

COMMENT FAIRE DE L'AUDIT INTERNE UN OUTIL DE PROGRES ? LE CAS DE LA GESTION DU RISQUE SANITAIRE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

Doudja Saïdi KABECHE* et Marie-Hélène VERGOTE**

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 efficace 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 utilisons la méthode 5steps de roadmapping de management pour proposer un cadre conceptuel original pour le déploiement d'une stratégie d'excellence en matière de sécurité des aliments. Cette approche permet de renouveler l'audit interne et de sortir de la logique de contrôle et de bureaucratie coercitive, pour instaurer une relation auditeur/audité favorisant l'apprentissage et le progrès continu.

Mots-clés : Industries Agroalimentaires ; Sécurité des aliments.

1. Introduction : des enjeux de gestion de la sécurité des aliments à la généralisation des pratiques d'audits

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

* Maître de conférences Agroparistech, Chercheur Associée Mlab Dauphine Recherche en Management (UMR CNRS 7088). Agroparistech, Dept SESG, 16 rue Claude Bernard 75005 PARIS cedex. doudja.kabeche@agroparistech.fr.

** Maître de conférences AgrosupDijon, rattachée au CESAER et associée au Centre de Recherche en en Gestion de l'Ecole Polytechnique(UMR7176). Agrosup Dijon DSHH-Leslongelles, 16 Bd du Dr Petitjean BP 87 999, 21799 DIJON cedex. mhevergote@dijon.inra.fr.

comme une des dimensions de ce qui définit la qualité intrinsèque d'un produit alimentaire, au même titre que l'absence de défaut, 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, notamment la méthode HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) et la traçabilité [Ropkins et Beck, 2000]. Le développement de ces outils opérationnels pour gérer la sécurité des aliments s'est, de plus en plus, intégré dans les systèmes de management de la qualité (SMQ), prenant appui sur des processus standardisés et donnant lieu à des certifications. L'adoption et l'implémentation de ces référentiels, publics ou privés (ISO 9001, ISO 22000, IFS, BRC, etc.) se traduit par l'omniprésence du contrôle par les audits : audits internes et audits (externes) tierce partie. Les référentiels normatifs publics ont été créés, à l'origine, pour permettre une reconnaissance officielle des acteurs certifiés et ainsi limiter la répétition des audits clients. Ces derniers en étaient venus, par leur multiplication, à perturber les activités des entreprises. Dès lors, le contrôle par l'audit s'est diffusé dans l'ensemble des secteurs d'activité, impliquant des acteurs toujours plus nombreux et non plus seulement les grands donneurs d'ordres et leurs sous-traitants. Cette diffusion a été accentuée par la déclinaison de référentiels propres aux spécificités de tel ou tel secteur d'activité. [Power, 1994] en signalant l'explosion des audits, a initié de nombreux questionnements relatifs à leur impact. C'est dans ce cadre que le présent article s'interroge sur l'audit interne et les possibilités d'en faire un outil de progrès.

Après avoir explicité brièvement les outils opérationnels de gestion de la sécurité des aliments, et les référentiels de gestion dans lesquels ils peuvent s'intégrer, nous proposerons, à travers une étude de la littérature, une analyse critique de l'approche par la certification et 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. Puis, nous proposerons d'appliquer une méthode innovante, basée sur l'élaboration d'une feuille de route, spécifiant les étapes de progrès recherchées pour des objectifs identifiés comme stratégiques, pour construire un cadre conceptuel permettant la formulation d'une stratégie de management de la sécurité des aliments et donnant un cadre de pilotage des plans de progrès en tant que support à l'audit interne. La méthode mise en œuvre, a été éprouvée dans le secteur des équipementiers automobiles sous le nom de méthode 5Steps, pour améliorer la pertinence des audits internes. Nous l'avons appliquée à une entreprise agroalimentaire multi-sites : le cas MBVP que nous présentons nous a servi d'illustration des pratiques que nous décrivons et auxquelles nous proposons des améliorations.

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 des procédés et

du cheminement des produits. Ces approches sont, à l'origine, des démarches d'adoption volontaires (souvent influencées par les clients). On constate également, depuis une dizaine d'années, une montée en puissance et un renforcement du cadre réglementaire autour de l'alimentation. Ce renforcement du cadre réglementaire est la conséquence de l'évolution des préoccupations sanitaires, due en grande partie aux différentes crises sanitaires 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 des aliments [Caduff et Bernauer, 2006]. En Union Européenne particulièrement, après la publication en 2000 du livre blanc de la sécurité alimentaire (<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l32041.htm>) [Millstome et al., 2000], les principaux règlements émis sont la « Food Law » (en vigueur depuis janvier 2005) qui institue l'EFSA (European Food Safety Agency) et les quatre règlements qui composent le « paquet hygiène » (en vigueur depuis janvier 2006), harmonisant un grand nombre de règlements et directives. Ces textes définissent les responsabilités des entreprises en matière de sécurité des aliments et ont placé au centre du dispositif d'assurance de la sécurité des aliments, en les rendant obligatoires, les trois outils que sont la traçabilité, les principes de l'HACCP et les bonnes pratiques d'hygiène (BPH).

