

## Manager un service de zootechnie : quelques conseils pour favoriser la qualité de vie au travail

■ Jacques-Damien ARNAUD<sup>1</sup>

Valérie CHAUFFETON<sup>2</sup>

Valérie GALL<sup>3</sup>

Yousra LOTTIN<sup>4</sup>

Anne-Marie Mura<sup>5</sup>

Eva GIESEN<sup>6</sup>

<sup>1</sup> A3L3-CECEMA, RAM, BioCampus Montpellier, Université de Montpellier, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier

<sup>2</sup> Centre de recherches des Cordeliers, Université Pierre et Marie Curie, Inserm, 15 rue de l'Ecole de médecine, 75006 Paris

<sup>3</sup> Cerimed, Faculté de Médecine Timone, 27 boulevard Jean Moulin, 13005 Marseille

<sup>4</sup> Université Paris Descartes, 12 rue de l'Ecole de médecine, 75006 Paris

<sup>5</sup> Ciphe, Parc scientifique de Luminy, 163 avenue de Luminy, Case 936, 13288 Marseille

<sup>6</sup> Inserm, Direction générale, 101 Rue de Tolbiac, 75013 Paris

Correspondance : [eva.giesen@inserm.fr](mailto:eva.giesen@inserm.fr)

Abréviations :

ISO : International Standardization Organization

NF : Norme française

MEER : Management Equitable et Efficace de la Recherche

SWOT : Strengths, weaknesses, opportunities, threats

**Mots clés :** Management Equitable et Efficace de la Recherche, service de zootechnie.

**Keywords :** Fair and Efficient Research Management, Animal Housing Facility.

### Résumé

Manager un service de zootechnie n'est pas une mission simple car souvent l'animalerie est prise en tenailles entre des besoins et attentes divergents. Le/la responsable du service doit alors déployer son bon sens, sa diplomatie et, si possible, ses savoirs managériaux pour trouver des compromis, des astuces et *modus vivendi* pour dépasser les clivages, réduire le stress des personnels et assurer un service de bonne qualité et reconnu par tous.

Le concept du Management Equitable et Efficace de la Recherche (MEER), ainsi que des outils managériaux issus du management en mode projet, du management des connaissances, du management qualité selon ISO 9001 et d'autres peuvent apporter des aides à l'analyse et au pilotage des animaleries et augmenter la qualité de vie dans un service de zootechnie.

### Abstract

Management of an Animal Housing Facility (AHF) is not always easy, because conflicting interests have to be out-balanced by the head of the facility, using his/her common sense, diplomacy and, if possible, concrete management tools. Thus, compromises can be found, stress is reduced and overall good functioning is established.

The concept of Fair and Efficient Research Management and a number of tools which are used in project-, knowledge- and ISO 9001 quality-management are helpful for the analysis and steering of AHF and the increase of quality of life of the staff.

### Introduction

Exercer la responsabilité d'un service ou laboratoire et, qui plus est, d'un service à intérêt collectif, n'est jamais simple. Les services de zootechnie, collectifs, et en particulier les services destinés à un travail de routine, présentent la particularité de ne pas disposer d'un **projet** propre, mais d'être « au service » et d'avoir à effectuer un travail à la fois répétitif et manuel. En même temps, ce travail est critique, voire essentiel, pour la recherche biomédicale, tout en s'inscrivant dans un contexte socialement conflictuel. Le travail en animalerie est alors considéré souvent comme à la fois peu reconnu (statutairement et humainement) et stressant (risque de mal faire).

C'est au responsable du service qu'incombe la bonne gestion technique, financière et humaine ; c'est à lui/elle d'assurer **fiabilité**, flexibilité et qualité du travail, mais également qualité de vie au travail pour les membres du service.

Des outils managériaux, entre autres issus du management de projet, du management des **risques**, de la qualité (**ISO 9001**, **NFX 50-553**) et du management des connaissances, regroupés et développés à l'Inserm dans le concept du **Management Equitable et Efficace de la Recherche** (Giesen, 2015), peuvent apporter des aides à l'analyse et au pilotage de la qualité de vie en animalerie et ainsi contribuer à assurer

# ARTICLES

un management à la fois éthique et efficace d'un service de zootechnie. Ces outils ont été identifiés ici (**en gras**) et sont proposés pour faciliter le management interne du service, en particulier dans le but de favoriser la qualité de vie dans un service de zootechnie par la reconnaissance des personnels et la diminution de leur stress.

