


- Q VIEW

Lettre d'information Lloyd's Register Quality Assurance
Septembre 2008



Intégration des systèmes de gestion:
**Résultats plus faciles à
appréhender**
Raffinerie Total

Approche
thématique des visites
de surveillance



LRQA
Measure the Difference

- EDITO

Je ressens un immense plaisir en vous invitant à lire ces quelques articles dont l'objectif est de vous communiquer notre passion pour les normes ISO.

Initialement, les normes étaient vues comme des contraintes et sources de charge documentaire. Aujourd'hui, on se rend compte que l'on peut les utiliser pour la gestion de l'entreprise. Il est (heureusement) très loin le temps où l'auditeur passait toute sa journée avec le responsable qualité... et au restaurant. A l'époque, qu'aurait-il découvert en production? Des classeurs poussiéreux, des opérateurs qui connaissent parfaitement leur travail, mais dont la tradition orale est beaucoup plus forte que la tradition écrite, et surtout



une culture de la mesure complètement absente... et un système documenté qui correspond à ce "qu'exige" la norme, mais pas à la réalité.

Parmi les bêtises que l'on entend encore aujourd'hui, l'un de mes frères m'a récemment présenté une procédure de neuf pages sur la façon de répondre au téléphone... Réponse de son responsable qualité: c'est l'ISO qui l'exige... Tout n'est donc

pas encore parfait! Mais petit à petit l'auditeur commence à être vu comme un partenaire et plus comme un contrôleur "avec des barrettes sur les épaules".

Et s'il est un partenaire, n'hésitez pas à discuter avec lui de vos attentes par rapport à l'audit: chacun a son niveau de maturité, son besoin par rapport à l'auditeur. Un audit peut être de conformité, d'efficacité ou basé sur la gestion des risques, c'est à vous de le décider et nous disposons maintenant des outils pour vous aider à identifier cette attente. Nous en reparlerons lors du séminaire de présentation de l'ISO 9001:2008 que nous organisons à Gembloux le 24 octobre prochain.

Bien sur il n'est pas toujours évident de trouver un auditeur qui connaît votre secteur d'activité, qui est capable d'auditer selon vos exigences... et avec qui le courant passe bien.

Cependant, c'est entre autres à cela que nous nous engageons. La crédibilité de nos audits et de nos certificats, qui sont notre plus grande force, en dépendent également. Et si vous avez des remarques, n'hésitez pas à nous les faire... nous en tiendrons compte car, pour nous aussi, l'amélioration continue est un engagement quotidien.

En ce début d'automne, je vous souhaite une excellente lecture!

Jean-Charles de Viron
Senior Lead Assessor SMQ, SME,
SMSST
LRQA Belgique

FAITES EVOLUER VOTRE ISO 9001 À COÛT RÉDUIT VERS ISO 14001 ET/OU OHSAS 18001

prism

Que signifie PRISM?

PRISM est une méthode d'audit qui vous permet d'obtenir une certification ISO 14001 ou OHSAS 18001 supplémentaire à votre rythme et à coût réduit.

Vous pouvez faire évoluer votre système de gestion vers ISO 14001 et OHSAS 18001 en intégrant les audits dans les audits ISO 9001. Cette solution, si elle est mise en œuvre par un auditeur Lloyd's disposant des qualifications ISO 9001 et ISO 14001 ou 18001, réduit le temps d'audit supplémentaire. Les seules conditions à remplir pour entrer en ligne de compte pour cette combinaison d'audits, sont de disposer d'une certification Lloyd's ISO 9001 : 2000 et d'accepter de passer par toutes les étapes dans un délai convenu.

Comment PRISM peut-il soutenir votre organisation?

Nous procédons de façon progressive en 6 étapes pour l'obtention de votre nouvelle certification. Durant et après chaque étape de l'audit, vous aurez un feed-back orienté sur d'éventuelles mesures encore à prendre pour être conforme aux exigences de cette étape prism. Si vous êtes conformes, vous obtiendrez un "statement of commitment" pour cette étape.

Vous choisissez votre rythme de validation des six étapes. Il faudra toutefois tenir compte qu'entre

chaque étape, une période maximale de 12 mois sera autorisée. Il va de soi que vous pouvez combiner différentes phases. Après chaque phase, vous recevez un rapport clair sur l'état de la conformité par rapport à la phase en question. Les points non traités seront revus lors du prochain passage, éventuellement en combinaison avec les critères de l'étape suivante. Suite à la réussite de chaque étape, vous aurez un "statement of commitment" pour prouver la réussite de l'étape.

