

# E 17

## Préparation à l'ISO 14 001

### Objectif

1. Domaine et étapes
2. Normes et définitions
  - 2.1 Normes
  - 2.2 Définitions
- 3 Approche processus
  - 3.1 Processus
    - 3.1.1 Les processus de management
    - 3.1.2 Les processus de réalisation
    - 3.1.3 Les processus de support
  - 3.2 Cartographie des processus
  - 3.3 Approche processus
4. Exigences
  - 4.1 Exigences générales
  - 4.2 Politique environnementale
  - 4.3 Planification
    - 4.3.1 Aspects environnementaux
    - 4.3.2 Exigences légales et autres
    - 4.3.3 Objectifs, cibles, programmes
  - 4.4 Mise en œuvre
    - 4.4.1 Ressources, rôles, responsabilité et autorité
    - 4.4.2 Compétence, formation et sensibilisation
    - 4.4.3 Communication
    - 4.4.4 Documentation
    - 4.4.5 Maîtrise des documents
    - 4.4.6 Maîtrise opérationnelle
    - 4.4.7 Situations d'urgence
  - 4.5 Vérification
    - 4.5.1 Surveillance et mesurage
    - 4.5.2 Évaluation de la conformité
    - 4.5.3 Non-conformité, action corrective et action préventive
    - 4.5.4 Maîtrise des enregistrements
    - 4.5.5 Audit interne
  - 4.6 Revue de direction

### Annexes

**Objectif du module :** Préparation à la mise en œuvre, la certification, le maintien et l'amélioration de votre système de management environnemental (ISO 14 001) pour pouvoir :

- augmenter la satisfaction des parties prenantes
- maîtriser les aspects et impacts environnementaux
- démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires

## 1. Domaine et étapes

La norme ISO 14 001 (Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation) est générique car elle s'applique à toute entreprise, sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type. Le domaine d'application du SME est défini et un enregistrement est conservé. 

La norme ISO 14 001 ne contient pas d'exigences relatives à l'hygiène, la santé et la sécurité. ISO vient du grec « isos » (égal).

C'est une norme internationale qui permet la certification par un organisme accrédité.

Pour cela il suffit que le système de management environnemental (SME) soit :

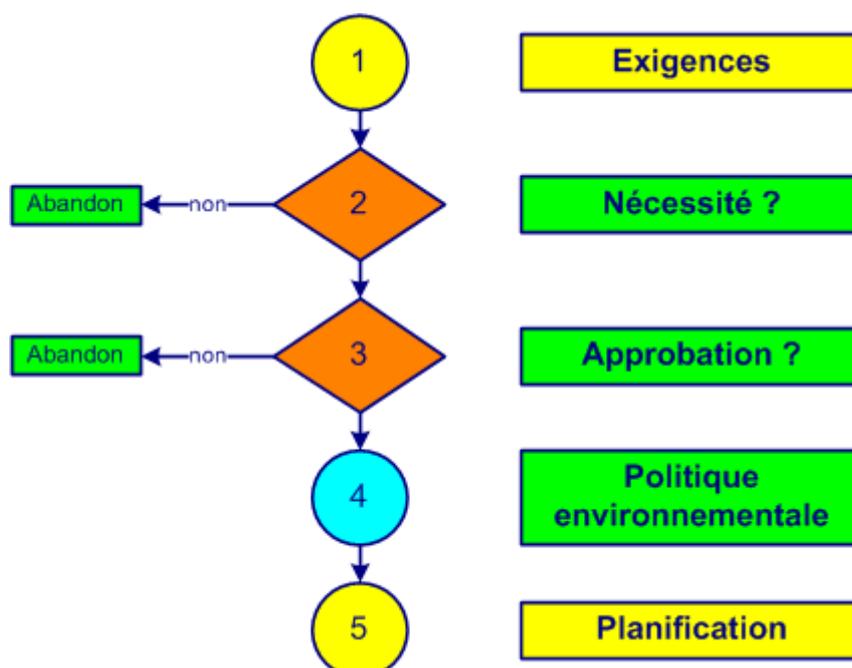
- défini
- mis en place
- tenu à jour
- amélioré et
- conforme :
  - à la politique environnementale définie
  - aux exigences de la norme ISO 14 001

L'engagement environnemental est une prise de conscience face à l'ampleur des impacts nuisibles de l'industrie moderne. Les premières lois sur la protection de l'environnement sont apparues dans les années 70 du siècle dernier.

La finalité d'un système de management environnemental est le développement durable, qui sera bénéfique à tous.

### Une démarche bien préparée est à moitié réussie

La démarche pour mettre en œuvre un système de management environnemental passe par plusieurs étapes. Un exemple de préparation est montré en figure 1-1.



*Figure 1-1. Préparation d'un SME*

L'**étape 1** comporte la détermination des besoins et attentes (**exigences**) des parties intéressées (internes et externes). L'implication de la direction à son plus haut niveau est réellement indispensable. Les conseils d'un consultant sont souvent sollicités. C'est le moment pour réaliser un état des lieux du système environnemental (ou de ce qui existe). Choisir organisme externe de certification.

Une des questions clés qui vient très vite (**étape 2**) est la **nécessité** de cette décision. Si cela n'est vraiment pas nécessaire ou si l'estimation des coûts de la démarche de certification dépasse les ressources disponibles, on fera mieux d'abandonner tout de suite.

Les bénéfices de la mise en œuvre d'un système de management environnemental sont souvent :

- image de l'entreprise améliorée
- un pas devant la concurrence
- protection de l'environnement renforcée
- faire des économies (prévention des pollutions, risques et incidents)
- confiance des parties intéressées accrue
- anticipation du développement durable
- personnel sensibilisé, consulté, motivé et fier
- amélioration des conditions de travail
- bonnes pratiques valorisées
- consommation énergétique réduite
- engagement profitable pour tous
- meilleure préparation aux situations d'urgence
- obligations légales à jour
- formalisation du savoir-faire
- maîtrise des processus

Les bénéfices de la certification d'un système de management sont souvent :

- nouveaux clients
- part de marché accrue
- hausse des ventes
- meilleure performance financière

**Plus d'un million et demi d'entreprises dans le monde entier ne peuvent pas se tromper !**

L'internalisation de l'esprit des principes et des exigences d'une norme ISO permet d'améliorer sensiblement la performance globale de votre entreprise, surtout quand cela n'est pas considéré comme une contrainte.

