

Conception d'un système de management de la qualité appliqué au dispositif génétique Français

PL. GASTINEL (1), G. CARROTTE (1), J. DELACROIX (1), M. BERTOLOTTA (1), C. BERTRAND (2), F. LAHOUSSE (3), S. PATIN (4), M. PETIT (5), R. ROGNANT (6), JC. SIBILLE (7).

(1) Institut de l'Élevage, 149 rue de Bercy 75595 PARIS Cedex 12

(2) INRA-CTIG, Domaine de Vilvert 78352 JOUY EN JOSAS Cedex

(3) FCL, 167 rue du Chevaleret 75013 PARIS

(4) FUS, 149 rue de Bercy 75595 PARIS Cedex 12

(5) UNCEIA, 149 rue de Bercy 75595 PARIS Cedex 12

(6) FIE, 149 rue de Bercy 75595 PARIS Cedex 12

(7) EDE Somme, 19bis rue Alexandre Dumas 80096 AMIENS Cedex 3

RESUME - En France, l'amélioration génétique des bovins est une entreprise collective résultante d'une diversité de métiers complémentaires exercés par des organismes distincts : identification, enregistrement des filiations et des performances, production et mise en place de semences, évaluation génétique des reproducteurs. Ces organismes ont entrepris la mise en place d'un système de management par la qualité de leur fonctionnement collectif. Ce système repose sur les principes de la norme ISO 9001-2000 et sur la consolidation de dispositions pré-existantes (règlements, protocoles et cahiers des charges). Il vise une amélioration de l'efficacité du dispositif et une meilleure prise en compte des besoins des utilisateurs. L'originalité de ce projet repose dans la multiplicité d'entreprises juridiquement indépendantes qui constituent le dispositif auquel s'appliquera ce système qualité. Administré par une entité de direction en cours de constitution, ce système qualité est appelé à être le socle fonctionnel d'un Dispositif Génétique Français rénové dans le cadre réglementaire européen, avec une nouvelle répartition des responsabilités entre les pouvoirs publics et la profession.

Conception of quality management system applied to French genetic organisation

PL. GASTINEL (1), G. CARROTTE (1), J. DELACROIX (1), M. BERTOLOTTA (1), C. BERTRAND (2), F. LAHOUSSE (3), S. PATIN (4), M. PETIT (5), R. ROGNANT (6), JC. SIBILLE (7).

(1) Institut de l'Élevage, 149 rue de Bercy 75595 PARIS Cedex 12

SUMMARY - In France, the genetic improvement of cattle is a collective activity resulting from a diversity of jobs practiced by different companies: identification, recording of pedigrees and performances, production of semen and insemination, genetic evaluation of bulls and cows. These organisations began the implementation of a System of Quality Management of their collective activity. This system is based on the principles of the standard ISO 9001: 2000 and, overall, the pre-existent procedures (rules, protocols and specifications). It is aimed at the improvement of efficiency of organisation and a better consideration of the needs of the users-consumers. The originality of this project is based on the multiplicity of legally independent companies which contribute to the collective activity to which this quality system will be applied. Administrated by an entity of management in the process of construction, this Quality system will be the functional tool of the new French genetic organisation being built with a new deal of responsibility between the public authority and farmer organisations.

INTRODUCTION

En France, l'amélioration génétique des bovins est une entreprise collective dénommée **Dispositif Génétique Français (DGF)** qui réunit environ 250 organismes indépendants exerçant une diversité de métiers complémentaires : identification, enregistrement des filiations et des performances, production et mise en place de semences, évaluation génétique des reproducteurs et tri de ces reproducteurs sur la base de ces évaluations.

Dans un environnement technique, réglementaire, démographique et économique en évolution, tant en France qu'au plan international, les organismes du Dispositif Génétique Français ont entrepris la mise en place d'un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** qui reposera sur les principes de la norme ISO 9001 : 2000 (AFNOR, 2000) à savoir : écoute clients, approche processus, amélioration continue..., et sur la consolidation des dispositions pré-existantes (règlements, protocoles et cahier des charges). Ce système qualité prévoit un dispositif d'audits internes et de surveillance externe.

1. ENVIRONNEMENT ET METHODE

1.1. ENJEUX

Le contexte national et international

Les méthodes normalisées de gestion de la qualité se répandent peu à peu dans les différents secteurs d'activité de l'agriculture, qu'il s'agisse de production, de transformation ou de service (Ferry, 2004). L'amélioration génétique n'échappe pas à cette évolution, comme en témoignent la mise sous assurance qualité de plusieurs centres de sélection à l'étranger et les recommandations faites aujourd'hui par l'ICAR (*International Committee for Animal Recording*) au plan international (Juga, 2003). Le rapport "Prospective Génétique Animale" publié en 2002 concluait aussi à la nécessité de s'engager dans cette voie pour le Dispositif Génétique Français.