Les contraintes que le service subit sont multiples : isolé (dans beaucoup de cas) des laboratoires de recherche, relégué à un endroit moins accessible ou visible pour une question de sécurité, soumis à des règles tant juridiques que de bonnes pratiques métiers et aux exigences des utilisateurs (Cf. article STAL), souvent, le personnel se dit peu reconnu et soumis au stress de commettre une erreur qui met en péril la santé, les conditions sanitaires des animaux, la qualité et la fiabilité du modèle animal et de ce fait, la fiabilité des résultats scientifiques.

*Comment gérer ces contraintes, frustrations et risques ? Comment valoriser le travail réalisé à son juste titre ?*

## Reconnaître et faire reconnaître l'expertise du service

Dans toute animalerie, notamment dans les élevages du petit animal, sans mission d'expérimentation ou de création de modèles pathologiques, le travail est délicat et doit être réalisé dans les conditions appropriées. Une maîtrise technique est indispensable. Une bonne capacité d'observation des animaux et d'analyse de leur comportement, des conditions d'élevage dans l'animale-

rie et de la planification sont requises.

Dans beaucoup de cas, un manque de reconnaissance est déploré par les salariés. Reconnaître et faire reconnaître la contribution d'une personne donne du sens à son travail et apparaît ainsi comme indispensable (Déclaration de Singapour, 2011).

La première étape dans la reconnaissance est l'identification du travail fourni. Plusieurs actions et documents contribuent à cette identification.

La présence d'un **processus** « zootechnie » intégré dans la **cartographie** des **processus** et donc dans le **Système de management de la qualité** global d'un Centre, Institut ou Laboratoire, permet de situer cette activité et ses interfaces parmi les autres processus et de définir les interactions entre les services. Une **fiche de poste** et un **tableau des compétences** (avec par ex. l'information sur les suppléances) permet d'indiquer de façon **transparente** les responsabilités et compétences des agents ainsi que de faciliter la continuité du service ; des exemples sont donnés dans Boulanger et al, 2011.

Si les activités sont traitées en mode « projet », il est possible d'associer les zootechniciens aux projets auxquels ils contribuent ; cependant, il est important de ne pas favoriser l'individualisation des activités, car, tant pour l'organisation du service que pour le bien-être des personnels, il est important de « jouer collectif ».

Les événements, comme des journées scientifiques ou « du Centre » peuvent être l'occasion de donner au service de zootechnie et ses membres l'opportunité de se faire connaître, de présenter une innovation (mise en place de la cellule bien-être-animal, travaux de rénovation, équipement changé etc.) ou l'expertise du service (mise en place d'une démarche qualité, gestion du risque, précautions sanitaires etc.).

La rencontre des services de zootechnie ou un travail mutualisé sur les bonnes pratiques métier sur un campus, dans une ville, région etc. est de nature à valoriser le travail des personnels et de renforcer les compétences et la confiance en soi des agents. Des travaux inter-laboratoires sont possibles et le partage de pratiques, de gestes techniques ou d'informations (tutoriels réalisés par les uns et les autres, par ex.) permettent à la fois de mutualiser les connaissances et de valoriser les acquis.

Le besoin de reconnaissance est souvent associé à la quête de sens du travail. Un travail dont le sens n'est pas apparent ne peut pas valoriser le personnel qui l'exécute. En animalerie, il est essentiel d'identifier pour les zootechniciens l'impact final, clinique ou dans la compréhension d'une maladie, des projets souvent très en amont, qui requièrent de l'expérimentation en physiologie. Il s'agit de décrire l'impact sociétal du projet de recherche, et non les mécanismes sous-jacents, les protéines activées etc. Certains chercheurs font preuve de pédagogie et acceptent volontiers de décrire la finalité de leur travail ;

dans les cas, où de telles collaborations ne peuvent pas être mises en œuvre, ce travail d'explication revient au responsable du service de zootechnie, comme le décrit l'article du STAL 2<sup>e</sup> trimestre 2016.

