

MODULE DE SOUTIEN ISO 22000



Les principes de management appliqués à la sécurité des aliments

1. Les principes de management appliqués à l'ISO 22000

Les principes de management, au nombre de huit, sont maintenant bien connus des organismes certifiés ISO 9001. Ils ont été démocratisés au début des années 2000. Ces principes peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme en matière de sécurité des aliments. Ils ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux qui participent au Comité technique ISO/TC 176.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000:2005, Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire et dans l'ISO 9004:2000, Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

Il s'agit donc de montrer comment ces principes peuvent intervenir dans la maîtrise et l'amélioration de la sécurité des aliments. Nous allons donc donner un certain nombre d'exemples des avantages à retirer de leur mise en pratique et des actions entreprises d'ordinaire par la direction pour appliquer les principes destinés à améliorer les performances de l'organisme en matière de sécurité des aliments.

1.1 Principe 1 : Orientation client

NF EN ISO 9000:2005

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Avantages clés

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client en matière de sécurité des denrées.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Évaluer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec d'autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

À la différence de l'ISO 9001 (§ 5.2 Écoute client, § 7.2 Processus relatif aux clients, par exemple), il n'y a pas d'exigence directement en lien avec l'écoute du marché et celle des clients dans l'ISO 22000. De même, l'ISO 22000 ne demande pas d'évaluer la satisfaction des clients (comme dans le § 8.2.1 de l'ISO 9001), même si le domaine d'application de l'ISO 22000 c) demande d'améliorer la

satisfaction du client. En revanche, l'orientation client apparaît à plusieurs niveaux dans l'ISO 22000 (Figure 1.1).

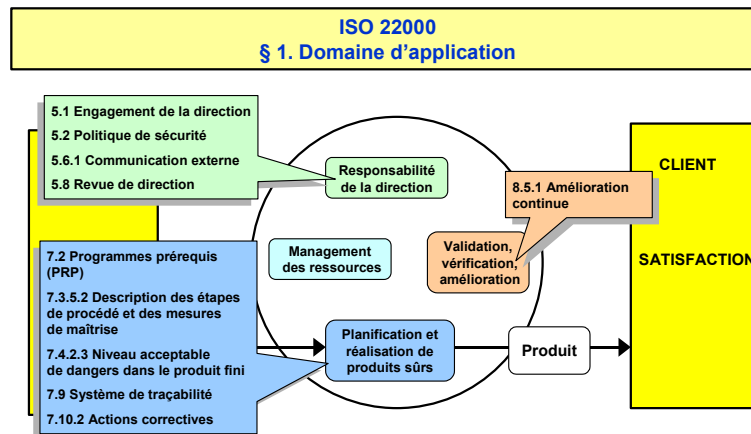


Figure 1.1 L'orientation client dans l'ISO 22000

Principe 2 : Leadership

NF EN ISO 9000:2005

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages clés

- Les buts et les objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motivent.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum...

Aspects découlant de l'application du principe 2

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées, notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Établir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Établir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

Le métier de manager va donc consister à diriger, conduire, organiser, dans une stratégie donnée, des individus ayant à atteindre des objectifs fixés.

Le leadership apparaît à plusieurs niveaux dans l'ISO 22000 (Figure 1.2).