2.1 Le système HACCP

C'est de loin la méthode la plus structurante des pratiques de gestion des risques produits dans les industries agro-alimentaires. Développée dans les années 60 comme outil permettant d'assurer la plus totale innocuité de l'alimentation des astronautes, elle est devenue, au fil des ans, un standard dans les industries alimentaires américaines, avant d'être formalisée comme une norme internationale du Codex Alimentarius, en 1993. 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. La méthode HACCP est devenue une obligation réglementaire, notamment en Europe, dès 1993 avec la Directive 93/43, réaffirmée en 2004 dans les règlements du "Paquet Hygiène". Elle a également été mise en forme dans des référentiels privés, tels que IFS et BRC, biens connus actuellement, émanant de collectifs du secteur de la grande distribution et, depuis 2005 dans un référentiel international : l'ISO 22 000.

HACCP, acronyme de Hazard Analysis, Critical Control Points, est une méthode basée sur l'analyse des dangers d'un procédé de transformation alimentaire. A partir de l'identification et de la qualification des dangers au long des étapes de la transformation, le principe clé de la méthode est de déterminer des points critiques pour la maîtrise, c'est-à-dire des matières ou des étapes de fabrication dont la maîtrise a été jugée déterminante pour la sécurité du produit fini.

Ces points critiques devront faire l'objet d'une surveillance systématique et des actions correctives devront avoir été prévues, en cas de perte de maîtrise, mise en évidence par le système de surveillance, pour y rétablir le contrôle. Finalement l'HACCP permet de focaliser l'attention sur les aspects du procédé de transformation identifiés comme essentiels pour la maîtrise de la qualité sanitaire des produits. Les sept principes de l'HACCP tels que formalisés par le Codex Alimentarius (Cf. la figure 1, ci-après) mettent en œuvre les 3 dimensions de la gestion du risque à savoir identifier, évaluer et maîtriser les dangers. S'agissant de dangers alimentaires, la méthode a distingué initialement 3 familles de dangers: les dangers biologiques (virus, bactéries, ...), les dangers chimiques (pesticides, additifs, ...) et les dangers physiques (Corps étrangers en bois, verre, métal, insectes, ...). Aujourd'hui d'autres familles de dangers sont identifiées tels que les allergènes ou les risques d'actes de malveillance.

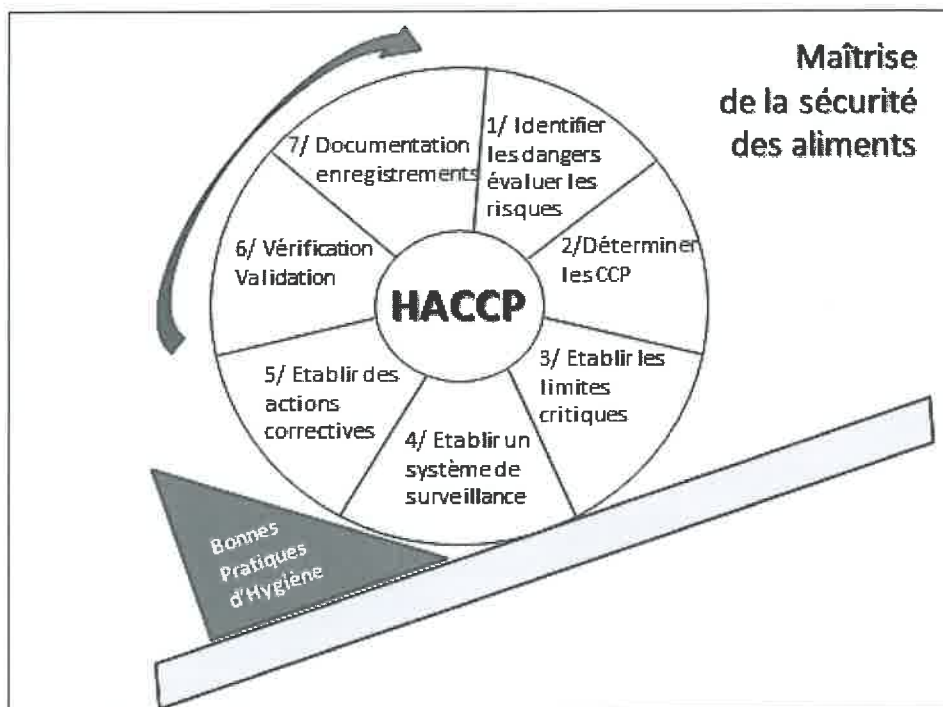


Figure 1 - Les 7 principes de l'HACCP selon le Codex Alimentarius
(D'après un schéma de la société ASEPT (1997), avec l'autorisation de A. Amgar)

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 [Ropkins et Beck, 2000]. La méthode HACCP est destinée à être adaptée à chaque contexte, le tout dans le cadre d'une approche de progrès permanent. La représentation graphique des 7 principes de l'HACCP dans la figure ci-dessous illustre d'ailleurs une conception de la mise en œuvre de ces principes sous la forme de la roue de Deming suggérant cette idée de progrès permanent.

2.2 Les bonnes pratiques d'hygiène

Les bonnes pratiques d'hygiène constituent un premier socle pour la sécurité des aliments. Consignées dans le Codex Alimentarius, elles définissent des prescriptions en ce qui concerne la production primaire, les établissements de transformation (conception et installations, contrôle des opérations, entretien et assainissement, hygiène corporelle) les transports, l'information sur les produits et la vigilance des consommateurs et sur la formation. De dire d'expert, l'implémentation de l'HACCP dans les industries agroalimentaires, à ses débuts, s'est souvent concrétisée par la formalisation de points critiques pour la maîtrise qui tenaient plus de l'application des bonnes pratiques d'hygiène que de véritables CCP. C'est dire que l'HACCP était mal comprise mais c'est aussi conforter l'importance de ces bonnes pratiques d'hygiène. Les BPH sont le minimum nécessaire. Et dès lors qu'elles sont en place on peut développer une analyse HACCP sur le procédé qui lui, présente ses spécificités en termes de risques.

