

Systeme de management intégré et développement durable

L'entreprise citoyenne est partie prenante de l'enjeu mondial du développement durable qui vise à réconcilier économie, environnement et cohésion sociale. Le système de management, outil concret préexistant, est mobilisable au service de la démarche de l'entreprise qui cherche à concrétiser sa stratégie à long terme de développement durable. De là à penser que l'outil normatif peut faciliter l'articulation explicite du système de management avec le développement durable, il n'y a qu'un pas.

par Jean-Luc Straczek,
Ingénieur divisionnaire de
l'Industrie et des Mines,
Responsable Branche
Environnement,
Association française pour
l'assurance de la qualité (AFAQ)

Le développement durable a été défini par la Commission mondiale de l'environnement et du développement comme « celui qui satisfait les besoins présents sans compromettre la capacité des générations

futures à satisfaire leurs propres besoins ». Ce concept développé en 1992, à Rio, vise à réconcilier économie, environnement et cohésion sociale. Il s'agit d'un enjeu mondial. Le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, a appelé, en début d'année 2002, les dirigeants du monde à lui donner une nouvelle impulsion. « Nous disposons des ressources pour le développement durable. Ce qu'il nous faut, c'est la volonté politique », a-t-il estimé. A trois mois du deuxième sommet de la Terre de Johannesburg, dix ans après Rio, Kofi Annan a souligné que le développement durable concerne des centaines de millions d'êtres humains [...] pour qui « c'est une question de vie ou de mort ».

L'entreprise citoyenne est partie prenante de cet enjeu. C'est ce qu'explique Gérard Mestrallet, Président du groupe Suez, lorsqu'il déclare que : « Le développement durable n'est plus un simple cri d'alarme en faveur de l'environnement. Il s'inscrit dans une approche plus globale, qui intègre dans un modèle de pensée des réflexions sur des sujets aussi cruciaux que l'équité sociale, le développement des pays émergents, le rôle des entreprises dans la société, la maîtrise du risque ou le rapport de l'homme à la nature ».

Prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise et son organisation

En Europe, les firmes britanniques, néerlandaises et scandinaves ont été les premières à prendre conscience de la notion de développement durable, à l'instar des groupes Royal Dutch Shell ou Norsk Hydro, qui peuvent déjà se

prévaloir d'une certaine expérience en la matière.

C'est ainsi que Peter White, directeur du développement durable chez Procter & Gamble déclare : « Le développement durable est une synergie entre le développement économique, la responsabilité sociale et la protection de l'environnement, ces trois piliers étant d'égale importance. Oui, les entreprises doivent pouvoir se développer et faire des profits pour assurer la pérennité de leur activité, et continuer ainsi à améliorer la qualité de la vie des générations futures. Mais elles doivent aussi mériter ce droit d'entreprendre en garantissant la préservation de l'environnement et en assumant leurs responsabilités vis-à-vis de la société. Chez P&G, aucun projet ou nouveau produit n'a la moindre chance d'aboutir s'il n'est pas économiquement viable. Mais, pareillement, garantir la sécurité humaine et respecter la loi sont pour nous des obligations absolues qui ne peuvent être ignorées au motif de la rentabilité ».

La stratégie et l'organisation des entreprises intègrent dorénavant ces paramètres nouveaux. C'est le cas d'EDF dont le conseil d'administration a approuvé au début 2002 une nouvelle organisation du groupe, se structurant par branches géographiques et branches de métiers. François Roussely précise que chacune d'entre elles fera l'objet d'une revue de performance qui devra être conforme à ses objectifs. Ainsi, concrètement, chaque branche sera assimilée à un centre de profits auquel seront assignés des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Aux patrons des branches, les responsabilités opérationnelles et aux membres du comité exécutif, la stratégie de long terme.

On constate également que cette approche intégrant le développement

durable tient compte d'une nécessité de maîtrise des risques. Ainsi TotalFinaElf a mis en place une nouvelle organisation en matière de sécurité et d'environnement. La précédente direction environnement et sécurité industrielle est dédoublée en deux branches distinctes : une direction «développement durable et environnement» confiée à un membre du comité directeur de la société, et une autre direction « sécurité industrielle », placée sous l'autorité d'un autre dirigeant également membre du comité directeur. Ces deux branches sont rattachées au directeur stratégie et évaluation des risques. Au-delà du positionnement dans le long terme du développement durable, cette notion de risque est importante car l'entreprise navigue au quotidien, quelquefois à vue, entre deux écueils : d'une part, le poids de l'opinion publique, avide de risque zéro, et d'autre part, la confiance des investisseurs, soucieux de transparence.