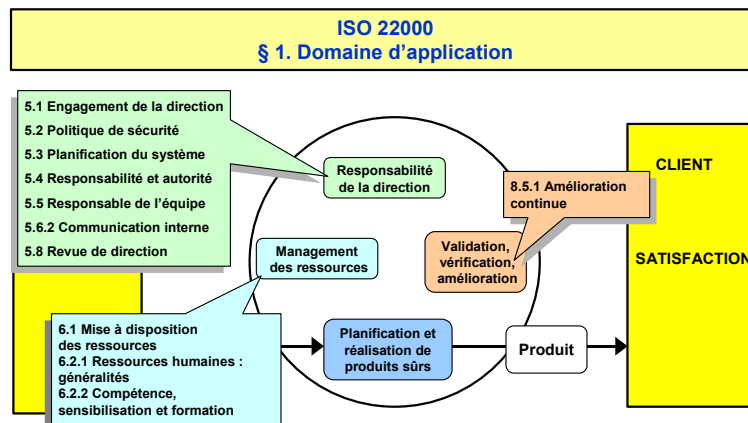


Figure 1.2 Le leadership dans l'ISO 22000

Principe 3 : Implication du personnel

NF EN ISO 9000:2005

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3

- Il comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Il identifie ce qui freine ses performances.
- Il accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Il évalue sa performance par rapport aux buts et aux objectifs individuels.
- Il recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Il partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Il débat ouvertement des problèmes et des questions.

L'implication du personnel est fondamentale, notamment en ce qui concerne les règles d'hygiène. Cette implication apparaît à plusieurs niveaux dans l'ISO 22000 (Figure 1.3).

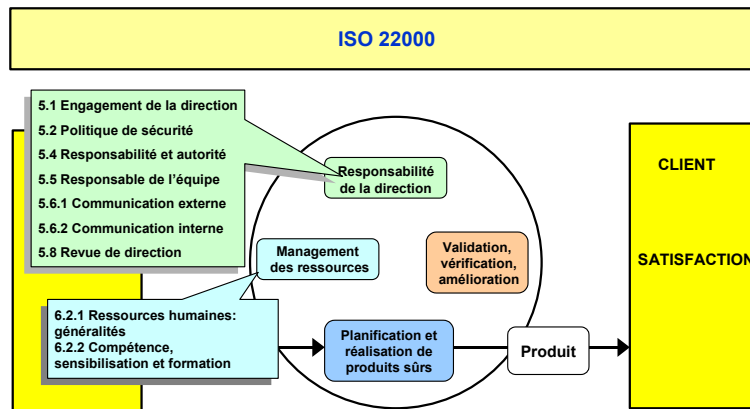


Figure 1.3 L'implication du personnel dans l'ISO 22000

Principe 4 : Approche processus

NF EN ISO 9000:2005

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés

- Utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

Aspects découlant de l'application du principe 4

- Définir systématiquement des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Établir des responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyser et mesurer le potentiel des activités clés.
- Identifier les interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focaliser sur les facteurs, notamment les ressources, les méthodes et les matériels, qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

C'est sans doute le principe de management le moins développé dans l'ISO 22000. En effet, à la différence de l'ISO 9001, il n'y a pas d'exigence de réaliser une approche processus, même si l'ISO 22000 ne l'interdit pas non plus ! La maîtrise des processus externalisés (§ 4.1 Exigences générales) est sans doute l'exigence la plus importante dans l'ISO 22000 en matière de processus.

A ce sujet, le lecteur trouvera des compléments d'information dans le module de soutien n°4 « Les processus externalisés ».

À plusieurs reprises, on retrouve néanmoins le terme processus dans la norme ISO 22000 (Figure 1.4).

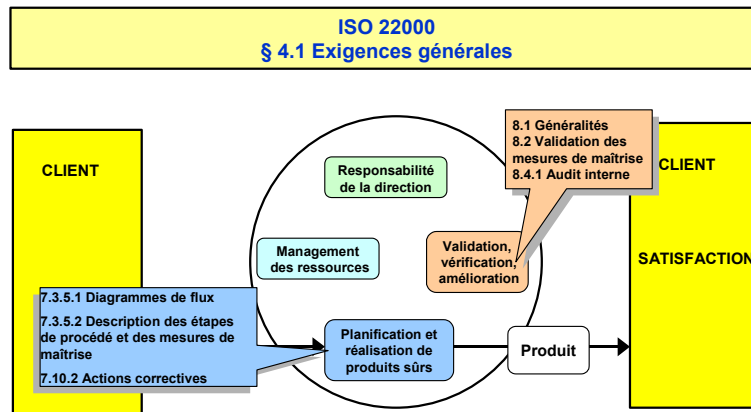


Figure 1.4 L'approche processus dans l'ISO 22000

Principe 5 : Management par approche système

NF EN ISO 9000:2005

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages clés

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du principe 5

- Structurer le système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Améliorer continuellement le système par le biais de mesures et d'évaluations.