La plupart du temps, la « reconnaissance ultime » en recherche telle que la signature d'une publication scientifique en bonne place, n'est pas possible car les zootechniciens n'ont pas « qualité d'auteur » (Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche, 2015) ; « les contributions qui ne justifient pas la qualité d'auteur selon les critères internationaux doivent figurer dans les remerciements insérés dans la publication ».

Bien entendu, le travail du responsable du service est grandement facilité, si la Direction du Centre/laboratoire contribue aux initiatives de reconnaissance des compétences et de l'engagement des personnels.

### Gérer les conflits et malentendus

Conflits, malentendus et jalousies apparaissent facilement dans un milieu confiné et dissocié des autres activités d'un laboratoire. En l'absence de la valorisation du travail fourni, ou quand le travail est ressenti comme tel, les conflits sont plus courants. Bien sûr, la cohabitation de personnels de statuts différents est chose courante dans les laboratoires et les structures mutualisées - il en va de même pour les ressentiments.

Il est important de pratiquer une vraie **transparence** sur les charges de tra-

vail, les missions, les éléments statutaires et tous les items qui sont générateurs de conflits. Dès lors que les avantages et les charges sont transparents et **documentés**, les comparaisons deviennent factuelles et les jugements basés sur des rumeurs disparaissent. Les accords, autorisations, planifications, etc. vont être traités de la même manière. Les réunions bénéficient d'un **compte rendu** succinct, dans lequel les décisions prises sont consignées clairement. D'éventuels dysfonctionnements seront documentés (fiche) et pourront faire l'objet d'une **action corrective** si le dysfonctionnement est récurrent et critique. Les **décisions** sont fondées sur des **preuves**.

Les observations réalisées par les animaliers sont potentiellement d'une importance capitale tant pour la qualité du travail, la sécurité des humains et des animaux et la diminution des risques et des conflits. Il est important d'encourager les signalements et d'y donner suite systématiquement. Si un animal semble en mauvais état de santé, ou une cage présente des anomalies etc., le signalement fait par le zootechnicien ne doit jamais rester sans effet. Il convient de le prendre en compte rapidement et de faire obligatoirement un retour au personnel. Dans d'autres contextes, des signalements et « remontées » d'information à la hiérarchie sont restés lettre morte pendant longtemps et ont fini par aboutir à des scandales et situations insupportables. Dans un service de zootechnie, les interrogations et inquiétudes des personnels doivent être valorisées comme témoignage de l'engagement et du sérieux de la personne car une non-prise en

compte des signalements aurait une influence néfaste sur la qualité du travail et la motivation des personnels. L'évolution de la réglementation, avec la mise en place obligatoire de structures en charge du bien-être animal auxquelles les zootechniciens participent, aide désormais à limiter ce type de situation qui met les responsables des établissements et des projets dans une situation inconfortable vis à vis de l'autorité.

### Diminuer le risque et le stress dans le service

Si le travail en animalerie peut être manuel et répétitif, il est pourtant d'importance majeure pour la qualité des résultats de la recherche, pour leur fiabilité et leur reproductibilité (Alvarez et al, 2015). Sujet vivant et répondant par des adaptations comportementales et physiologiques à des variations de son environnement, l'état de l'animal peut moduler la réponse expérimentale.

De plus, l'état sanitaire des animaux tend à être harmonisé et un changement du statut sanitaire a des répercussions potentiellement majeures tant sur les études en cours que sur l'organisation de l'animalerie. Au niveau des personnels, des risques de santé existent : les personnels amenés à travailler avec les animaux sont soumis à des risques médicaux de type troubles musculo-squelettiques, allergies, zoonoses...

Les risques dans les services de zootechnie sont donc variés et réels et vont du risque d'erreurs au risque de santé, voire pénal en cas de non-respect des lois et de la réglementation.

# ARTICLES

Associés à d'autres éléments intervenant dans la qualité de vie au travail des personnels, ces risques sont source de stress et de mal-être. Néanmoins, à ce jour, peu d'articles scientifiques ou de guides en zootechnie décrivent des outils destinés à diminuer le stress et à augmenter la qualité de vie des zootechniciens ; la plupart des informations concernent le bien-être de l'animal et non celui des personnels.

