



UMR 1041 INRA – AGROSUP

CESAER



Centre d'Economie et Sociologie
appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux

Proposition d'un cadre conceptuel pour la gestion du risque sanitaire des aliments dans les industries agroalimentaires

Doudja Saïdi-Kabèche

Marie-Hélène Vergote

Working Paper

2012/4

Proposition d'un cadre conceptuel pour la gestion du risque sanitaire des aliments dans les industries agro-alimentaires

DOUDJA SAIDI-KABECHE¹, MARIE-HELENE VERGOTE²

¹ M-Lab, Dauphine Recherche en Management
et Agroparistech
16, rue Claude Bernard. 75005 Paris
doudja.kabeche@agroparistech.fr

² CESAER UMR AgrosupDijon-INRA, associée au PREG Centre de recherche en gestion Ecole polytechnique
Marie-helene.vergote@dijon.inra.fr

Résumé – La maîtrise du risque sanitaire des aliments fait partie intégrante de la stratégie des firmes agro-alimentaires. Ces entreprises mettent en place des dispositifs organisationnels aptes à générer une maîtrise efficiente des risques, à travers la conformation à des référentiels assez stricts, répondant à des normes publiques ou à des standards privés. Ces dispositifs sont validés par des audits externes eux-mêmes préparés par des audits internes. Nous montrons, à travers l'analyse de l'état de l'art, les limites de ces double-dispositifs de contrôle. Nous nous proposons d'élaborer un cadre conceptuel original pour le déploiement d'une stratégie d'excellence en matière de sécurité alimentaire qui permettrait de renouveler l'audit interne. L'objectif est de sortir de la logique bureaucratique pour instaurer une relation auditeur/auditée favorisant l'apprentissage et le progrès continu. Ce cadre conceptuel est construit en mobilisant le formalisme de la méthode 5steps® qui s'intéresse particulièrement au pilotage des plans de progrès.

Abstract – Managing food safety risk is one of the main issues of food processing firms. The conformation to different specific standards (private or public) is one of the main levers used by these enterprises to respond to this strategic objective. Then, the use of internal and external audits is becoming pervasive in these organizations. We propose to use the 5Steps® method as a conceptual framework for the deployment of food safety strategy. We try to identify how to use this method to enhance internal audit practices by helping to change the auditing style from a conformance tool to a continuous improvement enabler.

Mots clés – Sécurité alimentaire – Certification – Audit interne

Keywords – Food safety – Certification – Internal audit

1 INTRODUCTION : IMPORTANCE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

La maîtrise du risque sanitaire des aliments fait partie intégrante de la stratégie des firmes agro-alimentaires (IAA) [Marouseau, 2002]. La qualité sanitaire des produits est considérée comme une des dimensions de ce qui définit la qualité intrinsèque d'un produit alimentaire au même titre que l'absence de défauts, la qualité gustative (organoleptique) et la qualité d'usage (en lien par exemple avec les modes de conditionnement) [Luning et Marcelis, 2007].

Les IAA ont depuis longtemps adopté des outils spécifiques de gestion de ce risque, dont notamment la méthode HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) et la traçabilité [Ropkins et Beck, 2000]. Ces outils s'intègrent dans les systèmes de management de la qualité (SMQ) dans le cadre de processus standardisés donnant lieu à des certifications, telle que la certification ISO9001, ou plus récemment, l'ISO22000. La plupart des approches mises en place sont, à l'origine, des démarches volontaires (souvent influencées par les clients). Mais on constate également, ces 10 dernières années, une montée en puissance et un renforcement du cadre réglementaire autour de l'alimentation, qui influence également les pratiques des industriels. Ce renforcement du cadre réglementaire est la conséquence de l'évolution des préoccupations sanitaires, due en grande partie aux différentes

crises alimentaires qui se sont succédées dans les 20 dernières années (ESB ou vache folle, crise du poulet aux dioxines, crises de Listeria dans les fromages, etc.). Depuis lors une sensibilité accrue à la sécurité des aliments a conduit à désigner de nouveaux risques à maîtriser (règlements sur les substances allergènes, sur les matériaux d'emballage au contact des aliments, etc.), et à autoriser avec prudence de nouvelles techniques de production agricole (les OGM par exemple). On assiste donc à une forte intervention des états dans la définition des exigences en matière de sécurité sanitaire des aliments [Caduff et Bernauer, 2006].

Dans ce qui suit, nous décrivons les approches opérationnelles de sécurité des aliments. Nous verrons que ces approches se traduisent invariablement par l'adoption de référentiels (publics ou privés) et par là-même à l'omniprésence du contrôle par audit (audit externe et interne). Nous proposerons alors, à travers une étude de la littérature, une analyse critique de l'approche de la certification et de l'audit. Nous nous focaliserons sur l'audit interne, support essentiel des démarches de progrès continu selon nous. Nous en présenterons les limites telles que formulées dans la littérature. Afin de renouveler la manière dont les entreprises conduisent les audits internes, nous soulignons le besoin d'outils d'aide à leur structuration et conduite. Nous proposerons alors de recourir au formalisme de la méthode 5Steps® issue des travaux récents de [Monomakoff et Blanc, 2008]. Il s'agit de la

rédaction d'une feuille de route (*RoadMap* dans le langage 5steps®), puis du déploiement et du pilotage de la mise en œuvre d'une stratégie d'excellence en management de la sécurité des aliments. Nous nous appuyerons sur une étude de cas approfondie (le cas MBVP) qui nous sert de référence pour rédiger la *Roadmap*. Ce travail a été conduit dans le cadre d'une contribution à un programme de recherche financé par l'Agence Nationale de la Recherche consacré au « Pilotage 2.0 de l'entreprise ».

2 LES APPROCHES OPÉRATIONNELLES DE LA SÉCURITÉ DES ALIMENTS

L'état de l'art des pratiques destinées à gérer la sécurité des aliments permet d'identifier trois piliers : le système HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène et la traçabilité. En Union européenne, ces trois approches font partie du cadre réglementaire de la « Food law » et du « Paquet Hygiène ».

2.1 Le système HACCP

C'est de loin la méthode la plus structurante des pratiques de gestion des risques sur les produits dans les industries agro-alimentaires. Développée dans les années 60 comme outil permettant d'assurer la totale innocuité de l'alimentation des astronautes, elle est devenue, au fil des ans, un standard international du Codex Alimentarius. En effet, la commission du Codex Alimentarius est chargée d'adresser des propositions de normes alimentaires à l'OMS et à la FAO. Ses travaux concernent notamment la sécurité des aliments et la loyauté des pratiques commerciales. Cette méthode a été reprise dans des référentiels privés (tels que ceux de la grande distribution) avant de devenir une obligation réglementaire (telle que signalée pour les règlements européens).