Dans les organismes de la chaîne alimentaire, il est courant de rencontrer des systèmes HACCP « tiroir ». Ce sont des plans HACCP qui ont été élaborés à une époque et qui restent dans les tiroirs la majeure partie du temps. Ils sortent sur demande des clients ou des services officiels de contrôle.

Le management par approche système doit permettre d'intégrer de manière efficiente l'hygiène, l'HACCP et le système de management (Figure 1.5).

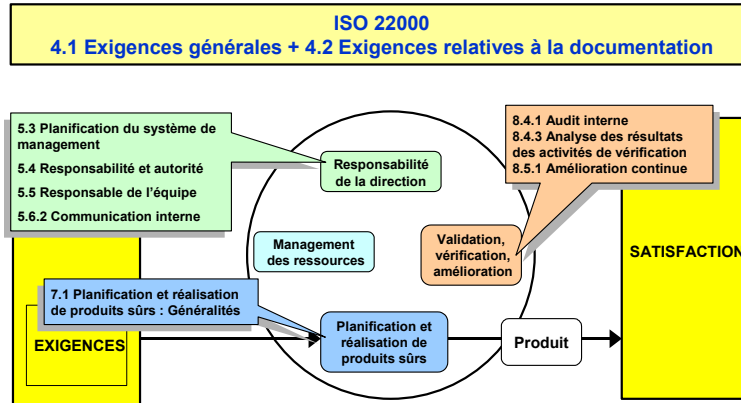


Figure 1.5 Le management par approche système dans l'ISO 22000

Principe 6 : Amélioration continue

NF EN ISO 9000:2005

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Aspects découlant de l'application du principe 6

- Utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Établir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

L'utilisation du fameux cycle d'amélioration continue est une méthode qui donne d'excellents résultats à condition d'accorder à la phase de préparation toute l'importance nécessaire.

C'est la principale manifestation du style de management orienté vers la connaissance.

Lorsqu'une entreprise pratique le leadership, c'est la direction qui amorce la mise en marche de chaque cycle à partir des informations du cycle précédent.

Cette méthode a pour effet de réduire autant que possible l'effet du hasard, qui n'est bien souvent que le nom donné à notre ignorance (Figure 1.6).

L'amélioration continue est surtout une résultante du système (Figure 1.7).

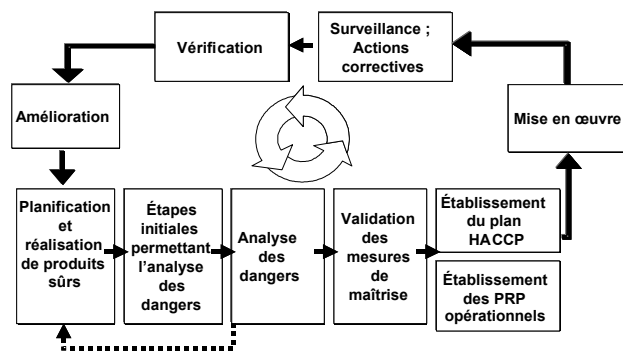


Figure 1.6 Concept d'amélioration dans l'ISO 22000
(Source : ISO/TS 22004 : 2005)