D'importantes affaires d'environnement ont récemment secoué notre société : « vache folle », catastrophe de l'Erika, incendie du tunnel du Mont-Blanc, explosion de l'usine AZF à Toulouse. « On ne peut plus laisser le marché arbitrer seul. La gestion de biens communs comme les paysages, la qualité de l'eau que l'on boit, de l'air que l'on respire, demande d'inventer une forme de délibération collective associant tous les acteurs de la société », commentait à ce sujet un ancien conseiller du Premier Ministre pour le développement durable. Cependant ce processus de délibération collective semble progresser plus lentement en France que dans des pays comme la Suède, les Pays-Bas ou la Suisse.

Pour ce qui concerne la confiance des investisseurs, le gouvernement d'entreprise, selon une étude de KPMG France, est en retard dans les sociétés cotées. Or, en Europe, les sociétés cotées en Bourse s'investissent davantage dans la gestion des risques par le biais du gouvernement d'entreprise et les investisseurs, dont les fonds de pension, sont très sensibles à ce type d'informations.

Avec la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001, le Conseil d'administration demeure chargé de fixer la stratégie de l'entreprise. Toutefois, le texte impose aux sociétés de mieux informer les actionnaires, notamment en matière environnementale. « *L'attractivité des sociétés françaises dépendra de leur gestion des risques* », conclut l'étude de KPMG France.

Le système de management intégré, une approche concrète de développement durable

« *Le management n'est pas une science, c'est une pratique* ». Cet apophtegme d'Hervé Sériex se vérifie lorsque, sur le plan opérationnel, l'entreprise cherche à concrétiser la stratégie à long terme de développement durable et la gestion des risques au quotidien. En d'autres termes, il faut définir quels outils utiliser ou adapter pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client qui est au centre des préoccupations de l'entreprise et à celles des parties prenantes (*stakeholders* en anglais) que sont à la fois les riverains, le personnel, les clients (une fois de plus), les actionnaires, etc....

C'est ce que s'efforce de faire, par exemple, la société de fonderie FAVI, avec son organisation « Chamallow », plaçant le client au centre de son organigramme. Cette entreprise, comme de nombreuses autres, a également choisi d'intégrer le management de l'environnement, de la qualité, et de la sécurité à partir de référentiels reconnus mondialement (voir la figure 1), constituant à la fois une référence en termes de management, un langage commun et une reconnaissance internationale pour les différentes parties prenantes.

Quant à elle, AFAQ a conduit, dès 1999, une étude sur une cinquantaine de grands groupes internationaux pour connaître l'organisation générale de ceux-ci, concernant les fonctions qualité, environnement et sécurité.

Cette étude a permis de relever l'existence de plusieurs courants de pensée, particulièrement influencés, dans les secteurs industriels, par le niveau de dangerosité ou le niveau de continuité des processus de production. Dans tous les cas, ou presque, l'étude relevait également une tendance lourde au regroupement des différentes composantes qualité, environnement, hygiène et sécurité, au sein d'une même direction. Cette évolution en termes d'organisation des fonctions du management de l'entreprise permet d'expliquer les évolutions récentes concernant les besoins de ces entreprises pour des systèmes de management de la sécurité. C'est ainsi que depuis 1999, des entreprises déjà certifiées ISO 9001 ou 9002 et ISO 14001 par AFAQ ont souhaité étendre, dans un cadre totalement volontaire, le champ d'application de leur système de management à l'environnement et à la sécurité.

Ces extensions ont donc donné lieu, au départ, à la demande de l'entreprise, à des audits de certification dédiés au nouveau référentiel. Progressivement ces entreprises ont souhaité, en fonction de leur propre avancement dans la démarche, que les audits de certification soient menés conjointement pour plusieurs référentiels, à l'occasion d'un audit de renouvellement pour l'un d'entre eux, par exemple.