L'HACCP est une méthode qui vise à identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments (on retrouve là les 3 dimensions de la gestion du risque). S'agissant de dangers alimentaires, la méthode a distingué initialement 3 familles de risques :

- risque biologique (virus, bactéries, ...)
- risque chimique (pesticides, additifs, ...)
- risque physique (bois, verre, métal, ...)

L'HACCP repose sur une méthodologie d'ensemble assez précise et générique. Cet outil de gestion du risque alimentaire induit une attitude proactive à l'égard des problèmes de qualité sanitaire, contrairement aux méthodes traditionnelles de contrôle qualité a posteriori [Ropkins et Beck, 2000]. La méthode HACCP s'adapte à chaque contexte tout en restant axée sur 7 principes (ceux énoncés dans le Codex Alimentarius repris dans le tableau 1) le tout dans le cadre d'une approche de progrès permanent.

2.2 Les Bonnes Pratiques d'Hygiène

Les guides de bonnes pratiques d'hygiène sont des guides métiers sectoriels élaborés par les organisations professionnelles, en collaboration avec différents partenaires, notamment avec les administrations qui les valident en veillant à ce que ces guides soient conformes à la réglementation en vigueur.

Ils mettent en avant les points critiques (au sens de la démarche HACCP) dont la maîtrise doit être assurée, dans le process industriel-type considéré, afin de contrôler la contamination des produits. Ils proposent ainsi des recommandations allant de l'hygiène des mains, à la tenue vestimentaire, aux conditions de stockage des produits, aux systèmes d'aération, au sens de circulation des matières et produits etc. Chaque entreprise agroalimentaire peut se référer

à un ensemble de guides de bonnes pratiques d'hygiène en rapport avec le type de matières, de produits et de process qu'elle met en œuvre.

Tableau 1 – Les 7 principes de l'HACCP selon le Codex Alimentarius

<p>PRINCIPE 1 : Procéder à une analyse des dangers.</p> <p>PRINCIPE 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).</p> <p>PRINCIPE 3 : Fixer le ou les seuil(s) critiques(s).</p> <p>PRINCIPE 4 : Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.</p> <p>PRINCIPE 5 : Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.</p> <p>PRINCIPE 6 : Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.</p> <p>PRINCIPE 7 : Constituer un dossier où figurent toutes les procédures et tous les relevés HACCP</p>
--

2.3 La traçabilité

La norme ISO 9000:2000 définit la traçabilité comme « l'aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné au moyen d'identifications enregistrées ». Le règlement européen 178/2002 (Food Law), introduit une nouvelle définition focalisée sur la traçabilité de cheminement et impose une obligation de traçabilité à tous les maillons d'une filière (l'expression consacrée est « de la fourche à la fourchette ») en assurant que chaque intervenant (agriculteur, producteur, industriel et distributeur) dispose des informations de traçabilité de ses fournisseurs (traçabilité amont), de ses clients (traçabilité aval). La définition introduite par le règlement 178/2002 est la suivante « la capacité à retracer, à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution, le cheminement d'une denrée alimentaire, d'un aliment pour animaux, d'un animal producteur de denrées alimentaires ou d'une substance destinée à être incorporée ou susceptibles d'être incorporée dans une denrée alimentaire ou un aliment pour animaux ». L'étude des obligations ainsi données aux acteurs d'une filière montre que l'enjeu d'une traçabilité filière réussie est dans la qualité des traçabilités internes de chaque maillon [Lecomte et al, 2005].

Les principes clé d'une bonne traçabilité sont [Gencod, 2001] :

- l'identification des produits par une codification adéquate des lots de fabrication,
- la création de liens entre les différents numéros de lots mis en œuvre au cours du processus de production, des lots matière aux lots de produits finis jusqu'aux palettes d'expédition
- l'enregistrement des informations nécessaires au suivi du produit en cas de problème
- la communication des informations adéquates aux autres acteurs de la filière pour qu'ils puissent à leur tour assurer leur propre traçabilité

La performance d'un système de traçabilité d'une entreprise se mesure principalement par :

- la finesse de la maille de traçabilité : capacité à cibler les lots de matières et de produits finis incriminés
- la rapidité de localisation de la source du problème (lot de matière première par exemple) puis, à partir de de cette source, de l'ensemble des produits finis potentiellement concernés

La nécessité d'avoir un système de traçabilité fiable et affiné ne se pose pas avec la même acuité dans toutes les entreprises. Si on prend par exemple la filière de la viande bovine, du fait de la crise de l'ESB, la traçabilité a été un enjeu majeur de survie de la filière et de grandes avancées en matière de traçabilité y ont été réalisées. Sur des secteurs moins sensibles (produits sans risques et filières d'approvisionnement maîtrisées), l'enjeu est moins crucial [Lecomte et al., 2004].

3 LES RÉFÉRENTIELS DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Dans la majorité des entreprises la culture de l'assurance qualité est très ancrée du fait de la diffusion des normes ISO9000. Ces normes, publiées pour la première fois en 1987, dont trois nouvelles versions ont été publiées en 1994, en 2000 et 2008, ont été développées pour répondre au besoin de visibilité, pour les clients d'une entreprise, de la maîtrise de son système qualité. Le principal moteur pour l'adoption de ces standards a du reste toujours été la pression des clients. Il n'en demeure pas moins, qu'au fil des années, elles ont contribué à instaurer une culture « d'assurance qualité » qui, s'ajoutant aux concepts de qualité totale (TQM) et de Lean Manufacturing ont conduit à l'amélioration certaine des performances opérationnelles des entreprises qui les ont adoptées.

La norme ISO 9001:2000 a été la première à se rapprocher le plus de l'esprit de management par la qualité totale et de la notion de progrès permanent.

Comme souligné précédemment, la qualité sanitaire est l'un des attributs de la qualité des produits alimentaires. En ce sens, la mise en application des approches passe par l'écriture de procédures qui s'inscrivent dans des démarches similaires aux procédures qualité et ce dans l'esprit des normes ISO9000. C'est d'ailleurs une activité généralement prise en charge par les responsables qualité.

