

ISO 22000 et réduction des « Coûts d'Obtention de la Qualité »

Paradoxe ou Synergie ?

Toute entreprise a comme objectif d'obtenir la satisfaction de ses clients en lui fournissant le produit ou le service **conforme à ses besoins**, dans les **délais** les plus **justes** et au **meilleur prix**. A cette définition générale s'ajoute la notion de fourniture d'un **produit sain** pour les entreprises du secteur de l'agroalimentaire. Il ne faut pourtant pas oublier que la finalité d'une entreprise est de **créer de la valeur** et d'assurer ainsi son développement économique et sa pérennité. Toute activité de l'entreprise peut potentiellement générer des dysfonctionnements et créer de la « **non qualité** ». Il existe un outil qui permet de maîtriser et de diminuer ces coûts de non qualité, c'est **l'analyse du Coût d'Obtention de la Qualité (COQ)**.

Le COQ se décompose de la manière suivante :

- coûts des anomalies internes
- coûts des anomalies externes
- coûts de détection
- coûts de prévention

L'une des missions associées à la mise en place et au développement d'une démarche qualité dans l'entreprise est d'obtenir une **diminution du coût** des anomalies associée à une augmentation des coûts de détection et de prévention que l'on regroupe sous le terme « coût de la fonction qualité ». La différence est le gain obtenu par l'entreprise grâce à une diminution de ses coûts de non qualité.

Comme tout système qualité, la norme ISO 22000 est un outil qui, outre sa vocation à mettre en place un système de maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires, devrait également contribuer à la diminution des coûts de non qualité liés à la sécurité alimentaire ...

Le COQ appliqué à la sécurité alimentaire

Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse du Coût d'Obtention de la Qualité s'applique à la qualité au sens large. Si nous limitons l'analyse du COQ à la maîtrise de la sécurité alimentaire, les coûts résultant de la non qualité sécurité alimentaire se détailleraient comme suit :

- les coûts des anomalies internes : frais engendrés lorsque le produit ne satisfait aux critères de sécurité alimentaire définis avant d'avoir quitté l'entreprise, ce qui correspond par exemple aux frais de gestion et de traitement des produits potentiellement dangereux
- les coûts des anomalies externes : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de sécurité alimentaire après avoir quitté l'entreprise, ce qui correspond par exemple aux frais engendrés par un retrait ou un rappel produits suite à un problème sanitaire
- les coûts de détection : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences en termes de sécurité alimentaire, ceci correspond par exemple aux plans d'analyses microbiologiques, à la mise en place d'un détecteur de métaux...
- les coûts de prévention : investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les problèmes liés à la sécurité alimentaire, ceci correspond aux programmes prérequis (PRP) la formation à l'hygiène du personnel, la lutte contre les nuisibles, le nettoyage et la désinfection, la maîtrise des fournisseurs...

Il convient ensuite d'estimer de manière la plus exhaustive et la plus fiable possible les coûts associés. Ces éléments peuvent se retrouver dans la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les données issues de documents administratifs, techniques ou commerciaux voire même de résultats d'enquêtes.

ISO 22000 : outil pour la diminution du COQ sécurité alimentaire

La mise en place d'un système de management de la sécurité alimentaire a comme objectif premier la fourniture de produits sains. Il convient pour cela notamment de définir le niveau de risque acceptable pour l'entreprise en fonction de la nature des dangers considérés, de leur criticité, des données réglementaires... Il semble également cohérent d'intégrer une dimension financière à cette analyse afin d'obtenir la solution optimale pour la maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments.

*Prenons l'exemple de la **maîtrise des corps étrangers métalliques** dans un process :*

Exaris et vous

Donnez de la valeur à vos audits internes

Exaris forme et audite pour l'optimisation de vos compétences et de vos coûts

www.exaris.fr

La criticité de ce danger est considérée comme importante par l'entreprise qui a du faire face à un rappel produits et qui s'appuyait jusqu'à présent sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication pour maîtriser cette problématique.

- Le coût des anomalies internes est nul : l'entreprise n'a jamais eu à retraiter de produits avant expédition vers ses clients
- Le coût des anomalies externes lié au rappel produits est lui très important : coûts logistique, administratif...
- Les coûts de détection se limitent aux contrôles visuels réalisés par les opérateurs au niveau de la réception des matières premières et au long du process.
- Les coûts de prévention se composent notamment des coûts de formation du personnel, du coût de mise en place du programme de maîtrise des fournisseurs, des coûts de maintenance préventive des équipements...

La répartition théorique du COQ est présentée au niveau l'étape 1 du schéma 1 ci-dessous.

Après analyse de la situation, le plan d'action suivant est proposé :

Augmentation des coûts de détection par l'achat d'un détecteur métallique et par les vérifications du bon fonctionnement du matériel. Il est également prévu d'augmenter les coûts de prévention notamment par la mise en place d'un plan de formation des opérateurs sur ligne pour la maîtrise du nouvel équipement, d'un planning d'audit interne renforcé des fournisseurs critiques...

Les résultats théoriques attendus sont l'augmentation du coût des anomalies internes liés au retraitement du produit potentiellement dangereux (par exemple lors de l'identification d'une panne du détecteur) et la diminution importante du coût des anomalies externes. La nouvelle répartition théorique du COQ est présentée au niveau de l'étape 2.

Une autre piste de réflexion aurait également pu être la diminution de la taille des lots de production afin de diminuer l'impact financier imputable à un rappel produits.

La décision du plan d'action revient toujours à la direction de l'entreprise qui met en perspective les coûts impliqués et les bénéfices attendus ; il s'agit alors d'assurer l'adéquation des ressources avec la politique sécurité alimentaire de l'entreprise.

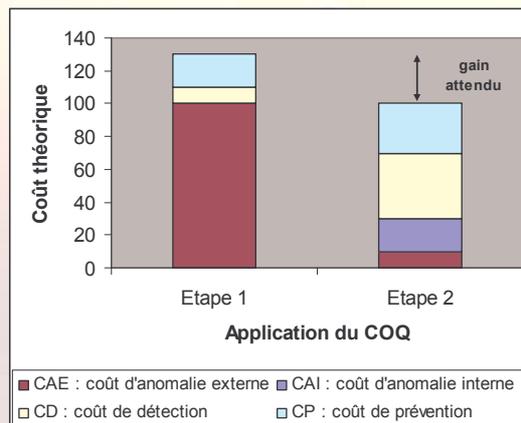


Schéma 1 : l'analyse des COQ au service de la sécurité alimentaire

ISO 22000 : un coût de prévention dans le COQ global d'une entreprise

La mise en place d'un système de management de la sécurité alimentaire (SMSA) dans le processus global de l'entreprise correspond à un investissement qui peut être non négligeable en termes de moyens et de ressources. C'est aujourd'hui une mesure préventive incontournable pour toute entreprise du secteur agroalimentaire.

Pour résumer, la norme ISO 22000 fournit un outil méthodologique pour la mise en place d'un SMSA, l'analyse des COQ permet d'optimiser ce système dans le respect des objectifs financiers de l'entreprise.

La mise en place d'un SMSA constitue globalement un coût de prévention, formidable outil de réduction des coûts lorsque l'on sait combien la non qualité liée à des problématiques sécurité alimentaire peut coûter à la santé de l'entreprise ...

Dans le prochain numéro

- ▶ Où en est la certification ISO 22000 ?

Rédaction

Olivier DAGOREAU
odagoreau@exaris.fr

Antoine SAILLY
asailly@exaris.fr

www.exaris.fr