

Comment (re)dynamiser votre démarche HACCP ?

A l'heure des économies d'énergie, de la lutte contre la fraude ou la malveillance, de la prise en compte accrue des facteurs de pénibilité au travail, de la mise en cause de l'éthique dans les affaires,... et plus largement de la RSE (*Responsabilité Sociétale des Entreprises*), on pourrait penser qu'un sujet tel que le **déploiement de la méthode HACCP** au sein des entreprises est désormais un acquis.

Mais la maîtrise des risques n'est malheureusement jamais acquise. Outre l'actualité qui nous réserve régulièrement quelques crises sanitaires qu'un système HACCP efficace aurait souvent pu prévenir, les témoignages d'un certain nombre d'équipes en charge de la Qualité et de la Sécurité des Aliments confirment ce constat : si l'HACCP est désormais une méthode déployée par (quasiment) tous les opérateurs de la chaîne alimentaire, son application « efficiente » reste difficile.

Les écueils relevés le plus souvent sont :

- Un système documentaire et statique, lourd à gérer et à mettre à jour
- Une démarche assumée par l'équipe Qualité seule, l'équipe HACCP multidisciplinaire n'étant que virtuelle
- Une réalité « terrain » déconnectée et toujours en avance sur le système « papier »...

Il en résulte que si la finalité de la méthode est de conforter l'entreprise sur son niveau de maîtrise sanitaire, le résultat peut paradoxalement être inverse : les équipes ne voient pas l'HACCP comme un gage de maîtrise opérationnelle mais plutôt comme une formalité administrative, sous la responsabilité « de la Qualité ». Alors à chaque audit on révisé et on tremble un peu, conscient que l'on est encore loin de s'être approprié une méthode pourtant conçue pour nous protéger.

Après 20 ans de pratique effective dans les industries (depuis la directive CE 93-43) il est compréhensible que reconnaître ce malaise soit difficile. Pourtant mieux vaut tard que jamais, la question de l'HACCP n'est ni taboue ni « ringarde » elle constitue au contraire la réponse à une **question centrale de la RSE** remise en question en permanence : la **protection des consommateurs** (cf. [ExarisInfo n°58](#)).

Alors si besoin est, comment ressusciter la démarche, lui redonner sens et dynamisme ? Voici quelques pistes.

1. L'attitude face au risque, enjeu du « casting » initial

Chacun de nous présente un **profil comportemental**, indépendant du QI, du courage ou autres valeurs. Ce profil est relativement stable dans le temps et met en lumière les comportements dominants de chacun selon quatre axes que l'on peut traduire de manière simplifiée par la dominance, l'extraversion, la patience et le formalisme¹. Parmi les informations que fournit l'étude du profil de chacun, **l'attitude face au risque** nous intéresse ici particulièrement. La mise en place et le pilotage d'un système d'analyse et de gestion des risques implique de travailler avec une équipe certes pluridisciplinaire en termes de compétences, mais également pluri-comportementale. Il sera aussi difficile d'aboutir à des conclusions pertinentes avec des personnes qui ne « voient pas le danger », qu'avec des personnes pour qui le danger est partout et très grave. Un juste équilibre s'impose.

La **sensibilisation aux dangers** et risques couverts par la méthode HACCP est une première nécessité qu'il faut renouveler régulièrement. Il s'agit pour les équipes d'être conscient des dangers, de leurs impacts et de leurs conséquences, à tous les niveaux de la chaîne de management au niveau de détail approprié, à commencer bien sûr par la direction.

L'équipe en charge de la sécurité des produits prend alors tout son sens : formée de manière adéquate, regroupant des profils « sensibles » au risque et enclins à les analyser, elle sera à même de prendre des décisions judicieuses et équilibrées au regard des enjeux parfois contradictoires auxquels est confrontée l'entreprise (*sécurité des personnes, sécurité et qualité des produits, préservation de l'environnement et performance* - cf. [ExarisInfo n°58](#)).

Cela étant dit deux facteurs-clés de succès restent à déterminer : le mode d'animation du système qui permettra **d'optimiser la contribution des ressources** à la maîtrise des risques sanitaires et la définition des responsabilités associées.

2. Au-delà du « plan HACCP », la maîtrise du changement

Pour simplifier, considérons que le terme « Système HACCP » est utilisé ici comme synonyme de Système de Management de la Sécurité des Aliments (SMSA). Comment peut-on éviter l'écueil d'un système HACCP « dormant », cantonné au périmètre de l'équipe Qualité et déconnecté de la réalité mouvante de l'entreprise ? Il s'agit selon nous de commencer par découper judicieusement le périmètre du Système HACCP et de mobiliser les ressources adéquates selon les sujets.