Pour aider les professionnels à mettre en place l'HACCP, ont été développés des guides de bonnes pratiques d'hygiène ou GBPH. Ce 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.

Les GBPH rappellent les bonnes pratiques d'hygiène associées aux opérations de fabrication et 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. Ainsi, ils proposent des recommandations allant de l'hygiène des mains, la tenue vestimentaire, les conditions de stockage des produits, les systèmes d'aération, au sens de circulation des matières et produits, à l'identification de CCP génériques à maîtriser pour les activités considérées. 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.

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 ». 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) et 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 susceptible 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 des lots 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 :

- sa capacité à cibler le plus finement possible les lots de matières et de produits finis incriminés lors d'un incident de fabrication (finesse de la maille de traçabilité),
- la rapidité de remontée aux informations permettant d'identifier la source du problème (souvent une matière première ou une erreur de fabrication), comme la rapidité d'accès à l'identification de l'ensemble des produits finis potentiellement concernés (on parle de traçabilité ascendante, puis descendante).

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 les filières 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. Selon les secteurs, l'enjeu de traçabilité peut être plus ou moins crucial (degré de sensibilité des produits, degré de maîtrise des filières d'approvisionnement), [Lecomte et al., 2004].

3. Les référentiels de gestion de la sécurité des aliments

Dans la majorité des entreprises industrielles de l'agroalimentaire, la culture de l'assurance qualité est très ancrée, du fait de la diffusion des normes ISO 9000. Ces normes, publiées pour la première fois en 1987, et actualisées à plusieurs reprises (1994, 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 ». A partir de 2000, le référentiel ISO 9001 a explicitement adopté les concepts de la qualité totale (TQM). S'ajoutant aux concepts de Lean Manufacturing ces référentiels ont conduit à l'amélioration certaine des performances opérationnelles des entreprises qui les ont adoptés. (Nous traitons plus en détail de cet impact au chapitre suivant).

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 opérationnelles évoquées précédemment passe par l'écriture de procédures qui s'inscrivent dans des démarches similaires aux procédures qualité et ce dans l'esprit des normes ISO9000. La sécurité des aliments entre d'ailleurs dans le domaine de responsabilité des directeurs qualité.

Or, l'évolution du contexte des entreprises avec notamment l'internationalisation des filières, tant à l'amont (sourcing) qu'à l'aval (client) ainsi que le poids croissant de la grande distribution et les récentes grandes crises, liées à la qualité sanitaire des aliments, ont conduit à l'émergence de standards et normes spécifiquement dédiés au management de la sécurité des aliments [Trienekens et Zuurbier, 2008]. Il a également été constaté que devant l'évolution du droit alimentaire qui formule non plus des obligations de moyens mais des obligations de résultats, l'adoption de ces standards par les entreprises a pu constituer une aide pour spécifier des moyens à mobiliser et sur lesquels la réglementation se désengageait [Charlier et Valceschini, 2010]

Nous présentons ici les 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 internationale ISO 22 000.

3.1 *International food standard(IFS) et British Retail Consortium*

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 la transparence des pratiques des industriels fournisseurs et plus précisément des fournisseurs des 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 de produits MDD se voit soumis à l'obligation d'obtenir un certificat IFS ou BRC. Cette certification, attribuée par un organisme certificateur accrédité, sur la base d'un audit annuel, 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 auditée 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 non d'accès au marché de la grande distribution, la perception par les 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 l'organisation internationale de normalisation à développer le référentiel ISO 22 000.

3.2 La certification ISO 22 000

Preuve de la croissance des enjeux autour de la sécurité des aliments, depuis 2005, les industriels de l'agroalimentaire disposent d'une norme spécifique orientée « Management de la sécurité des aliments ». 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, la 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, sur le management de la qualité, bien qu'abordant partiellement des aspects en lien avec la sécurité des aliments, restaient toutefois trop générales (s'appliquant à tous les secteurs) et incomplètes par rapport à la question [Grigg et McAlinden, 2001].

L'intérêt de l'implémentation de la norme ISO 22 000 est multiple. D'une part, elle permet de structurer une démarche qui articule le management de la sécurité des denrées alimentaires avec le management de la qualité. Elle aide ainsi à la mise en place d'un système de management ad hoc, répondant à l'obligation réglementaire dans de nombreux pays, dont ceux de l'UE, de mettre en œuvre les principes de l'HACCP. D'autre part, si dans un premier temps les Pouvoirs Publics n'étaient pas favorables à la certification de démarches consistant en l'application de la réglementation, ils ont évolué vers la reconnaissance du fait qu'une entreprise certifiée ISO 22 000 pourrait bénéficier d'une moindre pression de contrôle. Enfin, pour les entreprises, la certification de leur système HACCP permet d'accéder à la reconnaissance des efforts consentis pour maîtriser la sécurité des aliments.

Les principes directeurs de l'ISO 22 000 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 souligne l'importance des BPH en introduisant 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 afférents.