L'expérience montre que le certificateur doit intervenir pour aider l'entreprise à concrétiser un choix entre différentes options et donner à l'option retenue la dynamique propre à maintenir l'entreprise sur la voie de l'amélioration continue en matière de qualité, d'environnement et de sécurité. Mais le choix initial de l'entreprise doit reposer sur une analyse menée très en amont. Le retour d'expérience en la matière montre que les raisons du choix de mise en place d'un système de management intégré peuvent varier significativement, suivant l'activité, la taille de l'entreprise, le contexte réglementaire, etc.

Il n'existe donc aucun système de management intégré livrable en l'état. Parmi les éléments favorables, on retrouve naturellement le souci d'une cohérence globale, d'une recherche d'économies en termes de gestion, la difficulté dans certaines activités à faire

L'approche intégrant le développement durable tient compte d'une nécessité de maîtrise des risques

Quant à elle, AFAQ a conduit,

la distinction à mettre des limites précises entre environnement et risques, ou encore la concentration de compétences techniques sur un petit nombre de personnes au sein de l'entreprise.

De surcroît, l'intégration de systèmes de management qualité, sécurité, environnement peut

être progressive, restreinte au départ à certains aspects des systèmes (gestion

documentaire par exemple) puis progressivement étendue, en respectant les points spécifiques (analyse environnementale). La nouvelle version de l'ISO 9001 répond pleinement à ce souci de compatibilité multi référentiels.

AFAQ a conduit, mi-2001, une nouvelle étude sur la perception des entreprises certifiées vis-à-vis des démarches de mise en place de systèmes de management intégré conduisant à des audits combinés de certification.

Par ordre décroissant d'importance, les avantages perçus ou escomptés par les entreprises sont les suivants :

- améliorer l'organisation de l'entreprise ;
- informer et former les employés de manière plus pertinente ;
- faciliter la communication interne ;
- augmenter l'implication du personnel ;
- alléger le système documentaire ;
- optimiser les coûts ;
- atteindre la qualité totale ;
- améliorer l'image de l'entreprise ;

- diminuer le nombre d'audits.

L'accent est donc largement mis sur les retombées internes pour l'entreprise.

Ceci est à rapprocher des bénéfices escomptés ou perçus vis-à-vis de la certification qualité, qui sont a priori situés en externe par les entreprises (nous travaillons

correctement, bien sûr, mais une certification peut être utile vis-à-vis de nos clients, de nos marchés, etc.) et a posteriori localisés majoritairement en interne (la démarche qualité nous a permis d'identifier des gisements de progrès).

vaillons correctement, bien sûr, mais une certification peut être utile vis-à-vis de nos clients, de nos marchés, etc.) et a posteriori localisés majoritairement en interne (la démarche qualité nous a permis d'identifier des gisements de progrès).

L'intégration de systèmes de management qualité, sécurité, environnement peut être progressive

Les normes ISO et les référentiels de systèmes de management, des outils en évolution

Le choix est donc en théorie très ouvert car les référentiels disponibles sont variés. Dans la réalité, les exemples de mise en place de systèmes de management intégrés montrent que pour la qualité, c'est bien évidemment la version 94 de l'ISO 9001 qui a été utilisée au départ et, depuis un an, la version 2000 de l'ISO 9001.

Dans le domaine de l'environnement, c'est essentiellement la norme ISO 14001 dans sa version de 1996.

Le choix du référentiel en hygiène et sécurité, lorsque la démarche corres-

pondante a été entreprise, dépend de la mise en place plus ou moins récente du système.

Pour les systèmes mis en place avant la fin de l'année 1999, le choix s'est porté sur le référentiel BS 8800 de 1996. Pour les démarches plus récentes, c'est plutôt le référentiel OHSAS 18001, dans sa version de 1999, qui a été retenu.

Pour ce qui concerne les référentiels relatifs à la sécurité, il convient de noter que le Bureau international du travail, dans le cadre d'une étude réalisée en 1998, a recensé au moins 24 référentiels différents relatifs à l'hygiène et la sécurité !

Pour répondre à une demande nationale spécifique, le Comité HS/1 du British Standards Institute (BSI), organisme de normalisation britannique, a réalisé un guide des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (BS 8800), publié le 15 mai 1996. Sur cette base, les organismes certificateurs ont développé des référentiels spécifiques.