L'adossement du DGF à la réglementation ne suffit plus pour en assurer la qualité aux yeux des utilisateurs.

La qualité du Dispositif Génétique Français est actuellement implicite car adossée à la réglementation, à l'agrément des acteurs par les Pouvoirs Publics, à des mécanismes de supervision officielle par l'Institut de l'Élevage et à l'existence de fonds publics assurant en grande partie le financement de ces fonctions d'encadrement. Il devient évident aux yeux des responsables professionnels que cet adossement ne suffit pas à lui seul à organiser la qualité du dispositif.

Le système s'est complexifié, avec la diversification des sources de données.

La diversification des sources d'apport d'informations (informations éleveurs, automates, données commerciales, données étrangères...) qui alimentent le dispositif complexifie son fonctionnement et rend encore plus nécessaire un système de management de la qualité pour **apporter plus facilement la preuve de la maîtrise de la qualité** aux utilisateurs des productions du DGF.

Les attentes des utilisateurs traduisent une exigence accrue. Compte tenu des enjeux économiques liés à la génétique et

à la concurrence croissante, en particulier au plan international, dans ce domaine, les exigences des utilisateurs (éleveurs français en premier lieu), en matière de qualité des productions du DGF, s'accroissent de façon très sensible depuis quelques années.

La recherche d'une amélioration continue de l'efficacité du DGF.

Dans un contexte économique difficile caractérisé par une diminution structurelle du nombre d'éleveurs, il devient délicat de maintenir l'adhésion des éleveurs à un dispositif collectif. Ce maintien passe par la nécessité d'argumenter l'intérêt fondamental de la génétique et la mise en place d'un système de management de la qualité visant une indispensable **amélioration continue de l'efficacité du DGF**.

1.2. DES INITIATIVES CHEZ NOS PARTENAIRES EUROPEENS

Allemagne

Le VIT ("Système unifié d'Information Elevage") est certifié ISO 9001 depuis Mai 2000. Cette certification concerne une partie de son activité, à savoir : le développement de modèles statistiques, l'application en routine de ces modèles, le conseil aux utilisateurs, les échanges internationaux des résultats, le développement de nouvelles méthodes. Il s'agit donc d'un champ plus restreint que celui du DGF (les activités de terrain ne sont pas incluses), mais à la fois multi-races et multi-espèces.

Italie

L'Association Nationale des Éleveurs Holstein (ANAFI) a obtenu la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités, à savoir : les Bureaux des généalogies, de la Recherche & Développement, des foires et concours, de l'Insémination Animale, le centre génétique (Station d'Élevage) et Bianco Nero (revue mensuelle). Les activités de terrain ne sont pas couvertes par cette certification mais certaines associations régionales du Contrôle Laitier sont elles-mêmes certifiées. Le système informatique de l'ANAFI est externalisé dans une structure elle-même certifiée ISO 9001. Comparé au présent projet du DGF, le champ couvert par la certification de l'ANAFI est donc à la fois plus large (gestion d'une station, activités de promotion et de communication...), et plus restreint (une seule race, absence de certaines opérations de terrain).

Pays-Bas

La situation est plus simple que la situation française, par le nombre de races et d'espèces plus restreint et une diversité géographique réduite. La structure CR Delta assure l'ensemble des fonctions du Dispositif Génétique des Pays-Bas dont le Herd-book, le contrôle laitier, la morphologie, l'évaluation génétique, l'insémination. Cette structure est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités (De Jong, 1999).

L'originalité de la construction du Système de Management Qualité adapté au DGF est qu'il s'adresse à une pluralité d'organismes juridiquement indépendants, qui constituent le Dispositif Génétique Français, l'efficacité globale étant la résultante complexe des activités de chacun.

1.3. ADAPTATION AU CONTEXTE FRANÇAIS

1.3.1. Choix d'une organisation qualité adaptée au DGF

En France, le DGF présente deux caractéristiques essentielles : d'une part, l'Etat y joue un rôle important d'initiateur (loi sur l'élevage de 1966), de décideur, de gestionnaire et de financeur pour partie, d'autre part le DGF mobilise plus de 250 acteurs dont les activités et les aires géographiques d'intervention sont définies et réparties sur tout le territoire français.

Dans ce contexte, trois scénarios de management qualité ont été analysés :

- une "organisation individuelle" où chaque organisme mettrait en place son propre SMQ,
- une "organisation collective" constituant une entreprise unique, qui intégrerait le management de toutes les activités des organismes membres du DGF (impliquant une réorganisation totale du DGF actuel),
- une "organisation inter-organismes" qui préserverait l'autonomie des organismes tout en contractualisant entre eux un SMQ commun piloté par une entité de management hiérarchique.