L'évolution du contexte des entreprises agroalimentaires avec notamment l'internationalisation des filières, tant à l'amont (fournisseurs) qu'à l'aval (clients) ainsi que le poids croissant de la grande distribution et les récentes grandes crises liées à la qualité sanitaire des aliments, ont conduit à la prolifération des standards et normes spécifiquement liées à la sécurité alimentaire [Trienekens et Zuurbier, 2007]. Nous abordons essentiellement deux familles de standards qui ont le plus grand impact sur la manière dont les entreprises organisent la sécurité des aliments : les référentiels privés de la grande distribution (IFS et BRC) et la norme publique ISO22000.

3.1 International Food Standard (IFS) et British Retail Consortium (BRC)

Qu'il s'agisse de la grande distribution Française et Allemande (pour l'IFS) ou Britannique (pour le BRC), les grandes enseignes de distribution se sont regroupées pour créer des référentiels communs, permettant de s'assurer de la transparence des pratiques des industriels fournisseurs et plus précisément des fournisseurs de produits à marque distributeur (MDD). L'objectif est de s'assurer de la conformité des produits vis à vis des spécifications (cahiers des charges), de la réglementation en vigueur et des pratiques d'hygiène.

Ainsi, un fournisseur MDD se voit soumis à ces référentiels et à l'obligation d'obtenir le certificat. Cette certification, faite par un organisme extérieur accrédité, porte sur le système de management de la qualité, dont le système HACCP, la responsabilité de la direction, les ressources humaines (formation aux pratiques d'hygiène, etc.), la maîtrise des

produits (cahiers de charges, achats, conception, etc.) ainsi que sur l'ensemble de l'environnement de fabrication.

Pour l'ensemble des thèmes soumis à l'audit, sont spécifiées des exigences de « niveau minimal requis » (niveau de base) et de « niveau supérieur ». L'existence de ces deux niveaux a pour but de placer l'entreprise audité dans une démarche d'amélioration de ses pratiques et de la faire tendre vers « les meilleures pratiques du secteur ».

[Schulze et al, 2008] montrent dans leur étude qu'au delà du fait que l'IFS soit une *condition sine qua none* d'accès au marché de la grande distribution, la perception des industriels de ce référentiel est plutôt positive en raison, notamment, de sa prise en charge de la dimension sécurité des aliments. C'est un des facteurs qui ont amené les organismes publics de certification à développer la norme ISO22000.

3.2 La certification ISO22000

Preuve de la croissance des enjeux autour de la sécurité des aliments, depuis 2005, les industriels de l'agroalimentaire disposent d'une norme spécifique relative aux « systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ». Les premiers travaux sur la norme ont été initiés en 2001 pour harmoniser un grand nombre de référentiels privés qui ont émergé après la crise de l'ESB (le BRC a été publié en 1998, le CCVD HACCP, référentiel hollandais, en 1999, ainsi qu'à la même période le référentiel américain SQF2000 et le référentiel danois DS3027) A cette époque, les professionnels de l'agroalimentaire ressentaient que :

- les normes ISO 9000, qui sont des normes qualité, bien qu'abordant partiellement des aspects en lien avec la sécurité des aliments, restaient toutefois trop générales (s'adressant à tous secteurs) et incomplètes par rapport à la question [Grigg et McAlinden, 2001]
- la question spécifique de l'HACCP, méthode extrêmement structurante par rapport à la manière dont les entreprises gèrent le risque alimentaire dans leurs processus industriels, ne figurait pas dans les normes ISO. Bien qu'étant devenue une obligation réglementaire dans de nombreux pays (dont ceux de l'UE), elle n'était pas certifiable. L'introduction de l'HACCP dans la nouvelle norme ISO 22000 règle cet aspect.

Les principes directeurs de l'ISO 22000 sont :

- L'approche système de management, qui correspond à l'esprit de la norme ISO 9001 : 2008. Les principes d'amélioration continue en font partie.
- La maîtrise des dangers qui inclut non seulement les principes de l'approche HACCP mais introduit la notion de PRP (Programmes Pré-Requis) : l'entreprise doit définir les bonnes pratiques d'hygiène liées à son activité
- La communication : l'accent est fortement mis sur la nécessité de communiquer tant en interne qu'en externe (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires, ...) sur tous les éléments susceptibles d'influencer la qualité sanitaire des aliments et les risques y afférant.

Finalement, l'ISO 22000 s'avère être un hybride entre l'approche qualité par les normes ISO et l'approche sécurité alimentaire par l'HACCP [Joppen, 2005]. C'est pourquoi cette norme a rencontré rapidement une forte adhésion dans les entreprises agro-alimentaires. Elle « s'est avérée un moyen légitime pour elles de faire reconnaître la démarche de management de la sécurité des denrées alimentaires » [Blanc, 2006]. Certaines entreprises de la filière agricole et

alimentaire, lorsqu'elles se « convertissent » à l'ISO 22000, abandonnent l'ISO 9001. En effet, si l'on croise les exigences de l'ISO 22000 avec celles des nombreux référentiels privés imposés par les clients (la grande distribution), et étant donné la maturité des processus internes de management de la qualité dans de nombreuses entreprises, ces dernières considèrent que l'investissement (financier et humain) dans la certification ISO 9001 n'est plus pertinente, du moins pour les processus ayant trait à la fabrication.

4 CRITIQUE DE L'APPROCHE DE CERTIFICATION / AUDITS POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

La publication de la norme ISO22000 et l'adhésion qu'elle a rencontrée semblent entériner l'idée d'appréhender la gestion de la sécurité des aliments par une approche, désormais classique pour le management de la qualité et le management environnemental, grâce à la diffusion des normes ISO 9001 et ISO 14001. Il s'agit de mettre en place un système global décrit par une série de processus soumis à un système de validation externe par le biais d'audits externes (audits non financiers) de la part d'un organisme certificateur.

[Marimon et al., 2009] ont souligné la particularité des normes ISO 9001 et 14001. En effet, ces standards ne mesurent pas la qualité des produits et services d'une entreprise ni son impact environnemental pour les comparer à des normes externes prédéfinies. Ces référentiels permettent de vérifier que l'entreprise a formalisé, systématisé et documenté une série de procédures, relatives à ses processus internes de gestion de la qualité ou de gestion environnementale, orientés sur des objectifs propres incluant au minimum le respect des exigences réglementaires.

Il existe assez peu de recherche sur l'analyse critique et le retour d'expérience sur la mise en place des systèmes de management de la sécurité des aliments. En revanche, de nombreuses études ont été publiées sur l'approche de la certification qualité ISO 9001, sa performance et la critique de la démarche d'audit. Du fait de la parenté des approches et de la recommandation par les États membres d'appliquer les normes ISO 9000 (EN 29000) dans le secteur alimentaire (Directive 93/43, relative à l'hygiène de denrées alimentaires-Art.6) le management de la sécurité des aliments a été, historiquement, associé au management de la qualité. Les résultats de ces études seront donc éclairants pour la question qui nous intéresse.