Afin d'harmoniser les pratiques, le BSI a créé un groupe de travail avec ces organismes et certains membres de l'ISO (Irlande, Espagne...) qui a abouti au document OHSAS 18001, en avril 1999. Ce document s'inspire de la démarche de l'ISO 14001. Il semble donc être, dans la plupart des cas, la référence actuelle. Le BS 8800, en particulier, grâce à ses annexes, constitue cependant une excellente "boîte à outils" complémentaire.

« Inclure des exigences de management de la sécurité dans les séries ISO 9000 et ISO 14000 » : l'option avait été avancée dans le cadre des comités techniques de l'ISO (ISO/TC 176 et ISO/TC 207). Le bureau technique de l'ISO a préféré organiser une large consultation internationale auprès des parties concernées. Celle-ci eut lieu en septembre 1996 et a porté sur le management de la santé et la sécurité. Les pays ont émis des avis partagés sur la réalisation d'une norme. Une deuxième consultation, en avril 2000, a apporté une réponse encore négative bien que moins marquée. 29 pays sur 52 (soit une majorité) ont en effet voté pour une norme de management de la santé et de la sécurité au travail. Mais, dans le même temps, un certain nombre de pays, constituant une minorité de blocage, ont voté en défaveur d'une telle norme. Les règles de

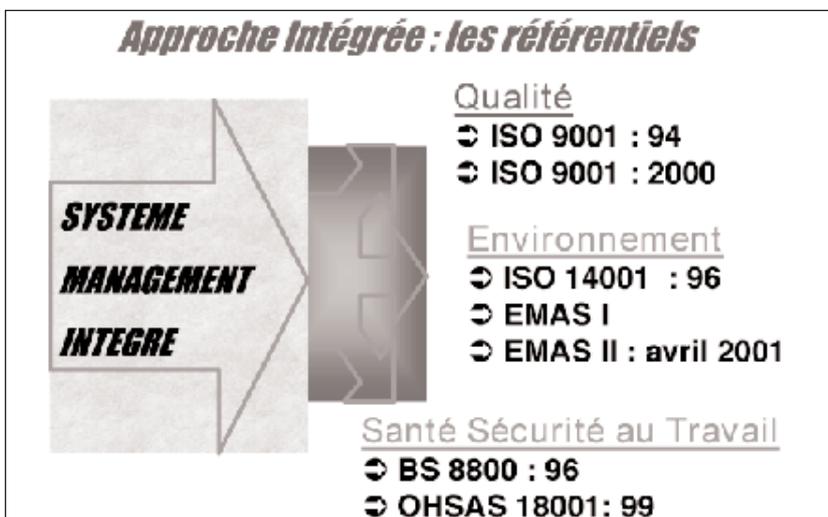


Fig. 1. - Les référentiels dans l'approche intégrée.

vote de l'ISO font donc que les travaux ont été repoussés.

Enfin le Bureau technique de l'ISO a décidé de ne pas donner suite à l'offre du Bureau international du travail (BIT/ILO) qui proposait à l'ISO de collaborer sur son propre projet en ce domaine.

On peut constater que les pays qui disposent d'un fort corpus réglementaire (dont la France) ne sont pas enclins à voir se rajouter une strate supplémentaire par le biais de la norme, notamment pour ce qui concerne les PME. Un travail complémentaire est donc sans doute nécessaire afin de bien resituer une démarche de mise en place d'un système de management de la sécurité par rapport à l'obligation de conformité à la réglementation en matière de sécurité au travail. Les travaux parlementaires en date du 29 janvier 2002 de la Commission d'enquête sur la sûreté des installations industrielles et des centres de recherches sur la protection des personnes et de l'environnement en cas d'accident industriel majeur, présidé par M. François Loos, entrepris suite au drame de Toulouse, sont également à verser aux réflexions en la matière.

On notera, enfin, qu'en matière d'environnement il existe également un référentiel européen, pour la certification environnementale. Il s'agit de l'EMAS (*Environnement management and audit scheme*). C'est le règlement européen n°1836/93 du 29 juin 1993 permettant la participation volontaire des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de management environnemental et d'audit, remplacé depuis avril 2001 par une nouvelle version qui s'appuie directement sur la norme ISO 14001. Son utilisation en France reste assez confidentielle (33 sites EMAS à comparer à plus de 2500 sites ISO 14001, au début de l'année 2002).