La **troisième étape** doit déterminer si cette démarche reçoit l'**approbation** du personnel. Une campagne de communication est lancée en interne sur les objectifs d'un système de management environnemental (SME). Le personnel est sensibilisé et comprend que sans sa participation le projet ne pourra aboutir.

**Ayez confiance, le succès viendra avec l'implication et l'effort de tout le personnel !**

Définir la vision (ce que nous voulons être), la mission (pourquoi nous existons) et le plan stratégique de l'entreprise. L'**étape suivante (4)** commence par une analyse préliminaire des exigences légales et réglementaires et continue avec l'établissement d'une ébauche de la **politique environnementale** et des objectifs environnementaux. Si vous ne possédez pas encore un exemplaire de la norme ISO 14 001, c'est le moment de l'obtenir (cf. paragraphe 2.1). Vous pouvez trouver le texte intégral des exigences de la norme ISO 14 001 (article 4) sur le site du Journal officiel de l'Union européenne, règlement N° 1221/2009, [annexe II, pages 24 à 33](#).

La **planification** est la **dernière étape (5)** de la préparation du projet d'obtention de la certification ISO 14 001. Une période raisonnable se situe entre 5 à 8 mois (chaque entreprise est spécifique et unique). Un représentant de la direction est nommé responsable (pilote) du projet.

L'établissement et la mise en place du système de management environnemental ISO 14 001 sont montrés dans la figure 1-2.

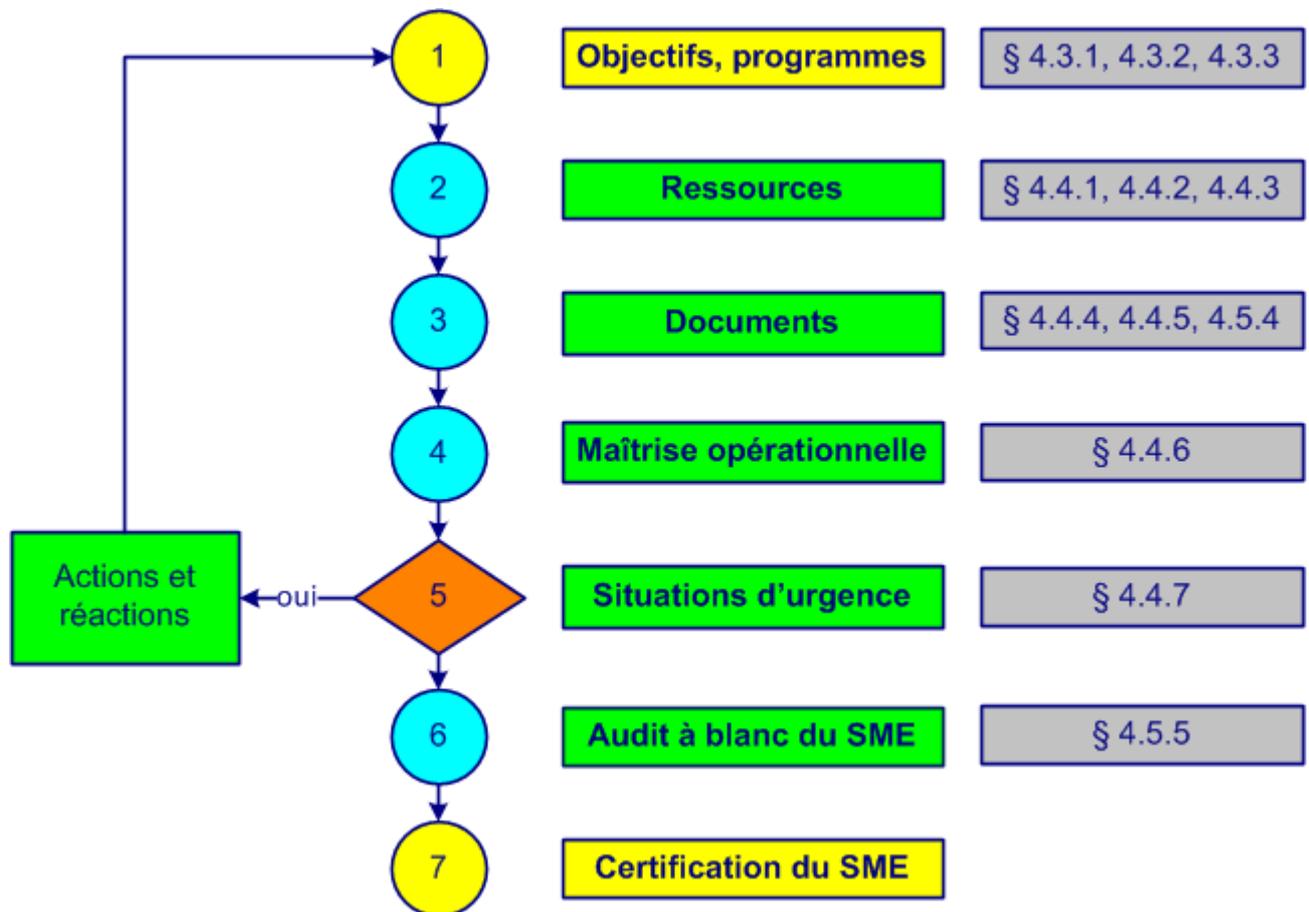


Figure 1-2. Mise en œuvre d'un SME

Des audits internes permettent d'évaluer le degré de la mise en place du système (identification des aspects et impacts environnementaux, exigences légales et autres). Cette **étape (1)** permet de définir les **objectifs**, cibles et **programmes** environnementaux.

Dans l'**étape 2** sont fixées les **ressources** nécessaires pour atteindre les objectifs environnementaux. Une planification des tâches, responsabilités et délais est établie. Le personnel interne et les sous-traitants sont sensibilisés aux impacts environnementaux significatifs. Une formation des auditeurs internes est effectuée.

L'**étape 3** consiste à établir avec la participation du maximum de personnes disponibles les premières versions des procédures, **documents** et enregistrements liés au système de management environnemental. Les bases du manuel environnement (le manuel n'est pas obligatoire) sont mises sur papier.

La **maîtrise opérationnelle** est faite à l'**étape 4**. Les activités, liées aux aspects environnementaux significatifs identifiés, sont planifiées et mises en place. La communication en interne et en externe est établie et formalisée.

Les **situations d'urgence** avec impacts potentiels sur l'environnement sont répertoriées à l'**étape 5**. Les réponses (actions et réactions) aux situations d'urgence sont mises en place et documentées.

