

Le Système de Management de la Qualité de France Génétique Elevage : un exemple d'organisation multi-organismes au service d'un collectif appuyée sur la norme ISO 9001

Laurent JOURNAUX L. (1), DELACROIX J. (2), DELAUNAY H. (3), MINARD I.(4)

(1) France Génétique Elevage, 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12, France

(2) Institut de l'Elevage, 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12, France

(3) MNE, 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12, France

(4) COEO, 100 rue du président Wilson, 92300 Levallois Perret, France

Résumé - Au cours des 15 dernières années, France Génétique Elevage (FGE) a déployé, en mode processus, un système de management de la qualité non certifié ISO 9001 mais conforme à cette norme. Il implique plus de 180 structures indépendantes et 6 métiers différents qui concourent à l'amélioration génétique des bovins. Ce déploiement a demandé des efforts importants d'organisation et de structuration. Il s'est traduit par la mise en place d'une organisation qualité éprouvée, articulée autour : d'un responsable qualité attaché à FGE, des binômes d'administrateurs de processus, d'un correspondant qualité dans chaque organisme. Chaque année, les métiers sont gérés au travers de revues de processus qui sont compilées au cours de la revue de management (revue de direction) dont les conclusions sont présentées en Conseil de FGE. Même si le déploiement a été long et n'a pas conduit à une extension aussi large qu'espérée initialement, ce dispositif a permis, à coût maîtrisé, une appropriation des dispositifs qualité par les organismes de terrain. Il a débouché sur l'harmonisation, la fiabilisation et la sécurisation des méthodes, du traitement des données et des résultats génétiques. Ce dispositif a eu des effets bénéfiques de benchmarking, de gain de confiance réciproque, et d'entraînement sur la direction des organismes. Le rapprochement ou la fusion entre structures s'en sont trouvés facilités, tout comme la maîtrise des sous-traitants communs à plusieurs organismes. Il a débouché sur une reconnaissance nationale par les autorités de tutelle du Ministère en charge de l'agriculture et une reconnaissance internationale par ICAR (International Committee for Animal Recording) au travers de l'obtention de son certificat qualité.

Mots clés: amélioration génétique, qualité, management, ISO 9001, collectif

France Génétique Elevage management quality system: an example of multi companies system, to serve a community of organizations, based on ISO 9001 standard

Laurent JOURNAUX L. (1), DELACROIX J. (2), DELAUNAY H. (3), MINARD I.(4)

(1) France Génétique Elevage, 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12, France

Summary - During the last 15 years France Génétique Elevage (FGE) have developed a management quality system not certified ISO 9001 standard, but compatible with, in process mode, including more than 180 independent companies, 6 different activities, in the field of cattle genetic improvement. FGE have developed a robust quality organization structured with: a quality manager employed by FGE; a pair of process managers; one quality focal point in each company. Each year, each activity's process is subject to an assessment. The conclusions of these assessments are compiled for evaluation by FGE management and the synthesis is then presented to FGE Board. Despite a long lasting deployment phase with, finally, a scope of extension somehow smaller than expected, the resulting instrument allowed, with predictable and reasonable cost, for an appropriation of quality management processes by participating companies. FGE could secure the harmonization and the security of data processing methods of the process to produce reliable breeding values. This organization induced positive results in benchmarking, building confidence between actors, and a achieving a higher attractiveness for participating companies's top management. Merging of companies and management of common subcontractors were therefore largely facilitated. This system has been recognized by the French Ministry in charge of agriculture and by ICAR (International Committee for Animal Recording) through its Quality Certificate.

Keywords: genetic improvement, quality, management, ISO 9001, community

INTRODUCTION

L'estimation du potentiel génétique des animaux est une donnée fondamentale dans la gestion des populations et dans le choix des reproducteurs. L'élaboration de cette estimation est longue, complexe et met en œuvre de nombreux processus en interaction : identification des animaux, enregistrement des filiations, collecte des performances, gestion, fiabilisation et pérennisation de ces données, méthode d'estimation et de calcul, mise à disposition de ces informations aux utilisateurs.