Les normes ISO et les référentiels de systèmes de management, des outils compatibles

Fort heureusement, on constate qu'il existe une réelle compatibilité entre les

normes et les référentiels utilisés, affichée dans les principes et traduite dans les textes, comme le montre le tableau après.

Ainsi depuis 1996, avec la norme ISO 14001, un effort a-t-il été systématiquement consenti pour rechercher des points d'ancrage avec la série ISO 9000. Il est par exemple précisé, dans l'introduction de la norme ISO 14001, que celle-ci partage certains principes de système de management permettant aux entreprises d'utiliser un système de management existant cohérent avec la série 9000, comme base de leur système de management environnemental. Les tableaux B1 et B2 de l'annexe B de la norme ISO 14001 donnent les correspondances entre les paragraphes de celle-ci et l'ISO 9001, version 94.

Concernant les référentiels relatifs au management de la santé et de la sécurité au travail, à savoir BS 8800 et OHSAS 18001, ceux-ci épousent au plus près la norme ISO 14001 avec, dans le cas de l'OHSAS 18001 une similitude évidente du plan. Un tableau en annexe A de ce référentiel propose de façon informative les correspondances avec l'ISO 14001 et l'ISO 9001 version 94 et l'affirmation dans l'avant propos d'une compatibilité de nature à faciliter, pour les organismes qui le souhaitent, l'intégration des systèmes de management relatifs à la qualité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail.

Force est de constater que la version 2000 de la norme ISO 9001 présente encore plus de points communs que la version précédente avec les référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001.

Point fondamental abondamment décrit au paragraphe 0.2 de l'introduction de cette norme, l'application du concept d'amélioration continue, dit de la « roue de Deming » (Planifier, Faire, Vérifier, Agir) bien connue sous l'acronyme anglais PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). On retrouve ce point dans le référentiel OHSAS 18001 et dans la norme ISO 14001, au niveau de son introduction.

Un paragraphe spécifique de l'introduction de la version 2000 de la norme

ISO 9001 (0.4) est consacré à la compatibilité avec d'autres systèmes de management. On y souligne sa compatibilité renforcée avec l'ISO 14001, au profit des utilisateurs. On y précise également que cette version de la norme permet d'aligner ou d'intégrer le système de management de la qualité avec d'autres systèmes relatifs au management environnemental, à l'hygiène et la sécurité au travail. Enfin l'annexe A informative fournit des tableaux de correspondance avec l'ISO 14001.

L'étude AFAQ de mai 2001 a montré que pour les entreprises qui ont effectivement mis en place des systèmes de management intégrant plus d'un référentiel, certains éléments ont pu être gérés en commun comme les candidats à la démarche l'escomptent. On peut citer, par ordre décroissant, des cas rencontrés : les objectifs, la politique, les actions correctives et préventives, la revue de direction, les audits internes, la formation, la maîtrise documentaire.

Comme on le voit en figure 2, les démarches de l'ISO peuvent correspondre à la concrétisation d'une intégration progressive qu'une logique d'anticipation conduit certaines entreprises à envisager dès aujourd'hui. Ces mêmes entreprises estiment que des délais de mise en œuvre sont nécessaires mais que la convergence est inéluctable.

Il va de soi que chaque référentiel conserve des spécificités et il convient de ne pas confondre, par exemple, l'identification des aspects environnementaux avec celle des dangers, les exigences légales en environnement et celles qui concernent la sécurité au poste de travail, etc.

Aujourd'hui, un exemple concret d'une réelle convergence et d'une fusion entre référentiels est donné par la nouvelle approche concernant les audits de certification en qualité et en environnement.

Les Comités ISO/TC 176 (qualité) et ISO/TC 207 (environnement) de l'ISO ont en effet mis en place un groupe de travail (*Joint Working Group*) concernant l'élaboration de la norme ISO

Le BIT, dans une étude réalisée en 1998, a recensé au moins 24 référentiels différents relatifs à l'hygiène et la sécurité !

19011. Elle concerne les audits de systèmes de management qualité ou environnement.

L'objectif poursuivi par l'ISO était d'élaborer une norme d'audit cohérente avec la famille des normes ISO série 9000 version 2000 et ISO série 14000, dans les délais les plus courts possibles, compte tenu de la publication des normes ISO 9000-v2000 au mois de décembre 2000.

