

Dynamiser et pérenniser son Système de Management

Une gageure ?

Prononcer le mot « Système de management » devant un collaborateur profane (et ils sont plus nombreux que les « qualitiens ») conduit encore souvent à déclencher la vision d'un spectre de rigueur administrative contraignante voire contre-productive. Et si la perception de la « Qualité » et des Systèmes de management au sens large a évolué ces dernières années, l'image d'Epinal perdure.

Et lorsque l'on s'adresse aux experts, membres des équipes en charge du système de management, évoquer les questions de gestion documentaire, mise à jour, diffusion... suscite bien souvent un mouvement de recul : non pas que le SMQ soit nécessairement obsolète et caduque, mais sommes-nous tellement certains que telle analyse de risques, telle instruction, tel plan d'actions ait été effectivement mis à jour, diffusé, compris dans le flux des contraintes opérationnelles prioritaires qui rythment la vie de l'entreprise ?

Pourtant chacun rêve du Système idéal, dans lequel l'information – puisque c'est bien le personnage central de notre histoire – serait accessible à toute personne qui en a le besoin, dans un format convivial, explicite et bien entendu actualisé.

Sans prétendre vous apporter des solutions universelles, nous vous proposons de revenir ensemble sur ce qui constitue l'essence même d'un système de management (*de la sécurité des aliments, de la qualité, de l'environnement...*) ; de cette réflexion sortiront peut-être quelques pistes pratiques susceptibles de donner longue vie à vos systèmes.

1. Qu'est-ce qu'un système de management ?

Ce terme revient de manière très récurrente depuis la parution de la version 2000 de la norme ISO 9001. Il est repris depuis dans tous les référentiels (privés) et normes qui entendent définir les « bonnes pratiques de l'organisation ». Il est alors intéressant de revenir aux définitions :

- Un **Système** est un ensemble **d'éléments corrélés ou interactifs** (ISO 9000-2005 / 3.2.1)
- Un **Système de management** est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs (ISO 9000-2005 / 3.2.2)

Nous nous arrêterons sur la notion « d'éléments corrélés ». De quoi s'agit-il exactement ? Les éléments constituant le système sont en premier lieu des **ressources** :

- Des ressources humaines
- Des ressources matérielles et logicielles internes
- Des ressources externes (fournisseurs, clients, partenaires, autres parties intéressées...)
- Des ressources financières (investisseurs)

Lorsque les ressources sont disponibles il s'agit de les **activer ensemble** dans un cadre cohérent (*corrélation*), animé par une **vision** stratégique de création de valeur (« *politique* » et « *objectifs* »). La notion de **processus** est alors proposée pour optimiser l'organisation nécessaire du système, en créant des sous-ensembles au sein du système.

L'animation peut alors commencer, par la **circulation de l'information**. Il s'agit pour le pilote de concevoir un système permettant des flux de **communication** efficaces entre les femmes et hommes qui activent les ressources matérielles et logicielles, au sein de leurs processus, en interface avec les autres processus internes et les systèmes externes (*schéma 1 en page suivante*).

Ce n'est qu'à ce stade que les documents (*procédure, enregistrements, documents de référence...*) font leur apparition, comme **moyen de communication entre les ressources**, certainement pas comme une fin en soi. Un système dépourvu de toute procédure écrite peut se concevoir, mais la procédure existera tout de même (communiquée par oral par un dépositaire de l'information,... posant la question de la **fiabilité** du système).

Le besoin de formalisation naît donc du besoin de maîtriser les flux d'information pour atteindre les objectifs; or les deux dernières décennies ont signé l'avènement de l'information prolifique, relayée instantanément par le biais de technologies toujours plus performantes. Les systèmes doivent nécessairement s'adapter à ces nouvelles dimensions s'ils ne veulent pas constituer un facteur limitant au développement des entreprises.

2. Les « documents » : des outils au service du système

Des réflexions précédentes il ressort que la création de documents structurels du système devrait résulter d'un besoin, et non le précéder.

Exaris et vous

A vos agendas !

Formation **Conception
hygiénique des équipements**
les 27 & 28 mai à Paris

Formation **Déploiement
opérationnel ISO 22000**
les 24, 25 & 26 juin à Paris

Venez nous rencontrer au
salon **Secur'food**
les 17 & 18 juin à Nantes

Contactez-nous

ou

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

Si l'information nécessite des supports pour circuler, ces derniers prennent aujourd'hui des formes variées : emails, intranet, environnements PC personnalisés, ERP, workflows, logiciels de supervision... Le système de management s'appuie sur l'ensemble de ces outils et non plus sur les seuls documents écrits (« papier »). La dynamisation et la pérennisation du système ne sont alors possibles que si l'on connaît l'ensemble des outils disponibles ; avant d'écrire une nouvelle instruction, on interrogera par exemple l'installateur d'une supervision qui permet peut-être de s'en affranchir moyennant un paramétrage différent.