A chaque étape, la fiabilité des informations est essentielle (Patry, 2011). Il faut donc que ces processus soient encadrés, surveillés et maîtrisés pour garantir la fiabilité des

valeurs génétiques aux utilisateurs et clients tout en renforçant la confiance entre les opérateurs.

En France, chaque processus est déployé par des organismes spécialisés sur une zone géographique définie. Ils sont plus de 200, de taille très variée (de 1 à plus de 1 000 salariés), complémentaires et interdépendants, partageant un même système d'information. Il en résulte un dispositif génétique des ruminants mutualisé, puissant, multi racial et multi espèce, complexe à gérer. C'est pourquoi, le dispositif génétique français des ruminants (DGF) s'est doté d'un système de management de la qualité (SMQ) original (Journaux *et al.*, 2017).

1. ORGANISATION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les bases d'un SMQ collectif sont posées dès 2003. 2006, marque le retrait de l'Etat de l'échelon opérationnel. Dans ce contexte, les professionnels français décident de maintenir une organisation collective et créent l'interprofession France Génétique Elevage (FGE). Elle reprend à son compte la construction de ce SMQ, multi organismes, pour une gestion harmonisée du dispositif, avec mutualisation des coûts liés à son administration et son organisation, en cherchant à ne pas générer de surcoût ni de lourdeur de fonctionnement. Une architecture de type « organismes associés » est choisie. Le DGF s'appuie sur des organismes qui ne sont pas certifiés individuellement mais qui s'engagent à appliquer des dispositions de management de la qualité définies dans le cadre d'une charte. Il est convenu de recourir à une reconnaissance par le certificat qualité ICAR (ICAR, 2017), et de ne pas solliciter d'audit externe par un Organisme Certificateur ISO, mais de se laisser cette possibilité à terme. C'est pourquoi, aujourd'hui, ce dispositif repose sur la norme ISO 9001 mais n'est pas certifié ISO 9001.

Une phase pilote est engagée sur 3 ans (2006-2008). Elle permet d'élaborer des référentiels métier, la formation-type du Correspondant Qualité (CQ) de l'organisme ; la communication auprès de la direction de l'organisme ; la formation et la qualification des auditeurs internes ; la procédure d'audit interne et sa fréquence ; le suivi des audits et la procédure d'auto-déclaration de conformité ; la gestion des échanges entre FGE et les organismes engagés ; la direction du SMQ avec l'appui d'un responsable qualité (RQ) à travers des premières revues de processus par métier et de la première revue de direction.

Fin 2008, 139 organismes avaient signé leur contrat d'engagement. Le déploiement du dispositif s'est poursuivi avec l'engagement des autres structures, la mise en place de dispositions d'amélioration continue et l'extension du champ d'action.

En complément, à partir de 2010 et jusqu'en 2016, deux audits du système ont été organisés en suivant les recommandations de la norme ISO 19011, pour garantir sa bonne marche globale et faciliter l'obtention puis le renouvellement du certificat qualité ICAR.

En 2017, ce SMQ porte sur 6 métiers : l'identification étendu à tous les ruminants et pour les bovins la certification de la parenté, le recueil des performances en lait et en viande, le système d'information génétique, l'évaluation et la diffusion des valeurs génétiques. Il est déployé par 183 organismes indépendants. Ces organismes, pour la partie métier engagée dans le SMQ, représentent près de 5 000 acteurs : 2 500 opérateurs, 1 200 conseillers, 650 agents administratifs, 350 ingénieurs ou cadres.

2. RESULTATS

Depuis 10 ans, le dispositif qualité de FGE a fait ses preuves et s'est durablement installé comme outil de management et de progrès, avec des acquis organisationnels, une amélioration réelle de la qualité de service, une amélioration de la performance des organismes et une reconnaissance au sein du dispositif comme à l'extérieur.