Finalement, l'ISO 22000 s'avère être un hybride entre l'approche qualité par les normes ISO et l'approche sécurité des aliments par l'HACCP [Joppen, 2005]. C'est pourquoi cette norme a rencontré rapidement une forte adhésion dans les entreprises agro-alimentaires. En France par exemple, un an après sa publication près d'une centaine de sites étaient déjà certifiés et en 2010 on comptait plus de 400 sites [ANIA, 2006 ; 2010]. 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 22 000, abandonnent l'ISO 9001. En effet, si l'on croise les exigences de l'ISO 22 000 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 pertinent, du moins pour les processus ayant trait à la fabrication.

4. Critique de l'approche de certification par audits pour le pilotage de la performance

La publication de la norme ISO 22 000 et l'adhésion qu'elle a rencontrée semblent entériner l'idée de traiter la gestion de la sécurité des aliments par une approche devenue classique pour le management de la qualité et le management environnemental, avec l'implémentation des normes ISO 9001 et ISO 14001. Dans ces référentiels normatifs, 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] soulignent, à juste titre, la particularité de cette approche des problèmes de qualité et environnementaux. En effet, les standards en question (ISO9000 et ISO 14000) 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. On s'interroge alors sur leur capacité à améliorer les performances des fonctions concernées.

De par son caractère récent, il existe assez peu de recherches en termes d'analyse critique et de retours 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 la certification qualité ISO 9001, ses implications, sa performance [Duymedjian, 1996], [Cochoy et al., 1998], [Benezech et Loos-Baroin, 2004], mais aussi sur 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.

Au-delà des études de cas en référence ci-dessus, qui mettent l'accent sur l'impact de l'ISO sur la gestion des connaissances, sur la gestion des flux d'informations et l'apprentissage organisationnel, nous approfondirons ici la question des impacts sur la performance globale à travers les enquêtes menées auprès d'entreprises australiennes par [Terziovski et al., 2003] et [Naveh et Macus, 2005] et américaines [Corbett et al., 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 a une influence positive sur les 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 appellerait, 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 en management de la qualité 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 des normes encore très lourde et très bureaucratique (l'avant ISO 9001:2000). Les auteurs ont étudié les critères d'amélioration de ratios financiers, d'indicateurs 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 implémenté le référentiel, et en rajoutant 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'études de cas, ont analysé les trois principales critiques de l'ISO9000, 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.

Parmi les éléments d'analyse de l'impact de la certification sur l'organisation, évoqués dans de nombreuses études, se trouve le rôle des audits et des auditeurs. [Power et Terziovski, 2007] ont fait un état des différents travaux qui ont concerné le style d'audit, en lien avec la certification ISO 9 000. Ayant identifié différentes attitudes chez les auditeurs, allant de l'inspection (contrôle strict de la conformité à la norme) à l'accompagnement du progrès et à l'aide à l'implantation d'une culture qualité totale et de progrès continu, ils concluent que les audités sont en attente d'une attitude d'accompagnement de la part des auditeurs. Cette attente montre la volonté d'utiliser le dispositif de certification comme support à une logique d'amélioration. Pourtant dans une étude plus ancienne [Terziovski et al, 2003] 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. Les études citées ci-dessus se sont surtout intéressées aux audits et auditeurs externes. Il nous faut rappeler ici la distinction faite entre audit interne et audit externe, en

fonction du commanditaire de l'audit [Référentiel ISO 19 011, 2012]. L'audit est interne, s'il est demandé par l'organisme audité ; l'audit est externe s'il est demandé par une seconde partie, autrement dit un client de l'organisme audité, ou s'il est demandé par une tierce partie, c'est-à-dire un organisme certificateur tiers, indépendant, dans le cadre d'une démarche de certification.

L'attente d'audits à orientation pédagogique, difficile à légitimer totalement dans le cadre de l'audit externe de certification, paraît accessible en ce qui concerne les audits internes. C'est ce que souligne [Bettes, 1993] pour qui c'est aux auditeurs internes qu'il incombe d'instaurer une relation de proximité avec les audités et de promouvoir l'esprit TQM. [Power, 1997] a tout particulièrement souligné les enjeux de l'audit interne. En effet, pour se préparer aux audits externes, les entreprises conduisent elles-mêmes des audits internes, sur la base de référentiels internes, qui reprennent les exigences des référentiels de certification. Il apparaît alors dans les organisations un deuxième maillon, ou niveau de contrôle, celui exercé dans le cadre de ces audits internes : en définitive ce sont des audits d'auto-évaluation destinés à anticiper la vérification de la conformité telle qu'elle est opérée lors des audits externes (figure 2).

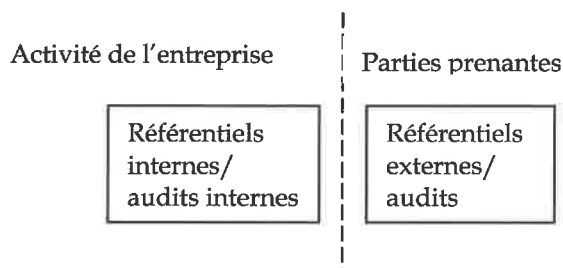


Figure 2 : Audits internes et audits externes (Adapté de [Power, 1997]).

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 aux référentiels de certification, qui sera vérifiée par des 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. La chaîne de contrôle qui se crée est tout orientée vers l'audit de certification, ce qui appauvrit les apports potentiels d'une démarche de certification. La question se pose alors de la performance et du retour sur investissement de ce double dispositif de certification et d'autocontrôle par les audits internes qu'elle entraîne.

