

Vous offrent les principaux extraits de la conférence :

Pilotée par :

Cédric FOULON : Pdt. du Pôle Lyonnais PMI

Stéphane MICHEL et Dominique GARRET Membres du Bureau Rhône-Alpes PMI



↙ *Et notre lauréat !*



*Sur le thème : **Systeme de Management Intégré - SMI**
Rêve ou réalité ?*

Qui s'est tenue le 11 mars 2010 à L'AFNOR Lyon grâce au concours de :

Olivier Constant Directeur Régional

- Hervé Brunet Ingénieur Action Régionale - Chantal Trichard Assistante de Direction.

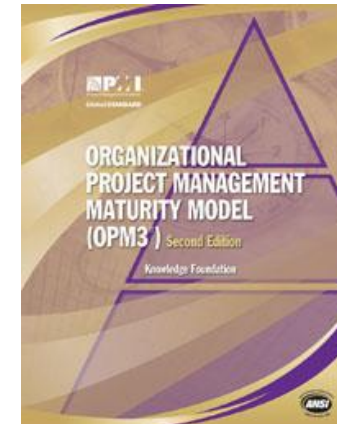
Et pour de nombreux **Termes** et **Concepts** accédez au :

« [Lexique Glossaire du Management](#) » offert par : **AXcion**

- Fondation internationale créée en 1969 pour promouvoir le travail en mode projet
- 170+ Pays, 340+ Chapitres régionaux de proximité (ex: France-Sud)
- 356.000+ Certifiés PMPs (Novembre 2009)
- **PMBOK** : Corpus de Connaissances en **Management de Projet**
Diffusé dans le monde à 2.991.504 exemplaires



et d'autres référentiels :



Le chapitre **France-Sud** compte : **724 Adhérents**

+61% de croissance en 2 ans !

Et de nombreux certifiés ainsi valorisés dans leurs entreprises
et auprès de leurs Clients :

557 PMP® - 22 CAPM® - 1 PgMP - 1 OPM3

**Best Chapter
of the Year
Pour la 3e fois en 9 ans :
PMI France-Sud**



Identifier, valoriser, évaluer, soutenir le déploiement & la diffusion de « solutions de référence »



afnor
NORMALISATION

27 500 experts



afnor
ÉDITIONS

124 000
références
disponibles



afnor
COMPÉTENCES

10 000
stagiaires



afnor
CERTIFICATION

65 000 sites
certifiés

International et Régions France

AFNOR Normalisation : son rôle



Rassembler les communautés d'acteurs

et leur apporter l'**aide** et le **conseil méthodologique**

leur permettant d'élaborer les **documents de référence** dont ils ont besoin

au **niveau** qu'ils souhaitent

Prestataires, consommateurs, pouvoirs publics...

Management de projet, étude, expertise, animation

Normes, codes de bonnes pratiques, référentiels

National, européen ou international

Afnor Normalisation

11, rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis

● Responsable Développement
Jean-François LEGENDRE 01 41 62 83 57 eanfrancois.legendre@afnor.org

● Chef de projet Afnor en charge du domaine Qualité du Logiciel et des Systèmes d'Information
Olivier TEITGEN 01 41 62 85 64 olivier.teitgen@afnor.org



En partenariat
Avec :



Le Système de Management Intégré S.M.I.

Mythe ou réalité ?

Pour les **Termes** et **Concepts** accédez au :

« [Lexique Glossaire du Management](#) »

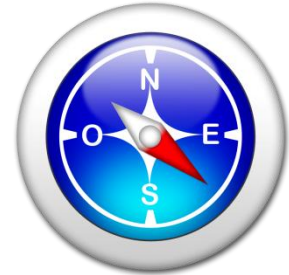
Offert par :

SIMASOTCHI Serge-Alain



- ➡ 20 ans d'expériences en conseil dans le monde de l'IT
- ➡ Fondateur et Directeur Associé d'un cabinet de conseil depuis 2001
- ➡ Auditeur interne et participation dans des démarches de mise en œuvre des exigences ISO 20000, ISO 27000 et ISO 9000.
- ➡ Consultant dans le domaine de l'organisation et les processus SI
- ➡ Animation des Ateliers AFNOR sur les problématiques des normes de service IT et de sécurité.
- ➡ Partenariat actif avec l'AFNOR compétences et Afnor Certification
- ➡ Ecriture d'un ouvrage intitulé : AFNOR Edition
 - Les référentiels, outils et leviers de performances des entreprises
- site : <http://www.teamup-consulting.com>

- Principes fondateurs et définitions



- Origine, contexte

- Quels sont les enjeux et les motivations?



- Comment le mettre en œuvre ?



- L'idée du Système de Management intégré sur les systèmes d'informations : Déjà une réalité ...

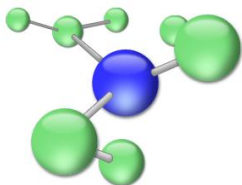


- Retour d'expérience



- Conclusions

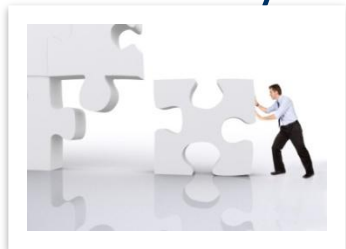
➡ **Système** : Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs



➡ **Management** : Activités corrélées pour orienter et diriger un organisme



➡ **Intégration**: Opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet.



➡ **Organisme** : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations.

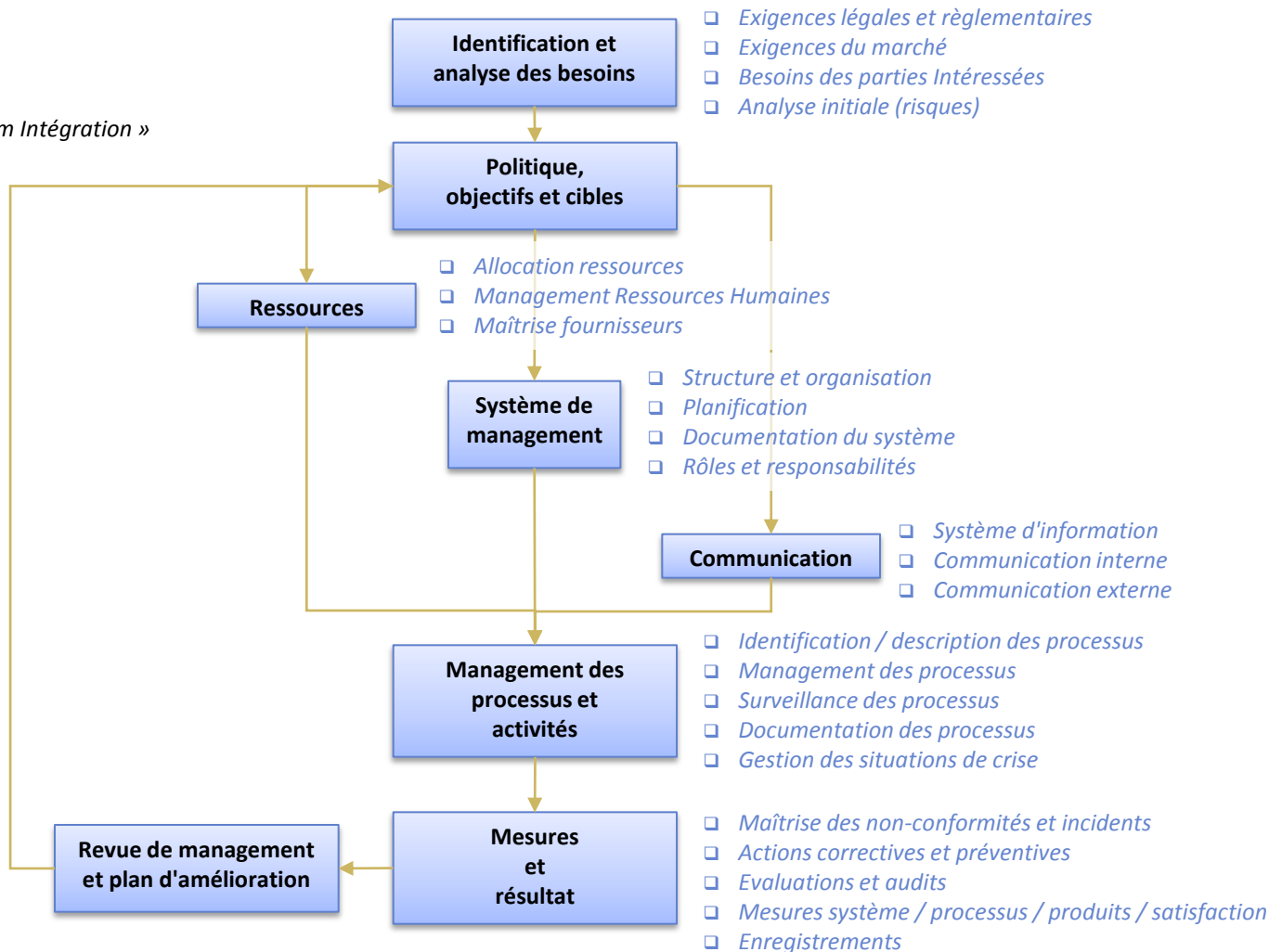


➡ **Système de management** : Système permettant d'établir une politique, des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