Citons parmi ces recherches, les enquêtes menées auprès d'entreprises australiennes par [Terziovski et al., 2003] et [Naveh et Macus, 2005].

[Terziovski et al., 2003] ont étudié la relation entre les performances de l'entreprise et l'adoption de l'ISO 9001 à partir de l'analyse quantitative de données d'entreprises australiennes. Un des résultats importants de leur étude est que la certification qualité est positivement corrélée aux performances de l'entreprise, si elle fait partie d'une culture qualité globale et surtout si cette culture qualité a une forte orientation client. De leur côté, [Naveh et Macus, 2005] montrent que la certification est corrélée à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Mais cette efficacité opérationnelle ne se traduit en avantage compétitif que dans certaines conditions d'utilisation du standard, notamment lorsqu'il est le point de départ, le catalyseur, de changements et d'innovations dans les approches de management opérationnel. Les auteurs distinguent en effet deux types d'usages du standard : une utilisation « rituelle » dans les procédures avec un degré de conformation au standard assez élevé et une utilisation plus « libre » comme catalyseur de changement. Les auteurs ne

manquent pas de souligner le dilemme ainsi posé entre le caractère fortement prescriptif des standards qui appelleraient, a priori, un fort degré de conformation et cette idée qu'ils seraient des supports à l'innovation dans une organisation.

Par ailleurs, [Corbett et al., 2005] ont étudié l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances financières des entreprises américaines. Les auteurs étudient la période de 1987 à 1997. Notons que, contrairement aux études précédentes, celle-ci correspond à une version de l'ISO9001 encore très lourde et très bureaucratique (l'avant ISO 9001:2000). Les auteurs ont étudié les critères d'amélioration de ratios financiers, de productivité et de prise de part de marché. Leur étude montre une amélioration des performances sur les indicateurs financiers, qu'ils interprètent comme liée à l'amélioration des indicateurs de productivité. Après avoir effectué des analyses de sensibilité et notamment en comparant avec des groupes témoins d'entreprises n'ayant pas mis en place l'ISO9001 et en ajoutant le facteur « temps » (ancienneté de la première certification), les auteurs concluent que ce n'est pas la certification en elle-même qui permet l'amélioration des indicateurs étudiés mais la démarche de réorganisation et le style de management qui est mis en place en accompagnement du projet de certification. De même, la certification ne permet pas de gagner des parts de marché (ce qui semble normal pour un standard public auquel toutes les entreprises ont accès) mais adresse un message positif au marché sur un engagement dans une approche qualité orientée vers le client.

La plupart des études a montré un impact positif de la certification. Il n'en demeure pas moins que le caractère très prescriptif des normes est souligné et que le risque d'une attitude de conformation au strict minimum d'exigences, nécessaire à l'obtention du certificat est toujours présent. [Curcovic et Pagell, 1999], dans une série d'étude de cas, ont analysé les trois principales critiques de l'ISO9001, à savoir, le fait de générer de la « paperasserie » (paper-driven), le fait de ne pas véhiculer une approche de progrès continu (l'étude a été publiée en 1999) et le coût induit par la mise en place. L'ensemble des critiques a été validé par l'étude, mais, selon les auteurs, il s'agit d'une validation « en surface ». En effet, leurs études de cas tendent à montrer une différence significative entre les entreprises qui considèrent la certification comme une contrainte ou une nuisance et celles qui en profitent pour remettre à plat et améliorer leurs processus.

Un des éléments d'analyse de l'impact de la certification sur l'organisation, évoqué dans de nombreuses études est le rôle des auditeurs. Les auditeurs (ici les auditeurs externes, conduisant des audits de certification) sont décrits comme ayant une attitude allant de l'inspection (contrôle strict de la conformité à la norme) à une attitude d'accompagnement du progrès et d'aide à l'implantation d'une culture qualité totale et de progrès continu. [Powers et Terziovski, 2007] font un état des différents travaux qui ont concerné cette question en lien avec la certification ISO9001. Ils concluent que les audités sont en attente d'une attitude d'accompagnement de la part des auditeurs. Pourtant dans une étude plus ancienne [Terziovski et al, 2003] ils montrent que le style de l'audit (implication dans la mise en place d'une culture qualité vs simple contrôle de la conformité aux exigences de la norme) n'a pas d'impact sur l'amélioration des performances de l'entreprise. Notons que ces études se sont surtout intéressées aux audits et auditeurs externes. Se pose alors la question de l'audit et des auditeurs internes. [Power, 1997] en a tout particulièrement souligné les enjeux.

La certification se traduit par une diffusion des pratiques d'audit dans les entreprises. En effet, pour se préparer à ces contrôles exercés par une partie prenante extérieure les entreprises conduisent elles-mêmes, en interne, des audits sur la base de référentiels internes qui reprennent les exigences des référentiels externes. Comme le souligne [Power, 1997], il apparaît dans les organisations un deuxième maillon ou niveau de contrôle, celui qu'exercent les auditeurs internes : il s'agit d'audits d'auto-évaluation destinés à anticiper la conformité aux audits externes (figure 1).

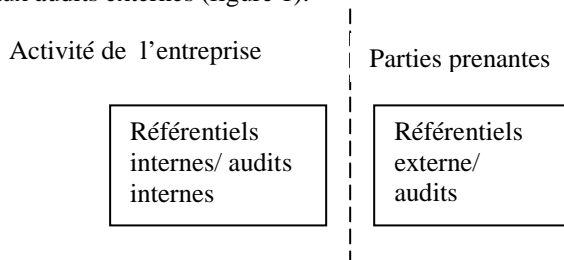


Figure 1 – Audits internes et externes
(Adapté de [Power, 1997])

Selon [Power, 1997], la « chaîne de contrôles » institue une chaîne d'autocontrôles : les entreprises définissent des référentiels internes pour s'autocontrôler, par le biais des auditeurs internes, quant à la conformité à des référentiels d'auditeurs externes. Et de leur côté, les opérationnels sont invités à s'auto-évaluer systématiquement sur la base des référentiels utilisés par les auditeurs internes.

Dans le cas du management de la sécurité des aliments, ces systèmes de surveillance et de validation internes sont, le plus souvent, pris en charge par le service qualité et supposent une organisation particulière et des moyens non négligeables permettant de former les auditeurs internes, de planifier et réaliser les audits puis de suivre les actions d'amélioration et points de vulnérabilité détectés.