Exaris et vous

Nos prochaines formations:

- Maîtrisez les impacts du **règlement INCO**
- Intégrer la **Conception Hygiénique** dans vos développements et achats avec **l'outil clef-en-main H-DAT®***
- Assimilez les principes **Lean** pour une **application pratique** dans les IAA
- Optimisez votre approche **HACCP** en cohérence avec **ISO22000**
- Construire un système de **Food Defense** avec l'outil **PFD®**

[>> Cliquez ici](#)

Découvrez



Diagnostic de conformité réglementaire

[>> Cliquez ici](#)

Contactez-nous : exaris@exaris.fr

¹ Nous avons dans l'équipe un consultant qualifié *Analyse Predictive Index®*, une méthode d'analyse simple et efficace permettant de caractériser les comportements dominants en situation professionnelle.

Dans un premier temps **cinq grandes phases** dans le déploiement du « **plan de maîtrise initial** » peuvent être identifiées, auxquelles associer les ressources pertinentes (cf. tab.1). Ensuite il s'agit d'anticiper et de cadrer *a minima* la **dynamique du changement** qui ne manque pas d'impacter, de manière significative ou non, les conditions de la maîtrise sanitaire. Tous les jours des initiatives naissent au sein de l'entreprise (*évolution de recette, réimplantation de production, modification technique des process, changement de prestataire de nettoyage...*) ; chacune de ces initiatives peut impacter le Système HACCP. Il s'agit donc d'instaurer les **instances de communication** appropriées (réunions planifiées ou *ad hoc*) pour capter ces changements et garantir que la question de leur impact sur le SMSA est systématiquement abordée.

Le **tableau 1** ci-dessous résume cette approche.

Phases-clefs du déploiement HACCP	Contributeurs attendus au-delà du pilote de l'équipe HACCP (exemples)	Types d'événements pouvant impacter le SMSA (exemples)	Comment partager l'information
1. Connaissance des dangers pertinents applicables à vos activités	Experts internes connaissant les produits et leurs contraintes, en règle générale des membres des équipes qualité, laboratoire, R&D...	Evolution réglementaire, alertes sanitaires, nouveaux produits, nouvelles matières, exigences clients...	Veille réglementaire / Ecoute client Revue des indicateurs QSA Réunions opérationnelles interprocessus Réunions de projets...
2. Détermination des Pré-Requis (PRP) applicables	Selon les PRP, les pilotes impliqués dans leur maîtrise (maintenance, travaux neufs, RH, achats...)	Modification d'implantation, travaux d'extension, nouveaux standards (clients...)	Réunions de projets Réunions opérationnelles inter-services/processus Analyse des conclusions des audits internes...
3. Analyse des dangers liés aux intrants (matières premières, emballages...)	En complément des experts impliqués en phase 1, les achats sont sollicités pour leur connaissance des fournisseurs et des circuits d'approvisionnement (origines, conditions de transport...)	Nouveaux produits, nouvelles matières, substitutions, alertes sanitaires...	Réunions de projets Réunions opérationnelles inter-services/processus...
4. Analyse des dangers au stade de la détermination des formules et recettes	Les développeurs de recettes peuvent être autonomes en mode « modification de routine » mais en phase initiale les experts qualité et process sont requis	Nouveaux produits, nouvelles matières, optimisations de recette, nouveaux packs...	Revue de projets : validation des briefs initiaux...
5. Analyse des dangers en fabrication (interne ou sous-traitée)	A ce stade les pilotes de production sont mobilisés, impliquant si besoin des opérateurs.	Nouveaux équipements, changement d'organisation, réimplantation...	Revue de projets : validation des cahiers des charges voire des plans de prévention le cas échéant...

Tableau 1 – L'HACCP une démarche dynamique interprocessus

3. Redistribution des responsabilités

Le tableau 1 illustre bien à quel point l'HACCP n'est pas la seule affaire de « la Qualité » mais bien une démarche dynamique qui concerne tous les processus de l'entreprise à des rythmes, à des périodes et avec un niveau de contribution variables. Dans ces conditions il est donc essentiel que chaque acteur prenne la mesure de ses responsabilités : responsabilité d'anticiper et d'analyser les dangers et risques associés dans son périmètre, d'informer au bon moment le responsable en charge de la sécurité des aliments, de contribuer activement à la (re)détermination et la (re)validation des mesures de maîtrise... et enfin responsabilité de **faire appliquer et respecter** dans son périmètre les mesures de maîtrise définies.

C'est ainsi que dans un système mature chacun est en quelque sorte membre d'une équipe HACCP étendue, pourvu qu'il soit bien informé et sensibilisé ; et chacun assume ses responsabilités en matière de sécurité des aliments. C'est « la production » qui par exemple sera responsable de libérer ses produits dès lors qu'un responsable aura validé que la combinaison de mesures de maîtrise définie dans le plan HACCP a été appliquée dans les limites de surveillance validées.

Conclusion

La lourde responsabilité des acteurs de la chaîne alimentaire, qui nous est rappelée à chaque crise sanitaire, implique de maintenir un effort constant sur la pratique quotidienne de l'HACCP. Mais il faut pour cela que le système mis en place soit agile, souple, pertinent et parfaitement adapté aux cycles événementiels de l'entreprise.

La pratique de l'HACCP est au cœur de notre métier, Exaris peut vous aider à dynamiser votre SMSA. Notre équipe est à votre écoute.

Contactez-nous pour avancer ensemble !

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.saily@exaris.fr