Dans leur étude, [Terzvioski et al, 2003] concluent que ce n'est pas tant la mise en place des normes ISO 9 000 qui contribue à l'amélioration des performances des entreprises, que la volonté des entreprises de se doter d'une véritable culture qualité et d'améliorer leurs performances au-delà de la simple conformité au standard. Ils rejoignent ainsi les résultats d'une étude qu'ils citent (ACM, 1992) portant sur la diffusion des bonnes pratiques qualité dans les

entreprises australiennes et néo-zélandaises. Cette étude conclut que les entreprises qui tirent le plus de bénéfice opérationnel de la certification ISO9000 sont celles qui se dotent de référentiels propres allant au-delà des exigences de la norme, dans une démarche de maturité. Sans cette volonté, apparaît un risque d'enfermement dans la seule conformité au référentiel et de systématisation de mauvaises pratiques (par exemple des procédures trop bureaucratiques). C'est ce qui est désigné par le *locking in risk*.

Dans un autre contexte, celui de la norme ISO 14000, [Darnall et al., 2009] ont étudié la perception et la confiance accordée par les parties prenantes externes aux audits environnementaux. Ils soulignent que l'entreprise gagne à s'appuyer sur les deux types d'audits : internes et externes. En effet, les audits externes donnent plus d'assurance aux parties prenantes externes à l'entreprise sur ses pratiques de management environnemental. A contrario les audits internes, conduits par des ressources internes qui ont une connaissance tacite de l'organisation et de ses processus internes, peuvent plus facilement induire des démarches de progrès. On leur reproche cependant leur manque de transparence par rapport à l'extérieur et leur manque de crédibilité. L'audit interne et les auditeurs internes ont donc une fonction spécifique, qu'il est important de ne pas négliger.

Dans cette même étude, [Darnall et al., 2009] suggèrent que les référentiels d'audit interne soient différents des référentiels d'audit externe. Cette suggestion rejoint nos observations des pratiques d'audit interne des systèmes de management de la qualité dans les entreprises. En effet, pour certaines d'entre elles, les référentiels internes sont certes, dans une large mesure, alignés sur les référentiels de certification. Ils incluent cependant de nombreux critères se rapportant à des pratiques ou exigences internes à l'entreprise.

Dans le cas du management de la sécurité des aliments, les 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. Dans ce secteur en particulier, la démultiplication des référentiels de certification, évoquée plus haut, conduit les entreprises à créer des référentiels internes exhaustifs et qui veulent se placer au-dessus des exigences des clients.

Dès lors, deux types de problèmes se posent : d'une part la quantité des critères à auditer, du fait de la multiplicité des référentiels implémentés, rend difficile la vérification de l'ensemble des critères dans le temps de l'audit et d'autre part, la réalisation des audits internes est plus appréhendée comme un pré-audit de certification, ce qui minimise la possibilité de faire de ces audits un espace de discussion par rapport aux difficultés rencontrées à se conformer aux critères des référentiels. Nous reviendrons plus loin sur ces difficultés.

5. La méthode « 5 steps » et le roadmapping de management

En partant de constats analogues à ce qui vient d'être formulé, une démarche de rationalisation des audits a émergé chez un équipementier automobile. Le développement de cette méthode était, entre autres, associé à la volonté explicite que les audits internes ne se limitent pas au contrôle strict de la conformité aux standards. Ceci a conduit à l'élaboration d'une méthode d'auto-évaluation consistant à formuler des critères d'audit interne, en rapport avec les objectifs stratégiques de l'organisation et qui segmente ces critères selon les objectifs stratégiques explicités et selon le degré d'accomplissement d'un plan de progrès, spécifié pour chaque objectif.

Dénommée méthode 5Steps, par le cabinet MNM consulting qui l'a développée, cette approche est orientée sur le pilotage de plans de progrès. Sa mise en œuvre chez un groupe équipementier automobile a été réalisée dans le cadre d'un programme de recherche ANR, finançant une thèse de doctorat en gestion [Fall, 2008]. Selon ses concepteurs, la méthode vise l'alignement de l'excellence opérationnelle sur les objectifs stratégiques [Blanc et Monomakhoff, 2008]. Elle se concrétise dans l'élaboration de Roadmaps ou feuilles de route qui définissent clairement les objectifs stratégiques de l'entreprise puis les déclinent en sujets stratégiques. Chaque sujet donne lieu à la rédaction d'une roadmap, explicitant des plans de progrès en 5 étapes. La Roadmap, comme son nom l'indique, montre l'itinéraire à parcourir et explicite les capacités organisationnelles à mobiliser ou développer pour atteindre les objectifs d'un sujet stratégique.

La roadmap est construite sous la forme d'une matrice à deux entrées (voir un exemple de RM dans le tableau 1) :

- En ligne, sont définis une série de leviers qui sont les axes pour lesquels il faudra expliciter, sous forme d'actions, les différentes étapes de progrès. Il s'agira de leviers ad hoc, définis en fonction du sujet traité et qui auront trait à toutes les fonctions de l'entreprise concernées par le sujet. Les leviers de même nature (par exemple ayant trait à l'organisation, aux finances, aux ressources humaines, etc.) sont regroupés en thèmes.
- En colonne : des niveaux de maturité correspondant aux étapes de progrès de l'organisation dans l'atteinte de chaque objectif. La méthode 5 Steps standardise la progression en 5 étapes. Leur dénomination est : (1) structurer, (2) traduire, (3) établir, (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).