La norme internationale ISO 19011 doit annuler et remplacer les normes suivantes.

Il s'agit d'abord des lignes directrices pour l'audit des systèmes de qualité :

- ISO 10011-1 (audit) ;
- ISO 10011-2 (critères de qualification pour les auditeurs de systèmes qualité) ;
- ISO 10011-3 (gestion des programmes d'audit).

Sont aussi concernées les lignes directrices pour l'audit environnemental :

- ISO 14010 (principes généraux) ;
- ISO 14011 (procédures d'audit) ;
- ISO 14012 (critères de qualification pour les auditeurs environnementaux).

La version FDIS (*Final Draft International Standard*) du projet de norme ISO 19011 a été rendue publique en avril 2002.

Le paragraphe 3.1 de l'ISO/DIS (*Draft International Standard*) 19011, dans sa version du 11 juin 2001, donne une définition des audits combinés ainsi que des audits conjoints :

- audits combinés, lorsque les systèmes de management de la qualité et de management environnemental sont audités ensemble (on applique donc par extension la notion d'audit combiné au domaine de la sécurité) ;
- audit conjoint, lorsque deux ou plusieurs organismes d'audit coopèrent pour auditer une même entreprise.

L'audit de certification de systèmes de management intégrés : une démarche désormais possible

Ainsi un processus de certification adapté peut être mis en œuvre. Selon les souhaits de l'entreprise, le niveau d'intégration des systèmes de management en un seul système de manage-

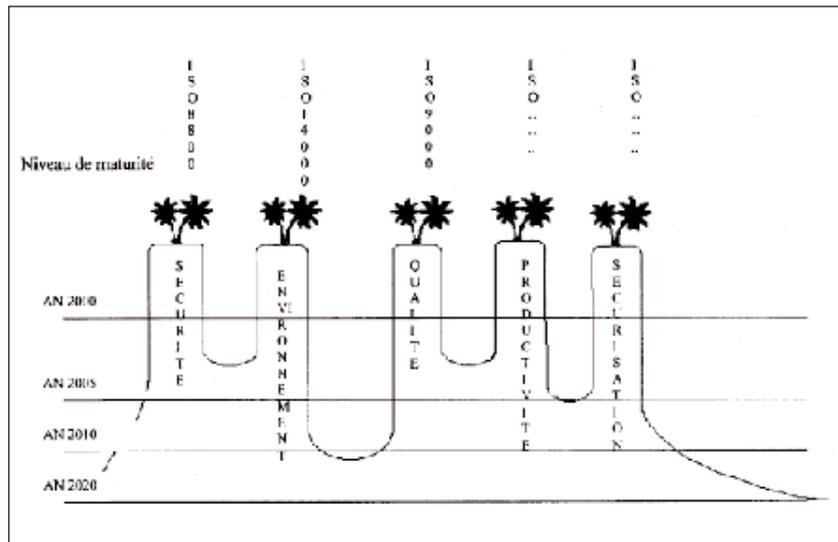


Fig. 2. - Les démarches de l'ISO peuvent correspondre à la concrétisation d'une intégration progressive qu'une logique d'anticipation conduit certaines entreprises à envisager dès aujourd'hui. Ces mêmes entreprises estiment que des délais de mise en œuvre sont nécessaires mais que la convergence est inéluctable.

ment, l'ancienneté et la maturité du (ou des) système(s) de management de l'organisme, trois approches possibles en dehors du cas trivial des audits séparés permettent de réaliser un audit de certification adapté, comme le montre la figure 3.

Pour des systèmes peu intégrés, on peut réaliser des audits séparés, mais

réalisés simultanément, avec des équipes d'audit indépendantes par référentiel, intervenant cependant en même temps à la demande du client. Un des auditeurs est alors choisi en tant que coordinateur.

