



*Qualité & sécurité des aliments :
un projet d'entreprise*

Les témoignages précédents ont illustré à plusieurs reprises les efforts engagés par les industriels pour harmoniser les applications des référentiels qualité et sécurité des aliments, et pour les mettre au diapason de l'organisation interne. La valeur ajoutée et la pérennité des systèmes de management en découlent directement.

Les référentiels présentés ici sont au cœur des démarches menées dans les entreprises pour améliorer la qualité des produits et des services. Ils fournissent un cadre pour l'action, décliné en termes d'objectifs et d'exigences à atteindre. Mais leur mise en œuvre n'est pas simple et un certain nombre de difficultés pratiques l'accompagnent :

- ▬ face à la diversité des référentiels, comment choisir, comment opter pour celui-ci plutôt que pour celui-là ?
- ▬ face au contexte concurrentiel, comment évoluer, comment envisager de passer de l'un à l'autre ?

Ce guide éclaire les raisons et les conditions des choix à faire. Il fournit des éléments de comparaison qui aideront les professionnels à répondre aux questions que le pilotage des systèmes qualité fait naître.

Cependant, la pertinence du pilotage ne saurait se réduire à un problème de choix technique. Parallèlement, une autre problématique doit être évoquée : « Quelles sont les capacités organisationnelles que doit maîtriser une entreprise pour s'assurer de mettre en œuvre et d'implanter avec succès des projets d'assurance qualité ? »

Les réflexions qui suivent sont en rapport avec cette interrogation. Elles nous conduisent à évoquer les pratiques managériales des entreprises avec un double questionnement :

- ▬ quelles bonnes pratiques adopter pour accompagner le déroulement d'une démarche qualité ?
- ▬ comment gérer le processus aboutissant à faire vivre la qualité au sein de l'entreprise ?

Ces deux pistes de réflexion ne sont pas propres à la gestion des projets qualité. On les trouve associées à toutes les initiatives visant à améliorer les conditions de production.

Un investissement de productivité, par exemple, se déploie aussi selon ces deux registres : un contexte de gestion de projet pour s'assurer du choix et de l'implantation des matériels, un contexte de pérennisation visant à promouvoir son bon fonctionnement dans la durée.

Sous l'angle du management, la conduite des démarches qualité renvoie à **la capacité de l'entreprise à gérer un projet** et, au-delà, à sa capacité à piloter le changement. En effet, toute intervention sur les « pratiques qualité » a des répercussions sur les structures organisationnelles et de gouvernance. Une raison qui doit nous amener à prêter une attention managériale particulière à ce type de projet, alors même que les bases pour le faire sont connues.

Implanter un processus de gestion des projets R&D, redéfinir la gestion des stocks pour en abaisser le niveau, améliorer la préparation de commandes, mettre en place un système de GPAO, conduire une démarche de certification : autant d'initiatives dont le succès est à rattacher à un même « panier » de conditions :

- ▬ définir la cible sous la forme d'une palette d'objectifs clairement identifiés ;
- ▬ connaître précisément l'état de l'existant ;
- ▬ se donner les moyens de maîtriser la trajectoire du projet ;
- ▬ veiller à susciter l'attachement des acteurs concernés ;
- ▬ se doter des instruments de suivi appropriés ;
- ▬ s'assurer que l'initiative correspond à une demande du marché.

S'il est vrai que la porte du changement s'ouvre de l'intérieur, c'est l'attention portée à ces rubriques qui permet à la fois de garantir que la porte s'ouvre et qu'elle reste sur ses gonds.

1. Définir la cible

Traditionnellement, l'entreprise vit la certification comme une démarche imposée. Elle la gère sous l'angle de la contrainte sans considérer la capacité de progrès qui l'accompagne.

Comment nier que les exigences qualité permettent aux industriels de progresser ? Comment ne pas voir qu'en s'intégrant aux structures d'achat, de développement et de production, la qualité renforce le savoir-faire des industriels ? Comment ne pas considérer que la chasse aux gaspillages (diminution des non-qualités et des non-productions), comme la recherche de situations de production plus optimisées (maîtrise de l'information, de la traçabilité et des compétences), sont créatrices de valeur ?

