

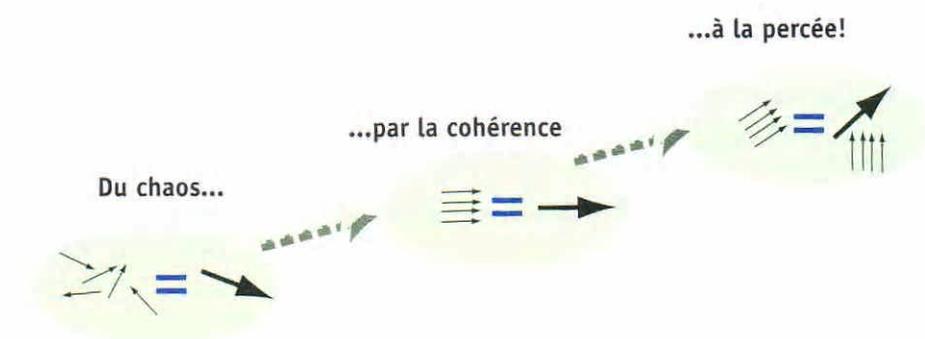
**SYSTEMES DE MANAGEMENT** *Le système de management de toute organisation doit apporter cohérence et alignement entre le stratégique et l'opérationnel. Il se révèle une aide à l'alignement stratégique et la déclinaison efficace à tous les niveaux de l'entreprise, de ses visions, de ses objectifs et règles de fonctionnement.*

# Les systèmes de management : opportunité de vision systémique

**P**ensez à un rocher. Vous voyez une personne qui pousse le rocher. C'est peut-être vous qui êtes en train de le pousser (et parfois même 15 heures par jour !).

Le problème est que vous ne voyez pas que 3 autres personnes sont en train de pousser ce même rocher dans d'autres directions. Si nous pouvions inventer un chemin pour que tous poussent le rocher dans la même direction, vous pouvez imaginer l'excitation, la productivité et l'enthousiasme qui seraient ainsi générés.

Prenons une autre analogie sur 3 éléments de musique : le ton,



**DANS UNE ENTREPRISE, LE MANAGEMENT JOUE UN RÔLE D'HARMONIE ET DE COORDINATION.**

l'harmonie et le rythme. La tonalité correspond à la capacité des processus. L'harmonie symbolise la convergence vers le but recherché. Le rythme est requis pour que les choses circulent

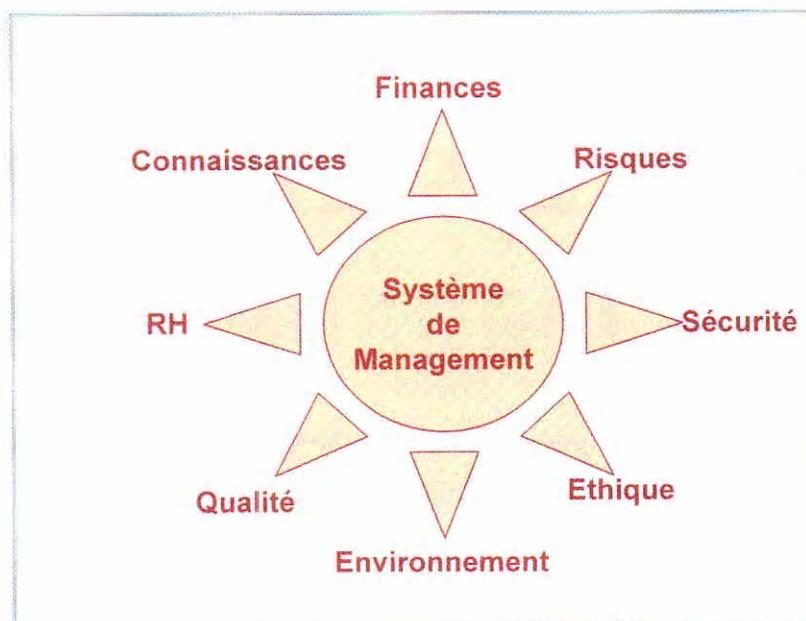
## Vers un développement individuel et collectif et économique

bien. Si chacun produit un beau son, mais qu'il y a absence de rythme ou d'harmonie, la performance ne peut être bonne.

Dans une entreprise, le Système de Management joue un rôle d'harmonie et de coordination, comme le chef d'orchestre avec ses musiciens. Le système de management apporte cohérence et alignement entre le stratégique (vision, objectifs) et l'opérationnel (processus, technologies, ...). Plus particulièrement dans le contexte actuel de mondialisation, un Système de Management se révèle une aide à l'alignement stratégique et à la déclinaison efficace à tous les niveaux de l'entreprise de ses vision, objectifs et règles de fonctionnement.