Les acquis organisationnels concernent la rédaction des référentiels organisés en processus qui font l'objet de mises à

jour régulières et sont la base de l'engagement individuel des structures.

Les processus métiers sont évalués annuellement en revue de processus et des indicateurs sont calculés pour chaque organisme engagé.

La revue annuelle de management (revue de direction) prend connaissance des résultats des revues de processus et prend les orientations appropriées pour le travail futur de l'interprofession.

Le SMQ de FGE a laissé la liberté aux organismes qui le souhaitent de mettre en œuvre leur propre système en certification ISO 9001 et de fournir pour le pilotage collectif les indicateurs techniques et les éléments d'audit nécessaires.

Cette organisation s'est traduite, sur des bases objectives, par une baisse régulière des non conformités relevées et une amélioration des performances. Par exemple, on notait en moyenne 6,8 non conformités lors de l'audit initial contre 3,4 lors du renouvellement du contrat 5 ans plus tard (Journaux *et al.*, 2017).

De plus, l'adhésion des organismes et leur engagement dans la démarche ont permis d'obtenir une reconnaissance de leur conformité par les clients, les parties intéressées (Ministère de l'agriculture français) et des organismes extérieurs comme ICAR.

Enfin, ces résultats ont été obtenus avec une maîtrise des coûts. L'investissement dans l'écriture des référentiels est estimé à de 792 k€ amortis sur 10 ans, soit 396 € par organisme et par an. Le coût moyen de fonctionnement collectif est de 350 k€ par an soit, grâce à la mutualisation de toutes les activités transversales, une dépense annuelle par organisme engagé dans le collectif de 1 800 €. A cette somme s'ajoute un coût moyen de fonctionnement annuel par organisme de 10 000 €.

3. DISCUSSION

3.1. AVANTAGES

Au-delà des avantages classiques d'un SMQ en matière d'amélioration continue et de prise en compte des attentes des clients, cette organisation permet de partager une politique qualité entre organismes et de clarifier les relations entre eux, car chaque organisme s'engage à appliquer la politique et les objectifs qualités du management collectif de FGE.

Ce SMQ a permis à des structures qui, de par leur taille ou leur organisation interne, n'auraient pas pris l'initiative d'engager une démarche qualité d'y accéder. Ceci a nécessité la motivation des acteurs majeurs (directions, responsables, CQ) via une communication ascendante et descendante adaptée.

Le DGF, basé sur une organisation par métier, est spécifique à la France. Par contre, les dispositifs qualité sont généralement familiers à nos interlocuteurs internationaux. Ainsi grâce à son SMQ, FGE a rendu compréhensible l'organisation du DGF et a contribué à conforter les clients potentiels sur la qualité du travail conduit en France.

Le passage de la rédaction de règles sous forme de protocoles vers une architecture en processus a obligé à plus de clarté et permis plus de réactivité grâce à la mise à jour simplifiée du référentiel. Le mode de production avec un rédacteur de la fédération professionnelle et un rédacteur salarié d'Idele qui s'appuient sur un groupe d'experts du métier, garantit une intégration efficace des évolutions réglementaires et des demandes du terrain. Enfin, le mode de gestion centralisé des référentiels, via un intranet, a facilité le maintien à jour et l'accessibilité de la documentation.

Les revues de processus ont donné accès aux organismes à une analyse comparée des données et résultats pour le management de leurs métiers, l'homogénéisation des pratiques et l'anticipation des nouvelles problématiques et opportunités. Les conclusions et décisions clairement énoncées, le suivi des plans d'actions ont constitué des outils de pilotage nouveaux, devenus indispensables pour les dirigeants. Dans un premier temps, les directions s'étaient peu impliquées dans le SMQ. Puis, au fur et à mesure, elles l'ont intégré jusqu'à en faire un outil de management pour leur propre organisme.