- Au croisement entre les niveaux et les leviers, sont définies les exigences qui doivent être satisfaites pour qu'un levier donné puisse être jugé comme ayant atteint le niveau
- Chaque exigence est déclinée sous forme de livrables qui sont des critères mesurables ou évaluables permettant d'attester de la réalisation des exigences (ces critères seront auto-évalués puis audités).

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 interne classique, qui reposait alors sur un référentiel de 6000 critères, lequel s'avérait impossible à maîtriser et montrait ses limites.

La distinction de thèmes stratégiques et la conception de plans de progrès en cinq étapes sur ces thèmes participe à la rationalisation des audits. En effet les audits internes consistent dès lors à valider l'autoévaluation des audités sur le niveau de progrès qu'ils se sont attribués (il n'est plus nécessaire de vérifier les critères correspondant à un stade de progrès antérieur ou ultérieur). L'approche plan de progrès en cinq étapes, que l'on retrouve dans le management des processus [AFNOR, 2000] n'est pas l'apanage de la méthode 5steps, mais elle permet de la mettre tout particulièrement en valeur.

En lien avec notre problématique, nous nous intéressons plus particulièrement aux résultats de l'application de cette méthode vis-à-vis de l'objectif de renouvellement de l'approche de l'audit interne. Au départ, les auditeurs internes de l'équipementier devaient contrôler une moyenne de 1000 questions par axe audité, afin de contrôler la conformité des sites aux standards de l'entreprise. Après la mise en place des roadmaps, la logique de l'autoévaluation s'est diffusée et les auditeurs ont ciblé leurs contrôles sur la vérification de la validité des autoévaluations. De plus ils pouvaient mieux préparer les audits car, 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. Le gain de temps a été substantiel puisqu'il ne s'agissait plus d'auditer sur l'ensemble du référentiel mais uniquement sur les livrables en lien avec l'atteinte des niveaux annoncés par le site suite à son autoévaluation. Ce gain de temps a contribué à transformer le métier d'auditeur interne et à changer la logique de l'audit interne qui est devenu un dispositif d'accompagnement de l'amélioration continue [Fall, 2008].

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
		Cartographier les portefeuilles	Maîtriser les prix	Maîtriser les coûts	Maîtriser le coût complet	Maîtriser la valeur
Thèmes	Léviers 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 : <ul style="list-style-type: none"> Les budgets sont définis par famille d'achat La politique d'achat est définie par le prix et par article d'achat 	Une politique d'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

Tableau 1 : Présentation d'une Roadmap.

Ce cas illustre le déploiement d'une méthode qui a effectivement permis de renouveler l'approche de l'audit interne, en le sortant de la chaîne de contrôle, consistant à reporter de proche en proche les critères d'un audit externe. Cette approche a modifié le rôle des auditeurs. Ils ont évolué d'une attitude d'inspection vers le conseil. Cette évolution est liée au temps libéré par la rationalisation de l'audit qui ne consiste plus en une vérification exhaustive de critères indifférenciés, mais en une vérification ciblée, de critères hiérarchisés par rapport à cinq niveaux de progrès. Ces constats nous conduisent à l'hypothèse que, dans un autre contexte industriel où se posent des problématiques analogues, le déploiement d'une roadmap pourrait également renouveler l'approche de l'audit. Cette approche nous paraît appropriée pour le management de la sécurité des aliments dans le secteur agroalimentaire, étant donnée la similarité des difficultés inhérente à la multiplicité des référentiels implémentés. C'est l'objet de l'étude de cas présentée ci-après.

6. Etude de cas : vers la construction d'une Roadmap pour le management de la sécurité des aliments chez MBVP

Pour construire une Roadmap pour le management de la sécurité des aliments, nous avons souhaité partir du cas concret d'une entreprise. L'équipementier automobile cherchant à faire évoluer et rationaliser l'audit interne est un groupe multiactivités et multisites. Notre étude de cas devait porter sur une entreprise du secteur alimentaire de cette envergure. MBVP, groupe industriel spécialisé dans la Meunerie, boulangerie, viennoiseries et pâtisseries industrielles répondait à cette condition. 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 marque propres et en marques distributeurs

Nous avons construit la roadmap sur le management de la sécurité des aliments, en deux étapes : dans un premier temps, réalisation d'un état des lieux du management de la sécurité des aliments dans l'entreprise, puis, sur cette base, identification des domaines de l'organisation, des leviers d'actions, et des niveaux de progrès associés à ces aspects (Cf. tableau 1 ci-avant).

6.1 *Management de la sécurité des aliments chez MBVP*

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 des Aliments) 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 également 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 interne n'en contrôle que 20 à 25% à chaque audit. La sélection des critères se fait sur la base de l'expertise et de l'expérience de l'auditeur : sa connaissance des particularités du site et des produits qui y

sont fabriqués et les résultats des précédents audits. L'auditeur interne contrôle alors la validité 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. Par rapport à ce qui a été exposé jusqu'ici, l'approche inspection ou conseil adoptée par l'auditeur interne est laissée à sa discrétion. Le nombre de critères suggère que les audits sont une course contre la montre (120 à 150 critères vérifiés par audit) et les critères ne sont pas structurés par rapport à un plan de progrès. Il y a donc matière à éprouver l'apport d'une feuille de route sur le management de la sécurité des aliments.