La norme ISO 9001 : 2015 prévoit l'identification et la gestion formalisée des risques. De quoi s'agit-il ? En management qualité, le risque est compris comme la possibilité, qu'un processus n'aboutisse pas ou qu'il y ait dérive et que son produit ne soit pas conforme à l'attente (produit non conforme). Il s'agit du risque de ne pas aboutir, d'avoir besoin d'un « plan B ».

L'identification des risques se fait, entre autres, grâce à un **logigramme**, qui indique les étapes d'un processus donné. Ce logigramme est analysé en cellule qualité, qui détermine les étapes qui peuvent présenter un risque. Usuellement, il est estimé que 3 ou 4 étapes à risque peuvent être gérées dans un système de management qualité. Si le nombre d'étapes risquées est trop important, il convient de pondérer les risques et de les hiérarchiser (voir Annexe 2 pour la méthode SWOT). La gestion des risques ne les fait pas disparaître,

mais permet au service de zootechnie de les gérer, de les maîtriser et documenter, plutôt que de les subir, ce qui est de nature à réduire le stress associé au risque.

Une démarche qualité, avec ses principes de transparence, traçabilité (Alvarez et al. 2014), bonne organisation et **amélioration** continue et le Management Equitable et Efficace de la Recherche, alliant fiabilité, responsabilité et **intégrité** offrent des outils destinés aussi à diminuer globalement le stress des zootechniciens. Une meilleure information (écrite) sur les règles de fonctionnement de l'animalerie, de l'accès, de l'entrée et la sortie des animaux (**procédures**), des responsabilités et des rôles des zootechniciens, etc. permet de clarifier l'organisation. Le relevé de dysfonctionnements ainsi que la maîtrise des **processus** et leur quantification grâce à des **indicateurs** permettent d'objectiver les situations. Le calcul du coût des dysfonctionnements peut servir d'outil pour favoriser la **compliance** avec les règles. La traçabilité des activités et des événements apparus permet de clarifier la situation réelle en cas de conflit ou de désaccord et d'éviter des accusations non-fondées.

Aucune collaboration dans un laboratoire, Centre, Institut etc. n'est possible, si les membres ne peuvent se faire confiance mutuellement. C'est donc un comportement intègre et responsable qui est nécessaire de part et

d'autre pour créer cette relation de confiance, qui est exigée dans la Charte de Montréal sur l'intégrité scientifique dans les collaborations scientifiques internationales ou interdisciplinaires (2013).

## Conclusion

Dans cet article des outils simples et managériaux ont été proposés dans le but d'augmenter la qualité de vie dans un service de zootechnie de routine. Bien entendu, ces outils peuvent s'employer de façon généraliste et ont déjà démontré leur utilité dans un **Management Equitable et Efficace de la Recherche**. Il s'agit dans ce concept, initialement destiné au management des activités de recherche, des laboratoires et des équipes et collaborations, d'appliquer les principes d'un management intègre, responsable et répondant aux « bonnes pratiques métier » que différentes chartes résument (par ex. Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche, 2015). La norme Afnor NF X50-553 rassemble toutes les bonnes pratiques en « Management des activités de recherche ». L'Inserm et ses groupes de travail s'efforcent d'identifier des outils pratiques, de les tester et de les communiquer aux acteurs de la recherche pour faciliter la mise en pratique des préceptes des codes de bonne conduite, qui vont de l'obtention de résultats fiables et reproductibles à la compliance, à l'intégrité... bref à un Management Equitable et Efficace de la Recherche.

## Remerciement

Les auteurs remercient Leslie Audigane, UMR 1087, Nantes pour sa contribution à l'Annexe 2.