Cette approche PRISM cadre naturellement dans notre nouveau concept "Business assurance" pour les audits de certification. Pour plus d'infos tapez: www.businessassurance.be

**PRISM:
PROGRESSIVE
ROUTE
INTO
SYSTEMS
MANAGEMENT**

PARCOURIR PRISM EN 6 ÉTAPES

ETAPE

1

Vous vous engagez à l'obtention d'une certification supplémentaire. Durant cette étape, nous établirons avec vous une déclaration d'intention. Un calendrier sera fixé pour le parcours et la finalisation des 6 étapes. **Cette phase ne vous coûtera RIEN** et aura lieu lors d'un audit ISO 9001 normal (durée : environ 1 heure).



ETAPE

2

AUDIT:
Conception de votre système de gestion.



ETAPE

3

AUDIT:
Registre des aspects et des objectifs environnementaux. L'identification des exigences légales et réglementaires.

ETAPE

4

AUDIT:
Documentation de votre système de gestion.

ETAPE

5

AUDIT:
Maîtrise de vos risques environnementaux et/ou de sécurité et des mesures prises en la matière.
Audit opérationnel de vos processus et contrôle de la maîtrise de vos fournisseurs.

ETAPE

6

AUDIT:
Efficacité de votre processus d'audit interne, votre revue de direction et votre boucle d'amélioration.
Après avoir parcouru cette dernière étape avec succès, vous obtiendrez une certification ISO 14001 et/ou OHSAS 18001 officielle décernée par Lloyd's Register Quality Assurance.

À partir de l'étape 2, une durée complémentaire à l'audit est requise afin de vérifier l'étape prism spécifique. Financièrement, ce processus est toujours plus avantageux que si vous faisiez évaluer votre système séparément. Il va de soi, qu'entre temps, vous pourrez toujours exiger un audit complémentaire afin de vous éclairer sur la situation de façon précise.

Pour plus d'informations spécifiques ou pour obtenir une offre de prix sans engagement, n'hésitez pas à envoyer un e-mail à: jean-charles.deviron@lr.org ou à appeler le: +32 (0) 496.56.61.83 ou votre auditeur ISO 9001.

INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE GESTION

RÉSULTATS PLUS FACILES À APPRÉHENDER

Q-view a rencontré M. Tom N.M Schockaert, General Manager de Total Raffinaderij Nederland N.V.

Q-VIEW: Quand avez-vous commencé à introduire un système de management?

Tom N.M. Schockaert: "Nous avons initié l'ISO 9002 il y a une quinzaine d'années. Nous avons démarré de façon tout à fait traditionnelle, souvent trop détaillée et trop au niveau des départements. Nous avons maintenant évolué vers une approche processus. Grâce à cela, nous avons également évolué vers plus d'intégration. Nous pensons maintenant beaucoup plus gestion des risques dans tous les domaines. Cela va de l'identification, la gestion, la maîtrise à la minimisation des risques et de ce fait vers un développement de la prévention. La prévention prend de plus en plus d'importance. De ce fait, tous les systèmes sont abordés sous la même dénomination, qui explique clairement ce que l'on en attend : pourquoi 9001, 14001, OHSAS... , alors que tous sont importants dans la gestion des risques, l'anticipation et l'amélioration des performances."

"Il y a eu une forte évolution de 9002 vers 9001. Ce mot est devenu un nom commun et tout le monde connaît cette norme dans notre milieu. Heureusement que la norme ISO 9001:2000 se base sur l'approche processus. De ce fait, tout le monde doit «penser processus» et les rôles et responsabilités que chacun a dans la gestion de la qualité sont devenus beaucoup plus clairs."

"Outre le fait d'être connu et bon à avoir, la certification est pour ainsi dire devenue une obligation, beaucoup plus large que simplement bon pour le client."

"En effet, au-delà des attentes des clients, nous devons également répondre aux attentes des autres parties intéressées, penser en terme de durabilité. Je suis convaincu que la 9001 et la 14001, et le système intégré tel que nous le pratiquons, sont devenus parties intégrantes du business."