Cet auditeur devra disposer des compétences nécessaires pour appréhender les interactions potentielles entre

Exemples d'exigences semblables des différents référentiels

Exigences	Qualité ISO 9001 - 2000	Qualité ISO 14001 - 1996	Qualité ISO 18001 - 1999
Identification du système de management	4.1	4.2	4.2
Documentation	4.2	4.4.4	4.4.4
Maîtrise des documents et des données	4.2.3 4.2.4	4.4.5	4.4.5
Enregistrement ou maîtrise des enregistrements	4.2.3 4.2.4	4.4.5	4.4.5
Politique	5.1 5.3	4.2	4.2
Planification	5.4	4.3	4.3
Objectifs	5.4	4.3	4.3
Organisation et responsabilités	5.5.	4.4.1	4.4.1
Communication	5.5	4.4.3	4.4.3
Revue de direction	5.6	4.5.6	4.5.6
Ressources	6.2 6.3 6.4	4.3	4.3
Maîtrise des processus	7.1 7.5	4.4.6	4.4.6
Audit interne	8.2.2	4.5.4	4.5.4
Maîtrise des non-conformités	8.3	4.5.2	4.5.2
Analyse des données	8.4	4.5.3	4.5.3
Principe des actions correctives	8.5	4.5.2	4.5.2

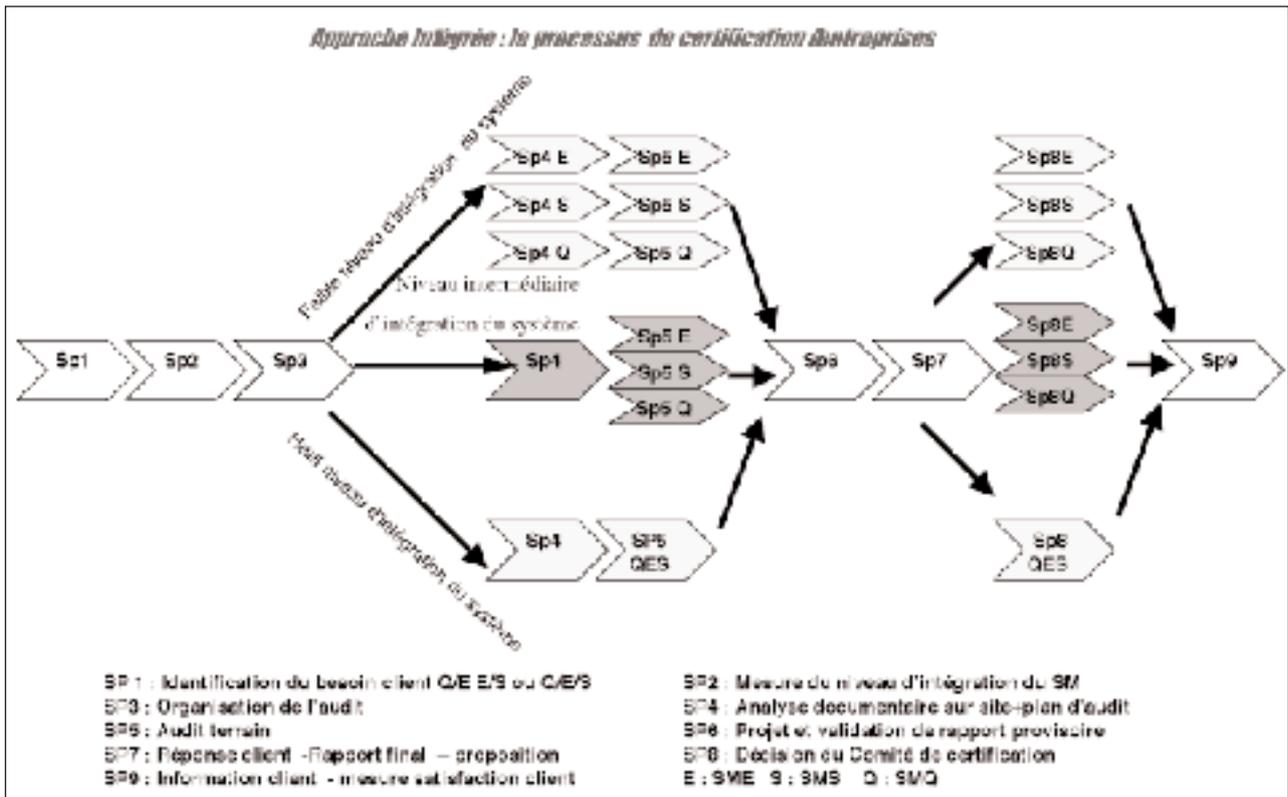


Fig. 3. – Approche intégrée : le processus de certification d'entreprises.

les différents systèmes de management. La démarche évoquée ci-dessus suppose également, au niveau de l'organisme audité, une disponibilité des responsables des différents systèmes de management.