### Panorama des systèmes de management

Le terme 'système de management' est actuellement utilisé pour désigner de nombreux référentiels normatifs. Ceci conduit à une prolifération de sigles et termes spécifiques : ISO 9001 : 2000, ISO 14001, EMAS II, OHSAS 18001, BS8800, EN 46001, HACCP, CRM, knowledge management, risk management, développement durable, EFQM, management par la valeur. Plusieurs référentiels normatifs / systèmes de management peuvent coexister dans l'entreprise, chacun traitant d'une composante spécifique. A ce sujet, les chiffres fournis par l'ISO s'avè-



«En décembre 2002, il y avait plus de 611 000 systèmes de management répertoriés conformes à l'ISO (qualité et environnement) mis en œuvre dans 160 pays.»

rent intéressants. En décembre 2002, il y avait plus de 611 000 systèmes de management répertoriés conformes à l'ISO (qualité et environnement) mis en œuvre dans 160 pays. 167 210 systèmes de management de la qualité ont été certifiés selon l'ISO 9001 : 2000 et près de 50 000 selon l'ISO 14001. Et ces chiffres ne traitent que de l'aspect Qualité / Environnement.

Les différents référentiels normatifs se contentent par conséquent d'apporter une vue thématique sur le mode de management de

l'entreprise. Cette vision fractionnée s'avère insuffisante pour toute entreprise recherchant efficacité et excellence.

Les entreprises recourant à un système de management soulignent la plupart du temps les bénéfices suivants :

- Meilleure coordination par l'alignement des ressources sur des objectifs visés. Gain en cohérence.
- Effet de systématisation des pratiques communes donnant confiance dans l'obtention de résultats.

● Effet de levier jouant sur la vitesse du changement et agissant sur les comportements en faisant monter en maturité les collaborateurs. Ainsi, un véritable système de management traduit une vision systémique, met en cohérence les ressources et résulte en une performance réelle de l'entreprise.

### **Système de management : tentative de définition**

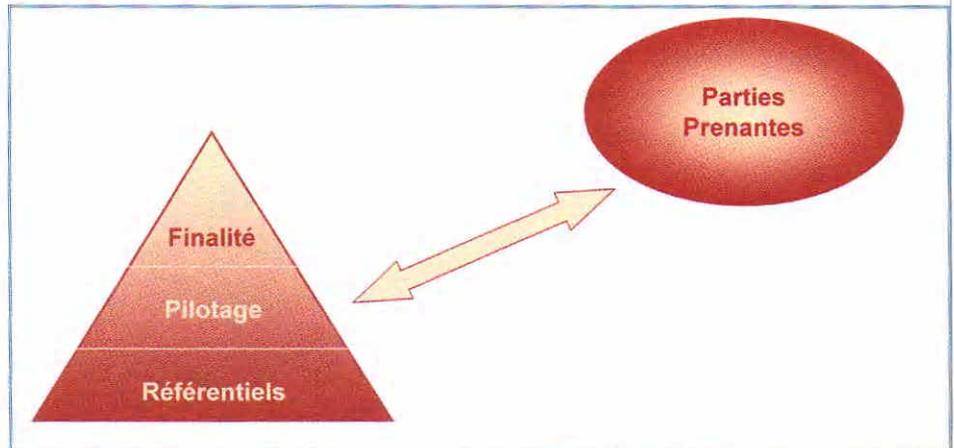
Relevant d'un niveau élevé sur l'échelle d'abstraction, le terme «Système de management» ne s'avère guère aisé à définir.

En s'inspirant du domaine de l'informatique, on peut classer les sous-systèmes comportementaux en 3 parties : le hardware, le software et le humanware. Le hardware décrit les objets physiques ou mesurables comme la technologie, les matières premières et les installations. Le software comprend les règles, les méthodes et les procédures institutionnelles créées dans un but précis. Le software fonctionne dans une logique d'efficacité et peut être élaboré au travers de règles écrites claires et bien comprises. Le humanware répond à une logique affective, gouvernée par les sentiments, le climat social et les notions traditionnelles sur la façon dont le travail doit être fait.

Dans les entreprises, tout système de management associe ces trois composantes, en tenant compte de la prépondérance de l'humanware. Le management du humanware repose sur des objectifs communs, qui fournissent aux employés les informations nécessaires pour prendre des décisions en toute connaissance de cause, sur l'enthousiasme et sur un environnement positif.

Aussi, un système de management pourrait-il se définir par quelques caractéristiques majeures :

système de management, par le biais de déploiement de politique, d'orientations, d'objectifs visés à moyen / long terme (POURQUOI et QUOI).



● **une finalité** : C'est la raison d'être du système de management, l'idéal recherché. La finalité traduit ici une composante stratégique. C'est ce qui oriente le

● **un système de pilotage**. Ce dernier peut revêtir plusieurs formes : indicateurs, mesures, tableaux de bord, évaluations. Cette composante quantitative permet de vérifier que le système de management mis en œuvre délivre bien les bénéfices escomptés et que sa finalité sera atteinte (COMBIEN).