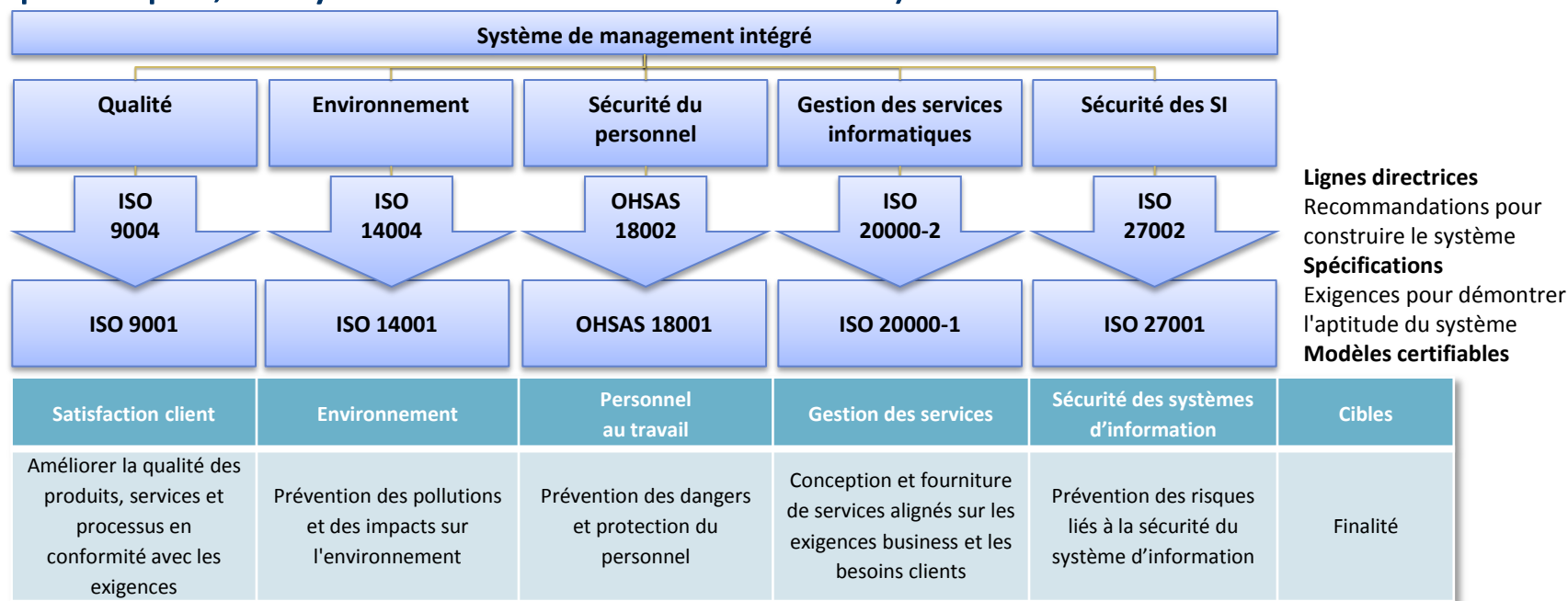
- Un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier, un système de management environnemental, etc.



Norme AS/NZS 4581
« Management System Intégration »



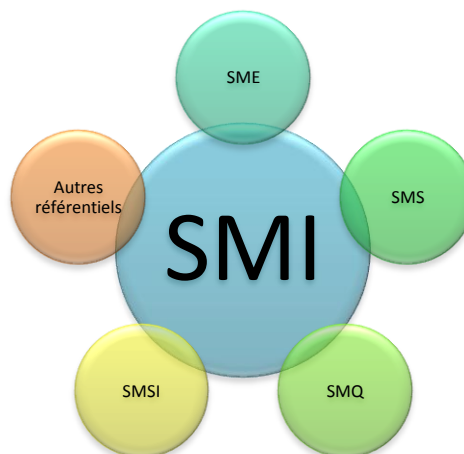
➡ Le Système de Management Intégré est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement et à d'autres référentiels en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, politique, moyens humains et financiers).



Composantes, cibles et finalités des systèmes de management étudiés

➡ Le sigle SMI revêt plusieurs notions :

- Les SMI QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), QS, QE ou SE : Il s'agit d'une mise en cohérence de la documentation, des procédures et la possibilité de réaliser des audits conjoints.
- Le SMI au sens de l'intégration de plusieurs référentiels (sans référence à un contenu, pour un système de management global). Dans ce cadre, il s'agit d'un socle d'intégration d'un ensemble de référentiels spécifiques. C'est un noyau de gouvernance et de pilotage de tous les référentiels de l'entreprise.



- Principes fondateurs et définitions

- Origine et contexte

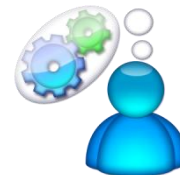
- Quels sont les enjeux et les motivations?

- Comment le mettre en œuvre ?

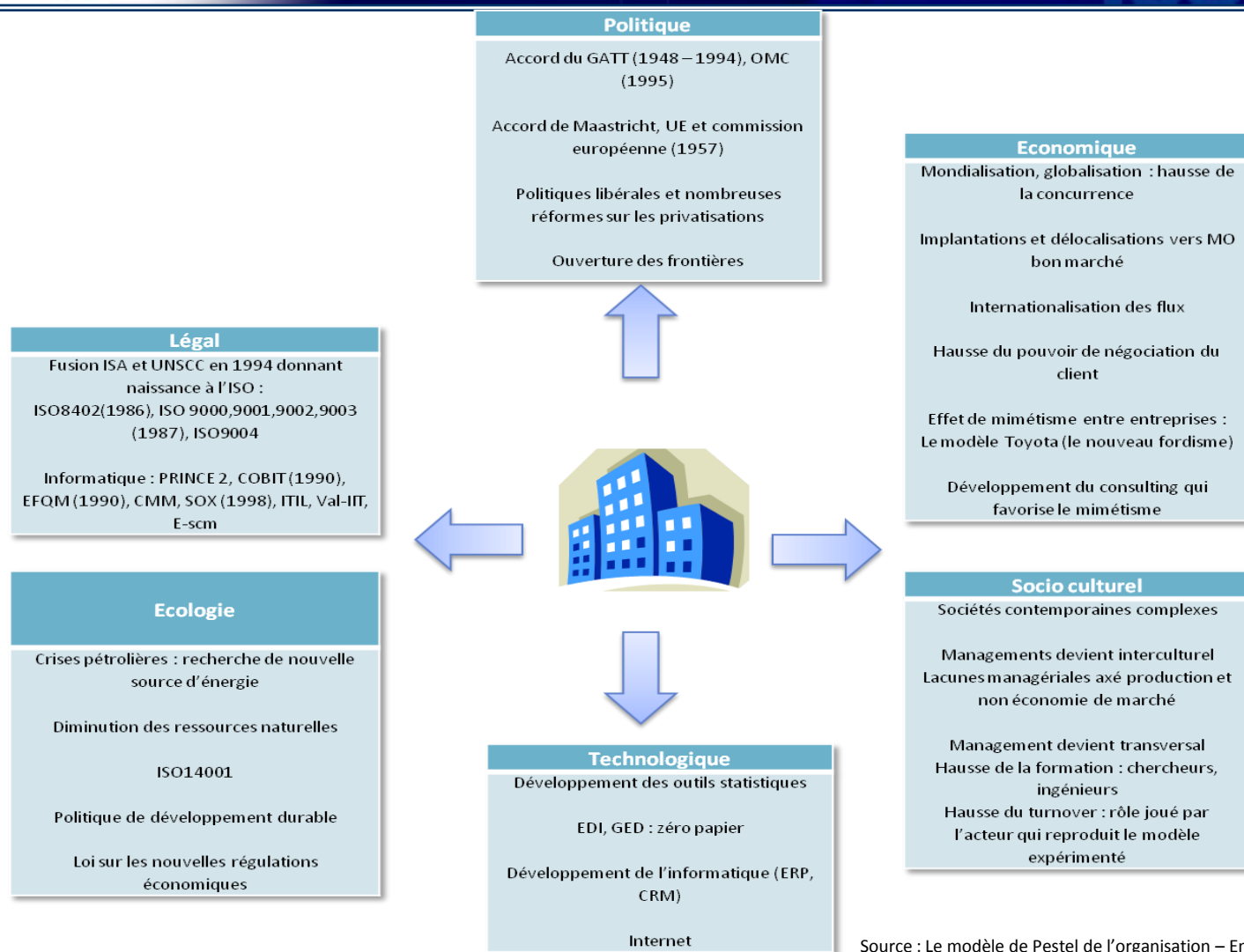
- L'idée du Système de Management intégré sur les systèmes d'informations : une réalité ...