Il est donc important de ne pas négliger le rôle des auditeurs internes. [Bettes, 1993] a souligné que c'est aux auditeurs internes qu'il incombe d'instaurer une relation de proximité avec les audités et de promouvoir l'esprit TQM.

Dans un autre contexte, [Darnall et al., 2009] ont étudié la perception et la confiance accordée par les parties prenantes externes aux audits environnementaux. Ils soulignent que les audits internes sont conduits par des ressources internes qui ont une connaissance tacite de l'organisation et de ses processus internes. Ils peuvent de ce fait plus facilement induire des démarches de progrès. On leur reproche leur manque de transparence par rapport à l'extérieur et leur manque de crédibilité. A contrario les audits externes sont conduits par des experts externes, ce qui donne plus d'assurance aux parties prenantes externes à l'entreprise sur ses pratiques en management environnemental. L'entreprise gagne à s'appuyer sur les deux types d'audits.

L'étude de [Darnall et al., 2009], semble suggérer que les référentiels d'audit internes et externes sont différents. Notre observation des pratiques d'audit interne des systèmes de management de la qualité dans les entreprises montre, dans certains cas, que les référentiels internes sont dans une large mesure alignés sur les référentiels externes en incluant leurs critères et sont complétés par rapport à des pratiques ou exigences internes à l'entreprise. Dans le secteur agroalimentaire en particulier, la démultiplication des référentiels externes évoquée plus haut, conduit les entreprises à créer des référentiels internes exhaustifs et qui veulent se placer au dessus des exigences des clients.

Finalement, retenons de la pratique de l'audit interne une des limites unanimement reconnue : les auditeurs ne peuvent pas, dans un délai "économiquement acceptable", auditer tous les référentiels qui s'imposent à l'entreprise. Les auditeurs internes se trouvent en situation de se cantonner au contrôle de l'auto-évaluation réalisée par les opérationnels, et ce, souvent sur la base d'une sélection de critères, laissée à l'arbitrage de l'auditeur. Les opérationnels se préparent à cet audit interne comme à l'audit externe et se voient imposer une couche supplémentaire de contrôles. L'audit interne devient alors un dispositif bureaucratique de contrôle. Des rapports auditeurs/audités « classiques » s'installent y compris entre collègues d'une même organisation, alors qu'il s'agirait plutôt de créer un climat d'échanges et d'accompagnement en vue d'instaurer une logique de progrès.

Il apparaît alors le besoin de développer des instruments pour la préparation et la conduite de l'audit interne, pour aider les auditeurs à le conduire de manière plus efficace. Dans ce qui suit, nous proposons de mobiliser la méthode 5Steps®, méthode d'accompagnement de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et de pilotage des plans de progrès, pour répondre à ce besoin d'instrumentation.

5 LA MÉTHODE 5STEPS® ET LE ROADMAPPING DE MANAGEMENT

La méthode 5Steps® est une méthode de pilotage de plans de progrès développée par Blanc et Monomakhoff dans le cadre d'un projet avec une grande entreprise équipementière de l'industrie automobile. Elle vise, selon ses concepteurs, l'alignement de l'excellence opérationnelle sur les objectifs stratégiques [Blanc et Monomakhoff, 2008]. Le principe de la méthode est, après la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise, de les décliner en sujets stratégiques. Chaque sujet donne lieu à la rédaction d'une *Roadmap* (feuille de route) qui représente l'itinéraire à parcourir pour atteindre l'objectif stratégique en question.

Cet itinéraire est modélisé sous forme d'une matrice à deux entrées (voir un exemple de *Roadmap* dans le tableau 2) dans laquelle on retrouve :

- en colonne : des niveaux de maturité correspondant aux étapes de progrès de l'organisation dans l'atteinte de son objectif. La méthode 5 Steps® standardise la progression en 5 étapes. Leur dénomination est : (1) structurer, (2) traduire, (3) Etablir, (4) progresser et (5) S'améliorer. Dans les faits ces niveaux correspondent à des phases d'initialisation, d'atteinte du minimum requis, d'atteinte du niveau standard, de maîtrise, et d'excellence (création de valeur).
- En ligne, on définit une série de leviers qui sont les axes sur lesquels il faut travailler pour traduire le sujet de la *Roadmap* en actions. Il s'agira de leviers définis ad hoc en fonction du sujet traité et qui auront trait à toutes les fonctions de l'entreprise impactées par le sujet. Les leviers de même nature (par exemple ayant trait à l'organisation, aux finances, aux ressources humaines, etc. sont groupés en thèmes).
- Au croisement entre les niveaux et les leviers, sont définies les exigences qui doivent être satisfaites pour qu'un levier donné soit évalué à un certain niveau
- Chaque exigence est déclinée sous forme de livrables qui sont des critères mesurables ou évaluables, permettant d'attester de la réalisation des exigences.

Tableau 2. Présentation d'une Roadmap

<http://www.5steps-method.com/>

Extrait de Roadmap : « Maîtrise de la stratégie achat »

Nom de la Roadmap:		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Maîtrise de la Stratégie Achats		Structurer	Traduire	Etablir	Progresser	S'améliorer
5 steps		Cartographier les portefeuilles	Maîtriser les prix	Maîtriser les coûts	Maîtriser le coût complet	Maîtriser la valeur
Thèmes	Leviers d'action	Exigences et livrables				
Organisation	Evaluer les enjeux par familles d'achat	Les familles d'achat sont définies	Une politique d'achat est définie	Les coûts sont analysés en fonction de la nature des achats	Le coût des achats stratégiques est analysé	La valeur des achats stratégiques est étudiée
	Définition des politiques	Une politique d'achat est définie par site	Livrables • Les budgets sont définis par famille d'achat • La politique d'achat est définie par le prix et par article d'achat	Une politique achat commune est définie	Les nouveaux projets prennent en compte la politique achat	
Fournisseurs	Choisir les fournisseurs	Des fournisseurs sont choisis selon l'historique de l'entreprise		Le choix des fournisseurs est fait suite à une comparaison des coûts	Le choix des fournisseurs est fait à partir d'une évaluation des coûts complets	Toutes les fonctions impactées participent au choix des fournisseurs
...						