Pour effectuer l'**audit à blanc du SME (étape 6)** les documents tels manuel environnement, procédures et autres sont vérifiés et approuvés par les personnes appropriées. Une revue de direction permet d'évaluer la conformité aux exigences applicables. La politique environnementale et les objectifs sont finalisés. Un responsable environnement d'une autre entreprise ou un consultant pourra fournir de précieuses remarques, suggestions et recommandations.

Quand le système est correctement mis en place et respecté, la **certification du SME** par un organisme externe devient une formalité (**étape 7**).

Une méthode pertinente pour évaluer le niveau de performance de votre système de management environnemental est la logique RADAR du modèle d'excellence de l'[EFQM](#) (European Foundation for Quality Management) avec ses 9 critères et sa note globale sur 1000 points.

## 2. Normes et définitions

### 2.1 Normes

L'édition 2004 de la norme **ISO 14 001** (« **Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation** ») se distingue de la première version (1996) par :

- une meilleure compatibilité avec l'ISO 9001
- une plus grande clarté du texte
- une importance plus grande donnée à l'amélioration continue
- le renforcement de l'évaluation de la conformité (légale et réglementaire)
- une plus grande simplification de la documentation

Comme l'on voit dans l'Annexe B de l'**ISO 14 001 : Correspondance entre l'ISO 14 001 : 2004 et l'ISO 9001 : 2000** et dans l'annexe A de l'**ISO 9001 : Correspondance entre l'ISO 9001 : 2008 et l'ISO 14001 : 2004** les points communs sont multiples dans la forme et le contenu. Cela montre qu'une entreprise ayant mis en place l'une des deux normes pourra facilement mettre en œuvre la deuxième.

Une autre démonstration des rapports étroits entre les deux normes de systèmes de management est l'**ISO 19 011 (2011) : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management »**.

La norme ISO 14 004 : 2004 « **Systèmes de management environnemental – Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre** » contient beaucoup d'explications, de conseils pratiques et d'exemples.

Le fascicule de documentation **FD X30-205 : 2007 « Système de management environnemental - Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental »** montre comment mettre en place un système de management environnemental en 3 niveaux et 23 étapes pour des petites entreprises.

Toutes ces normes et documents peuvent être commandés sur le site de l'AFNOR [www.boutique.afnor.fr](http://www.boutique.afnor.fr) (Association française de normalisation) dans la rubrique boutique catalogue normes.

Deux documents français liés aux processus avec des explications, recommandations et exemples :

- **FD X50-176** (fascicule de documentation, 2005) **Outils de management - Management des processus**
- **AC X50-178** (accord, 2002) **Management de la qualité - Management des processus - Bonnes pratiques et retours d'expérience**

L'approche processus est l'un des principes de base de l'ISO 14 001. Le modèle PDCA (de l'anglais Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Dérouler, Comparer, Agir) s'applique aussi à tout processus ayant un aspect ou impact environnemental comme le montre le cycle de Deming :

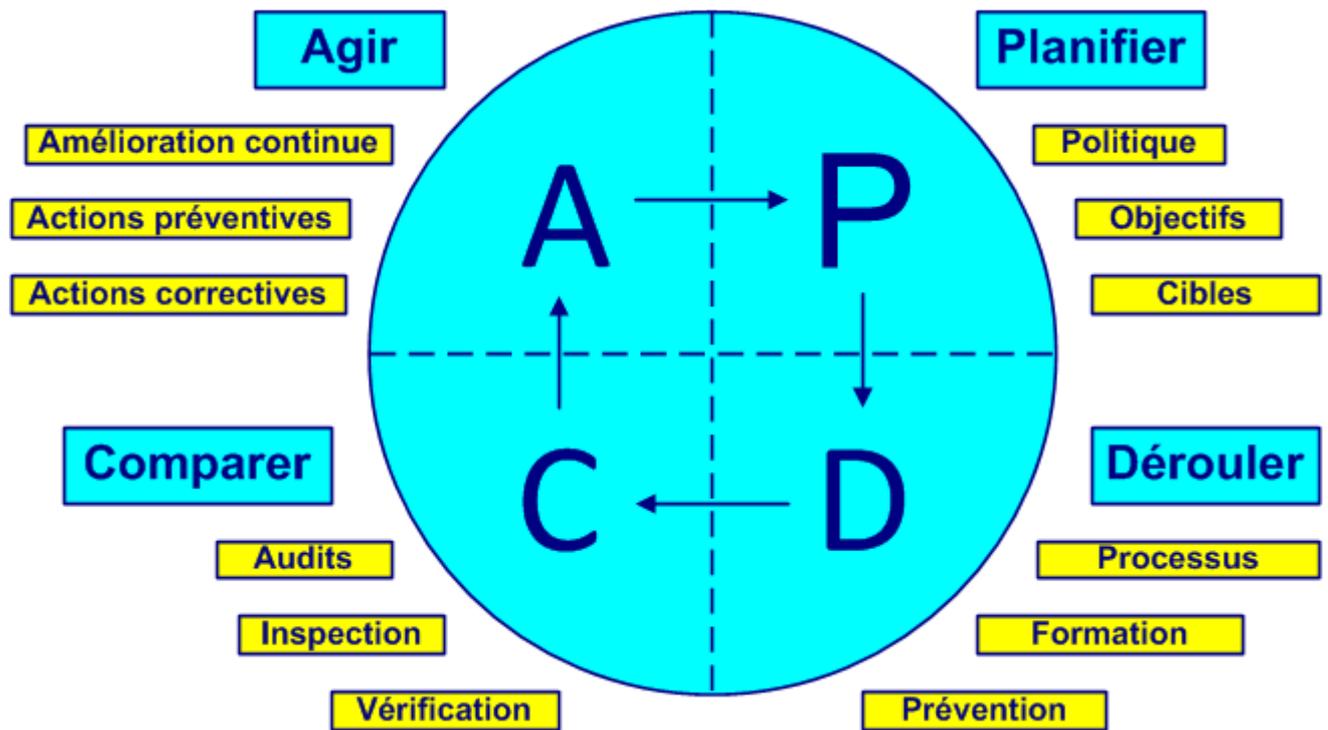


Figure 2-1. Le cycle de Deming pour l'amélioration continue

- P : Planifier, préparer la politique environnementale, les objectifs, cibles et programmes, identifier et analyser les aspects (ISO 14 001, § 4.2 et § 4.3)
- D : Dérouler, développer, mettre en œuvre les processus, les procédures, la formation, la prévention, la réaction aux situations d'urgence (ISO 14 001, § 4.4)
- C : Comparer, inspecter, vérifier, mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, réaliser des audits (ISO 14 001, § 4.5)
- A : Agir, ajuster, adapter, décider, améliorer la performance du SME, revue de direction, actions correctives et préventives (ISO 14 001, § 4.6)

Pour approfondir ses connaissances sur le cycle de Deming et ses 14 points de la théorie du management vous pouvez consulter le livre « Hors de la crise » W. Edwards Deming, Economica, 2002, paru pour la première fois en 1982.