## Bibliographie

1. Alvarez M, Arnaud JD, Chevalier C, Lottin Y, Philippe A, Giesen E (2014), Management qualité en recherche. Gestion électronique de de la documentation dans un laboratoire ou service. Sci Tech Anim Lab 40/3, 31-45
2. Alvarez M, Chevalier C, Gall V, Moreau E, Lelièvre-Pégorier M, Rémy-Jouet I, Rémy S, Schiltz C, & Giesen E (soumis sont parues en 2015) Quality Management for robust and reliable research. Soumis à International Journal of metrology and quality engineering, 6-407, 1-10
3. Boulanger V, Brémard S, Descombes S, Mura AM, Giesen E (2011) Le management qualité en animalerie. Sci Tech Anim Lab 37/4, 15-90.
4. Charte de Montréal sur l'intégrité scientifique dans les collaborations scientifiques transfrontalières, 2013
5. Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche, 2015, CNRS, Inra, Inserm, CPU
6. Déclaration de Singapour pour sur l'intégrité en recherche, 2011
7. Giesen E et al (ex equo) (2015) Ethical and efficient research management (MEER) : A new challenge for an old problem. International Journal of metrology and quality engineering, 6-406, 1-11
8. ISO 9001 : 2015 Systèmes de Management de la Qualité : Exigences
9. Mura AM, Lottin Y., Arnaud JD, Gall V, et Giesen E. (2015) (l'animalerie prise en tenaille dans le STAL 1<sup>er</sup> trimestre 2016)
10. NF X 50-553 Management des activités de recherche (2014)

## Annexe 1

### Boite à outils

Description brève des outils du Management équitable et efficace mentionnés en gras dans le texte **Action curative, corrective et d'amélioration**.

En MEER, comme en démarche qualité, on distingue les actions curatives, correctives et d'amélioration, mais toutes sont destinées au bon fonctionnement d'une structure.

L'action curative se fait sur le champ : elle permet de débloquent une situation ou de lever un dysfonctionnement de façon immédiate.

L'action corrective ne se fait que pour des dysfonctionnements critiques et récurrents, comme cela est indiqué dans le texte.

Les actions d'amélioration partent d'un souhait « de faire mieux » (sans dysfonctionnement particulier) ou d'un objectif à atteindre.

Toutes les actions sont documentées et leur efficacité mesurée grâce à des indicateurs.

### Amélioration

L'amélioration est l'un des principes fondateurs de la norme ISO 9001 : 2015 (§10) ; il signifie qu'il est possible et exigé d'améliorer son fonctionnement graduellement et de façon continue. Afin d'y parvenir, l'on traque les dysfonctionnements et les élimine le cas échéant et fait évoluer ses pratiques grâce à des objectifs qualité que l'on s'efforce d'atteindre grâce à des actions spécifiques et efficaces (indicateur).

### Cartographie des processus

La cartographie des processus est un outil graphique qui permet de clarifier les activités (processus) qui sont exercées par une structure. Elle permet également d'illustrer quels processus sont parallèles, consécutifs et en interaction (interfaces).

### Cellule qualité

La cellule qualité est animée par le/la Responsable qualité et rassemble les représentants ou les personnes qui exercent une activité donnée ou qui représentent un secteur de l'animalerie.

### Compliance

On appelle compliance le fait de respecter normes, règles, bonnes pratiques etc. Dans un environnement contraint par une réglementation stricte, il est particulièrement important que les règles soient connues de tous, comprises et acceptées. Une meilleure compliance est obtenue quand les règles sont associées à des valeurs communes et partagées, quand le bon exemple est donné par les responsables et quand des actions spécifiques d'information et d'explication sont mises en place. Il peut être intéressant de chiffrer le coût des dysfonctionnements et des défauts de compliance et épingler et présenter des comportements non-compliants et leurs effets.

### Compte rendu

Le compte rendu, même succinct, est capital pour tracer les décisions, le résultat d'une réunion etc.

### Prise de décision fondée sur des preuves

Grâce au relevé d'éléments factuels et mesurables, la prise de décision

# ARTICLES

est fondée sur des preuves et les jugements, arguments et décisions basés sur des rumeurs disparaissent.

## Informations documentées

Grâce à son caractère pérenne et consultable, ainsi que le fait d'offrir valeur de preuve et traçabilité, une documentation bien organisée, bien gérée et à jour est un outil primordial. Dès lors que les avantages et les charges sont transparents et **documentés**, les comparaisons deviennent possibles. Les accords, autorisations, planifications, etc. vont être traités de la même manière. Les réunions bénéficient d'un **compte rendu** succinct, dans lequel les décisions prises sont consignées clairement. Tous les éléments importants sont documentés, mais gare à la sur-documentation ou à une organisation défailante des documents.