"Historiquement, on parlait plus de systèmes d'assurance, ce qui était d'ailleurs une bonne traduction, maintenant, il s'agit beaucoup plus d'un système de management ou encore d'un système de gestion : que faisons-nous dans notre business et comment intégrons-nous les attentes de toutes nos parties intéressées?"
"Nous avons donc évolué d'un bon à avoir (nice to have) à des aspects beaucoup plus fondamentaux. Par exemple, la 14001 a énormément d'interfaces avec la législation. Nous constatons que l'état des lieux de notre permis d'environnement nous permet déjà presque d'établir la 14001. Pour l'IVG (Division d'Inspection de l'Utilisateur – Inspectie Afdeling van Gebruiker), le 9001 est une obligation, pour le BRZO (Décret Risques d'Accidents Majeurs - Besluit Risico Zware Ongevallen) un système de gestion de la sécurité et de la santé est une obligation. Ces cinq dernières années, nous avons ainsi vu des exigences complémentaires arriver."

Q-VIEW: Au-delà du 9001, vous avez dès lors un grand nombre de



normes et référentiels à maîtriser, comment y arrivez-vous ?

Tom N.M. Schockaert:

"C'est en effet une bonne question : le 9001 est la base et le 14001 aide à renforcer la gestion des risques, mais toutes les autres exigences augmentent fortement. En plus, un groupe multinational comme le nôtre est audité par rapport à toute une série de référentiels à l'initiative du groupe. Sox, Tabaksblatt, mais également des audits financiers plus stricts et plus en profondeur. La finalité de tous ces audits est de s'assurer que l'on développe de plus en plus la gestion des risques. Encore une fois, la prévention ne peut qu'améliorer les choses. Notre autorisation d'exploiter dépend de ces systèmes."

Q-VIEW: Comment avez vous intégré la maîtrise de tous ces types de risques dans votre système de gestion?

Tom N.M. Schockaert:

"D'un point de vue organisationnel, nous avons décidé de rassembler toutes ces matières dans un département. Nous utilisons donc le même type de système pour plusieurs types de risques. C'est également le département HSEQ qui coordonne les audits, entretient les contacts avec les autorités, développe les outils et gère et synchronise les exigences. Nous n'avons pas encore totalement intégré les audits financiers. Nous ne savons pas encore exactement jusqu'où nous souhaitons aller dans ce domaine."

"Nous avons donc commencé à transférer la gestion des systèmes et méthodes de maîtrise des risques opérationnels dans le département HSEQ."

"Nous avons rassemblé une vue d'ensemble des tâches, responsabilités et domaines de résultat au sein d'un

département indépendant dont la tâche est de se concentrer sur la gestion des risques, l'amélioration du système et la conformité dans toute l'organisation. L'intégration des outils et moyens dans un objectif d'augmenter les synergies fait partie des préoccupations quotidiennes de ce département."

"Je suis persuadé que le département HSEQ doit pouvoir développer ses activités en toute liberté. Ils doivent être continuellement en recherche d'améliorations. Ils n'ont pas un rôle de policier, mais bien de contrôle complémentaire afin de garantir la maîtrise d'un ensemble de points."

"Le département HSEQ n'a pas de responsabilité directe en matière de résultats, mais participe à l'atteinte des objectifs communs. Ils ont en effet essentiellement un département support. Ils doivent

Auparavant, nous avions différents auditeurs qui regardaient chacun un type de risques, sans prévoir de concertation entre eux.

En partenariat avec LRQA, nous avons développé une stratégie d'audit sur mesure pour notre raffinerie."

"Une première étape est définie et une première tâche est effectuée: la préparation d'un audit intégré est réalisée. Via une visite de planification préalable aux audits, pour les différentes normes (ISO 9001, 14001 et IVG), un programme optimal est établi afin de limiter les perturbations liées à l'audit. La gestion des différents risques est vérifiée dans les différents processus. Le principal avantage est l'amélioration de l'efficacité des audits par une définition préalable des thèmes à aborder lors des audits. Nous définissons nos priorités

Avec LRQA, nous avons développé une stratégie d'audit sur mesure pour notre raffinerie.

détecter et signaler les actions que nous devons prendre et les risques auxquels nous sommes confrontés en tant qu'organisation. Les actions concrètes, rapports d'amélioration... doivent rester dans l'organisation, au sein des processus et font naturellement partie de la systématique d'un système de management."