L'analyse de la conception d'un SMQ a montré l'intérêt de réaliser un seul SMQ inter-organismes où, seule, la part des activités de chacun liées à l'évaluation génétique est concernée.

1.3.2. Nouveau Dispositif Génétique Français

Loi d'Orientation Agricole en préparation

Parallèlement à ce travail des organisations professionnelles pour la construction d'un SMQ, les Pouvoirs Publics ont pris en 2004 l'initiative de la préparation d'une Loi d'Orientation Agricole portant, entre autres, sur une réforme du dispositif génétique. En concertation avec les professionnels, ce projet de réforme vise le double défi :

- d'établir un pilotage professionnel national préservant le libre accès de tous les éleveurs français au dispositif d'amélioration génétique,
- d'assurer que tous les organismes opèrent selon les mêmes règles pour garantir la qualité des évaluations génétiques.

Interprofession Génétique en préparation

Ceci suppose la constitution d'une structure interprofessionnelle dont les statuts seront définis en accord avec les Pouvoirs Publics ainsi qu'une mutualisation des moyens humains et matériels.

Ces statuts devraient conférer à la structure interprofessionnelle la responsabilité du management général du DGF. Afin d'assumer au mieux cette responsabilité un système de management de la qualité compatible avec la norme internationale ISO 9001-2000 sera mis en place. Ainsi, chaque entreprise adhérente du DGF, pour la part de ses activités liées à l'évaluation génétique, devrait s'engager contractuellement à mettre en place les exigences de qualité définies par le DGF.

2. RESULTATS

2.1. DEFINITION DES OBJECTIFS

En priorité, les finalités générales du Dispositif Génétique Français ont été définies :

- organiser collectivement et de façon performante la création d'une génétique adaptée aux besoins actuels et futurs des éleveurs et d'en assurer une diffusion rapide et large à un coût acceptable ;
- produire à partir des données collectées en élevage (ou en

d'autres points de la filière), et traitées collectivement, des estimations génétiques fiables, dans des délais permettant les prises de décision de sélection.

La production de ce dispositif consiste donc dans les valeurs génétiques des reproducteurs fournies aux utilisateurs.

Puis, une première formulation des objectifs qualité du DGF a été faite, structurée autour de 4 axes :

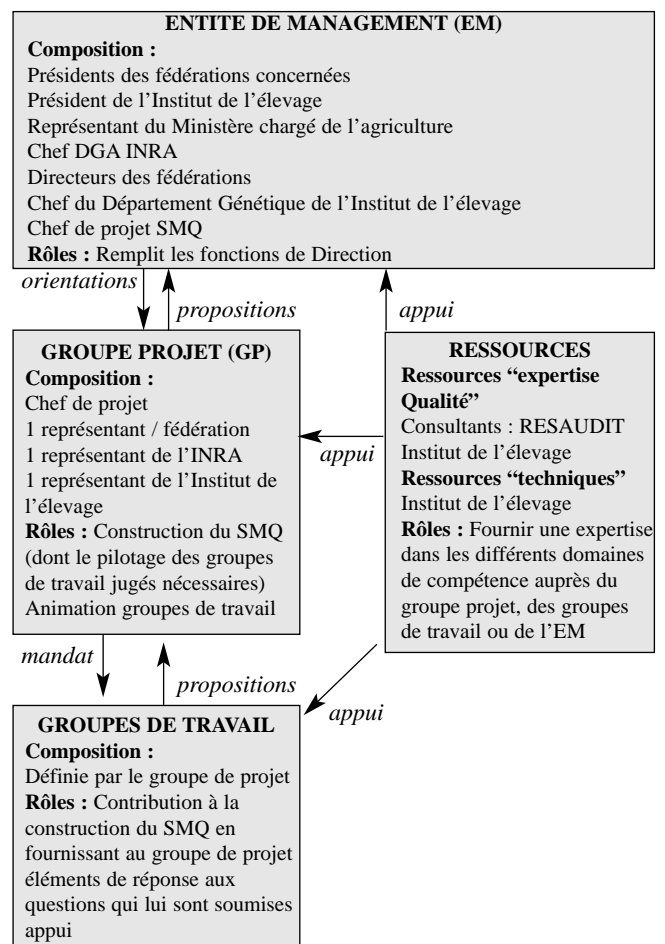
- axe "clients" : l'écoute, l'analyse et la satisfaction des besoins des utilisateurs, qui se définissent en termes de fiabilité, calendrier de livraison, accessibilité et facilité d'usage des évaluations génétiques ;
- axe "économique" : la maîtrise des coûts du dispositif génétique, l'adéquation aux ressources, dans le contexte concurrentiel du marché de la génétique et de baisse des prix des produits agricoles ;
- axe "processus" : l'amélioration continue de leur efficacité, associée à la transparence nécessaire pour garantir la confiance des utilisateurs ;
- axe "ressources humaines" : l'entretien des compétences des équipes, leur adaptation à un contexte d'évolution rapide des méthodes et outils de la sélection.