La revue de direction contribue à une meilleure compréhension des métiers entre familles professionnelles. Elle est un levier de motivations entre familles pour adopter cette méthodologie et la déployer sur son métier. Par l'analyse des résultats des revues de processus et l'animation de réseaux de CQ, FGE a créé une communauté de partage de pratiques, enrichie de la contribution des autres parties intéressées. FGE a fait croître la confiance entre les maillons et les partenaires du DGF et a renforcé la cohérence entre le management collectif (vision, stratégie, politique, objectifs) et les performances de la « production » (indicateurs, résultats, plan d'action, amélioration).

Ce dispositif a eu aussi des effets indirects. Le SMQ a été un facilitateur lors des fusions d'organismes : les organismes partageant le même référentiel, les rapprochements s'en sont trouvés très fortement facilités tant au niveau des acteurs de terrain que du management. Certains sous-traitants sensibles ont été suivis et évalués de façon coordonnée par un nombre important d'organismes. Cette concentration de suivis a permis de reformuler les exigences réciproques et les résultats attendus de façon beaucoup plus rapide et efficace comparée à des actions individuelles.

3.2. INCONVENIENTS

Du fait de son déploiement sur 200 organismes, le SMQ a eu besoin d'environ 5 ans pour se dessiner et être diffusé sur le terrain. Les étapes d'engagement jusqu'à la première déclaration de conformité ont pris environ 3 ans.

L'organisation même du DGF, découpée en activités par type d'organismes, ne facilite pas la notion de produits et de clients : les organismes sont clients ou fournisseurs les uns des autres, chacun apportant sa contribution sous forme de produits intermédiaires. Le produit final, l'évaluation génétique, n'est pas le produit direct des organismes de terrain. Il est donc difficile d'organiser une écoute client efficace, tournée vers le client final.

De même, cette organisation ne facilite pas l'enregistrement systématique et normalisé des réclamations : les causes peuvent être complexes à analyser ou ne pas relever de la responsabilité de l'organisme qui les a identifiées. Sur le terrain, le traitement des réclamations est efficace mais FGE

ne dispose pas des moyens de réaliser une analyse globale de l'amélioration de la satisfaction du client.

Enfin, le SMQ n'a pas pu être généralisé à toutes les filières ni couvrir tous les métiers. Les causes en sont variées. En bovin, les premiers organismes qui se sont engagés avaient une obligation réglementaire (Etablissement de l'Élevage – EDE-, et Entreprises de Conseil en Élevage –ECEL-) ou une pression internationale (INRA). Ont suivi les organismes en position de sous-traitant d'un grand nombre d'opérateurs (Centres régionaux informatiques –ARSOE-). Au contraire, les organismes dont l'activité était plus autonome (Organismes de Sélection –OS-) ou qui ont été confrontés à des changements organisationnels profonds (Entreprises de mise en place –EMP-, Entreprises de sélection –ES- avec l'arrivée de la sélection génomique) n'ont pas franchi le pas. Pour les filières de petits ruminants, le nombre plus limité d'acteurs, leur taille plus réduite et une centralisation plus forte des prises de décision ont conduit à ne pas engager le passage sous SMQ au-delà de l'identification des animaux.

4. PERSPECTIVES

Le règlement zootechnique européen publié en 2016 (RZue, (UE) 2016/1012) entre en application en novembre 2018. Comparé à l'organisation française actuelle, il redéfinit en profondeur les responsabilités des différents organismes qui concourent à l'amélioration génétique des ruminants. On passe d'un dispositif de type « délégation de service public » hérité de la Loi sur l'élevage de 1966 et la Loi d'orientation agricole de 2006, à une organisation contractuelle : les OS ont la responsabilité de la gestion d'une population raciale et de la conduite d'un programme de sélection ou de conservation associé. Ils peuvent internaliser toutes les fonctions nécessaires (Gestion de livre généalogique, recueil des performances, évaluations génétiques...) ou déléguer certaines d'entre elles. L'organisation française qui se dessine vise à reconnaître le nouveau rôle des OS tout en s'appuyant sur les réseaux de compétence existants (EDE, ECEL notamment) et à s'adapter aux évolutions provoquées par le RZue (par exemple : l'indexation sera réalisée par une structure privée et plus par l'INRA).