Ceci est une roadmap simplifiée, donnant un aperçu de la roadmap complète et de son utilisation

Comme souligné plus haut, cette méthode a été appliquée à grande échelle dans un groupe industriel multinational équipementier du secteur automobile. Elle a été déployée sur 6 axes : Achats, Systèmes d'information, Qualité, Production, Projets et Ressources Humaines. L'objectif affiché était de [Fall, 2008] :

- déployer les bonnes pratiques de l'entreprise (qualifiées de standards et correspondant, dans l'échelle de maturité, à l'atteinte du niveau 3)
- doter la direction d'un outil de pilotage des plans de progrès lui donnant une vision réaliste de l'atteinte des différents niveaux
- doter les opérationnels d'outils d'auto-évaluation leur permettant de progresser dans la mise en place des bonnes pratiques
- de renouveler l'approche d'audit classique alors basée sur un référentiel de 6000 critères, qui s'avérait impossible à maîtriser et qui montrait ses limites.

En lien avec la problématique de notre communication, nous nous intéressons plus particulièrement à ce dernier objectif.

En effet, dans le cadre de leurs missions d'audit, les auditeurs internes de l'équipementier devaient contrôler une moyenne de 1000 questions par axe audité. Le but était de contrôler la conformité des sites aux standards de l'entreprise. Après la mise en place des *Roadmaps*, la logique de l'autocontrôle s'est diffusée et les auditeurs ciblaient leurs contrôles sur la vérification de la sincérité des autoévaluations. Ils pouvaient du reste mieux préparer les audits, ayant accès, à travers le système d'information mis en place, aux résultats des autoévaluations de chaque entité opérationnelle. Ils pouvaient ainsi préparer les entretiens en tenant compte des progrès constatés, des difficultés rencontrées, etc. Les entretiens menés par [Fall, 2008], après l'expérimentation de l'audit interne piloté par la méthode 5steps®, ont montré une adhésion des auditeurs et une satisfaction des audités. Le gain substantiel de temps (puisque'il ne s'agissait plus d'auditer l'ensemble du référentiel mais uniquement les livrables en lien avec l'atteinte des niveaux annoncés par le site, suite à son autoévaluation) a contribué à transformer le métier d'auditeur et à changer la logique de l'audit interne qui devient un dispositif d'accompagnement de l'amélioration continue. C'est certainement un des avantages de la hiérarchisation des critères comme le préconise la méthode 5Steps®. La visualisation et la mesure des progrès dans un cadre standardisé, d'après le retour d'expérience du cas de l'équipementier automobile chez qui l'approche 5steps® a été déployée à grande échelle, relève de ce que Adler considère comme une bureaucratie favorable au progrès qu'il oppose à la bureaucratie coercitive [Adler, 1999].

6 ETUDE DE CAS : LE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE CHEZ MBVP

MBVP est un groupe industriel spécialisé dans la Meunerie, boulangerie, viennoiseries et pâtisseries industrielles. Il est le premier groupe européen dans l'activité de meunerie et troisième dans les activités de boulangerie, viennoiserie et pâtisserie. Les activités de boulangerie, viennoiserie et pâtisserie-traiteur concernent principalement le « B to B » et les produits sont principalement surgelés. L'entreprise vend ses produits en marques propres et en marques distributeurs.

Chez MBVP, la qualité et la sécurité des aliments sont gérées au quotidien à travers un dispositif dit « Pack MBVP » qui consiste en un ensemble de référentiels dont l'objectif est de garantir un niveau d'exigence interne très élevé et un niveau de réponse aux exigences clients optimal. L'entreprise est engagée dans de nombreuses certifications. Concernant la sécurité des aliments, elle est certifiée ISO 22000, IFS et BRC pour la grande distribution et GMP (Good Manufacturing Practices), indispensable car dans le cadre de son métier de traiteur, elle est amenée à utiliser des viandes.

Le SMSA (Système de Management de Sécurité Alimentaire) est étroitement lié au SMQ (Système de Management de la Qualité) et pris en charge par la direction qualité. Le pack MBVP est mis en place dans tous les sites et permet de diffuser une culture de l'autocontrôle par les responsables qualité du site. Il sert également de support aux auditeurs internes. Le référentiel comporte 6 domaines, qui concernent à la fois les aspects organisationnels, les processus support à la qualité (en lien avec les clients et les fournisseurs), mais aussi la méthode HACCP, la traçabilité, l'hygiène, la maintenance des équipements, etc.

Ce référentiel comporte au total 600 critères. Les sites procèdent à leur auto-évaluation sur la base des 600 critères, mais pour des raisons évidentes de temps, l'auditeur n'en contrôle que 20 à 25%. La sélection des critères se fait sur la base de l'expertise et l'expérience de l'auditeur : sa connaissance des particularités du site et des produits qui y sont fabriqués, les résultats des précédents audits, etc. L'auditeur contrôle alors la sincérité de l'auto-évaluation et le site est noté. La consolidation des données de l'ensemble des audits rend transparente la performance de tous les sites, ce qui joue un rôle d'émulation.

Cette activité d'audit, prise en charge par la direction qualité et certification, n'est qu'une partie du management de la sécurité des aliments chez MBVP. En effet, le groupe s'est doté d'une structure originale, créée en 2000, qui confirme l'importance accordée à cette question : la *Direction traçabilité, sécurité alimentaire et réglementation*. Cette dernière direction est en charge de la gestion des risques et des crises, par une approche que sa responsable décrit en 3 volets : l'anticipation, la surveillance et la gestion.

L'anticipation des risques consiste par exemple à disposer d'une *base de données sécurité alimentaire* où sont recensés les *questionnaires sécurité alimentaire*, que les fournisseurs doivent impérativement renseigner. Cette base de donnée sert à faire des requêtes en cas d'alerte sur un produit (cas de l'épizootie de la grippe aviaire), ou sur un fournisseur particulier (cas de la poudre de lait contenant de la mélamine en provenance de certains fournisseurs chinois). La base permet de rechercher les fournisseurs potentiellement concernés ainsi que les recettes où l'ingrédient incriminé peut intervenir.

La surveillance consiste, parmi d'autres activités, à concevoir et mettre en place les plans de surveillance de contaminants, à être en relation avec les sources externes d'information comme

les directions de la répression des fraudes ou le réseau européen RASFF (Rapid Alert System on Food and Feed), pour être au courant d'éventuels risques sur les produits du groupe. La surveillance, consiste aussi, pour une grande part, à suivre la réglementation qui encadre l'activité de l'entreprise. Une base de données est mise en place, qui recense les différentes textes relatifs à l'hygiène et à la sécurité des aliments et qui, d'une manière ou d'une autre, vont avoir une incidence sur la production, le stockage ou le transport des produits du groupe MBVP. Ils peuvent toucher les OGM, le Bio, la traçabilité, l'étiquetage des allergènes, le paquet Hygiène, les mycotoxines, les allégations nutrition-santé, les résidus de pesticides, la présence d'additifs, d'enzyme et d'arômes alimentaires etc. Il s'agit pour l'entreprise, non seulement d'être en conformité avec ces réglementations, mais également de les anticiper pour ne pas les subir.