2.2. ORGANISATION DU PROJET

La décision de mettre en place un Système de Management de la Qualité a été approuvée en juin 2003 par la Commission Nationale d'Amélioration Génétique regroupant toutes les familles professionnelles concernées, le Ministère de l'Agriculture et l'INRA.

Une Entité de Management a été constituée et a défini l'organigramme du projet et la prestation demandée à un cabinet de consultants externes.

Figure 1 : organigramme des acteurs chargés de l'élaboration du système de management de la qualité du DGF



Le principe de ce projet a été débattu dans les instances de chaque fédération qui ont alors formulé à l'entité de management les objectifs et les conditions de leur participation à un tel projet. Il en est ressorti les choix initiaux qui structureront ce système qualité :

- construire un système basé sur la norme ISO, auditable par un organisme externe, mais sans considérer que la certification est indispensable ;
- travailler d'abord sur les processus opérationnels ; et de se baser sur l'existant : règlements techniques, cahiers des charges, tableaux de bords et procédures de maîtrise ou de surveillance pré-existantes, pour ne pas tout re-découvrir ni alourdir inutilement le fonctionnement du dispositif ;
- travailler d'abord sur l'évaluation génétique des caractères de production chez les bovins laitiers, puis étendre la démarche aux autres caractères et aux autres filières.

2.3. ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Le travail de conception conduit en 2004-2005 a permis :

- de définir les produits finaux livrés par le DGF qui sont les valeurs génétiques des reproducteurs
- d'identifier les principales catégories de clients utilisateurs de ces produits : en premier lieu les éleveurs, les entreprises et organismes de sélection français, mais aussi les partenaires étrangers en charge des évaluations nationales et internationales, qui utilisent les évaluations françaises dans leurs propres calculs, ainsi que les opérateurs économiques français ou étrangers qui commercialisent du matériel génétique français (génisses, semences, embryons).
- de construire une macro cartographie des processus du Dispositif (ci-dessous) qui s'enchaînent pour aboutir aux évaluations génétiques.
- de concevoir les bases contractuelles d'un SMQ adapté à la structure du DGF composé d'organismes juridiquement indépendants, ayant des métiers différents et dont une partie de leurs activités concourent à l'élaboration d'un produit unique "l'Évaluation Génétique des Reproducteurs".
- d'initier une première description des processus opérationnels.

Les années 2006 et 2007 devraient permettre de construire les processus de management en synergie avec la réforme réglementaire et structurelle du DGF, et de tester puis de déployer ce Système de Management de la Qualité.

CONCLUSION

L'originalité de ce projet repose dans la multiplicité d'entreprises et d'organismes juridiquement indépendants qui constituent le dispositif auquel s'appliquera ce système qualité, l'efficacité globale étant la résultante complexe d'une partie des activités de chacun.

Ce système vise d'abord à une amélioration de l'efficacité d'un dispositif qui s'est profondément complexifié depuis 15 ans et dont les enjeux économiques s'accroissent avec la concurrence entre opérateurs et entre pays. Il vise aussi à une meilleure prise en compte des besoins des utilisateurs de ce dispositif et donc à renforcer la confiance de ces utilisateurs en France comme à l'étranger, tout en facilitant la confiance interne entre les organismes participant à ce dispositif.

Ce système qualité est appelé à être le socle fonctionnel d'un Dispositif Génétique Français rénové dans le cadre réglementaire européen, avec une nouvelle répartition des responsabilités entre les pouvoirs publics et la profession.

Nous remercions H. Delaunay et I. Mompied, du Cabinet Résaudit pour l'accompagnement dans la phase conception de ce projet.

AFNOR, 2000. Norme Européenne EN ISO 9000 : 2000
 AFNOR, 2000. Norme Européenne EN ISO 9001 : 2000
 AFNOR, 2000. Norme Européenne EN ISO 9004 : 2000
 De Jong G., 1999. *Proceedings of the 1999 Interbull meeting*, 155-156
 Ferry M., Gaff P., Ledaire A., 2004. Synthèse comparative des systèmes de management de la qualité de différents organismes, projet d'études-ESMISAB
 Juga J., 2003. *proceeding of the 33rd biennial session of ICAR*, 267-269

Figure 2 : cartographie du SMQ du DGF