## Fiabilité

Un appareil, une méthode ou une donnée est **fiable**, si, dans des conditions données, aucune déviation n'est constatée en fonction du temps, durant un laps de temps donné. Des données expérimentales ne sont pas fiables quand elles dérivent en fonction du temps, alors que l'espèce animale, le poids, le sexe ou l'âge ont été standardisés dans une étude. Avec des conditions identiques, des expérimentations effectuées à un moment donné doivent fournir les mêmes résultats lorsqu'elles sont répétées à un autre moment. La fiabilité de la recherche est également l'une des premières exigences sociétales et détermine de façon primordiale la confiance des citoyens en la recherche scientifique. En animalerie

débutent souvent cette « chaîne de confiance », ce qui souligne encore une fois l'importance du travail des zootechniciens. Les notions de confiance, fiabilité, répétabilité etc. sont détaillées dans Alvarez et al, soumis.

## Fiche de poste

Des exemples de fiches de poste sont consignés dans l'article de Boulanger et al, 2011.

## Indicateurs

La quantification grâce à des **indicateurs** permet d'objectiver une situation car elle est basée sur une mesure objective et vérifiable. Les indicateurs permettent d'une part de vérifier l'efficacité d'une action menée (indicateur de progrès) et d'autre part de vérifier la maîtrise des activités (indicateurs de suivi). Ils sont avant tout destinés aux zootechniciens et au responsable de l'animalerie pour assurer le bon fonctionnement du service.

## Intégrité

C'est sur l'intégrité des personnes, des actions, des données ou des documents que se fonde la confiance des personnels, des scientifiques ou, plus largement, des citoyens. Si un doute sur l'intégrité existe, la présence d'informations documentées est précieuse, car ce seront ces dernières qui permettront de lever le doute. En animalerie, non seulement les entrées, sorties et mouvements des animaux doivent être consignés, mais aussi toute information concernant les animaux ou le déroulement des activités, en dehors des docu-

ments réglementaires. Il appartient aux zootechniciens et à leur responsable d'identifier quelles informations doivent être documentées.

## ISO 9000 et ISO 9001

ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, et ISO 9001, Systèmes de management de la qualité – Exigences, sont les normes internationales et généralistes,

révisées à intervalles planifiées et communément considérées comme les principales normes en management de la qualité.

## Logigramme

Le logigramme est la représentation chronologique d'une activité, qui indique les étapes d'un processus, et sert à identifier les étapes sensibles (à risque). Le logigramme est analysé en **cellule qualité**. Il peut également comporter des informations sur les personnes qui sont responsables d'une étape donnée du processus et des documents qui accompagnent ce dernier.

## Management équitable et efficace de la recherche

Le Management équitable et efficace de la recherche (MEER) allie des principes et outils techniques et managériaux qui permettent de mettre en place les chartes de bonnes pratiques de la recherche et d'intégrité scientifique. Il allie donc les notions de fiabilité de la recherche, de reproductibilité, de documentation, de responsabilité et d'intégrité des personnes. Il contient des outils spécifiques qui ont pour but d'influencer

les pratiques managériales afin de mettre en œuvre concrètement les chartes nationales et internationales Eva Giesen (2015).

### **NFX 50-553**

La norme NFX 50-553 est une norme française, éditée par l'AF-NOR, sur le « Management des activités de recherche ». Elle a été publiée en juillet 2014 et fait le point sur l'ensemble des règles de Bonnes Pratiques en recherche.

### **Processus**

On nomme « processus » un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

### **Procédure**

Une procédure est une manière spécifiée des réaliser une activité ou un processus (ISO 9000 : 2015, § 3.4.5). Pour la compréhension, il est important de réaliser que la procédure décrit la façon de faire les choses. Elle ne décrit pas comment les choses doivent (instruction de travail) ou devraient (amélioration) être faites ; elle ne contient donc pas de mots comme « il faut », « on devrait ».