## 2.2 Définitions

**Le début de la sagesse c'est de désigner les choses par leur nom. Confucius**

Quelques définitions et termes utilisés en relation avec le SME :

**Action corrective** : action pour éliminer les causes d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur réapparition

**Action préventive** : action pour éliminer les causes potentielles d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur apparition

**Aspect environnemental** : tout élément d'une entreprise qui peut réagir avec l'environnement

**Cible environnementale** : valeur d'un paramètre, associé à un objectif environnemental, permettant de façon objective d'en mesurer l'efficacité

**Conformité** : satisfaction d'une exigence spécifiée

**Efficacité** : capacité de réalisation des activités planifiées avec le minimum d'efforts

**Efficience** : rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

**Entreprise** : structure qui satisfait un besoin

**Environnement** : espace dans lequel fonctionne toute entreprise

**Impact environnemental** : toute modification de l'environnement causée par une entreprise

**Non-conformité** : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

**Objectif environnemental** : but mesurable à atteindre lié à l'environnement

**Partie intéressée** : personne, groupe ou organisation concernés par les impacts d'une entreprise

**Partie prenante** : personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affectés par une entreprise

**Processus** : activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

**Produit (ou service)** : tout résultat d'un processus ou d'une activité

**Système de management** : ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs

**Système de management environnemental** : ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs environnementaux

Exemples de parties prenantes : investisseurs, clients, employés, fournisseurs, citoyens, organisations sociales et politiques

Dans la terminologie des systèmes de management ne pas confondre :

- accident et incident
  - l'accident est un événement imprévu grave
  - l'incident est un événement qui peut entraîner un accident
- anomalie, défaut, défaillance, dysfonctionnement, gaspillage, non-conformité et rebut :
  - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu
  - le défaut est la non-satisfaction d'une exigence liée à une utilisation prévue
  - la défaillance c'est quand une fonction est devenue inapte
  - le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
  - le gaspillage c'est quand il y a des coûts ajoutés mais pas de valeur
  - la non-conformité est la non-satisfaction d'une exigence spécifiée en production
  - le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- audit, inspection, audité et auditeur
  - l'audit est le processus d'obtention des preuves d'audit
  - l'inspection est la vérification de conformité d'un processus ou produit
  - l'audité est celui qui est audité
  - l'auditeur est celui qui réalise l'audit
- client, fournisseur et sous-traitant
  - le client reçoit un produit
  - le fournisseur procure un produit
  - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- efficacité et efficience
  - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
  - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- étalonnage et calibrage
  - l'étalonnage c'est la vérification d'une valeur lue par rapport à un étalon
  - le calibrage c'est le positionnement de repères
- informer et communiquer
  - informer c'est porter une information à la connaissance de quelqu'un
  - communiquer c'est transmettre un message, écouter la réaction et dialoguer
- maîtriser et optimiser
  - la maîtrise est le respect des objectifs

- l'optimisation est la recherche des meilleurs résultats possibles
- objectif, cible et indicateur
  - l'objectif est un engagement recherché
  - la cible est un objectif précisé
  - l'indicateur est l'information de la différence entre le résultat obtenu et l'objectif fixé
- processus, procédure, produit, procédé, activité et tâche
  - le processus est la façon de satisfaire le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
  - la procédure est la description de la façon dont on devrait se conformer aux règles
  - le produit est le résultat d'un processus
  - le procédé est la façon d'exécuter une activité
  - l'activité est un ensemble de tâches
  - la tâche est une suite de simples opérations
- programme d'audit et plan d'audit
  - le programme d'audit est la planification annuelle des audits
  - le plan d'audit est le descriptif des activités d'un audit
- suivi et revue
  - le suivi est la vérification d'atteinte de résultats d'une action
  - la revue est l'analyse de l'efficacité à atteindre des objectifs

*Remarque 1 : le mot anglais « control » a plusieurs sens. Il peut être traduit par maîtrise, autorité, commande, gestion, contrôle, surveillance, inspection. Pour éviter des malentendus notre préférence est pour maîtrise et inspection au détriment de contrôle.*

*Remarque 2 : entre processus et procédé notre préférence est pour processus (en anglais « process »).*

*Remarque 3 : le client peut être aussi l'utilisateur, le bénéficiaire, le déclencheur, le donneur d'ordre, le consommateur.*

*Remarque 4 : l'utilisation des définitions de l'ISO 14 001 et de l'ISO 9000 est recommandée. Le plus important est de définir pour tous dans l'entreprise un vocabulaire commun et sans équivoques.*

*Remarque 5 : organisme est le terme utilisé dans l'ISO 14 001 pour l'entité entre le fournisseur et le client (en anglais organization). Pour éviter la confusion avec organisme de certification et organisation (structure) notre préférence est pour le terme entreprise.*

L'[annexe 05](#) précise la fréquence d'utilisation de certains mots-clés figurant dans la norme ISO 14001.