Finalement, la gestion des risques consiste à prendre en charge efficacement soit une alerte soit une crise. Dans un cas comme dans l'autre, l'entreprise va mobiliser ses dispositifs de gestion de crise à des degrés divers. Dans le cas de la gestion de risque, la traçabilité est un outil important, car de son efficacité va dépendre la capacité de l'entreprise à minimiser les risques de dissémination du produit contaminé, en procédant au retrait ou rappel efficace (rapide et ciblé) des lots incriminés. Une fonction centrale de "gestion de crise" a été créée par MBVP, chargée de mettre en place et tester les procédures de retrait et de rappel. Si une crise est déclarée, une cellule de crise est immédiatement mise en place en suivant le manuel de gestion de crise et la procédure spécifique à chaque site.

7 ECRITURE D'UNE ROADMAP « SÉCURITÉ ALIMENTAIRE »

La mise en place d'une stratégie de management de la sécurité alimentaire, comme souligné à travers le cas MBVP, est une activité à plusieurs dimensions. La synthèse que nous en présentons ci-après, à travers la *Roadmap* que nous proposons comme cadre conceptuel, est issue d'une confrontation de la méthode 5Steps® avec les pratiques industrielles de management de la sécurité des aliments. L'étude du cas MBVP, entreprise dont les *responsables qualité et sécurité alimentaire* nous ont accordé plusieurs entretiens, est le support principal à cette rédaction. Nous avons également conduit des entretiens approfondis avec les responsables qualité de deux grandes entreprises agro-alimentaires. Nous présentons dans ce paragraphe une *Roadmap « Management stratégique de sécurité alimentaire »* qui reprend les dimensions importantes issues de la littérature et des pratiques des entreprises (voir Tableau 3). Nous préconisons une formulation de cette stratégie en 4 thèmes : L'organisation, les approches de Sécurité Alimentaires (SA), les partenaires et l'environnement. Le thème « Organisation » se décline en deux leviers : les ressources/acteurs clé de la SA ainsi que la formation. Le thème « Approches SA » se décline, comme l'état de l'art des pratiques et des obligations réglementaires le préconise, en 3 leviers : Bonnes pratiques d'hygiène HACCP et traçabilité. Concernant les partenaires, nous focalisons sur la relation aux fournisseurs, qui peuvent être des fournisseurs de matières ou des prestataires de service (comme les transporteurs). Le thème environnement est décliné en deux leviers : d'abord la réglementation, dont nous avons souligné en introduction l'omniprésence et le poids croissant, puis la veille scientifique qui constitue un levier pour agir et anticiper les risques nouveaux.

Ces différents leviers ont été traduits en exigences sur les 5 niveaux de maturité qui permettraient à l'entreprise d'évoluer de la maîtrise de la SA à l'excellence et à la création de valeur.

Dans l'esprit de la méthode 5Steps®, les *Roadmaps* sont rédigées par les experts d'une entreprise donnée, en lien direct avec les opérationnels et en tenant compte de l'état de l'art. La *Roadmap* que nous proposons ici n'a pas encore été testée sur un cas pratique. Il s'agit donc d'un cadre générique. C'est pour cette raison que nous ne sommes pas allés jusqu'à la proposition de livrables (indicateurs et mesures).

8 CONCLUSION

Aujourd'hui, force est de constater le développement des démarches de certification sur la base de référentiels dans de nombreux domaines du management des entreprises. Le développement d'une chaîne de contrôles telle que décrite par Power constitue une menace sur l'adoption de ces référentiels comme outils de progrès. Dans les firmes alimentaires, le management de la sécurité sanitaire des aliments n'échappe pas à ce mouvement. Les référentiels certifiables y sont devenus des supports recherchés de la gestion de la sécurité des aliments notamment à cause de la reconnaissance par les tiers qu'ils véhiculent et de la responsabilité des entreprises sur la sécurité des produits.

Nous sommes partis du constat posé dans la littérature des limites de l'audit interne, qui peut devenir contreproductif lorsque l'auditeur interne se comporte « comme » un auditeur externe. Nous avons proposé un outil support à la conduite de ces audits internes, sous forme d'une *Roadmap* rédigée selon le formalisme préconisé par la méthode 5Steps®.

La méthode 5Steps® se présente comme un outil prometteur et ce en particulier parce qu'elle est définie avec, parmi ses objectifs, celui de tenir compte des pratiques de terrain. En d'autres termes l'évaluation réalisée par l'audit 5Steps® est ancrée dans une analyse et une compréhension des pratiques de terrain. Cette démarche hiérarchise les critères à auditer et ouvre la possibilité d'un dialogue constructif entre auditeurs internes et audités.


En ce qui concerne les limites de la méthode, il nous apparaît que sa pertinence dépendra de l'expertise et de la capacité de dialogue du rédacteur de la *Roadmap*. Notre propre expérience de rédaction de la RM sécurité alimentaire a été riche en questionnements et nous a mis face à la délicatesse de l'exercice. De cette étape dépend, selon nous, la reconnaissance et la légitimité de l'outil.

9 REFERENCES

- Adler, P.S., (1999), Building better bureaucracies, *Academy of Management Executive*, 13(4), pp. 36-49
- Bettes, D.C. (1993), Training of internal quality auditors, *Industrial and Commercial Training*, 25 (7), pp 18-21
- Blanc, D., (2006), ISO 22000 : de l'intention à la réalisation, *ISO management systems*, mai-juin 2006 , pp 9-11
- Blanc, F., Monomakoff, N., (2008), La méthode 5Steps, Editions Afnor, 2008
- Caduff, L., Bernauer, T., (2006), Managing risk and regulation in European food safety governance, *Review of policy research*, 23(1), pp 153-168
- Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J., Kirsch, D.A., (2005), The financial impact of ISO 9000 certification in the United states : An Empirical Analysis, *Management Science*, 51 (7), pp 1043-1059
- Curkovic, S., Pagell, M. (1999), A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage, *Journal of Quality Management*, 4 (1), pp. 51-67