### **Mode projet**

Si une activité correspond à un déroulé unique de phases (donc pas un travail répétitif), elle peut être traitée en mode « **projet** ». Le management en mode projet concerne de plus en plus de projets scientifiques, qui bénéficient des règles et particularités de ce mode de management (cf. norme NFX 50-553).

### **Risque**

Il s'agit pour une structure (ici le service de zootechnie), de planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques. En management, le risque est l'effet de l'incertitude ; il convient donc d'analyser les étapes d'un processus qui comportent une incertitude et de mettre en place des actions de surveillance ou de vérification pour gérer le risque.

### **Système de management de la qualité**

Le Système de management de la qualité (SMQ), selon ISO 9000 : 2015, gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

### **Tableau des compétences**

Les ressources humaines sont identifiées par ISO 9001 : 2015 comme l'une des ressources capitales. La norme consacre un article précis (§7.2) aux compétences des agents. Il s'agit d'identifier et gérer ces compétences.

Un tableau des compétences (avec par ex. l'information sur les suppléances) permet d'indiquer de façon transparente les responsabilités et compétences des personnels. Il facilite la planification des activités, l'établissement d'un plan de charge et est un élément de transparence à l'intérieur du service.

### **Transparence**

La transparence est l'un des principes et objectifs du management qualité. Il

s'agit d'offrir aux personnels, aux clients et parties intéressées toutes informations pertinentes et, en cas de besoin de preuve, de pouvoir communiquer ouvertement sur les méthodes, les résultats, les règles définies, ainsi que sur les charges de travail, les missions, les éléments statutaires et tous les items qui sont générateurs de conflits.

### **Traçabilité**

La traçabilité est liée à la documentation et à la bonne organisation de celle-ci. Elle permet de suivre l'évolution et le cheminement des documents, des activités, des règles, des animaux etc. Elle est exigée par la réglementation en animalerie et c'est un outil de preuve, le cas échéant.

## **Annexe 2**

### **Méthodes d'analyses des forces, faiblesses, opportunités, menaces, ou SWOT**

*Leslie Audigane, Nantes*

### **Définitions et objectifs**

Le SWOT est un outil d'analyse stratégique qui porte sur 4 éléments : les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cet outil permet d'avoir une vision synthétique d'une situation. Il permet également de prendre en compte dans la stratégie d'un service de zootechnie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

# Balina



Le diagramme suivant donne quelques exemples de questionnements

		INTERNE		
		FORCES	FAIBLESSES	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
EXTERNE	OPPORTUNITES	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour profiter des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
	MENACES	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			

## **Méthode**

L'analyse se fait sur deux niveaux, une analyse interne et une analyse externe.

L'analyse interne doit permettre de soulever les forces et faiblesses du service et ses capacités propres. L'analyse externe doit permettre d'évaluer l'environnement dans lequel elle évolue.

1. Identifier le groupe de travail à constituer pour cette analyse (répartition équitable des compétences, visions, intérêts et influences)
2. Définir à quel niveau l'analyse SWOT est-elle réalisée (service, zone...) et donc quel environnement doit être pris en compte pour l'analyse externe.
3. Réaliser l'analyse.

## **Analyse et synthèse**

L'analyse du SWOT doit se faire avec le même groupe de travail et permettre de tirer parti de la situation. Le diagramme suivant présente les 10 possibilités offertes par l'analyse :

### **Les clés de la réussite d'une analyse SWOT :**

- Etre factuel (préciser les chiffres et les données)
- Etre synthétique (3 à 5 éléments par case du SWOT)
- Hiérarchiser les éléments du SWOT
- Prioriser les possibilités offertes par l'analyse

## **Avantages et limites :**

Avantages :

- Visualisation rapide de la solidité ou fragilité d'un service de zootechnie, d'un processus
- Définition d'axes stratégiques adaptés à la situation

Limites :

- Outil subjectif, d'où l'importance de bien définir le groupe de travail
- Distinction interne/externe pas toujours évidente
- Outil simplificateur

*Sources : Module de gestion de projet - Fabienne Le Bars (MS QSE, CESI Saint Nazaire, 2011)*  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>