Autant d'observations qui conduisent à proposer une lecture positive des effets des démarches qualité. Avec une réserve cependant : les industriels qui sont devenus plus performants sont ceux qui ont réussi à mettre en place une structure qualité intégrée à la culture de l'entreprise, ceux qui ont su se doter d'objectifs qualité partagés, ceux chez qui la qualité n'est pas seulement bonne à produire, mais est aussi bonne à penser.

La question de la définition de la cible découle de ce constat. Le fait de reconnaître que l'engagement qualité est susceptible de faire progresser l'entreprise à différents niveaux de la production (performance globale) doit amener les responsables à définir une palette d'objectifs qui intègre ces différents aspects. Si le pari de la qualité doit engager l'entreprise sur une trajectoire de progrès, ceci doit être reconnu comme préalable à l'action et affiché clairement. L'expérience montre que la définition d'une cible enrichie est une source de motivation et d'implication importante pour la direction et les personnels concernés.

Pour ceux-ci comme pour celle-là, le fait de mettre en valeur les effets de levier et les opportunités de progrès apportés par les référentiels est un gage essentiel de mobilisation. Sous cet angle, le déclin de l'influence des référentiels ISO 9000 peut être perçu comme le signe d'un recul : en mettant en avant des préoccupations de management de la qualité, ces référentiels contribuaient à donner du corps à cette notion de « cible enrichie. »

2. Reconnaître l'existant

Il n'est pas besoin d'insister sur l'importance de cette étape. Elle est familière à tous les professionnels engagés dans des démarches qualité.

La méthode la plus répandue pour la mener à bien est l'audit que l'on peut définir ainsi : un examen instrumenté d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation, réalisé avec le personnel, en vue de vérifier la conformité des dispositions préétablies avec les exigences prescrites par un référentiel.

Il existe différents types d'audits avec des modalités et des objectifs différents, de sorte que l'on peut admettre que les outils nécessaires pour réaliser un état des lieux initial sont disponibles. Il reste que la pratique actuelle des audits appelle quelques commentaires :

- ⇒ la multiplication des audits donne aux entreprises un sentiment de « gavage ». En conséquence, la portée de l'évaluation n'a sans doute plus l'efficacité attendue (pour la direction comme pour le personnel de terrain) ;
- ⇒ les différences dans l'identification et l'interprétation des observations, découlant de l'existence de plusieurs référentiels et / ou de la diversité des styles et expériences des auditeurs, ne sont pas propres à faire reconnaître la transparence de la méthode ;
- ⇒ enfin, il n'est pas sûr que les objectifs enrichis, tels que préconisés au point précédent, se coulent facilement dans le moule des référentiels disponibles. L'analyse en termes d'écart par rapport à une exigence attendue s'expose à être réductrice face à des situations de production qui sont souvent le résultat d'un équilibre entre un aspect réglementaire (ou de suivi), une évaluation des risques et un impact financier. Difficile de faire vivre la qualité si l'on néglige cette dynamique.

3. Maîtriser la trajectoire d'un projet (logique technique)

La démarche de certification doit être considérée comme un projet, en ce sens que sa réalisation suppose des ressources, un cadre de gestion et un suivi « extraordinaire ».

S'agissant d'un projet, quatre aspects doivent être mis sous contrôle :

- ⇒ son caractère fonctionnel : réponse à un besoin ;
- ⇒ son profil technique : respect d'un certain nombre de spécifications ;
- ⇒ son échéance : respect de délais préétablis ;
- ⇒ son coût : respect de budgets prévisionnels.

Maîtriser la trajectoire d'un projet dans le domaine du management de la qualité implique que la qualité concerne à la fois le résultat (l'organisation certifiée) et le processus qui y conduit, c'est-à-dire l'ensemble des règles associées à son déroulement.