- Retour d'expériences

- Conclusions



Les principales mutations macro-économiques



Source : Le modèle de Pestel de l'organisation – Emmanuel Pascart 2008

- ➡ Depuis 20 ans, l'influence de la qualité dans le management stratégique des entreprises a donné naissance à des modèles de management par la qualité totale et les statistiques:
 - Le zéro défaut,
 - TQM et ses déclinaisons (5 S, Kaizen,)
 - Les norme ISO 9000,
 - Le management par la performance,
 - Six Sigma
- ➡ Une prolifération des normes et des référentiels pour répondre à des problématiques prégnantes,
- ➡ L'extension du droit à tous les secteurs d'activités,
- ➡ La crise de l'autorité,

- ➡ La série des normes ISO9000 versions 1987, 1994, 2000
- ➡ Environnement : ISO14000 versions 1996, 2004 pression écologique de l'opinion publique
- ➡ Sécurité, Hygiène et Santé au travail : OHSAS 18001 Directive européenne Seveso
- ➡ Sécurité des systèmes d'informations : ISO 27001 /2
- ➡ La gestion des services délivrés par les systèmes d'informations -ISO 20001 Version 2005
- ➡ ...



Des normes et des référentiels qui naissent pour répondre aux nouvelles préoccupations des entreprises !!!

➡ **EMAS** : éco-audit, une approche nouvelle pour l'environnement en Europe (1993) : approche volontaire



➡ **Seveso II** : directive européenne, exigence réglementaire pour la sécurité des populations



➡ obligation **MASE** : Manuel d'Amélioration Sécurité Entreprise



- ➡ **Les référentiels spécialisés** : Agroalimentaire et labels de qualité
Organismes de santé et outils de démarches qualité (marquage CE, EN 46000)
- ➡ **Automobile** : EAQF, ISO TS16949, outils AMDEC et MSP Aéronautique (JAR)
- ➡ **Pétrochimie et Chimie** : SSC (Safety management system certification for contractors)
- ➡ **Laboratoires** : bonnes pratiques EN45001
- ➡ **Télécoms et informatiques** : TL 9000
- ➡ **Loi NRE** (droit français 2001) : Nouvelles Régulations Economiques bilan environnemental dans la publication du bilan annuel
- ➡ **SD21000** : prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise (fascicule AFNOR)

- ➡ L'entreprise est de plus en plus confronté à des problématiques de vitesse , de qualité et de gestion des coûts dans un marché qui bouge, se globalise, se diversifie, se standardise et s'internationalise !
- ➡ Le client devient essentiel, le changement devient une nécessité pour que l'entreprise continue à être performante.
- ➡ L'entreprise est en quête de modes de gestion et de nouvelles structures qui tiennent compte de l'instabilité, de l'incertitude et de l'ouverture.

Certaines entreprises réagissent vite aux transformations et les exploitent pour se transformer et maximiser leur performance. D'autres subissent le changement et retardent les actions nécessaires.

➡ Dans un contexte où l'anticipation est rendue plus difficile, les problématiques suivantes se posent alors aux entreprises :

- Comment continuer à performer dans un contexte de changement perpétuel ?
- Comment mobiliser toute l'entreprise (la structure, les hommes, la culture et le management) pour être en situation d'agilité et d'apprentissage permanent ?

Seule une démarche globale permet l'**agilité de l'entreprise**, de ce fait, toute l'entreprise est concernée par l'**objectif d'ordonnancement optimal** (« la **création de valeur** »).

➡ Les leviers de valeurs à actionner au sein d'une entreprise:

■ Conforter la position concurrentielle:

- Nouveaux produits
- Nouveaux marchés

■ Augmenter la rentabilité:

- Améliorer la productivité
- Améliorer le fonctionnement

■ Maîtriser les risques:

- Garantir la pérennité
- Gérer les risques

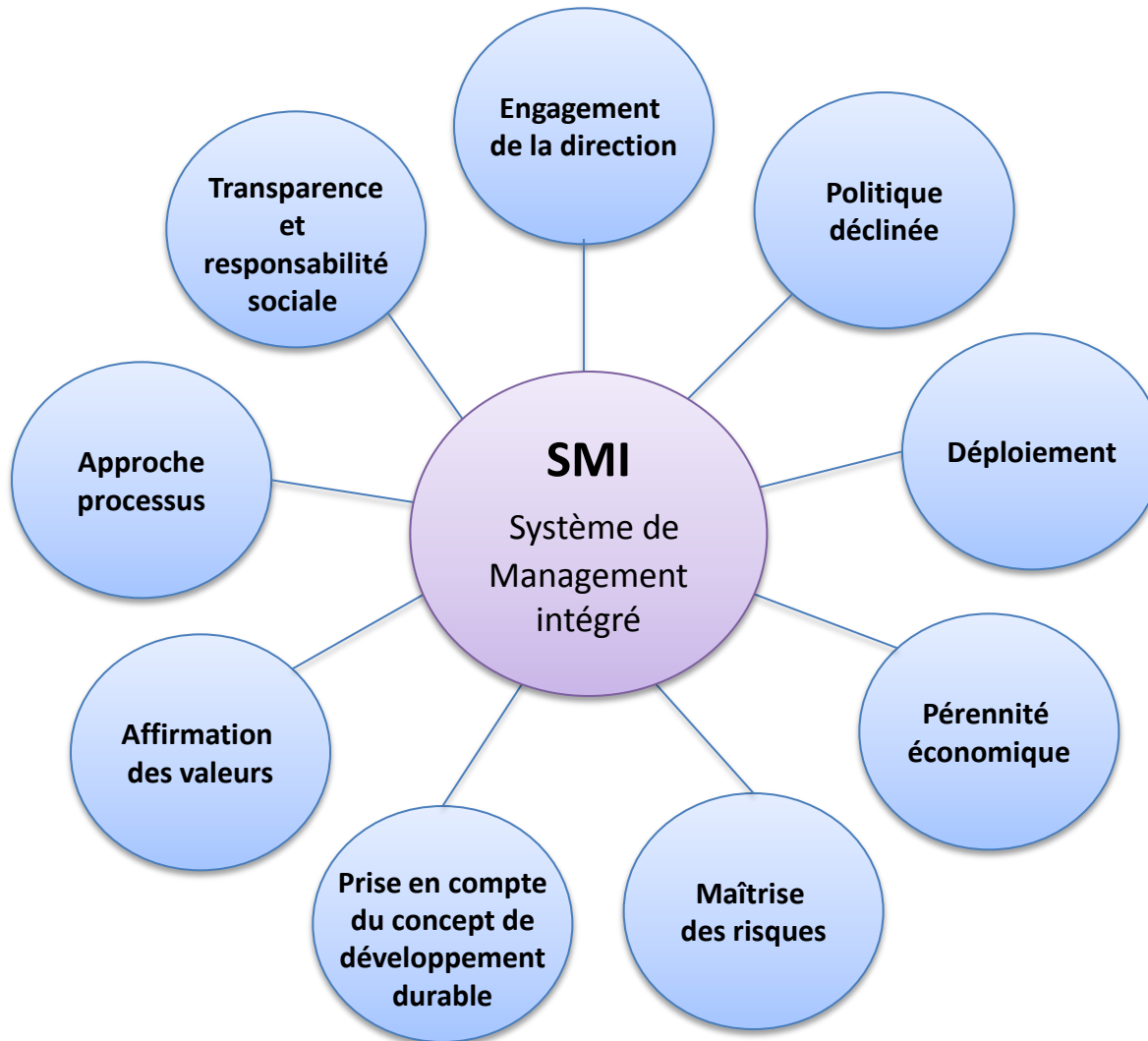
■ Optimiser les capitaux investis:

- Optimiser le bilan
- Repositionnement

Le S.M.I est une des réponses pour actionner ces leviers

« L'entreprise doit être capable de réagir de façon rapide et flexible à des exigences en perpétuelle évolution et à de nouvelles connaissances, **sans devoir remettre continuellement en question le fondement du système** » Citation de Anne-Laure Basseti 2006

Un système fiable et stable de pilotage de la stratégie et de la performance doit être mis en place.