Q-VIEW: Quel rôle jouent les auditeurs LRQA dans votre système intégré?

Tom N.M. Schockaert:

"Nous sommes très satisfaits de constater que les auditeurs externes commencent également à avoir une vision intégrée des choses.

avec LRQA et cherchons en outre des synergies entre les différents domaines."

"Les premières expériences de cette nouvelle approche intégrée sont très prometteuses. Elle donne la possibilité de retrouver les thèmes à évaluer par le passage en revue des résultats de l'audit. Nous pouvons dès lors planifier l'année suivante sur base de ces résultats : qu'allons-nous faire, à quoi allons-nous nous attaquer en priorité, que faisons-nous de nos plannings sur le plus long terme..."

Q-VIEW: Quelles sont vos priorités pour le système de management?

Tom N.M. Schockaert:

"Notre première priorité est la sécurité, suivie de la sûreté industrielle, la performance opérationnelle et l'efficacité. De cette façon, nous accordons naturellement une forte attention à la gestion des risques par le département HSEQ, mais la responsabilité reste clairement et naturellement au sein de la ligne hiérarchique des départements opérationnels. Le bon fonctionnement du système et des revues est dès lors d'une grande importance."

"Trois éléments doivent être parfaitement intégrés et maîtrisés pour permettre de maintenir un système de management fonctionnel:

- Bonnes compétences techniques et infrastructure adaptée.
- Bonnes structure organisationnelle, systèmes, accords, procédures, conventions de travail et mesures de maîtrises des risques adaptées aux risques.
- Mais surtout des gens qui participent, du personnel motivé par son travail et conscient des risques potentiels.

Tous trois sont indispensables, si l'un des composants manque, la totalité du système ne fonctionne pas."

Q-VIEW: Voici une remarquable analyse. Comment travaillez-vous à ce dernier point, le maintien de la motivation du personnel et le maintien de la dynamique du système?

Tom N.M. Schockaert:

"Il s'agit en effet d'un aspect difficile. Pour le dernier point, nous avons appris que la motivation du personnel est liée à une définition claire des priorités.

Nous utilisons pour cela une approche par matrice des risques. D'une perspective HSEQ, tout ce qui est identifié en audit peut être

important, mais pour motiver le personnel, nous devons mettre en place des moyens de maîtrise qui soient fonction des risques. Si ce n'est pas le cas, la motivation du personnel ne suit pas sur le long terme. C'est dans ce domaine en particulier que nous nous sommes améliorés, en ne cherchant pas seulement à solutionner les problèmes, mais en définissant les priorités de façon consistante."

"Il est dès lors important que les auditeurs externes aient la même façon de penser."

"Heureusement, chez Total, nous avons peu de difficultés pour maintenir les comportements conformes aux systèmes, ils sont considérés comme de bons outils pour améliorer la performance de la raffinerie et nous avons fortement évolué suite à des pressions internes et externes. Tout l'art est naturellement de maintenir cette mentalité collective à un haut niveau."

Q-VIEW: Y a-t-il encore d'autres moyens pour encourager les comportements?

Tom N.M. Schockaert:

"La motivation joue un énorme rôle et le management a une grande responsabilité dans ce domaine: comportement exemplaire, fonctions exemplatives, partager et communiquer largement, concertation au travail, sessions d'information par le management... Toujours mettre l'accent sur les priorités, communiquer les résultats et évaluer ensemble. Il y a dès lors un lien immédiat avec les objectifs individuels des personnes qui sont impliquées dans nos priorités d'entreprise. Mieux on peut garantir



la cohérence entre les plans d'action individuels et l'objectif global, plus les personnes porteront le système."

Q-VIEW : Dans quelle mesure le système de management vous aide-t-il à améliorer vos performances en plus de la gestion des risques?

Tom N.M. Schockaert :

"Dans ce domaine, nous devons être très persévérants... Trop souvent, on entend encore dire que le système est là pour le système. C'est un énorme challenge, la valeur ajoutée n'est pas toujours évidente si elle est limitée à une approche de gestion des risques et de prévention. Mais si l'approche est cohérente, alors il s'agit d'un outil fort : on revoit la situation, on voit les problèmes, on détermine les améliorations nécessaires et on vérifie leur mise en œuvre, et pour cela nous avons réellement besoin d'une méthode systématique à différents niveaux. Donc, ce type de systèmes est nécessaire pour s'améliorer. Il donne au management une base commune pour approcher et améliorer les choses."

