche indépendante commandée par LRQA, fondée sur des entretiens avec 400 responsables qualité et cadres supérieurs dans les secteurs de la construction mécanique, de l'agroalimentaire, des services et de l'électronique.

étudiés ont fait état d'une augmentation du rendement et de la productivité à titre de résultat direct d'un système ISO 9001 certifié.

Dans le contexte actuel du ralentissement de l'activité économique, les premières indications montrent que les organismes adoptent ISO 14001 et la certification associée pour pouvoir obtenir des affaires nouvelles, protéger leurs parts de marché et répondre aussi bien aux préoccupations des parties prenantes.

Le modèle utilisé dans l'ISO 9001 et l'ISO 14001 recouvre des approches naturelles pour gérer les organismes, de tous types et tailles. La terminologie diffère - l'ISO 9001 parle de processus et l'ISO 14001 du cycle PDCA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir) - mais cela revient au même. Le cycle PDCA fait partie des processus et les processus font partie du cycle PDCA.

Le modèle d'ISO 9001 garantit qu'il est répondu aux besoins et attentes du client et, par conséquent, l'orientation client est marquée. Le modèle de l'ISO 14001 traite d'une manière élégante des risques liés au management des questions environnementales, l'accent étant mis sur les parties prenantes externes, avec lesquelles l'organisme n'a pas de contrat formel. L'équilibre entre processus et PDCA s'observe dans la façon dont les deux normes ont été employées dans d'autres normes.

L'ISO 22000, la norme globale pour la sécurité des denrées alimentaires, est axée à la fois sur les clients et sur les risques pour la sécurité alimentaire et elle est exprimée en termes de processus et de cycle PDCA.

La norme OHSAS 18001, axée sur la santé et sécurité (et liée aux parties prenantes internes et externes), est exprimée principalement en termes de cycle PDCA pour la gestion des risques.

Au cours des 30 dernières années, les NSM se sont avérées profitables à des milliers d'organismes dans le monde. Pour rester au cœur des mécanismes de l'économie, elles devront répondre aux besoins de nouveaux utilisateurs et des systèmes des technologies de l'information et de la communication, en évolution rapide, qui occupent aujourd'hui de plus en plus la marche dans le monde économique.

Quelles caractéristiques de conception de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001 sont régulièrement imitées ?

De nombreuses normes - existantes ou en cours de développement - copient l'approche NSM de l'ISO 14001 et de l'ISO 9001. Mentionnons notamment l'ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires), l'ISO/CEI 27001 (protection des données), l'ISO 28000 (sécurité de la chaîne d'approvisionnement), l'ISO 30000 (recyclage des navires), l'OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail), l'ISO 50001 (management de l'énergie), l'ISO 39001 (sécurité routière). Mais quelles caractéristiques ces systèmes de management ont-ils en commun ?

Les travaux de validation, que les membres du sous-comité SC 1, Systèmes de management environnemental, du comité technique ISO/TC 207 ont menés à bien dans le cadre de la participation au Groupe mixte de coordination technique (JTCC) mis en place par le Bureau de gestion technique de l'ISO, ont indiqué que la plupart des NSM énumérées ci-dessus ont des éléments en commun avec ISO 14001. La raison principale en est que son modèle fonctionne et répond aux besoins des organismes et des parties prenantes.



Les normes de systèmes de management devraient produire des avantages directs pour l'organisme.

Le JTCG a identifié les structures communes de haut niveau suivantes pour les normes de management.

- **Contexte de l'organisation**

Prise en considération des besoins et des attentes des parties intéressées (y compris clients et parties prenantes)

- **Leadership et planification**

Engagement, démonstration d'engagement et actions de la direction

- **Appui**

Ressources et autres besoins qui permettent à l'organisme de fonctionner

- **Opérations**

Activités/processus qui permettent à l'organisme de réaliser ses objectifs

- **Evaluation des performances**

Mesures et recueil, analyse et utilisation des données

- **Amélioration**

Actions pour améliorer les performances de l'organisation.

Il n'est pas surprenant que ces aspects soient très semblables à ISO 14001 et à ISO 9001 !

Mise en garde

Les normes de systèmes de management ont démontré tous leurs effets positifs au cours des 30 dernières années. Elles sont des outils fructueux et leur méthodologie commune a montré sa valeur dans la "flatterie" illustrée par le fait que les modèles ISO 14001 et ISO 9001 ont été copiés dans d'autres NSM. Les nombreuses études de cas présentés dans ISO Management Systems et ailleurs ont bien montré le succès du modèle des systèmes de management préconisés par l'ISO 9001 et l'ISO 14001.

Une mise en garde s'impose cependant: le langage des systèmes de management devient une barrière à leur utilisation par de grandes communautés émergentes - spécifiquement par des organismes dont les modèles économiques sont différents du modèle classique des entreprises de fabrication qui est à l'origine des systèmes de management.

Le langage des NSM doit être actualisé pour l'adapter à notre monde moderne afin qu'il ne soit pas jugé anachronique, démodé et étranger à l'économie. Ce langage doit être ouvert et inclusif au lieu de n'être surtout compris, comme c'est le cas aujourd'hui, que par les experts des normes de systèmes de management.

Anne-Marie Warris et Steve Williams



Dans sa conception, la NSM doit correspondre aux besoins de l'organisme et de ses parties prenantes. De plus, le système de management doit s'intégrer dans la façon dont l'entreprise est gérée – autrement, il ne sera qu'une "pièce rapportée" et ne produira donc aucune valeur ajoutée significative.

Extrait de l'ISO Management Systems - Vol.9 - N°4