- Principes fondateurs et définitions



- Origine et contexte



- Quels sont les enjeux et les motivations?



- Comment le mettre en œuvre ?

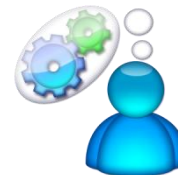


- L'idée du Système de Management intégré sur les systèmes d'informations : une réalité ...



- Retour d'expériences

- Conclusions



- ➡ Mondialisation et complexification des marchés,
- ➡ Exigences plus importantes des clients,
- ➡ Prolifération de l'arsenal réglementaire,
- ➡ Concurrence accrue entre organismes (entreprises) et coopération subtile,
- ➡ Evolutions technologiques et organisationnelles (milieux financiers, exigences et actionnaires)
- ➡ Un environnement en perpétuel mouvement :
 - la dernière crise financière en est la dernière illustration



➔ Enjeux

- Question de survie des organismes confrontés à l'arsenal des exigences réglementaires et perdus dans le maquis des recommandations normatives et des référentiels,
- Conserver une unicité dans le management : Satisfaction simultanée des exigences clients, réglementaires en restant performant et compétitif.
- Recherche permanente de la performance : efficacité versus efficence,
- Repenser l'entreprise en système apprenant et agile.



➡ Facteurs encourageant la mise en œuvre d'un SMI

- Mettre en œuvre une démarche de progrès :
 - Déceler les opportunités
 - Ecarter les menaces
- Mesurer les niveaux de performances
- Améliorer la productivité
- Optimiser les ressources
- Réduire les risques
- Manager les performances avec une vision d'ensemble et un système de management unique
- Garder une cohérence d'ensemble du système de management



- ➡ Réduction du risque de contradiction dans le pilotage de l'entreprise
- ➡ Optimisation des ressources par la mutualisation
- ➡ Cohérence des décisions et des actions au travers d'une vision globale et culturelle : identité de l'entreprise
- ➡ Gain de productivité par la fédération des activités d'un système de management unifié



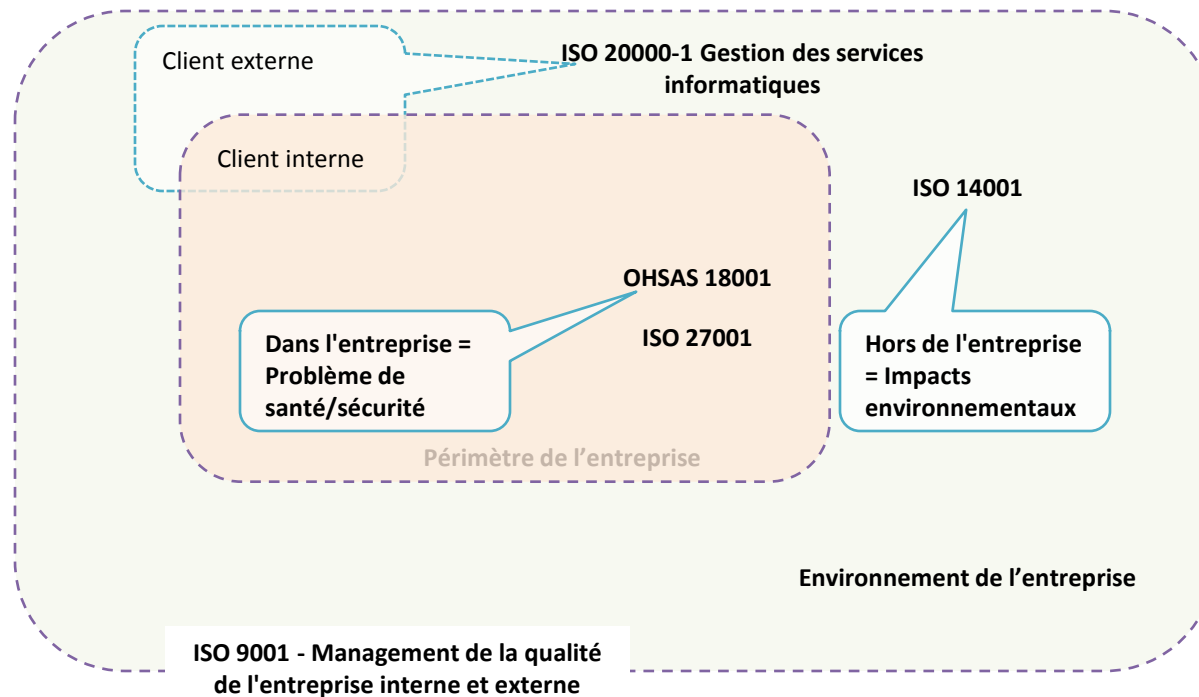
Les difficultés de mise en œuvre sont classiques:

- La lourdeur,
- La complexité,
- L'expertise et la charge de travail,
- La capacité à travailler en équipe,
- Le pilotage et la mise en œuvre des processus (qui est le chef ?)
- Les intérêts particuliers versus intérêt général
- Compétition interne,
- Confrontation d'experts, chevauchement et concurrence des référentiels.



- ➡ Démarche participative et collaborative :
 - Ouverture et implication de tous les acteurs,
 - Pas seulement les spécialistes,
- ➡ Recherche de cohérence et de la construction d'une vision d'ensemble
 - collaboration et consensus des experts
- ➡ Transparence lors des étapes de définition et de structuration des processus transverses
- ➡ Mise en place de la flexibilité et d'agilité dans l'entreprise:
 - Meilleure capacité d'anticipation, d'assimilation et de mise en œuvre des nouvelles réglementations,
- ➡ Mise en place d'une entreprise apprenante:
 - Évaluation des résultats et recherches des causes dans le but d'apporter une contribution aux pratiques de management de l'organisme.

➡ Portée des référentiels et cohérence d'ensemble



- Principes fondateurs et définitions



- Origine et contexte

- Quels sont les enjeux et les motivations?



- Comment le mettre en œuvre ?



- L'idée du Système de Management intégré sur les systèmes d'informations : une réalité ...