Q-VIEW : Quelle serait pour vous la composition idéale d'une équipe d'audit?

Tom N.M. Schockaert:

"Je pense qu'elle doit être composée de personnes qui peuvent répondre à ces trois exigences:

- dans une raffinerie, nous avons besoin de personnes qui ont une connaissance technologique d'une telle usine;
- en outre, nous avons besoin de personnes qui ont de l'expérience en matière de systèmes, qui ont la capacité de peser les risques et d'évaluer sur cette base les mesures de maîtrise prises : ils doivent comprendre comment l'organisation est structurées et quel est le modèle d'entreprise, tant lorsque les mesures sont exagérées que lorsqu'elles sont insuffisantes;
- un troisième volet important est que ces personnes puissent sentir l'atmosphère et percevoir les signaux; le système est-il porté ou non, comment sent-on s'il fonctionne ou pas..."

"En audit interne, nous utilisons volontiers des personnes qui n'ont pas une approche purement technique, afin de mieux évaluer les aspects liés à la motivation et autres."

Q-VIEW : Le terme durabilité est de plus en plus utilisé, s'agit-il d'un nouveau point d'attention et est-il pris en compte dans votre système de gestion?

Tom N.M. Schockaert:

"Le concept de durabilité est loin d'être neuf, mais la représentation de la durabilité est indubitablement en croissance. Elle est l'objet de plus en plus d'attention, tant de la part du groupe que de la part des grandes parties intéressées. Nous devons maintenant montrer et prouver nos résultats et nos implications dans ce domaine.

Ceci est également valable pour d'autres thèmes comme la corporate governance qui demande de plus en plus d'attention (et les Pays-Bas ne sont certainement pas une exception dans ce domaine), en Europe et dans le monde. En tant que managers, nous y sommes de plus en plus confrontés. Le système de management est une bonne base pour maîtriser tous ces risques".

Merci pour cette discussion très instructive.

APPROCHE THÉMATIQUE DES VISITES DE SURVEILLANCE

LRQA révolutionne l'approche des visites de surveillance.

Pendant chaque visite de surveillance, l'auditeur vérifie les performances de la période précédente et discute avec vous des objectifs et résultats.

Nous évaluons les projets d'amélioration et la maîtrise des changements dans votre organisation.

Dans un but d'optimisation de l'agenda, le planning de la visite est établi avec vous.

Nous vérifions les processus et rencontrons les collaborateurs concernés par le thème défini. Lors de ces entretiens, nous abordons des sujets «système», tels que les audits internes, connaissance de la politique et des objectifs, amélioration continue et changements des procédures. Ces aspects seront traités de préférence dans les départements visités et non pas – comme c'était le cas auparavant – lors d'un entretien individuel avec le responsable Qualité.

A la fin de l'audit de surveillance, vous recevrez une présentation avec les points forts et points faibles relatifs au thème choisi et vérifié. Les thèmes possibles pour une prochaine visite seront discutés en fin de journée.

Le rapport avec les constatations et les remarques vous est remis en fin d'audit.

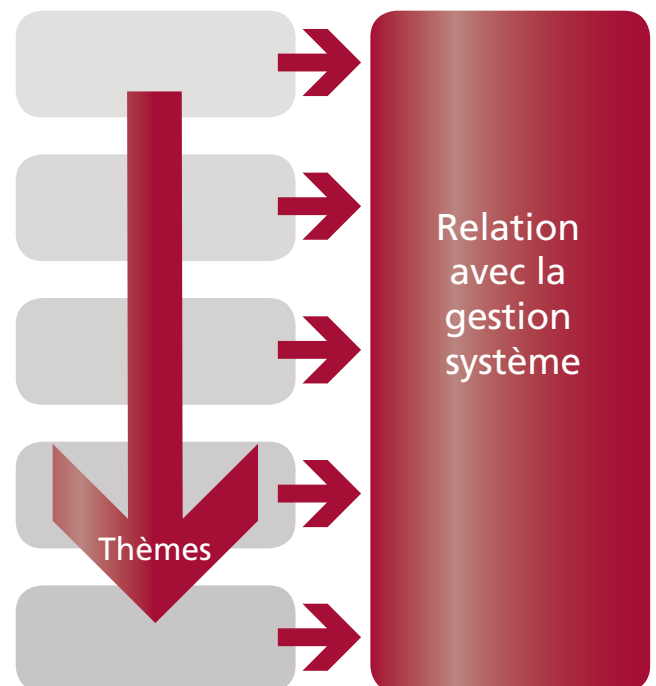
Avantages de cette démarche :