Pour d'autres définitions, termes, commentaires, explications et interprétations que vous ne trouvez pas dans ce module et dans l'[annexe 06](#) vous pouvez consulter :

- Dictionnaire de l'environnement, AFNOR, 2001
- ISO 9000 : 2005 : Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, 2005

Pour aller plus loin quelques livres sur la performance et l'environnement :

- W. Edwards Deming, **Out of the crisis**, MIT Press, 1982 (Hors de la crise, Economica, 2002)
- Eliyahu Goldratt, Jeff Cox, **The Goal**, A Process of Ongoing Improvement, North River Press, 1984 (Le But, un processus de progrès permanent, AFNOR, 2013)
- Masaaki Imai, **KAIZEN**, the Key to Japan's Competitive Success, McGraw Hill, 1986 (KAIZEN, La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1989)
- Valérie Baron, **Mettre en place votre système de management environnemental**, AFNOR, 2002
- Bernard Froman et al, **Qualité, sécurité, environnement**, AFNOR, 2003
- A. J. Edwards, **ISO 14001 Environmental Certification Step by Step**, Elsevier, 2004 (Certification environnementale ISO 14001 pas à pas)
- Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Elsevier, 2004 (Guide du système environnemental ISO 14001)
- Hans Bradenburg, Jean-Pierre Wojtyna, **L'approche processus – mode d'emploi**, AFNOR, 2006
- ACFCI, **Gestion de l'environnement pour les PME-PMI**, AFNOR, 2007
- Jean-Michel Balet, **Aide-mémoire – Gestion des déchets**, Dunod, 2008
- Michel Cattan, **Guide des processus**, AFNOR, 2008
- Odile Faure-Rochet, **Analyse environnementale – les clés de la réussite**, AFNOR, 2009
- Jean-François Zobrist, **Un petit patron naïf et paresseux**, Stratégie et Avenir, 2009
- Florence Gillet-Goinard, Christel Manar, **La boîte à outils en santé, sécurité, environnement**, Dunod, 2010
- Valérie Baron, **Pratiquer le management de l'environnement**, AFNOR, 2011
- Loetitia Vaute, Marie-Paule Grevêche, **Certification ISO 14001 – les 10 pièges à éviter**, AFNOR, 2012
- Bernard Froman, **Du manuel qualité au manuel de management**, AFNOR, 2013

Un site avec des livres spécialisés : [Librairie Environnement](#) : livres de l'environnement et du développement durable.

### 3 Approche processus

#### 3.1 Processus

Le mot processus vient de la racine latine *procedere* = marche, développement, progrès (Pro = en avant, *cedere* = aller). Chaque processus transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée et des nuisances potentielles.

Un processus a trois éléments de base : entrées, activités, sorties.

Un processus peut être très complexe (lancer une fusée) et relativement simple (auditer une procédure documentée).

Un processus est :

- répétable
- prévisible
- mesurable
- définissable
- dépendant de son contexte
- responsable de ses fournisseurs

Un processus est défini entre autres par :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- son bénéficiaire (pour qui ?)
- son domaine et activités
- ses déclencheurs
- ses documents et enregistrements
- ses éléments d'entrée
- ses éléments de sortie (intentionnels et non intentionnels)
- ses contraintes
- ses ressources :
  - humaines
  - matérielles
- ses objectifs et cibles
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses risques et écarts potentiels
- ses opportunités d'amélioration continue

Une revue de processus est conduite périodiquement par le pilote du processus (cf. [annexe 07](#)).

Les composantes d'un processus sont montrées dans la figure 3-1 :

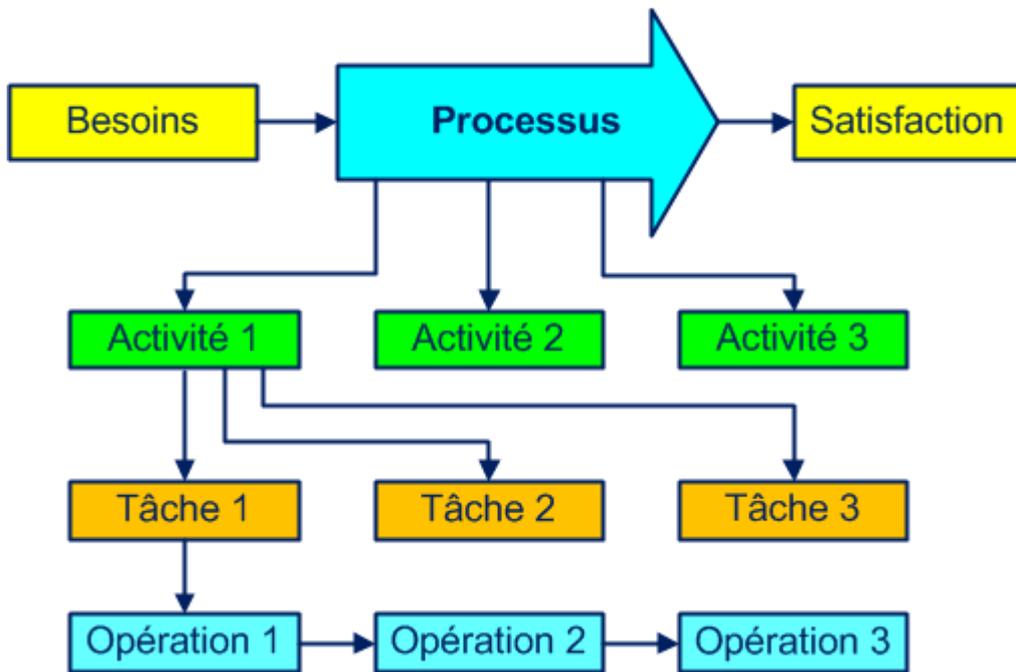


Figure 3-1. Les composantes d'un processus

La figure 3-2 montre un exemple qui aide à répondre aux questions :

- quelles matières, quels documents, quels outils ? (entrées)
- quel intitulé, quelles activités, exigences, contraintes ? (processus)
- quels produits, quels documents ? (sorties)
- comment, quelles inspections ? (méthodes)
- quel est le niveau de la performance ? (indicateurs)
- qui, avec quelles compétences ? (ressources humaines)
- avec quoi, quelles machines, quels équipements ? (ressources matérielles)