De ce point de vue, trois familles de règles jouent un rôle dominant :

- ⇒ **des règles managériales** : l'expérience montre que la formalisation du processus projet a des effets favorables sur son déroulement. Par formalisation, il faut entendre la reconnaissance d'étapes, le fléchage de carrefours de contrôle et l'acceptation de clauses de réversibilité autorisant à prendre en compte les aléas et incertitudes. Du point de vue du management, cela signifie un travail amont approfondi au moment de la conception du projet et l'exercice d'un encadrement rythmé tout au long de son déroulement ;
- ⇒ **des règles organisationnelles** : si l'on admet que la mise en œuvre d'un référentiel et son partage passent par le développement d'un vocabulaire et d'une culture commune, on est conduit à gérer les démarches correspondantes sur un mode collectif. L'organisation en équipe projet constitue alors la réponse appropriée. Ce mode « d'arrangement » est le plus apte à garantir une approche cohérente, c'est-à-dire une approche favorisant entre les participants, dialogue, collaboration et apprentissage de l'amélioration continue ;
- ⇒ **des règles propres à la dimension technique du projet** : tout processus obéit à une logique technique qui confère à son déroulement un caractère séquentiel obligé. Certaines tâches doivent être réalisées pour que d'autres puissent être enclenchées. Cette chronologie structurante oblige à penser une démarche de certification comme une succession d'étapes, avec pour chacune d'elles, un certain nombre de questions à se poser et d'opérations à réaliser, l'enjeu étant que possibilités techniques et exigences requises puissent s'ajuster (les exigences requises découlant de l'application des référentiels, mais aussi des clauses propres aux cahiers de charges et aux bonnes pratiques).

Les familles de règles précédentes ne sont pas spécifiques aux « projets qualité ». Leur pertinence tient au profil de ces projets qui comporte nécessairement un enjeu de changement culturel. À cet égard, il est intéressant de rappeler, ici, les recommandations proposées dans le guide publié par l'Actia « Performance industrielle, guide pratique pour l'industrie alimentaire » aux entreprises entamant une démarche 5S ou équipes autonomes :

- ▬ mettre en place une structure de pilotage solide qui insufflera son rythme à la démarche ;
- ▬ réfléchir avant d'agir, le copier-coller n'existant pas en la matière ;
- ▬ accompagner les équipes (formation, coaching) pour donner du sens et permettre à chacun de comprendre l'environnement dans lequel il évolue ;
- ▬ recenser les enjeux personnels des différentes catégories d'acteurs ;
- ▬ communiquer sans relâche, de manière ciblée, vers l'ensemble des acteurs sur l'évolution de la démarche.

Sous cet angle, on peut convenir que l'expérience acquise dans ce type de management doit profiter au pilotage des projets présentant un profil commun

4. S'attacher les acteurs concernés (logique sociale)

Le management de la qualité ne se décrète pas. Il s'expérimente sur le terrain dans le creuset de l'action collective, qui lui donne son sens et dont, en retour, elle nourrit l'efficacité. Reconnaître ce cercle vertueux indique ce qui est à gérer : une meilleure prise en compte des liens entre apprentissage de la qualité et coopération dans le travail. Cela d'autant que l'alignement sur un référentiel aboutit à faire que la conformité des actes s'avère plus importante que la rationalité des décisions.

L'effort d'intéressement doit concerner l'ensemble du personnel. Ceci parce que c'est à la base que se résout une multitude de problèmes et que ce sont les gestes, les attitudes et les savoir-faire des hommes de terrain qui donnent à la politique qualité ses véritables assises. Ne peut-on pas finalement dire, que les démarches qualité obligent les acteurs à revoir leurs réseaux de solidarité : solidarité de tous, au plus près de l'action.

Enfin, et c'est sans doute un point essentiel, les projets qualité ont ceci de particulier qu'ils demandent la collaboration du personnel alors même que la démarche, en leur imposant des procédures standardisées, tend à les priver d'une partie de leur pouvoir, de leur autonomie et surtout de leur savoir-faire. À la solidarité de tous correspond l'émergence d'une intelligence collective qui tend à lisser les besoins en compétences personnalisées. Une évolution qui demande de trouver des « plages de négociation » si l'on veut que les intéressés ne se considèrent pas « court-circuités » voire sacrifiés. À rapprocher, sans doute, d'un changement de culture...