- Darnall, N., Seol I., Sarkis, J., (2009), Perceived stakeholders influences and organization's use of environmental audits , *Accounting, Organisation and Society*, 34, pp 170-187
- Dragomir R., Halais B., (1995), *Petite histoire de la qualité*, Ed. Ministère de l'industrie, Direction générale des stratégies industrielles. p.36
- Fall, I., (2008), Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, soutenue le 08 décembre 2008 à l'Ecole des Mines de Paris, 1971
- Gencod (2001), *La traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement : de la stratégie à la pratique*, Gencod, Mai 2001
- Grigg, N.P., McAlinden, C., (2001), A new role for ISO 9000 in the food industry? Indicative data from the UK and mainland Europe, *British Food Journal*, 103 (9), pp. 644 - 656
- Joppen, L., (2005), ISO 22000: top or flop? *Food Engineering & Ingredients* 30 (4) pp. 12–13
- Lecomte, C., Vergote, M-H., Najar, L., Saïdi-Kabeche D., (2005), L'audit de traçabilité, un outil d'amélioration continue et d'analyse du risque pour les PME agroalimentaires, *6e congrès de génie industriel, Besançon*, Juin 2005
- Lecomte, C., Saïdi-Kabeche, D., Vergote, M-H., (2004), Vers une typologie des problématiques de traçabilité dans les industries alimentaires , *Revue Française de Gestion Industrielle*, 23(3), pp.5-24
- Luning, P.A, Marcelis, W.J., (2007), A conceptual model of food quality management functions based on a techno-managerial approach, *Trends in food science and Technology*, 18, pp 159-166
- Marimon, F., Heras, I., Casadesús, M.,(2009), ISO 9000 and ISO 14000 standards: A projection model for the decline phase, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(1), Pages 1 - 21
- Marouseau, G., (2002), Risque et stratégie : intégration de la sécurité sanitaire dans les industries agro-alimentaires, *Xième conférence internationale de management stratégique*, Juin 2002, Paris
- Naveh, E., Marcus, A., (2005), Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard : installing and using ISO9000, *Journal of operations management*, 24, pp 1-26
- Power, M.,(1997), From Risk Society to Audit Society, *Soziale Systeme* 3 (1), pp. 3-21
- Power, D., Terziovski, M., (2007), Quality audit roles and skills : Perceptions of non-financial auditors and their clients, *Journal of operations management*, 25, pp 126-147
- Ropkins, K., Beck, A.J. (2000), Evaluation of worldwide approaches for the use of HACCP to control food safety, *Trends in Food Science & Technology*, 11, pp 10-21
- Schulze, H., Albersmeier, F., Gawron, C., Spiller, A. Theuvsen, L., (2008). Heterogeneity in the evaluation of quality assurance schemes: the International Food Standard (IFS) in European agribusiness. *International Food and Agribusiness Management Review* 11, pp. 99-139.
- Terziovski, M., Power, D., Sohal, A.S., (2003), The longitudinal effect of the Iso 9000 certification process on business performance, *European journal of operation research* 146, pp 580-595.
- Trienekens, J., Zuurbier, P., (2008), Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges, *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp.107-122

Tableau 3 – Roadmap Management de la sécurité alimentaire

		Niveau 1 : Structurer	Niveau 2 : Traduire	Niveau 3 : Etablir	Niveau 4 : Progresser	Niveau 5 : S'améliorer
		Volonté/engagement (top management) dans une approche SA : objectifs niveau 3 fixés (initialisation)	Initialisation des approches de gestion des risques en SA (minimum requis)	Définition des standards à atteindre pour les sites (niveau standard)	Les retours d'expérience font évoluer et avancer la maîtrise du risque et de la SA (maîtrise)	capitalisation : Intégration dans la conception des produits/ process/ processus. Cercle vertueux de la maîtrise de la gestion des risques (excellence)
Thème	Levier d'action	Exigences				
Organisation	Les ressources clé de la SA sont désignées	Les responsables de sites sont sensibilisés à l'approche SA du groupe		Les responsables traçabilité et HACCP sont désignés		Les ressources clé de la SA sont désignées (principal/ suppléant) au niveau des équipes de production et du management
	Formation	Les responsables de sites expriment leurs besoin en formation	Les plans de formation sont établis en lien avec la direction SA	L'ensemble des responsables traçabilité et HACCP sont formés (x heures)	Les formations et les "remises à niveau" sont conçues pour un roulement adéquat	100% des ressources clé de la SA bénéficient du plan de formation
Technique : Approche Sécurité Alimentaire	BPH	Les BPH applicables aux productions du groupe sont identifiées et connues des responsables de fabrication		Les consignes des BPH sont respectées (100%)	Des dispositifs de rex sont mis en place pour améliorer les BPH	Le groupe participe au sein des organismes professionnels. Les pratiques évoluent.
	HACCP	Les référentiels HACCP sont à la disposition des responsables de sites	Une analyse exhaustive des process en matière de dangers est menée	Les 7 principes de HACCP sont en œuvre (100% des process)	L'analyse des incidents est conduite/ les procédures sont améliorées. Des indicateurs sont mis en place	Le niveau de maîtrise de la démarche HACCP permet de réduire limiter les coûts associés
	Traçabilité interne	Le référentiel traçabilité est à la disposition des responsables de sites	Le périmètre et la maille de traçabilité sont définis pour tous les produits et matières premières. Les supports et outils sont à disposition des sites	La traçabilité des produits et matières est assurée conformément aux objectifs du référentiel	Le périmètre s'élargit et/ou la maille s'affine (analyse coûts/ risques)	La traçabilité permet des gains de productivité / la création de valeur
Partenaires	Relation fournisseurs	Une base de données fournisseurs (matières premières, ingrédients, emballages) est disponible pour tous les sites (coordonnées, cas d'emploi, cdc)	un QSA est envoyé à tous les fournisseurs	la BDD fournisseurs contient les informations du QSA (au moins x% ont répondu)- audits fournisseurs pour la conformité au QSA		la BDD fournisseurs contient les informations du QSA (100% ont répondu et sont conformes).
Environnement	Réglementation	Les règlements applicables au titre de la SA sont recensés et communiqués aux responsables de sites	Les obligations réglementaires sont traduites au niveau opérationnel (accessibles aux responsables de fabrications)	Une base de données des règlements SA est animée. Elle est consultée par les sites	La BDD est mise à jour. Les remontées des sites permettent une meilleure animation	La BDD est un outil d'apprentissage. Elle sert aussi à communiquer sur la veille sur l'évolution des réglementations
	Veille scientifique	Des problématiques scientifiques pertinentes pour l'entreprise sont identifiées	Un accès à la documentation pertinente est prévu (BDD scientifiques, revues, etc.)	L'entreprise participe à de l'élaboration de programmes de recherche et accueille des chercheurs (stages, thèses)		Les éléments de veille scientifique sont diffusés auprès des acteurs clés (conception, industrialisation, achats,etc.)