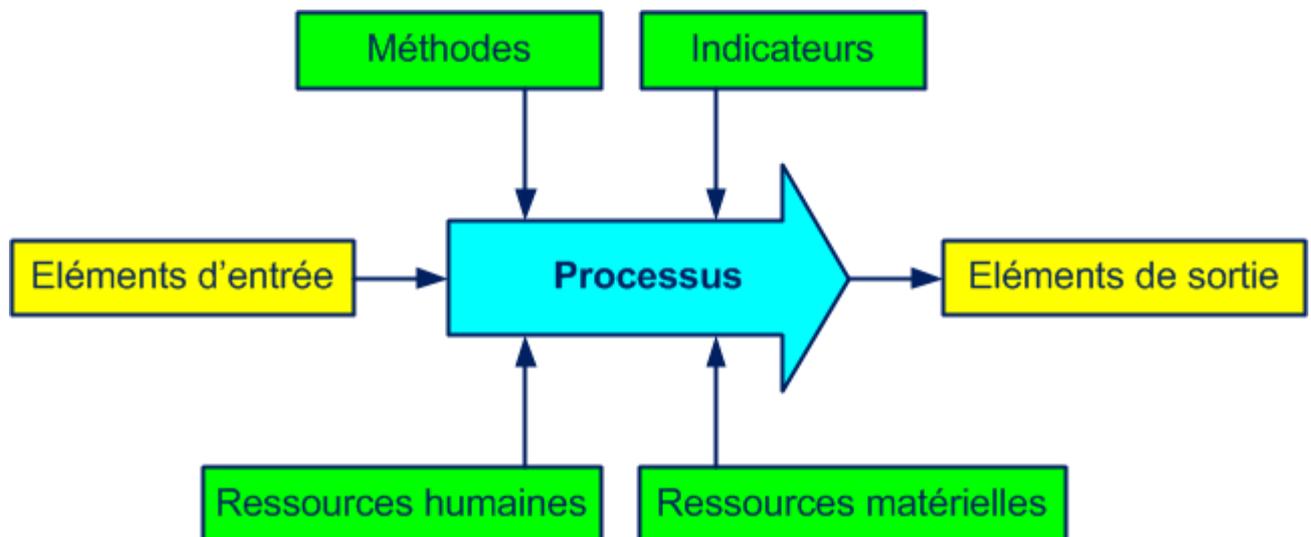


Figure 3-2. Certains éléments d'un processus

Souvent l'élément de sortie d'un processus est l'élément d'entrée du processus suivant.

Vous pouvez trouver quelques exemples de fiches processus dans l'ensemble de documents [E 02](#).

Toute entreprise peut être considérée comme un macro processus, avec sa finalité, ses éléments d'entrée (besoins et attentes clients) et ses éléments de sortie (produits/services pour satisfaire les exigences des clients).

Notre préférence pour identifier un processus est l'utilisation d'un verbe (acheter, produire, vendre) à la place d'un nom (achats, production, vente) pour différencier le processus du service de l'entreprise ou de la procédure et rappeler la finalité du processus.

Les processus sont (comme nous allons voir dans les paragraphes suivants) de type management, réalisation et support. Ne pas attacher trop d'importance au classement des processus (parfois c'est très relatif) mais bien vérifier que toutes les activités de l'entreprise entrent dans un des processus.

### **3.1.1. Les processus de management**

Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision, clés, majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.

Les processus suivants peuvent intégrer cette famille :

- élaborer la stratégie
- définir la politique environnementale
- gérer les risques
- planifier le SME
- acquérir et gérer les ressources humaines
- piloter les processus
- identifier les aspects et impacts environnementaux
- réaliser la revue de direction
- auditer
- communiquer
- améliorer
- mesurer la satisfaction des parties intéressées

### **3.1.2 Les processus de réalisation**

Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.

Ils sont principalement :

- concevoir et développer
- acheter
- produire
- vendre
- vérifier
- gérer les déchets
- maintenir les équipements
- réceptionner, stocker et expédier
- maîtriser les non-conformités
- réaliser les actions préventives et correctives
- prévenir les situations d'urgence

### 3.1.3 Les processus de support

Les processus de support (soutien) fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables.

Les processus support sont souvent :

- gérer la documentation
- réaliser les analyses environnementales
- acquérir et maintenir les infrastructures
- dispenser la formation
- gérer les moyens d'inspection
- tenir à jour la veille réglementaire
- tenir la comptabilité
- administrer le personnel

### 3.2 Cartographie des processus

La cartographie des processus est par excellence un travail pluridisciplinaire. Ce n'est pas une exigence formelle de la norme ISO 14 001 mais est toujours bienvenue.

Les 3 types de processus et quelques interactions sont montrés dans la figure 3-3.

