

PAR M^e KATHERINE MORISSETTE
GFSI Technical Working Group,
Regulatory Affairs and Global Markets

INVESTIR DANS LA FORMATION : un véritable placement

LES DÉFIS QU'ONT À RELEVER LES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT OBTENIR UNE CERTIFICATION SELON UN DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ DES DENRÉES ALIMENTAIRES RECONNUS PAR LA GFSI (GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE) SONT DE TAILLE. QUE CES ENTREPRISES AIENT COMME POINT DE DÉPART LEUR SIMPLE CONFORMITÉ À LA LÉGISLATION PROVINCIALE OU FÉDÉRALE, UNE RECONNAISSANCE HACCP (ACRONYME ANGLAIS D'« ANALYSE DES RISQUES ET MAÎTRISE DES POINTS CRITIQUES ») OU ENCORE UN « CERTIFICAT » ÉMIS À LA SUITE D'UN AUDIT DE SECONDE PARTIE SUR DES EXIGENCES CLIENTS, LEUR CHEMINEMENT VERS LA CERTIFICATION NÉCESSITE DES CHANGEMENTS DE FOND.

Bien souvent, les préoccupations premières des transformateurs s'interrogeant sur leur engagement éventuel vers une certification concernent les exigences de la norme relativement au site et aux équipements. Suivi de près par le coût en ressources humaines pour élaborer et soutenir la mise en place du système. Néanmoins, le changement de fond qui doit s'opérer pour permettre à l'entreprise de jouir pleinement des avantages d'une telle certification doit avant toute chose se faire sur le plan de la culture d'entreprise. Et ce changement ne réalisera pas par l'achat d'un équipement, par le changement d'un revêtement de sol ou par l'embauche du contrôleur en assurance qualité.

CULTURE DE L'ENTREPRISE

Rappelons que les normes reconnues par la GFSI sont d'abord et avant tout des systèmes de management de la qualité dont une des prémisses est l'amélioration continue. Par conséquent, avant même de discuter de la culture d'entreprise à l'égard de la sécurité et la qualité des aliments, de l'engagement et de l'élaboration d'une politique de la direction à cet égard, il convient de former les gestionnaires d'entreprises à l'approche système et aux principes de l'amélioration continue. Comprendre dans quoi on s'embarque et avoir une vue claire de tous les tenants et aboutissants d'une telle démarche est primordial.

Pour avoir un réel rendement du capital investi (communément appelé, selon un calque de l'anglais, « retour sur investissement ») de sa démarche vers une certification, il faut savoir investir au bon endroit. Investir dans le savoir est sans contredit un placement à long terme. Pour faire rejaillir sur l'ensemble des employés une réelle culture d'entreprise fondée sur l'amélioration continue et la sécurité alimentaire, il faut d'abord que la direction y croit. Et pour y croire, il faut accepter d'abandonner les préjugés et se donner la chance de comprendre réellement les implications pour tous de l'implantation d'un système et de ses fondements. Car outre le défi d'avoir une direction convaincue, le défi de taille sera de convaincre les employés qui sont, eux, les réels agents du succès.