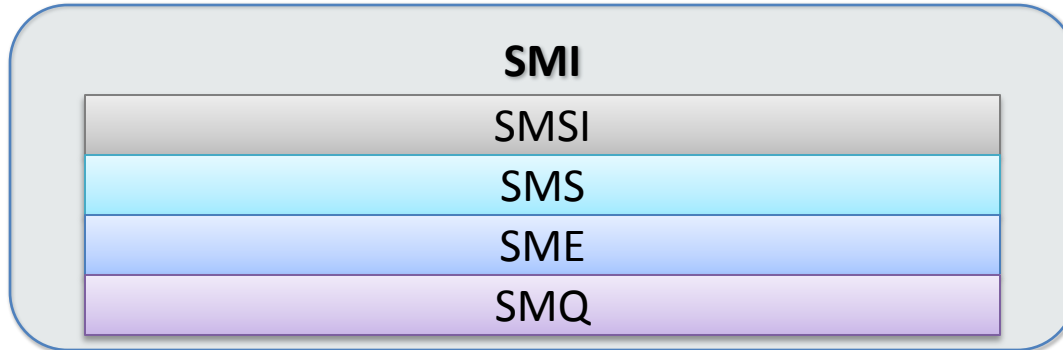
- Retour d'expériences

- Conclusions

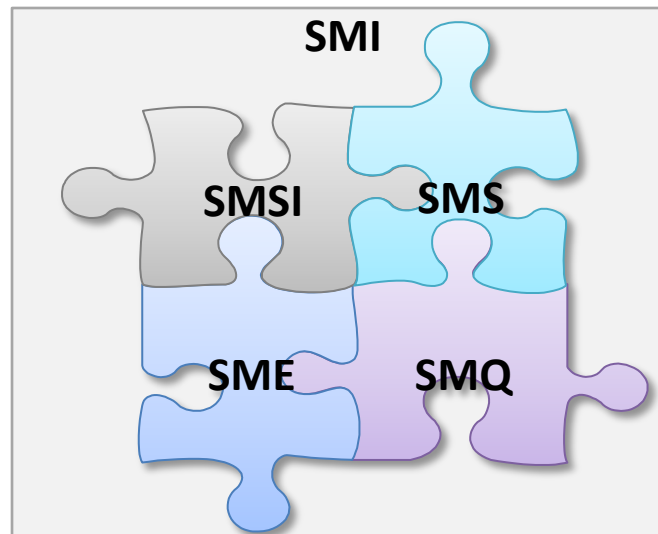


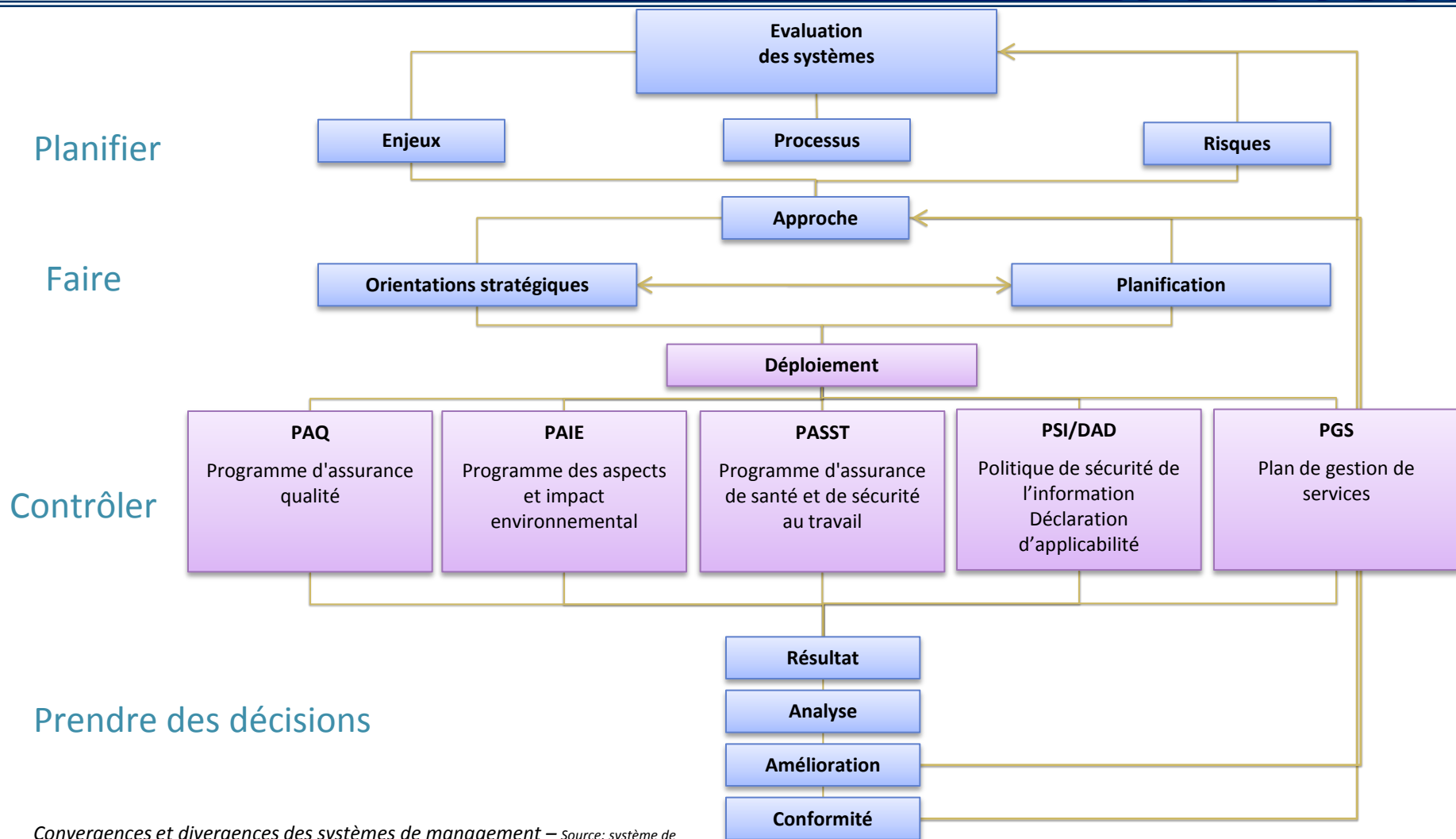
- ➡ Esprit du Développement durable :
 - Pérenniser l'organisme et le développer de façon durable
 - Améliorer les bonnes pratiques de gestion
- ➡ Capitaliser sur le facteur humain et la gestion des ressources,
- ➡ Comprendre les interactions du marché et celles à l'intérieur de l'entreprise,
- ➡ Identifier les impacts de ces interactions sur la performance de l'entreprise
- ➡ Maîtriser les risques : assurance qualité, environnement, sécurité, éthique, mais aussi sur d'autres référentiels
- ➡ Respecter les exigences sociales : Hygiène, santé au travail, gestion des RH
- ➡ Performance économique : Management de la qualité, gestion financière, efficience

Le cas du Mille Feuilles : Intégration de systèmes existants



Les autres cas : Intégration progressive ou simultanée



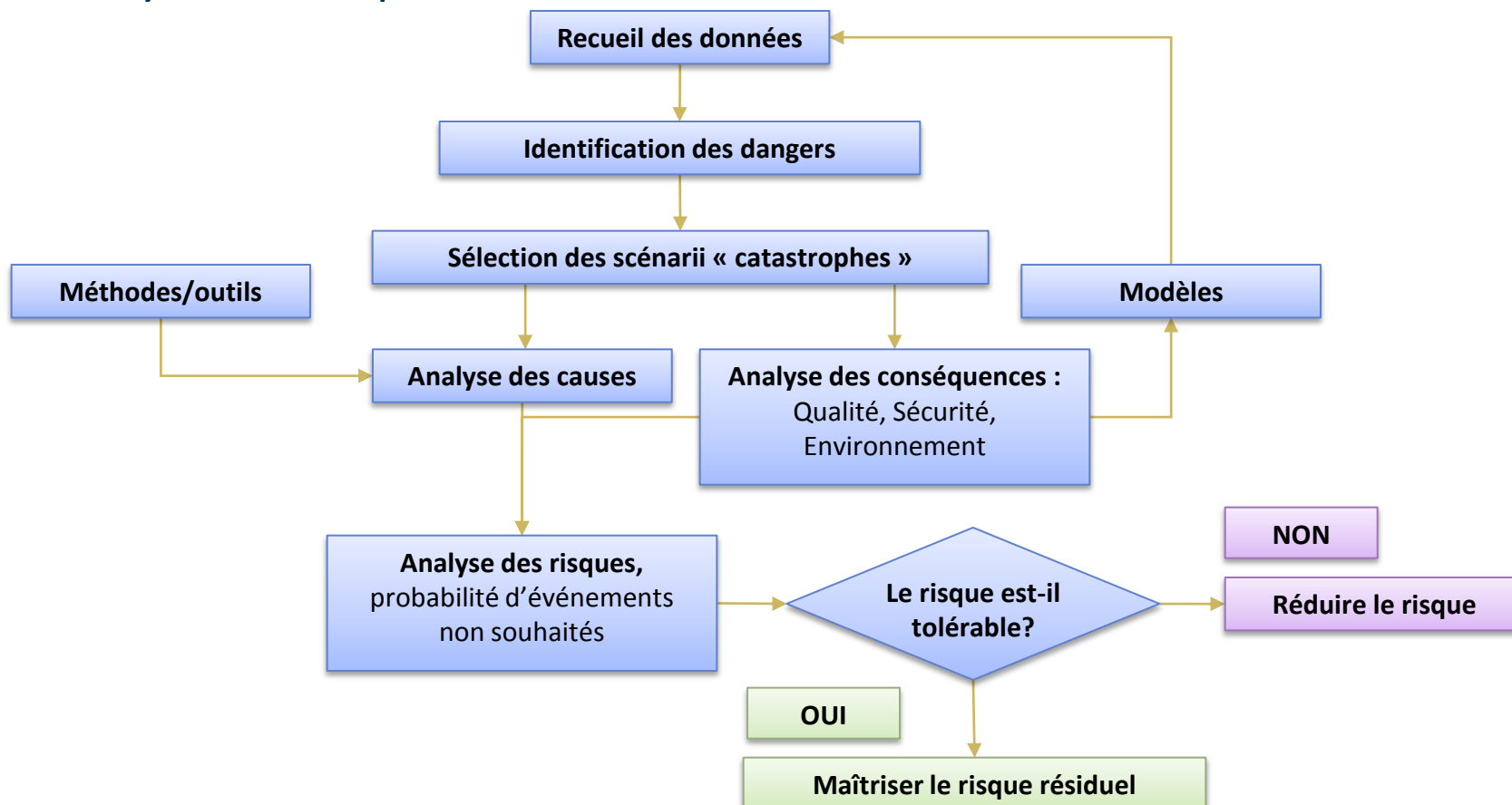


Convergences et divergences des systèmes de management – Source: système de management intégré – El Yacoubi – 2007 - CPI