Par ailleurs, l'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 des aliments et réglementation. Cette division 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 des aliments où sont recensés les questionnaires sécurité des aliments que les fournisseurs doivent impérativement renseigner. Cette base de données 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 répressions de fraudes ou le réseau européen RASFF (Rapid Alert System on Food and Feed), afin d'être au courant d'éventuels risques pour les produits du groupe. La surveillance, c'est également, pour une grande part, le suivi du cadre réglementaire qui encadre l'activité de l'entreprise. Une base de données est mise en place, qui recense les différentes réglementations en matière d'hygiène et sécurité des aliments 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 concerner 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'enzymes, 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 en la prise en charge efficace d'une information, d'une alerte ou d'une crise. Dans les deux derniers cas, 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 c'est de son efficacité que va dépendre la capacité de l'entreprise à minimiser des risques de diffusion du produit contaminé en procédant au retrait ou rappel efficace (rapide et ciblé) des lots incriminés. Pour les situations de crise, une fonction centrale de "gestion de crise" a été créée, 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.

En bref, le management de la sécurité des aliments chez MBVP revêt des aspects stratégiques et ne relève pas de la seule implémentation des exigences dont le respect est vérifié lors des audits internes.

6.2 *La roadmap management de la sécurité des aliments*

Nous présentons dans ce paragraphe une roadmap « Management stratégique de sécurité des aliments ». Le management de la sécurité des aliments est identifié comme une dimension stratégique chez MBVP. Il intègre les piliers de la gestion opérationnelle de la sécurité des aliments (BPH, traçabilité, HACCP) et l'implémentation de référentiels sous la forme d'un ensemble de critères à auditer (pack MBVP) et repose sur une réflexion et une structuration de l'organisation, en interne et dans ses relations avec ses partenaires dans la chaîne d'offre. Ces différents aspects peuvent être déclinés en thèmes, leviers d'action pour lesquels seraient spécifiés des niveaux de progrès, accompagnés de l'explicitation de livrables mesurables (auditables). Ainsi, au-delà des limites évoquées pour les conditions de réalisation des audits internes chez MBVP et qui rend attractive l'idée de construire une roadmap pour les faire évoluer, le management de la sécurité des aliments chez MBVP semble pouvoir être explicité à travers une feuille de route.

Nous avons réalisé plusieurs entretiens avec les responsables qualité et sécurité des aliments chez MBVP (6 entretiens approfondis). Nous avons également interviewé les responsables qualité de deux autres grandes entreprises agro-alimentaires. En définitive nous avons repris les dimensions importantes issues de la littérature et des pratiques industrielles pour construire la Roadmap présentée ci-après dans le tableau 2 . De notre point de vue, cette dernière est à un niveau de généralité tel, qu'elle peut constituer un cadre conceptuel pour la gestion de la sécurité des aliments en entreprise industrielle.

Dans l'esprit de la méthode 5Steps, la roadmap est rédigée par les experts de l'entreprise, en lien direct avec les opérationnels et en tenant compte de l'état de l'art sur le sujet de la roadmap. Nous avons conduit la démarche uniquement avec des experts (responsables qualité). C'est pour cette raison que nous ne sommes pas allés jusqu'à la proposition de livrables. Selon nous, la force de ce cadre générique est de proposer une base pour les industries alimentaires qui peuvent se l'approprier et dès lors spécifier les livrables adaptés à leurs activités.

Contrairement aux référentiels égrenant des critères d'audits plus ou moins reliés, la roadmap ainsi construite remet au cœur des préoccupations sur le management de la sécurité des aliments les enjeux stratégiques qui y sont associés. Par exemple au 4ème niveau désigné comme « progrès » pour la traçabilité, la question de la maille de traçabilité est reliée à une analyse coûts/risques.

Pour la réalisation des audits internes, la distinction des niveaux de progrès dans la roadmap apporte un moyen de limiter le nombre de critères à auditer car l'atteinte d'un niveau de progrès dispense d'auditer les niveaux de progrès précédents et suivants. C'est ici que se situe une exigence-clé dans la construction de la roadmap, à savoir : identifier des étapes qui s'enchaînent bel et bien dans le cadre d'une progression.

Par rapport à l'audit interne, au cœur de notre questionnement, il nous apparaît que dans le processus même de construction de la roadmap qui associe experts de l'entreprise et acteurs opérationnels, s'incarne l'objectif de tenir compte des pratiques de terrain. En d'autres termes l'évaluation réalisée par un audit interne 5Steps est ancrée dans une analyse et une compréhension des pratiques de terrain. Cette démarche ouvre la possibilité d'un dialogue constructif entre auditeurs internes et audités.

Avec la méthode décrite ici, les critères de l'audit interne, supposés rejoindre les critères des référentiels de certification sont construits en partant des objectifs stratégiques de l'organisation. Cet aspect nous paraît être le garant d'une plus forte appropriation du référentiel roadmap.

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 roadmap sécurité des aliments a été riche en questionnements et nous a mis face à la délicatesse de l'exercice.

Nous entrevoyons une autre limite qui ne tient pas à la méthode elle-même mais à la façon de la mobiliser. Dans la perspective de faire de l'audit interne un outil de progrès, dès lors qu'il s'applique à une entreprise multisites, une émulation pourra être suscitée entre sites sur la base d'une cotation sur les niveaux de progrès. Nous ne saurions trop recommander la prudence dans la mise en œuvre de telles comparaisons intersites qui pourraient provoquer une attitude à nouveau orientée sur le résultat de l'audit [Berry, 1983] et qui pourrait limiter l'incitation à progresser en remettant la notion de résultat d'inspection comme finalité prioritaire de l'audit interne.