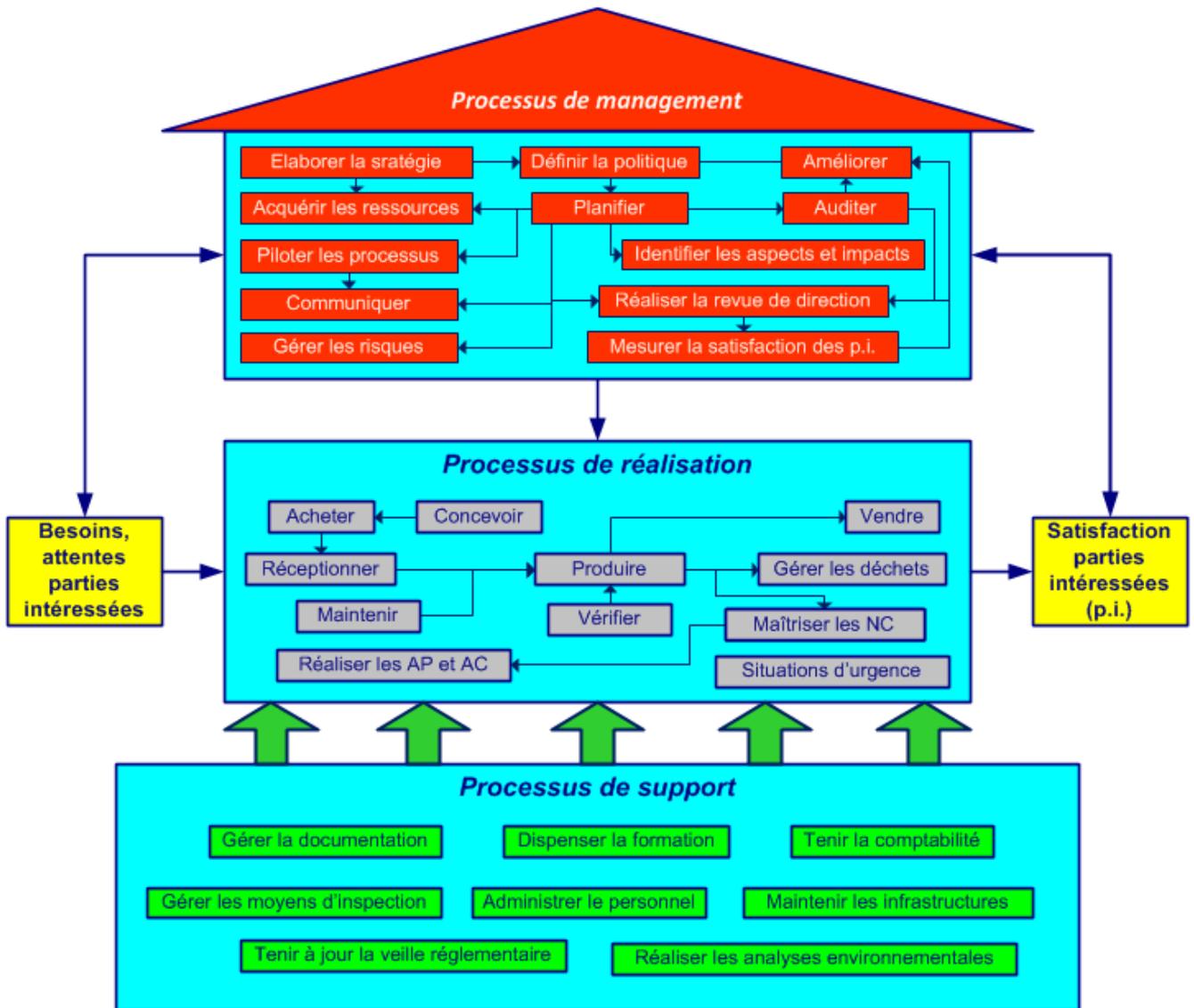


Figure 3-3. La maison des processus

Exemples de parties intéressées : investisseurs, clients, employés, fournisseurs, société

La cartographie permet entre autres :

- d'obtenir une vision globale de l'entreprise
- d'identifier les bénéficiaires (clients), les flux et les interactions
- de définir des règles (simples) de communication entre les processus

Dans les éléments de sortie il ne faut pas sous-estimer les produits non voulus tels les déchets, nuisances, rejets.

Pour obtenir une image plus claire on peut simplifier en utilisant au total une quinzaine de processus essentiels. Un processus essentiel peut contenir quelques sous-processus, par exemple dans un processus « développer le SME » peuvent entrer :

- élaborer la stratégie
- définir la politique
- gérer les risques
- planifier le SME

- déployer les objectifs
- acquérir les ressources
- piloter les processus
- améliorer

Deux autres exemples de processus (concevoir, figure 3-4 et produire figure 3-5) :