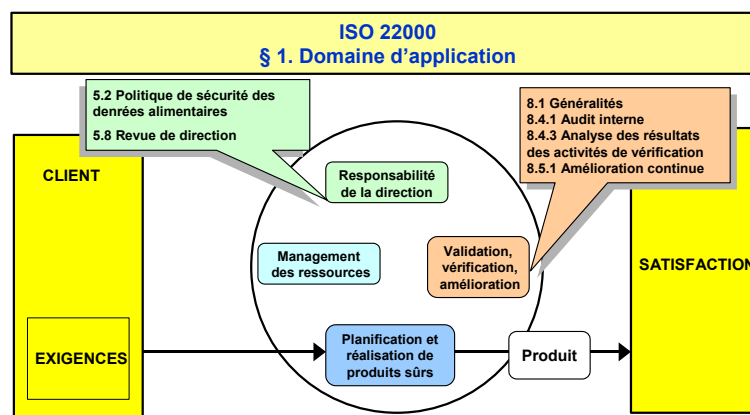


Figure 1.7 L'amélioration continue dans l'ISO 22000

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

NF EN ISO 9000:2005

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmentation de l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe 7

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prendre des décisions et des actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Les décisions doivent être prises à partir de faits, de preuves irréfutables. Ce principe permet de faire le lien entre le chapitre 8 « Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des aliments » et le chapitre 5 « Responsabilité de la direction ».

L'approche factuelle pour la prise de décision apparaît à plusieurs endroits de l'ISO 22000 (Figure 1.8).

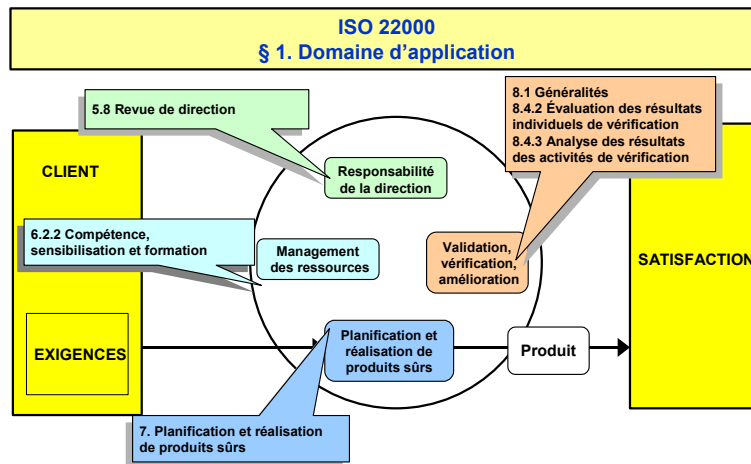


Figure 1.8 Approche factuelle pour prise de décision dans l'ISO 22000

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

NF EN ISO 9000:2005

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe 8

- Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mettre en commun les acquis et les ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communiquer clairement et ouvertement.
- Partager l'information et les plans futurs.
- Établir des activités communes de développement et d'amélioration.

Les relations avec les fournisseurs sont fortement présentes grâce à une communication externe efficace. Pour plus d'information, le lecteur pourra consulter le module de soutien n°1 « Les éléments d'un SMSA ».

Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs sont présentes à plusieurs endroits de l'ISO 22000 (Figure 1.9).

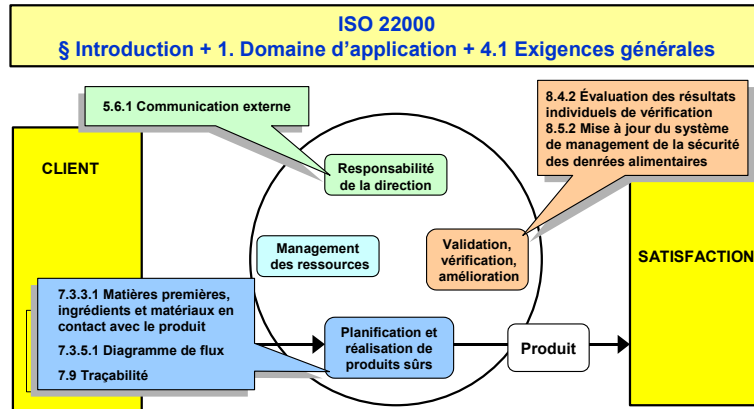


Figure 1.9 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs dans l'ISO 22000