Ce constat permet d'entrevoir ce que devrait être une politique d'intéressement appropriée : une volonté éclairée d'accompagnement combinant de façon cohérente et ajustée dans le temps un volet organisationnel (recensement des enjeux pour les différentes catégories d'acteurs), un volet formation (enrichissement et reconnaissance des compétences) et un volet contrôle (respect du contenu et des échéances du projet). Et puis communiquer sur le sens de la démarche : seuls ceux qui comprennent peuvent se sentir impliqués et responsabilisés, donc motivés pour agir.

5. Assurer le suivi et le contrôle

Un pilotage approprié des projets de management de la qualité appelle un système d'évaluation afin de suivre leur mise en place.

Les fonctionnalités d'un tel système sont de trois types :

- ▬ **approche instrumentale** : il s'agit de vérifier que les objectifs affichés sont bien réalisés dans les délais impartis. Les enjeux et les risques identifiés lors de la phase d'élaboration du projet déterminent les points de contrôle. À ceux-là, on associe des délais qui représentent autant de jalons dans le déroulement du projet. Donner le rythme est une règle de pilotage essentielle : il faut trouver les bonnes durées, ni trop courtes pour laisser au projet le temps de s'installer, ni trop longues pour éviter que la dynamique ne retombe ;
- ▬ **approche décisionnelle** : la logique de décision repose sur l'identification des variables d'action permettant de corriger les dérives ou écarts constatés. Leur reconnaissance doit naturellement enclencher les mesures de rattrapage adéquates ;
- ▬ **approche informationnelle** : la communication est essentielle. Elle doit être permanente et à double sens, c'est-à-dire que les responsables doivent faire des efforts importants pour discuter et convaincre, mais aussi pour écouter et comprendre la perception des acteurs sur le terrain. Sous cet angle, le rôle des systèmes de pilotage est moins leur fonction d'instrument de contrôle, que leur apport en tant que plateforme pour promouvoir un partage du sens de l'action. En fait, tout l'art du management de projet consiste à mettre en musique de façon rythmée et mélodique ces deux problématiques.

Un mot pour conclure

Les réflexions précédentes découlent d'un point de vue fondé sur la proximité, postulée entre référentiels qualité et outils de gestion. Ce rapprochement a un sens profond : les dispositifs et outils qui servent à déployer un système de management de la qualité constituent, à l'image du rôle joué par les outils de gestion, des éléments d'une technologie invisible. Parce que les acteurs cherchent à optimiser les jugements dont ils sont l'objet, parce qu'ils agissent en fonction de ce sur quoi ils sont jugés, les instruments de gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et de leur évolution. Ils engendrent, souvent mécaniquement, des choix et des comportements et leurs effets sont d'autant plus efficaces qu'on les laisse jouer dans l'ombre. La motivation et l'implication des hommes de l'entreprise ne sont pas seulement les fondements de cette efficacité, elles en sont aussi le résultat et ceci parce que le sens est donné (le pourquoi de l'action), la cohérence est assurée (la logique des instruments de gestion), et que la pression se maintient dans la durée.

En regard de cette situation, il est clair que la qualité d'un instrument de gestion ne résulte pas seulement de la pertinence de son contenu (les différents points d'un référentiel par exemple), son efficacité tient tout autant, sinon plus, à la qualité de la démarche qui accompagne sa mise en place. Les projets qualité qui fonctionnent sont ceux qui sont directement connectés à une réalité de courant d'affaire, ceux dont la trame de fond est constituée par la demande explicite ou implicite d'un ou plusieurs clients. Sur le terrain, cette connexion reste le meilleur moyen de fédérer les énergies et redonner les motivations, quand les changements culturels et les transferts de pouvoir opèrent trop en profondeur.

Pour nous cette clause est essentielle et le bien fondé des propositions précédentes doit être apprécié à l'aune de cette conviction.

Roland Treillon

Professeur