Puiseurs entreprises se sont par ailleurs orientées vers une GED (Gestion Electronique des Documents) : pourquoi pas, mais là encore il convient d'être très vigilant. La GED doit être un outil au service du système (et non l'inverse) et doit permettre de fluidifier, d'alléger et d'optimiser les flux d'information en vue d'augmenter la réactivité et l'adaptabilité du système.

La maîtrise d'un système implique aujourd'hui une réelle « ingénierie » des supports d'information, au-delà du cadre traditionnel du « système documentaire ISO ».

3. L'homme au cœur du système

Maîtriser les flux d'information au sein du système consiste à faire en sorte que chacun ait accès aux informations appropriées (donc actualisées) pour atteindre ses objectifs. Il conviendra donc d'adapter les outils au public concerné. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les animateurs du système, qui doivent savoir sortir des conventions pour optimiser la communication. Faire lire et signer par un opérateur une instruction concernant le nettoyage des outils entre deux lots (l'un contenant des allergènes l'autre pas) est-il plus ou moins efficace que de tenir un stand « allergènes » à la sortie du restaurant d'entreprise, avec photos, animation et explication de l'impact d'une dérive dans la maîtrise de cette problématique ? La programmation du stand étant conditionnée par l'analyse des résultats de la vérification du nettoyage, ou l'apparition d'un nouvel allergène majeur, ou l'intégration de nouveaux salariés... ou encore par un souci de re-sensibilisation préventive des équipes. De même l'affichage pléthorique dans des couloirs sombres, la mise à disposition de classeurs de « procédures » dans des bureaux poussiéreux et équipés d'ordinateurs performants sont-elles des initiatives de communication pertinentes ?

Il est intéressant de souligner que si le travail de l'équipe en charge de la sécurité des aliments (ou de l'environnement, ou de la qualité au sens large, ou de la sécurité des hommes...) implique une rigueur indéniable, parfois peu stimulante, le volet « **communication** » de sa mission implique en revanche **créativité** et **innovation**. Or cette dimension-clé du travail des équipes, source de progrès humain, est souvent peu ou mal valorisée dans les systèmes de pilotage par objectifs, au profit de la notion de « conformité ».

Conclusion

Si structurer un système de management fluide, dynamique, réactif et adaptable est un véritable challenge pour les entreprises nous sommes convaincus qu'il est beaucoup plus stimulant de construire et d'animer un système aujourd'hui que cela ne l'était il ya encore quelques années. Les outils disponibles devraient permettre progressivement d'alléger les contraintes administratives des équipes au profit d'un effort de communication plus efficient.

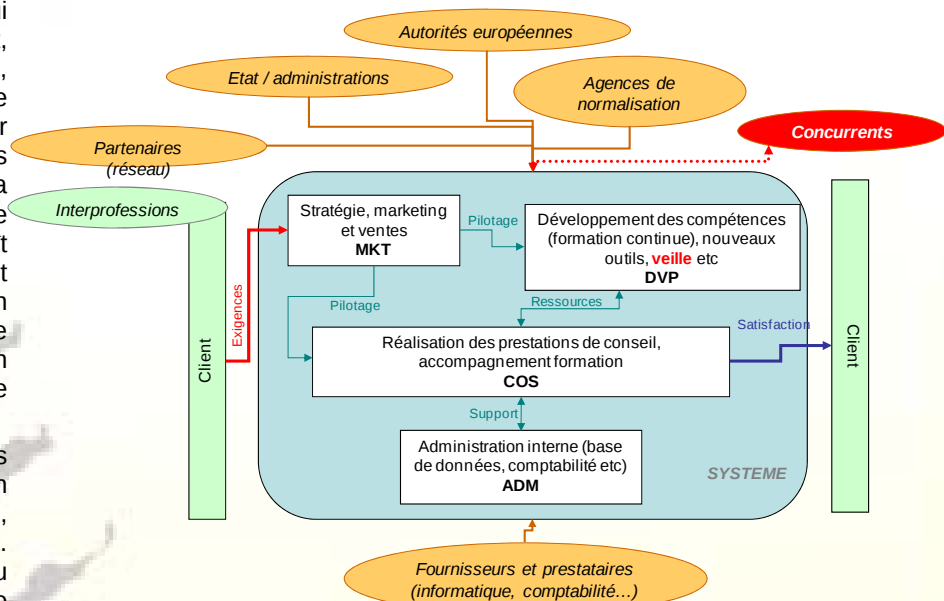


Schéma 1: le système dans son environnement

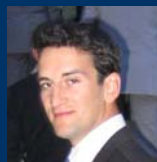
Exaris©

Dans le prochain numéro

- **Critères microbiologiques : quelles interprétations ?**

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

Olivier DAGOREAU
odagoreau@exaris.fr



Antoine SAILLY
asaily@exaris.fr