

Management intégrateur / Approche intégrative de la famille des normes ISO 9001 – 14001 et 45001.

Compte-rendu du Déjeuner Qualité (27/10/2015)

Intervenant : Alain MAES

- Senior Partner ECN (Emergence Consulting Network)
- Auditeur qualité BVC (Bureau Veritas Certification)
- Evalueur Bbest (EFQM) et MWQ (Prix Wallon de la Qualité)
- Formateur NBN Academy et BVT (Bureau Veritas Training)

Management intégrateur = un outil qui doit impliquer fortement la ligne de management. L'approche intégrée permet d'avoir une meilleure maîtrise des processus (approche intégrée → audits intégrés)

High Level Structure (HLS) commune aux 3 normes – on y arrive tout doucement (management intégré). Jusqu'ici approche **coordonnée** → tendre vers une approche intégrée.

Contexte :

- 1) Multiplication des exigences, des référentiels. Des organisations sont presque tous les jours en audit / contrôles, ... Le côté positif est que cela permet de valider régulièrement le travail réalisé.
- 2) De plus en plus, prendre en compte les parties prenantes → le nombre d'intervenants est donc beaucoup plus large aujourd'hui (inclure jusqu'à la presse).
→ **Comment faciliter, aider à encadrer le management dans l'organisation ? via les référentiels et l'approche intégrée.**
- 3) Présence aussi de référentiels sectoriels.

High Level Structure



En rouge les grands changements.

Le principe de la **Roue de Deming perdue** et reste fondamental.

Amplification de **l'Amélioration** : à encadrer dans la culture du *change management*.

Avant, on parlait de direction et de l'engagement de la direction. Aujourd'hui : on parle de **leadership** → il y a une fonction et exemplarité à montrer : comment, vous leader, donnez-vous l'exemple ? Comment motivez-vous ? Comment vous impliquez-vous ? La ligne de management est susceptible d'être interrogée sur le recadrage dans l'organisation.

Nouveau : contexte de l'organisme

- Vérifier que le top management a une vue claire des enjeux internes et externes.

Planification : prise en compte de l'analyse des risques et des opportunités.

Publication des nouvelles versions

ISO 9001 et ISO 14001 publiées le 15/9/2015.

ISO 45001 : un peu de retard dans les GT → nouvelle norme dans la famille donc prend plus de temps.
Publication attendue en octobre 2016, voire 1^{er} trimestre 2017 au plus tard.

Contexte de l'organisation :

- Environnement de l'organisation = contexte externe
 - o Missions ? Vision (au niveau du leadership en y associant les cadres) ? prise en compte de l'existant ?

→ **Plan stratégique** avec objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels
 - o Connaissance de l'environnement externe avec l'impact sur l'organisation interne.
 - o Enjeux industriels de demain ? Mes activités/produits resteront-ils pertinents ? émergence d'une nouvelle forme de concurrence ? épuisement des ressources naturelles et précarité des approvisionnements ? enjeux culturels ? évolutions sociopolitiques et leurs impacts ? ...

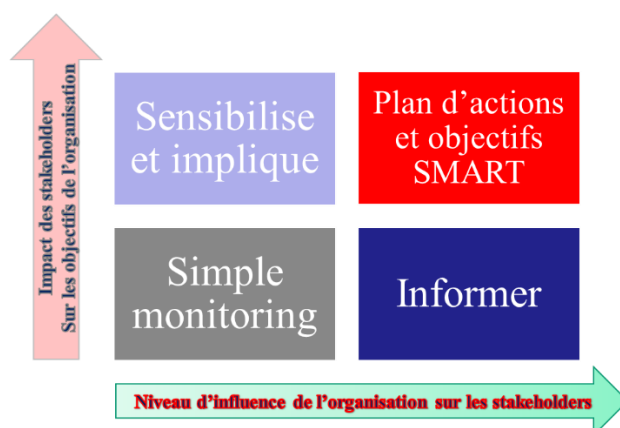
- Enjeux internes :
 - o Départ de personnel (pré-pension/pension) ?