Pour des systèmes dont l'intégration est plus avancée, des audits combinés peuvent être envisagés. Ainsi, plusieurs référentiels pour lesquels le client souhaite des décisions indépendantes par référentiel, sont audités conjointement par une équipe d'audit. Cette solution permet éventuellement à l'entreprise de n'être certifiée que

pour une partie des référentiels audités (cas de maturités différentes en entreprise dans les différents domaines). L'entreprise reçoit alors généralement un rapport global. Mais elle peut également choisir un rapport spécifique par référentiel.

Dans le cas d'un système de management totalement intégré, un seul système doit être évalué avec une seule équipe d'audit (ce qui suppose une équipe d'audit disposant de l'ensemble des compétences qualité, sécurité,

environnement), un seul rapport d'audit, et une décision commune et groupée pour l'ensemble des référentiels audités.

Ainsi une connaissance réciproque des référentiels par les auditeurs et une possibilité d'échanger la conduite de certaines parties d'audit sont nécessaires pour optimiser le nombre de membres de l'équipe d'audit. Ceci suppose, au moins pour le coordinateur de la mission, et idéalement à terme pour chaque intervenant, l'expérience d'audit conjoint sur deux référentiels.

C'est pourquoi la formation des auditeurs constitue un point clé du succès des démarches intégrées de certification. En ce qui concerne les règles qu'AFAQ s'est fixées pour organiser des missions d'audit de système de management intégré, chaque membre de l'équipe doit être au moins qualifié pour son référentiel et formé à un autre. De plus, il doit disposer des compétences sectorielles nécessaires pour la mission, en fonction des activités concernées.

Depuis deux ans, AFAQ a renforcé les sessions de formation de ses auditeurs et les poursuivra en 2002 et 2003. Celles-ci doivent tenir compte de la richesse et de la complexité des diverses réglementations, en particulier au plan national en matière d'environnement industriel et de droit du travail, ainsi que de l'importance des connaissances techniques nécessaires pour apprécier chaque secteur d'activité.

Sur un plan pratique de réalisation de l'audit, une attention toute particulière doit être portée à la mise au point du plan d'audit en liaison avec l'entreprise, à la coordination pendant l'audit et à son issue, à la rédaction cohérente des écarts et des conclusions, ainsi qu'à la rédaction d'un ou de plusieurs rapports d'audit, dans un souci de cohérence et d'homogénéité, sous le contrôle du coordinateur.

Enfin, l'avis des comités de certification sur la base d'un ou plusieurs rapports peut conduire à des décisions de certification par référentiel ou globales (suivant deux ou trois référentiels), en fonction des engagements initiaux pris entre le certificateur et l'organisme certifié. Il convient, là encore, de prendre le

temps nécessaire, en amont, pour que l'entreprise et le certificateur définissent le produit attendu du processus de certification. De là découle le succès de la démarche. Et il serait dangereux de ne considérer les choses que sous un angle strictement financier. Un système de management intégré n'implique pas toujours un audit de durée moindre.

Pour une prudence à la hauteur de l'enjeu

De nombreuses initiatives sont désormais lancées pour aboutir à une

démarche internationale normative en matière de développement durable. Ainsi, le thème de la responsabilité sociale des entreprises a été abordé en juin 2002 par le comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation (COPOLCO) et pourrait déboucher sur l'élaboration de normes.

De même, au niveau français, un groupe de travail de l'AFNOR, présidé par Christian Brodhag, a conduit à la publication en juillet 2002 d'un projet de lignes directrices pour la prise en compte des objectifs de développement durable dans un sys-

tème de management en se référant à une démarche d'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

On se gardera cependant de tirer de ces faits des conclusions définitives et euphoriques, car comme le disait l'analyste financier américain Malcolm Forbes : « *Celui qui prétend que dans la vie professionnelle, on s'occupe de faits et non de fiction, n'a jamais vu de vieilles projections à cinq ans* ». La prudence reste de mise, à la hauteur de l'enjeu, ce qui n'interdit pas l'optimisme... ●