- En choisissant les thèmes avec vous, Lloyds abordera des sujets qui intéressent la Direction, les résultats de l'audit apportent dès lors une réelle valeur ajoutée
- La concentration sur des thèmes spécifiques nous permettra d'approfondir les audits
- Le traitement des audits internes et la maîtrise des procédures dans les départements augmentera l'implication des propriétaires des processus et les autres responsables pour ces aspects
- Définir ou choisir les thèmes pour le prochain audit vous permettra de mieux planifier l'audit au sein de votre organisation.
- La présentation des résultats de l'audit et le rapport sont mieux adaptés aux préoccupations de la Direction.
- L'indépendance des audits effectués par LRQA reste garantie par le choix de thèmes qui sont pertinents pour toutes les parties intéressées (stakeholders)

Votre auditeur vous expliquera plus en détail cette nouvelle approche.

Performances et améliorations

Changements



FORMATIONS

2008-2009

Inscrivez-vous sur www.lrq-view.be
ou par mail: marleen.opsomer@lr.org

Training	Duration	Les Dates	Le Lieu
Qualite Introduction ISO9001 Audit interne Qualité	1j 2j	02/03/2009, 05/10/2009 14+15/10/2008, 09+10/03/2009, 12+13/10/2009	Namur Namur
Environnement Introduction ISO 14001 Audit interne environnemental	1j 2j	16/03/2009, 05/10/2009 23+24/03/2009, 12+13/10/2009	Namur Namur
Securité et santé Introduction OHSAS 18001 Audit interne OHSAS 18001	1j 2j	02/03/2009, 19/10/2009 09+10/03/2009, 26+27/10/2009	Namur Namur

LLOYD'S SEMINAR ISO 9001:2008, PRISM ET BUSINESS ASSURANCE

- Vous voulez connaître les évolutions de la norme ISO 9001 dans sa version 2008?
- Vous voulez en connaître les impacts sur votre système de management de la qualité?
- Vous cherchez une méthode souple, sûre et conviviale pour faire évoluer votre système de management ISO 9001 en intégrant la gestion des risques environnement et/ou sécurité-santé pour obtenir une certification ISO 14001 et/ou OHSAS 18001?
- Vous souhaitez que votre système vous apporte plus de valeur ajoutée, et vous souhaitez des audits adaptés aux besoins de votre organisation?
- Vous avez des questions sur l' "Authorized Economic Operator" (AEO), la supply chain security, l'ISO 28000, l'ISO 27001, ou d'autres sujets?

Alors, ce séminaire est fait pour vous!

Quand et où?

24 octobre 2008 de 9h00 à 12h30
Hôtel des Trois Clés – Gembloux

Public cible?

La Direction, le responsable qualité,
les auditeurs internes...

Inscriptions:

Participation aux frais : 50 Euros

Informations et inscriptions:

marleen.opsomer@lr.org
tél: 03/212.16.51



LRQA
Measure the Difference

LRQA Register EMEA

Rijnkaai 37
B-2000 Anvers
Tel.: +32 3 212 16 40
Fax: +32 3 212 16 49
E-mail: kris.winters@lr.org
www.lrq-view.be
www.lrq.com

LRQA office Namur

Centre d'Affaires Burogest
Chaussée de Louvain 484,
B-5004 Namur
Tel.: +32 (0) 81 20 66 46
E-mail: Jean-Charles.deViron@lr.org
Mobile: +32 (0) 496 56 61 83

Lloyd's
Register

Ondanks al de toewijding om fouten te voorkomen, kan Lloyd's Register op generlei wijze aansprakelijk worden gesteld voor eventueel ondervonden schade voortvloeiende uit fouten en/of onvolledigheden in de inhoud van dit magazine.
Creatie en communicatie: www.bizbis.be