

# 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.

C'est une véritable « feuille de route » indiquant 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 toute ambiguïté couramment rencontrée et de rappeler la distinction fondamentale qui existe entre le terme « accréditation » et le terme « certification ». Le Comité Français d'accréditation en donne les définitions suivantes.

### Définition de l'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) va concerner les organismes de certification.



### **Définition de la certification**

Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou 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) va concerner les organismes qui ne sont pas certificateurs 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 fournit une représentation schématique des acteurs et de leurs relations entre accréditation et certification.

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

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

## **1.2 Le besoin de méthode**

Un projet Qualité Sécurité 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 Les tâches du processus certification). 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 (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**

Notre 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. Ainsi, elle est proposée ici pour une certification combinée. Toutefois, elle peut être aussi 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 20000), sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), sécurité de l'information (ISO 27001).

L'encadré, ci-après, représente l'enchaînement des étapes du projet.

### **Les étapes de la méthode 7 S**

Étape 1 – Initialisation

Étape 2 – Planification

- Projet (scénario, faisabilité, estimation de charge, coût, délai)
- Communication
- Contrôle et *reporting*

Étape 3 – Conception du SMQSE

Étape 4 – Mise en place du SMQSE

- Déploiement des processus
- Sensibilisation à la qualité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail
- Formation à l'audit interne

Étape 5 – Audit à blanc

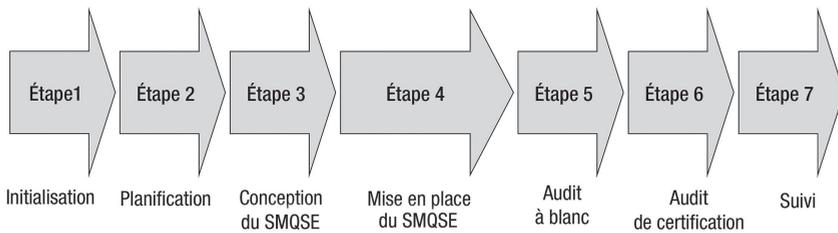
Étape 6 – Audit de certification

- Plan d'audit
- Revue documentaire
- Réunion d'ouverture
- Interviews sur site
- Réunion de clôture
- Rapport d'audit
- Traitement des non-conformités
- Obtention du certificat

Étape 7 – Suivi

- Améliorations

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



**Remarque**

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

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

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

### 1.4.1 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.

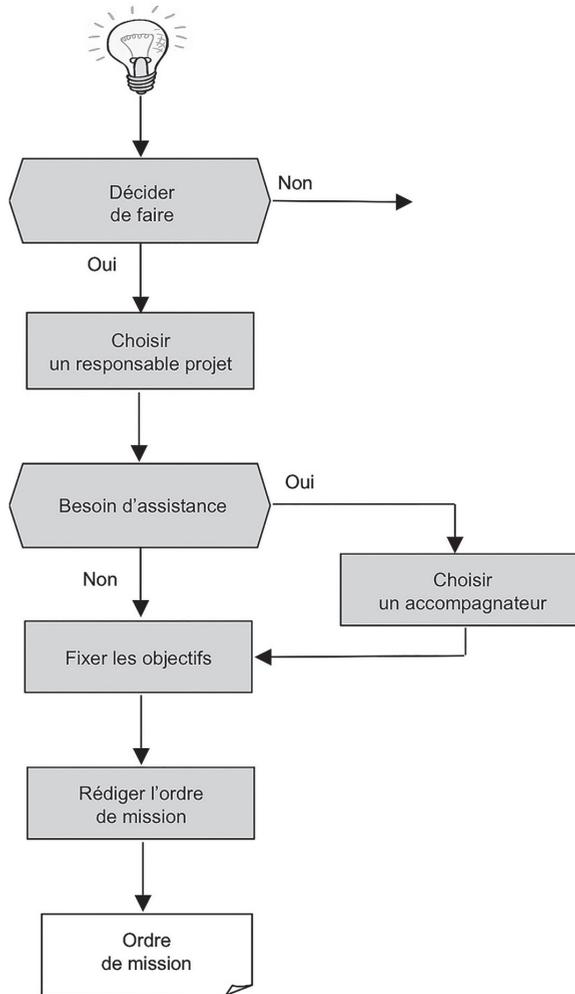


Figure 1.2 Initialisation du projet

## 1.4.2 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 (fiche n° 6 : plan de développement) ;
- ▶ plan qualité ;
- ▶ plan de communication (fiche n° 7 : plan de communication) ;
- ▶ plan de formation.

**Indicateur(s) :**

- ▶ respect des objectifs ;
- ▶ respect des échéances.