7. Conclusion : perspectives ouvertes par l'instrumentation de l'audit interne

Aujourd'hui, force est de constater le développement des démarches de certification selon des référentiels publics ou privés [Power, 1999]. Le développement d'une chaîne de contrôles telle que décrite par Power minore les possibilités de progrès que pourrait générer l'audit interne. Lorsqu'il est réduit à un simple élément de la chaîne de contrôle, on constate que des rapports auditeurs/audités « classiques » s'installent, y compris entre collègues d'une même organisation. Dans ce contexte, les auditeurs qui ne peuvent pas, dans un délai « économiquement acceptable », auditer tous les référentiels qui s'imposent à l'entreprise ne peuvent pas instaurer un climat d'échanges et d'accompagnement en vue d'initier une logique de progrès. De leur côté, les acteurs opérationnels se préparent à l'audit interne comme à l'audit externe et se voient imposer une couche supplémentaire de contrôle. L'audit interne devient alors un dispositif bureaucratique de contrôle.

Dans cet article, l'explicitation du rôle et des limites de l'audit interne nous a permis d'initier un questionnement sur la manière de l'améliorer. La rationalisation du processus d'audit interne telle que nous la proposons dans le cadre offert par la méthode 5Steps offre des perspectives encourageantes. En effet, la hiérarchisation des critères d'audit permet de transformer du temps d'inspection en temps de conseil. 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 5 steps 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]. Nous ne manquerons pas ici de souligner les difficultés inhérentes à l'exercice de formalisation de ce cadre standardisé (donc de rédaction des Roadmaps). Le rédacteur est en effet en permanence en situation de conception et de formalisation d'une stratégie mais doit rester cohérent et fidèle aux pratiques de l'entreprise. Ainsi, même s'il s'agit d'abord d'un travail de conceptualisation (se référant entre autres à l'état de l'art), la confrontation aux opérationnels, futurs utilisateurs, intervient assez rapidement (dès la formulation des livrables par exemple). Comme le souligne [Fall, 2008], « la rédaction des Roadmaps est une activité complexe nécessitant de la part des rédacteurs une prise en compte de la façon dont les équipes vont les utiliser ».

Pour notre part, l'élaboration d'une feuille de route en management stratégique de la sécurité alimentaire visait prioritairement à montrer son caractère prometteur pour la construction de plans de progrès prenant appui sur des audits internes. Nous avons proposé une première approche et un cadre conceptuel pour la gestion de la sécurité des aliments. L'étape suivante est l'explicitation concrète de critères d'audits internes à partir de ce cadre générique.

Thème	Levier d'action	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. Création de valeur (excellence)
		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)
	Formation	Les responsables de sites expriment leurs besoins 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	Bonnes Pratiques d'Hygiène	Les BPH sont identifiées et connus 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/ procédures 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 (produits et MP). 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 est disponible pour tous les sites (coordonnées, cas d'emploi cdc)	un Questionnaire Sécurité Alimentaire 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 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 des programmes de recherche et accueille des chercheurs (stages, thèses)	Les éléments de veille scientifique sont diffusés auprès des acteurs clés (conception, industrialisation, achats, etc.)	

Tableau 2 : Management Stratégique de la Sécurité des Aliments (SA).

8. Bibliographie

Adler, P.S., (1999), Building better bureaucracies, Academy of Management Executive, 13(4), pp. 36-49

Ania, 2006 Rapport d'activités, pp.33-34

Ania, 2010 Dossier de presse 2010

Benezech Danièle et Loos-Baroin Jocelyne 2004 : « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel. » Revue Sciences de gestion, n°36, mai 2004, pp.11-43.

Blanc, D., (2006), ISO 22000 de l'intention à la réalisation, ISO management systems, mai-juin 2006, pp 9-11

Berry M., (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, Paris, 51 pages.

Bettes, D.C. (1993), Training of internal quality auditors, Industrial and Commercial Training, 25 (7), pp 18-21

Caduff, L., Bernauer, T., (2006), *Managing risk and regulation in European food safety governance, Review of policy research*, 23(1), pp 153-168

Christophe Charlier, Egizio Valceschini, 2010 "Food safety, Market power and Private Standards : An Analysis of the Emerging Strategy of food operators" *International journal of food system dynamics* Vol.2 pp.103-110

Cochoy Franck, Garel Jean-Pierre, Terssac de Gilbert, 1998 « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000 » *Revue française de sociologie*, Vol. 39, n°4. pp. 673-699.

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

Duymedjian Raffi, 1996. - «De la contingence des normes: les effets inattendus de l'Iso 9000 dans une "entreprise experte"», *Revue d'économie industrielle*, 75, pp. 95-112.

Fall Ibrahima, (2007), « Le roadmapping de management : une méthode de pilotage et de maturation des capacités organisationnelles de l'entreprise, Actes du colloque «management des capacités organisationnelles », Congrès de l'Acfas, université du Québec Trois Rivières, 2007

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, Ecole des Mines de Paris, 2008

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

Millstone, E., Lang, T., Naska, A., Eames, M., Barling, D., Van Zwanenberg, P., Trichopoulou, A., (2000), European policy on food safety : comments and suggestions on the white paper on food safety, *Trends in Food Science &Technology*, 11, pp 458-466

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, M.,(1999), *The Audit Society. Rituals of verification*, Oxford University Press, 1999

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

Référentiel ISO NF EN ISO 19011 (2012) : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management »

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