➡ Quatre vecteurs d'intégrations possibles:

- Intégration par similitude
 - comparaison des chapitres de la norme,
- Intégration par processus:
 - Définition de processus transverses pour adresser les différents référentiels
- Intégration par les méthodes:
 - Au travers du cycle PDCA,
 - AMDEC, Balanced Scorecard, ...
- Intégration par les risques

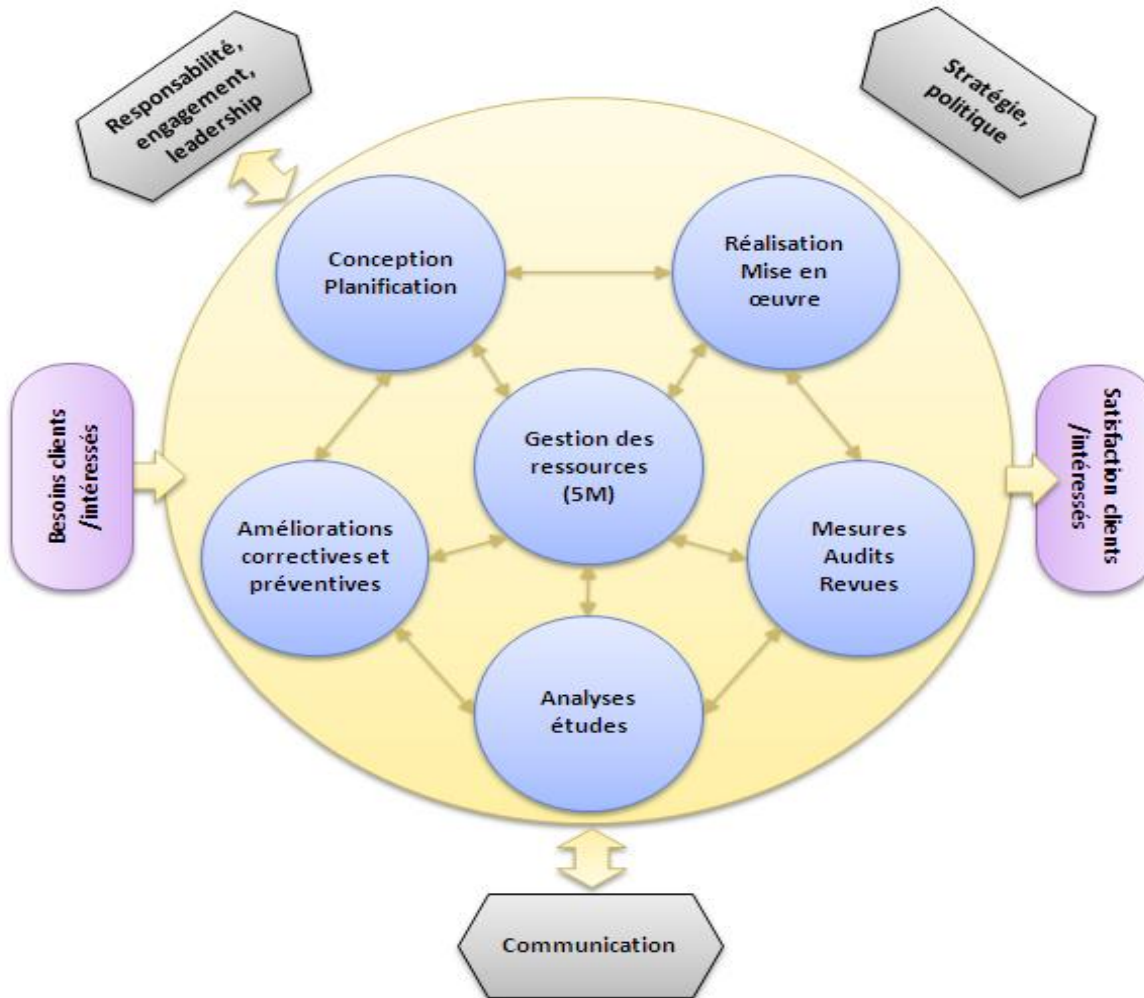
➡ Analyse des risques



Analyse des risques : Méthodologie – Source Conférence Débat 3C

➡ Utilisation des points communs entre les référentiels :

- L'amélioration continue (roue de Deming ou approche PDCA) ;
- La nécessité d'un engagement de la Direction, d'une politique et des objectifs ;
- La planification et l'élaboration d'un programme ;
- L'identification des risques et la prévention des dysfonctionnements ;
- L'identification des exigences légales et autres ;
- La définition d'une organisation, des autorités et des responsabilités ;
- La nécessité de former et de sensibiliser le personnel (management des compétences) ;
- La communication interne et externe ;
- Les exigences en matière de gestion des documents et des enregistrements ;
- La gestion des non-conformités, la définition et la mise en oeuvre d'actions correctives et préventives ;
- La mise en œuvre d'un processus d'audit ;
- La diminution du coût des relations clients-fournisseurs ;
- La facilitation des échanges internationaux (certification internationale).



Modèle conceptuel du référentiel du système de management intégré –
Source EL Yacoubi – CPI 2007

Système de Management Intégré

Direction générale
et stratégie

Systeme
d'information et
télécommunications

Exploitation

ISO 20000-1
ISO 27001

Production et
ingénierie

Qualité

ISO 9001

Ethique et
Développement
durable

Environnement

ISO 14001

Ressources
Humaines

Recrutement

OHSAS 18001

- Principes fondateurs et définitions
- Origine et contexte
- Quels sont les enjeux et les motivations?
- Comment le mettre en œuvre ?



- L'idée du Système de Management intégré sur les systèmes d'informations : une réalité ...



- Retour d'expériences
- Conclusions



- ➡ Une organisation sous pression pour démontrer la valeur apportée au Business,
- ➡ Une augmentation des référentiels pour gérer la complexité et les problématiques des SI,
- ➡ Une nécessité de faire cohabiter les référentiels entre eux et de les aligner par rapport aux attentes des métiers,
- ➡ Une approche tournée vers les clients et utilisateurs au travers d'une **démarche de service**.

La DSI devient donc **un fournisseur de services** au sein de l'entreprise.

Service : «Prestation immatérielle composable, manifestée de manière perceptible, et qui, dans une condition d'utilisation prédéfinie est source de valeur pour le consommateur et le fournisseur »