- Processus d'activités :
 - o In – out
 - o Atteindre le résultat souhaité
 - o 5 outils clés de maîtrise des processus
 - **RH** : compétences des gens, recrutement, encadrement, évaluation, formation, motivation,...
 - **Infrastructures** : évolutions des outils (et donc, les collaborateurs doivent être formés → attention aux nouveaux collaborateurs). Fournir aux collaborateurs les informations dont ils ont besoin (en amont ou en aval).
 - **Documentation** : inutile de tout documenter. Formation et coaching des collaborateurs est suffisant s'ils maîtrisent déjà bien l'activité. Exigences des normes : que les collaborateurs soient informés, associés, qu'ils comprennent et contribuent.
 - Mettre par écrit : les risques*, tableaux de bord. Avoir le document **utile**. Pas obligé de documenter → faire preuve de bon sens.
* Un flux pensé en terme de management du processus : quels risques puis-je rencontrer ?
 - **Communication** : traduire la stratégie et la vision globale au niveau du terrain : il doit y avoir une cascade qui permet d'expliquer comment l'organisation va fonctionner.
 - **Indicateurs** : enregistrer, vérifier qu'on va dans la direction escomptée et éventuellement trouver les causes d'un dysfonctionnement / d'un écart.

Contexte externe :

Il y a de plus en plus de parties prenantes (PP). Or il n'est pas possible de toutes les considérer avec la même intensité dans une organisation.

- Développer une matrice (stakeholders)
- 2 axes : niveau d'influence de l'organisation sur les PP et leurs impacts sur les objectifs de l'organisation (CA, pérennité...)
- Recensement de toutes les PP via un brainstorming impliquant des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques et de différents départements
- ISO 31010 (complémentaire à l'ISO 31000) : annexe A (présentation d'outils pour recenser les PP et les types de risques potentiels) et annexe B (outils d'analyse et d'évaluation des risques).



- ➔ Permet de dégager un certain type d'actions
- ➔ 1^{ère} ébauche, on peut décider d'intégrer certaines PP dans le plan d'action car cela fait partie des objectifs stratégiques.

Tableau de gestion des risques

Critères	Qualité	Environnement	Santé-Sécurité	Financier-Economie	Social	Sociétal	Ethique	Image-Réputation
Situation 1								
Problème A								
Réponse a								
Réponse b								
Problème B								
Réponse a								
Réponse b								
Situation 2								
Problème A								
Réponse a								
Réponse b								
Problème B								
Réponse a								
Réponse b								
Colation initiale: NOK impact négatif OK impact correct Réponses: P pour progrès N pour neutre R pour recul								

- 1) Mesurer tous les impacts
- 2) En GT, identifier les solutions possibles. Brainstorming : « si solution A, cela va-t-il résoudre le problème ? » → travail intégré, où les enjeux sont considérés dans une même démarche, intégrée (pas séparément).
- 3) Trouver solutions et / ou opportunités

Un problème qui aurait des impacts dans plusieurs critères sera à traiter (même si la cote attribuée ne le positionne pas comme prioritaire). En effet, les actions menées seront beaucoup plus collaboratives car porteuses de sens pour plusieurs personnes impliquées.

Piloter le SMI

Se coordonner ! = une question de culture dans l'organisation : pouvoir se donner du temps pour se réunir entre les équipes, les supports,...

Importance de pouvoir bénéficier des retours construits du terrain.

Chacun peut contribuer à améliorer le système. Même à une fonction administrative, on peut contribuer à améliorer les processus opérationnels.

Cartographie des processus : quels sont les métiers que nous avons autour de nous ? → Tracer ensemble le paysage, cartographie de l'ensemble des activités.

- Cela a du sens de travailler ensemble davantage
- Mise en évidence des synergies, des rapprochements → approche intégrative !
- Fédérateur : manifestation d'un problème ou d'une opportunité → qui faut-il aller trouver pour aller plus loin ?

Quid d'une approche intégrée pour des organisations avec des certifications plus spécifiques (par exemple ISO 17025,...) ? → Tirer atout des contraintes qu'on a.

- SMI = cadre légal ou réglementaire ou toute autre exigences imposées ou que je m'impose
- normes plus spécifiques seront donc à intégrer dans le SMI qui est là pour faciliter le pilotage.

Audits dans une approche intégrée :

Les audits restent importants dans une organisation car ils constituent une importante source d'amélioration :

- développer la connaissance des activités ;
- développer les connaissances des audits ;
- libérer du temps dans l'organisation pour les audits.

Qualifier les auditeurs sur des principes communs – Former les auditeurs pour arriver à avoir des audits communs sur un certain nombre de matières + audits spécifiques mais vus dans une approche intégrée.

- Concertation et coordination à tous les niveaux

- Donne beaucoup plus d'information (cohérente) vers le top management : rapporter vers la direction un paysage consolidé

Conclusion :

- Impliquer le management à intervalles réguliers, idem concernant les responsables des processus.
- Middle management est spécialisé. Le top et la base doivent pouvoir en avoir une synthèse.
- Sensibiliser les cadres moyens dans l'organisation → contribuer à maîtriser les grands processus
- Éviter les jugements a priori : comprendre le périmètre – analyser – décortiquer – objectiver.