Pour le volet management de la qualité, il est prématuré de savoir si la solution retenue s'articulera autour d'une organisation nationale portant un SMQ collectif ou des organisations plus individuelles, au niveau de chaque famille professionnelle ou de chaque organisme, portant des SMQ de métier ou d'entreprise.

Il est clair que le périmètre concerné par le management de la qualité s'élargira au moins aux OS qui auront la nécessité de s'engager dans ce type de démarche compte tenu des exigences fixées par le Ministère en charge de l'agriculture dans le cadre de leur agrément.

Dans tous les cas, fort de l'expérience accumulée au cours des 10 dernières années, ce type de démarche est désormais devenu un outil incontournable de management qui sera très utile dans ces changements d'organisation. Les acquis concernent notamment : les connaissances acquises sur les systèmes qualité (objectifs, principes, méthodes et gestion) ; la rédaction et la maintenance de référentiels métier ; les évaluations objectivées et quantifiées d'une activité ou d'un prestataire ; la mise en œuvre d'actions correctives et d'amélioration ; le management et pilotage d'un ensemble complexe.

CONCLUSION

L'organisation de l'élevage en France est marquée par une forte culture collective qui a permis une mutualisation importante des moyens financiers et humains et des outils.

Le SMQ de FGE fonctionne depuis 10 ans pour améliorer le management de cette organisation et son efficacité est prouvée. Il est reconnu, au niveau national, par le Ministère en charge de l'agriculture, et au niveau international, où il a permis à FGE d'obtenir le certificat qualité ICAR. Il a répondu avec succès aux deux objectifs qui lui avait été assignés : démontrer le professionnalisme et la maîtrise du DGF au travers de l'interprofession FGE et de tous les acteurs ; assurer un coût d'investissement et de fonctionnement optimisé.

Même si ce dispositif n'est pas soumis à une certification extérieure ISO 9001, c'est un exemple réussi de déclinaison de cette norme à une organisation inter-entreprises de grande ampleur. Les 183 entreprises engagées dans le SMQ ont toutes engrangé un capital qualité important sous forme de connaissances, d'expériences et de savoir-faire qui sont un atout précieux dans la réorganisation engagée dans le cadre du Règlement zootechnique européen.

Nos remerciements vont plus particulièrement aux financeurs du SMQ (les services BICMA et BLSA du Ministère en charge de l'Agriculture; le fonds CASDAR ; la Confédération nationale de l'Elevage –CNE-) et aux acteurs clés : les familles professionnelles (APCA, FCEL, FIEA, UNCEIA-Allice, Races de France), INRA et Idele ; les organismes engagés individuellement ; les personnes qui font fonctionner au quotidien ce dispositif (le responsable qualité, les correspondants qualité et les consultants qualité, les administrateurs de processus, les assistants, les auditeurs, les directeurs des structures impliquées).

ICAR, 2017,

<http://www.icar.org/index.php/certifications/certificate-of-quality/>

Journaux L., Delacroix J., Delaunay H., Minard I., 2017, Le Système de Management de la Qualité de France Génétique Elevage : un exemple d'organisation multi-organismes au service d'un collectif appuyée sur la norme ISO 9001, France Génétique Elevage, 27 pages, Ref : 0017200016

Patry C., 2011, Impacts of genomic selection on classical genetic evaluations. Agricultural, sciences. AgroParisTech, thèse p 39-40 <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00781220>

(UE) 2016/1012, 2016, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.171.01.0066.01.FR

A