Source Groupe de travail ITSMF-AFNOR -2007



Gestion de l'infrastructure

- Process 1
- Préparation des tables



Prise en charge de la relation client

- Process 2
- Accueil et placement des clients



Définition du besoin du client

- Process 3
- Prise de la commande



Conception, réalisation

- Process 4
- Préparation de la commande



Déploiement, livraison

- Process 5
- Service et contrôle de la satisfaction du client

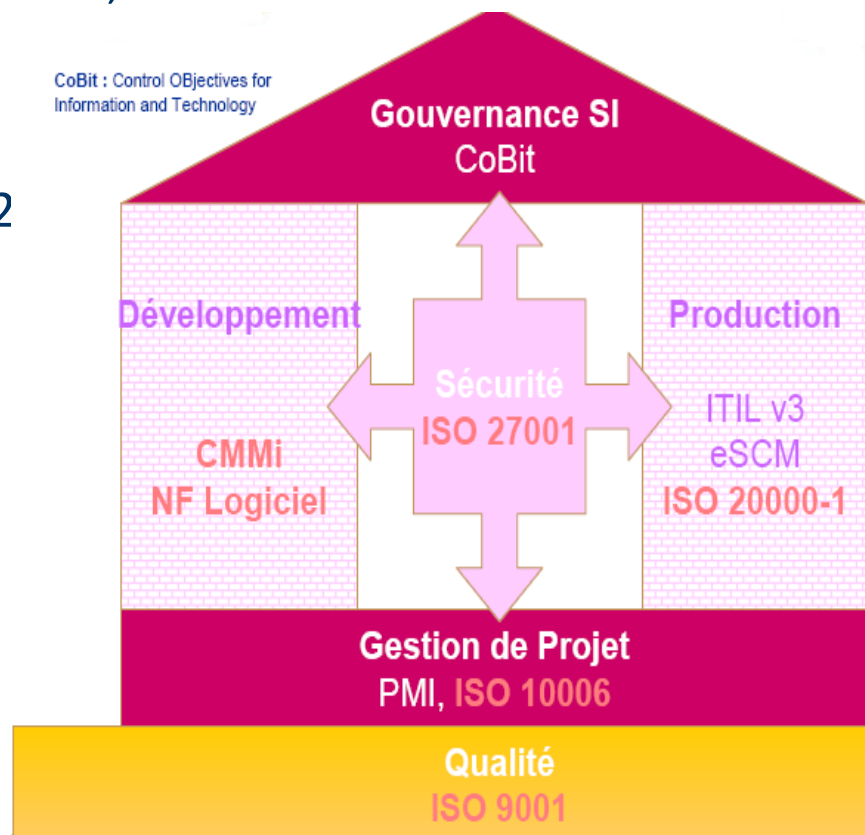


Un repas délicieux

Le service est une valeur perçue par le client lors de la satisfaction de son besoin. C'est le passage d'un état de manque à un état de plénitude.

➡ Des référentiels qui adressent des problématiques spécifiques dans la DSI :

- COBIT, ITIL, E-scm, Cmmi for services,....
- CMMi,...
- Pmbok, ISO 10006,...
- Normes ISO 9000 & ISO 27001/2
- La dernière venue ISO 20000-1



- ➡ Les IT prennent de plus en plus de place dans le business
 - Messagerie, internet, Dématérialisation, ERP, Décisionnel ...

- ➡ De la culture technique ... à la culture service
 - Mettre en place techniquement, c'est bien, ...
 - Mais rendre le service demandé, c'est encore mieux !!!

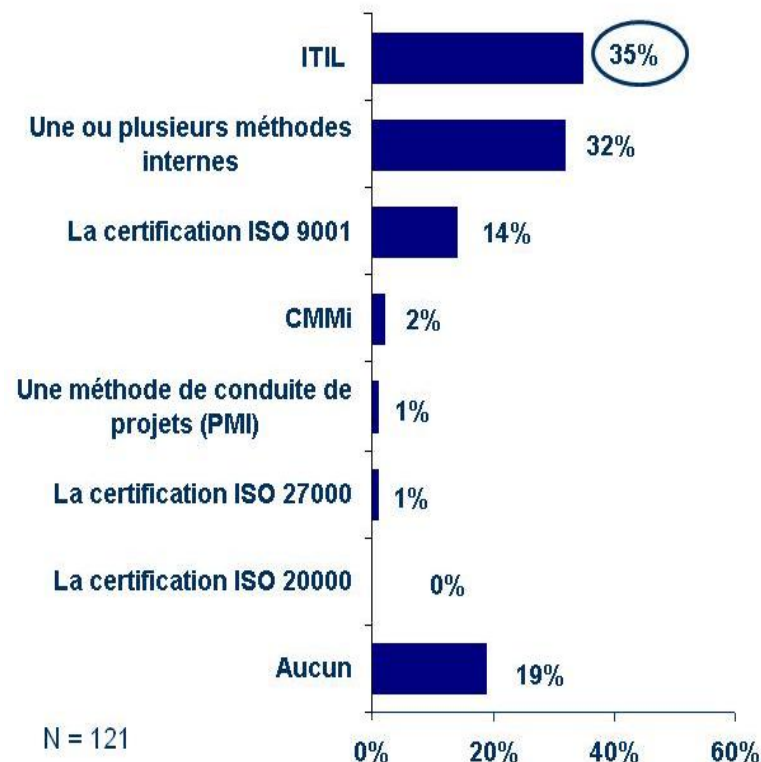
- ➡ Depuis plusieurs années déjà, les métiers de l'IT s'efforcent d'industrialiser et d'améliorer la qualité des services :
 - En termes de production
 - En termes de support
 - En s'alignant sur les besoins métiers (IT for Business)
 - En recherchant la satisfaction des besoins utilisateurs

- ➡ Cette démarche s'appuie sur une vision « Processus » des activités nécessaires à la fourniture de services de Qualité

La mise en place d'un SMI au sein de la DSI est favorisé par:

- La création de la norme ISO 20000-1 (Gestion des services IT) qui fait tomber de facto les silos organisationnels,
- La volonté d'un pilotage global et transverse des différents référentiels,
- Un focus tourné client /utilisateurs,
- La complémentarité des normes ISO 9000, 20000, 27000 et 14000.

Question : Sur quel référentiel vous basez-vous pour la gestion de votre système d'information ?



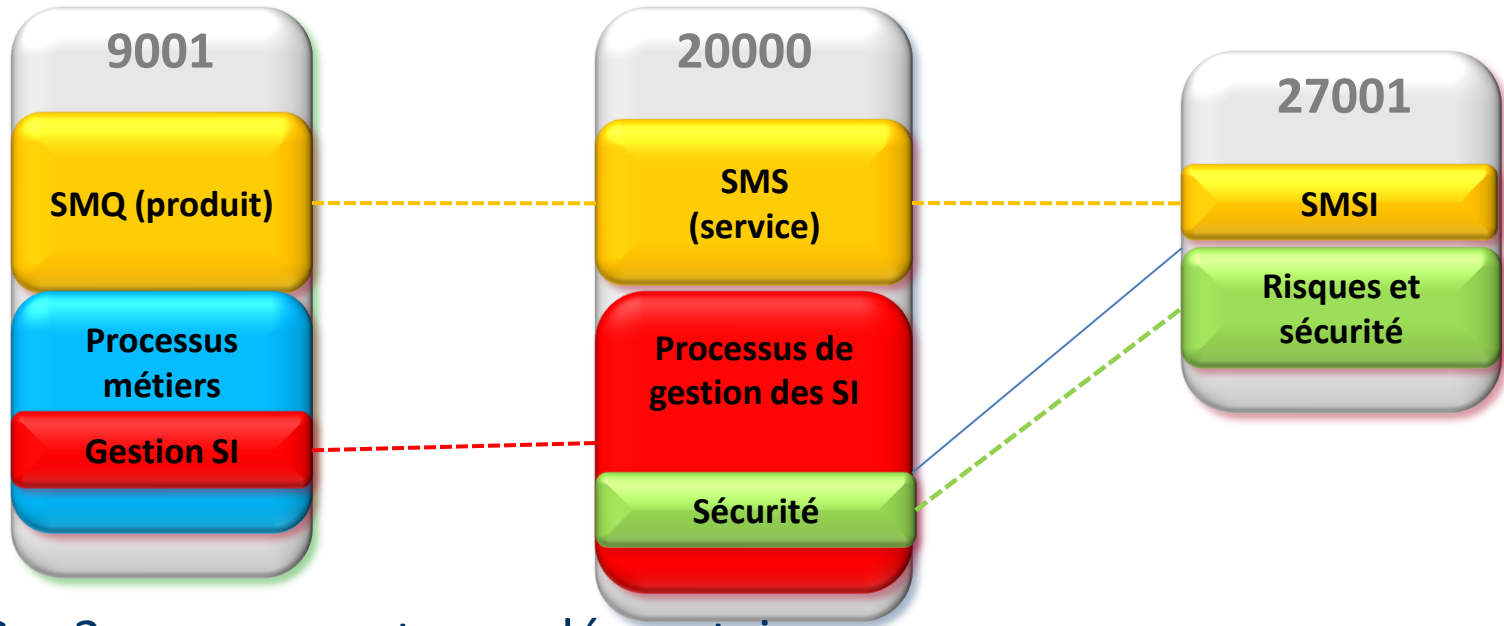
Source Teamup Consulting/IDC 2009

➡ Contexte:

- Dans le cadre d'une fusion de deux administrations, toutes deux certifiées sur la norme ISO 9001:2000, nous avons été sollicités par la DSI de cette nouvelle administration pour un accompagnement à la réalisation d'un plan projet de certification ISO 20000-1:2009, ISO 27001 et des initiatives CMMi en 2011.

➡ Objectif

- Harmoniser le fonctionnement des deux DSI unifiées au travers d'un référentiel commun.
- Développer de façon durable les activités clés transverses à l'organisation DSI,
- Obtenir un label de certification permettant une reconnaissance au sein de l'administration
- Aligner l'organisation des SI sur les besoins métiers.