**Logigramme du processus :** voir figure 1.3.

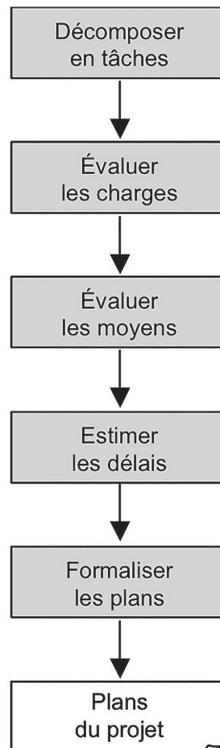


Figure 1.3 Planification du projet

### 1.4.3 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 à la sécurité au travail ;
- ▶ rédaction des procédures et modes opératoires ;
- ▶ structuration et règles relatives à la documentation ;
- ▶ structuration et règles relatives aux enregistrements Qualité Sécurité Environnement (voir Fiche technique n° 32 – La gestion des enregistrements).

**Livrable(s) :**

- ▶ manuel Qualité Sécurité Environnement (voir Fiche technique n° 30 – Le manuel QSE) ;
- ▶ cartographie des processus ;
- ▶ description détaillée des processus (voir Fiche technique n° 14 – Les processus) ;
- ▶ procédures (voir Fiche technique n° 31 – Les procédures) ;
- ▶ 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.

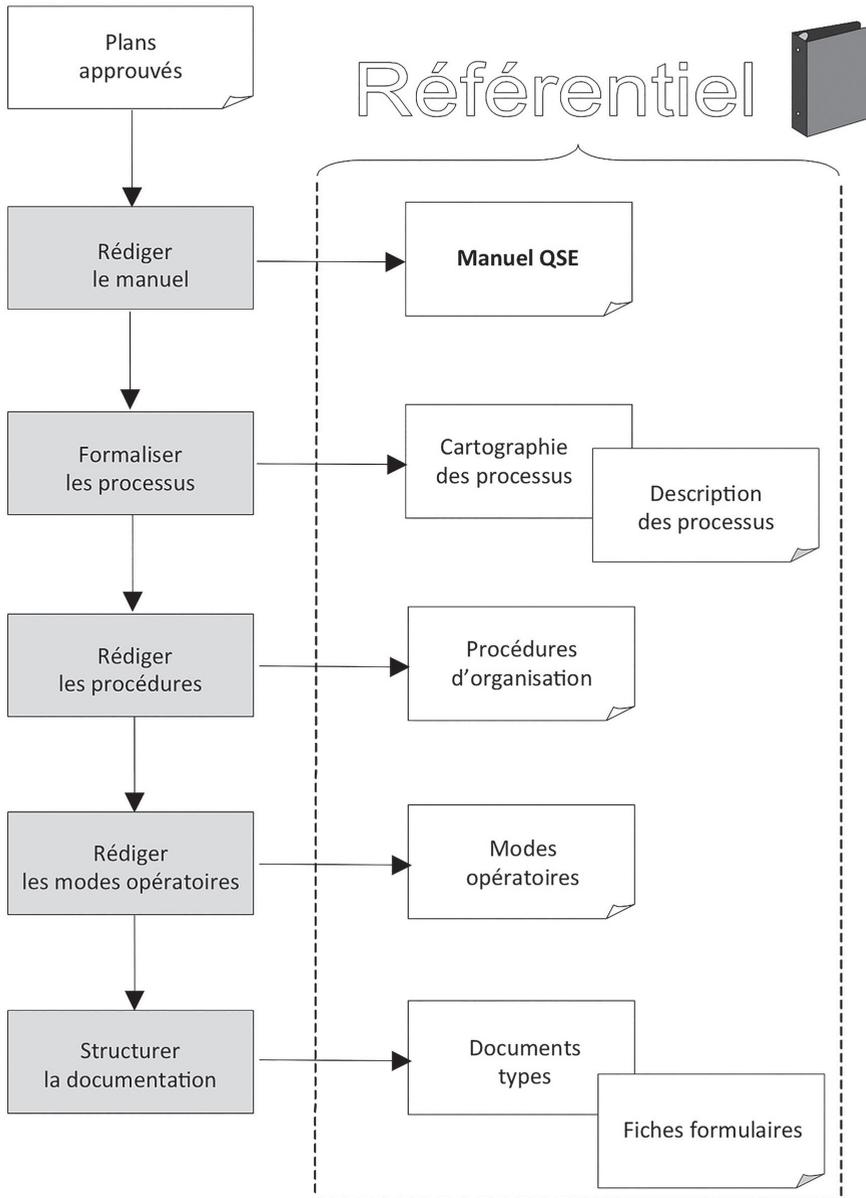


Figure 1.4 Conception du système de management  
Qualité Sécurité Environnement

## 1.4.4 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 ;
- ▶ réaliser 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° 34 – Les indicateurs) ;
- ▶ 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** : voir figure 1.5.