● **un référentiel éprouvé, étayé par des concepts et principes** : En apportant des modes de fonctionnement communs, le référentiel introduit une cohérence dans le système de management. Sa



**«En s'inspirant du domaine de l'informatique, on peut classer les sous-systèmes comportementaux en 3 parties : le hardware, le software et le humanware.»**



pratique et sa mise en œuvre sont facilitées par le recours à des outils et démarches éprouvés. C'est la composante opérationnelle du système de management (COMMENT).

● **des parties prenantes à satisfaire** : il peut s'agir des clients des produits / services, mais aussi de la collectivité, des actionnaires, des collaborateurs, etc. Les parties prenantes ont des attentes qu'il faut satisfaire et le système de management contribue à leur satisfaction (QUI).

### Une opportunité de vision systémique

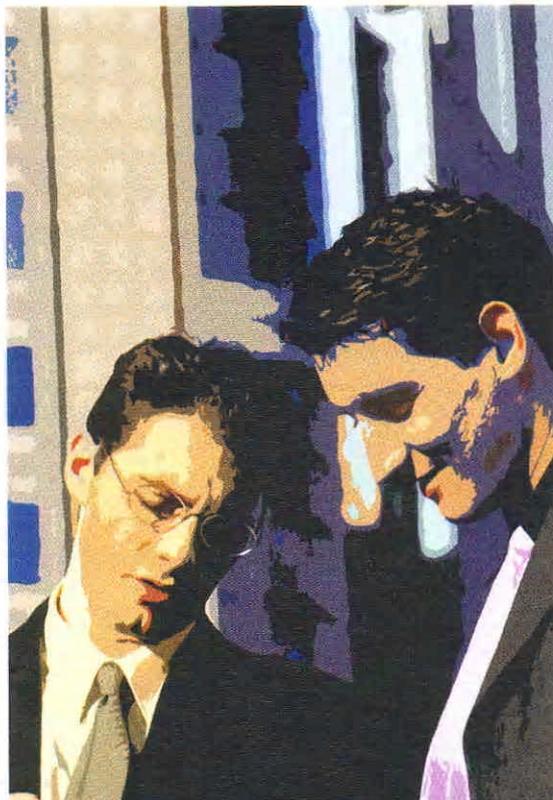
Bien que les Systèmes de Management apportent des bénéfices réels, l'empilement des règles Qualité, Sécurité, Environnement, ... génère des effets indésirables, dus à un manque d'intégration. C'est pourquoi les tendances actuelles évoluent vers des systèmes de management intégrés.

Pour bien comprendre les leviers d'un Système de Management, s'appuyer sur les notions développées par Peter Senge dans la V<sup>o</sup> Discipline s'avère indispensable :

● **La structure influence le comportement** : des personnes différentes placées dans une même structure ont tendance à produire les mêmes résultats. Si les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances, la cause réside non pas dans une erreur individuelle, mais bien dans une défaillance du système.

● **Les organisations sont faites de relations qui commandent les comportements** : le système de management inclut la manière dont les décisions sont prises. Or toute organisation est faite d'une

**«Mieux appréhender le Système de Management de demain consisterait à le considérer comme un tout indissociable, un ensemble avec une dynamique conjuguant les différents déterminants de la performance.»**



série de relations agissant sur les comportements. Identifier ces liens de causes à effets enchaînés s'avère donc nécessaire pour agir sur les processus, traducteurs des perceptions en actions.

● **Les leviers du changement commencent par une nouvelle manière de raisonner** : dans bon nombre d'organisations, les collaborateurs se préoccupent davantage de leurs propres décisions, sans prendre en compte les effets potentiels ou réels sur leurs collègues. L'instabilité qui en découle provient le plus souvent de ceux qui l'on générée en amont. Mieux appréhender le Système de Management de demain consisterait à le considérer comme un tout indissociable,

un ensemble avec une dynamique conjuguant les différents déterminants de la performance. Ces différents leviers interagissent à chaque niveau de l'entreprise :

### **SYSTÈME DE MANAGEMENT**

**Niveau 1 : Organisation**

**Niveau 2 : Processus**

**Niveau 3 : Individu**

● **Un niveau Organisation** qui définit les orientations en réponse à sa mission et sa vision, que les orientations soient qualité, sécurité, environnement ou finance, parce qu'il faut satisfaire plusieurs parties prenantes ensemble.

● **Un niveau Processus** qui déploie ces orientations d'une manière coordonnée et cohérente au niveau opérationnel.

● **Un niveau Individu** qui améliore ses pratiques pour une meilleure performance globale. Ainsi le Système de Management Intégral de demain peut conjuguer développement individuel et haute performance économique par la compréhension des forces et relations qui façonnent le comportement du système.

PATRICK MONGILLON

DIRECTEUR ASSOCIÉ AQM CONSEIL  
PMONGILLON@WANADOO.FR

JADE PLANTIN

MANAGER AQM CONSEIL  
J.PLANTIN@WANADOO.FR