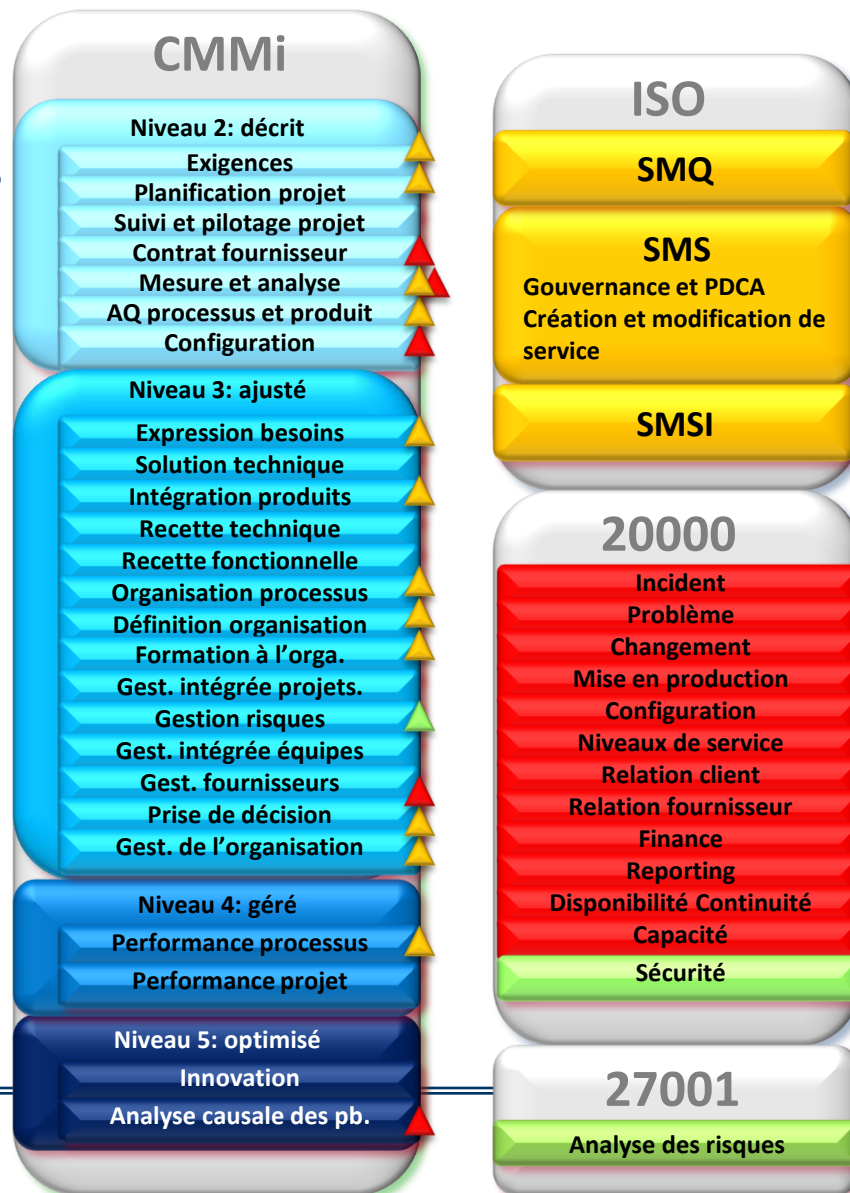


➡ Ces 3 normes sont complémentaires

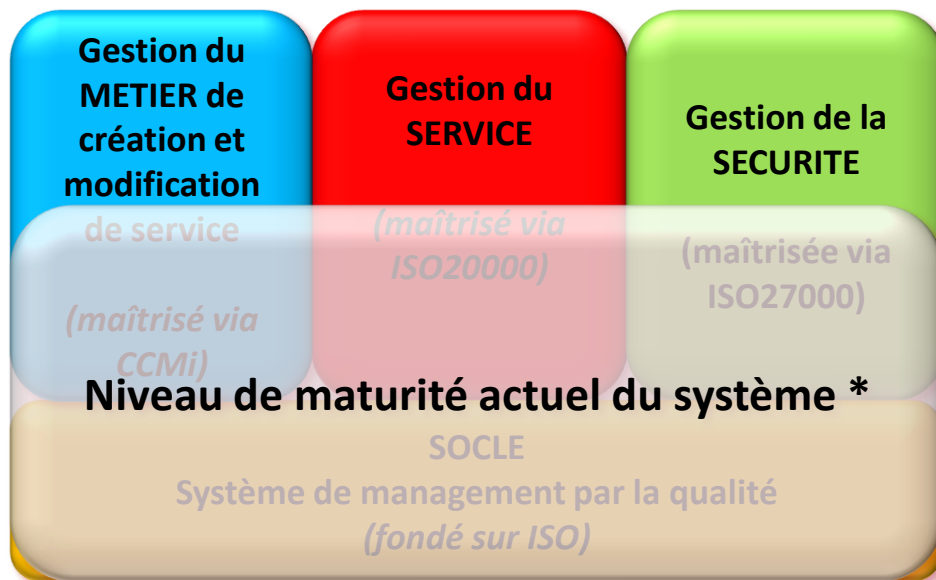
- Le système de management qu'elles décrivent est identique sur les 3 normes (PDCA, gestion de la documentation, responsabilité de la direction, gestion des ressources)
- ISO9001 est générale et permet de certifier tout type d'activité (plus particulièrement adaptée pour la gestion de la qualité d'un produit)
- ISO20000 est spécifique et décrit au travers de processus (repris d'ITIL) la gestion de la qualité des services informatiques
- ISO270001 donne les détails des processus de gestion de la sécurité



- ➡ CMMi-Dev s'applique principalement aux pratiques de développement et de maintenance des logiciels
- ➡ CMMi-Dev décrit des processus dont bon nombre d'activités se recoupent avec celles des processus ISO20000, ISO27001 et le système de management ISO
- ➡ CMMi et ISO sont des modèles basés sur le principe de l'amélioration continue



➡ Le système de management par la qualité est un système intégré de gestion (SMI) qui peut répondre aux exigences de tous ces modèles en complétant uniquement ce qui manque.



* Niveau non évalué précisément – l'objectif est d'illustrer

➡ Bénéfices :

- Un calendrier optimisé:
 - Une Certification combinée ISO 9000/27001/20000 prévue en fin d'année 2010 au lieu de 2011 (Objectif ambitieux mais atteignable grâce au SMI)
- Un management fédérateur,
- La valorisation des bonnes pratiques,
- La communication,
- L'organisme « apprenant »,
- La reconnaissance extérieure,
- Mutualisation des ressources,
- Mutualisation des audits.



➡ Difficultés:

- Résistance au changement forte des responsables SI,
- Une certification unique mal vécue au sein de la DSI car moins valorisante,
- Complexité de mise en œuvre et consensus nécessaires lors de la définition des responsabilités (leadership, ego à gérer).

- ➡ La DSI s'imposera ainsi comme un des précurseurs dans la mise en œuvre d'un SMI et ainsi fournira de la valeur aux métiers.
- ➡ La combinaison de référentiels spécifiques métiers SI avec une démarche qualité d'entreprise donne une dimension stratégique de facto à la DSI.
- ➡ Le SMI « QSI » est un levier d'élévation de la DSI dans le management stratégique de l'entreprise.
- ➡ Cette démarche contribue à l'alignement des SI avec la stratégie d'entreprise et donc un moteur de performance.

 Historique des principales normes participant au Q.S.E.

- Les normes ISO 9000
- ISO 14000
- OHAS 18000
- Les normes dédiés au SI
 - ISO 20000-1 : Gestion des services
 - ISO 27001/2 : Gestion de la sécurité des SI

Les Conférences 2010 du PMI Rhône-Alpes

Des événements ouverts à tous !

Projets de l'Extrême

Pourquoi se certifier PMI ?

La Nécessaire Composante Commerciale d'un Chef de Projet

CMMI présentation du modèle et d'un retour d'expérience

Innovation @Toshiba

Le Projet CAPE 2 CAPE chez Renault Trucks

VentePrivée.com : Une « Success story ! »

Et d'autres en cours de programmation !

En Rhône-Alpes mais aussi : PACA – Languedoc Roussillon - Midi-Pyrénées –

Ile de France – Pays de Loire – Nord pas de Calais –

dans toute l'Europe et dans le monde entier

Nous vous invitons à nous y rejoindre

Et n'oubliez pas que vous pouvez être acteur de cette actualité !