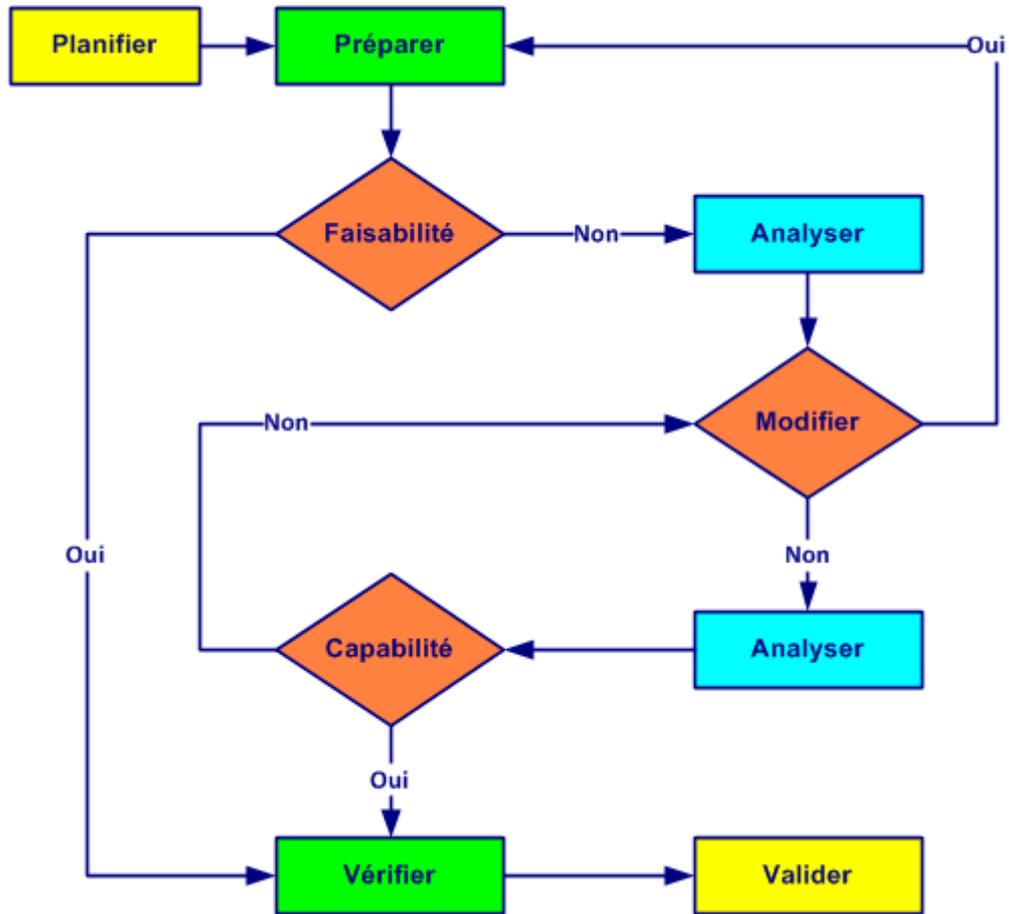


Figure 3-4. Un processus concevoir

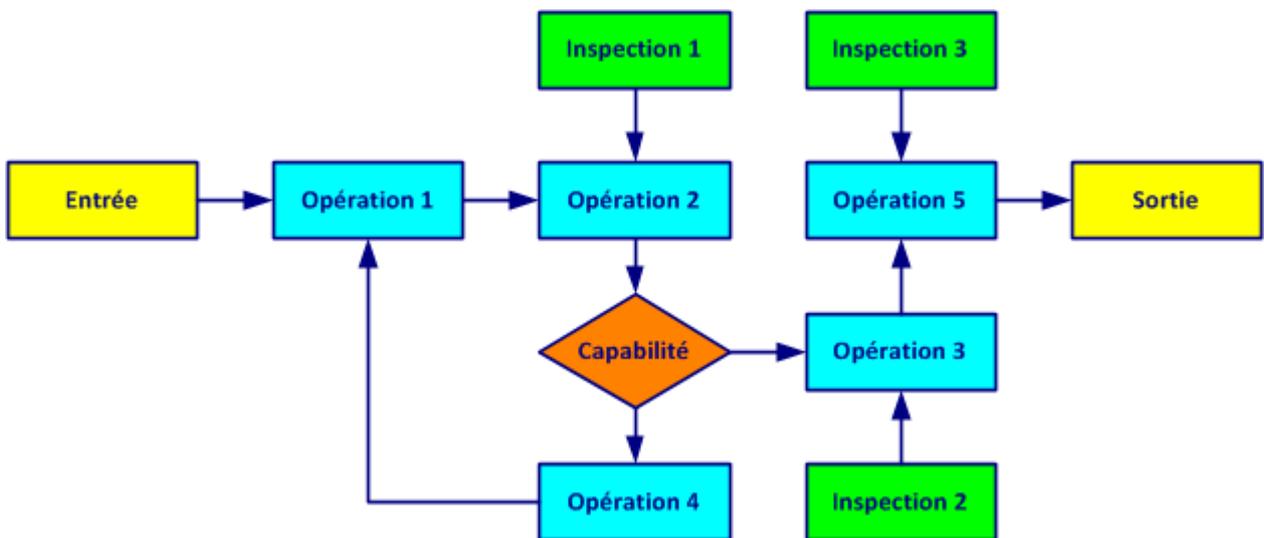


Figure 3-5. Un processus produire

### 3.3 Approche processus

#### Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard

L'approche processus contribue énormément à la gestion efficace de l'entreprise.

**Approche processus** : *management par les processus pour mieux satisfaire les clients, améliorer l'efficacité de tous les processus et augmenter l'efficacité globale*

L'approche processus intégrée à un système de management environnemental permet d'atteindre les objectifs liés à la satisfaction des parties intéressées, comme le montre la figure 3-6.

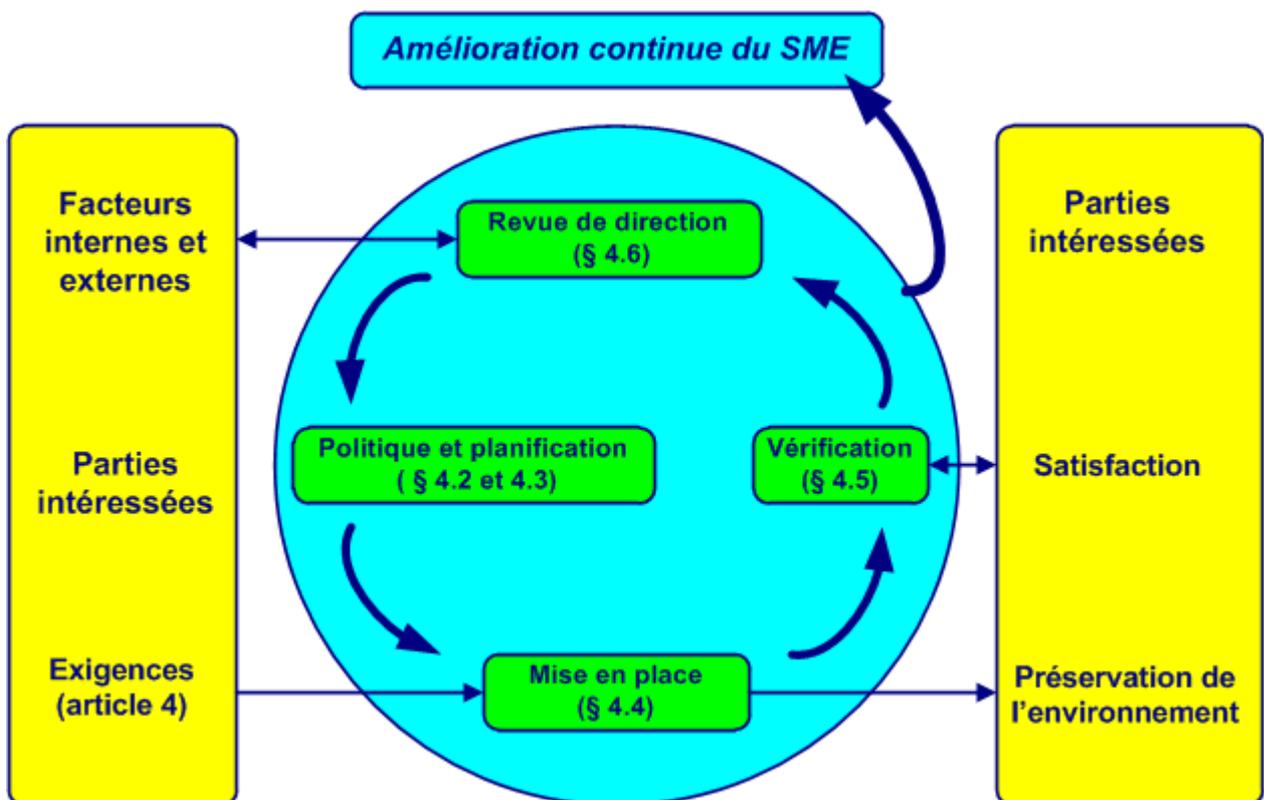


Figure 3-6. Modèle d'un SME basé sur l'approche processus et l'amélioration continue

L'approche processus :

- souligne l'importance :
  - de comprendre et de satisfaire les exigences des parties intéressées
  - de la prévention pour réagir sur les éléments non voulus comme :
    - incidents
    - accidents
    - nuisances
    - déchets
    - rejets
  - de mesurer la performance, l'efficacité et l'efficacité des processus
  - d'améliorer en permanence ses objectifs sur la base de mesures objectives
  - de la valeur ajoutée des processus
- repose sur :
  - l'identification méthodique

- les interactions
- la séquence et
- le management des processus qui consiste à :
  - déterminer les objectifs et les cibles
  - piloter les activités associées
  - analyser les résultats obtenus
  - entreprendre des améliorations en permanence
- permet :
  - de mieux visualiser les données d'entrée et de sortie et leurs interactions
  - de clarifier les rôles et responsabilités exercées
  - d'affecter judicieusement les ressources nécessaires
  - de faire tomber des barrières entre les services
  - de diminuer les coûts, les délais, les gaspillages
- et assure à long terme :
  - la maîtrise
  - la surveillance et
  - l'amélioration continue des processus

L'approche processus **ce n'est pas** :

- la gestion de crise (« On ne résout pas les problèmes en s'attaquant aux effets »)
- blâmer le personnel (« La mauvaise qualité est le résultat d'un mauvais management ». Masaaki Imai)
- la priorité aux investissements (« Utilisez vos méninges, pas votre argent ». Taiichi Ohno)