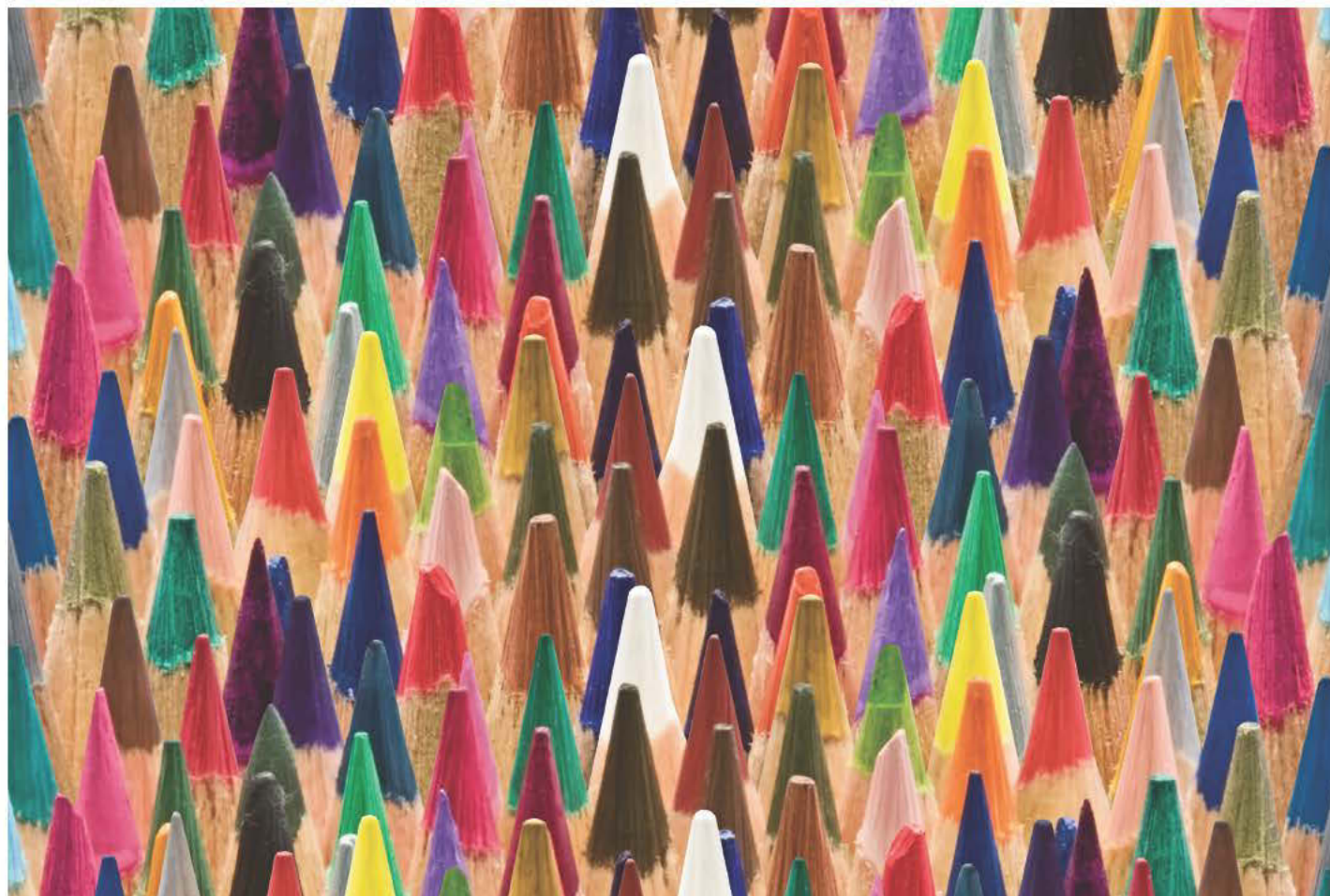
Le succès d'une certification réside dans l'implication de l'ensemble des services d'une entreprise dans la vie du système et n'est pas le fardeau unique du contrôleur qualité. La direction doit s'assurer que tous les employés sont conscients de leurs responsabilités relatives à la sécurité et à la qualité des aliments, sur la base d'une analyse de danger et d'une évaluation des risques associés. Il faut aussi que les fiches de postes du personnel définissent clairement leurs responsabilités à cet égard. Elle doit en outre établir des programmes de formation documentés et mettre en place

des évaluations des compétences sur ce qui est en lien avec la sécurité du produit.

« LE SUCCÈS D'UNE CERTIFICATION RÉSIDE DANS L'IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES SERVICES D'UNE ENTREPRISE DANS LA VIE DU SYSTÈME ET N'EST PAS LE FARDEAU UNIQUE DU CONTRÔLE DE QUALITÉ. »

Malheureusement, le moteur des entreprises vers une certification est dans la majorité des cas bien plus animé par le désir d'accès à de nouveaux marchés ou le maintien de clients existants et ce, dans des délais parfois extrêmement serrés.

Rares sont ceux qui se lancent dans cette aventure par profond désir de mettre en place un système de management de la qualité et de la sécurité et souhaitent, en début de processus, utiliser cette certification comme réel outil de gestion de leur entreprise. L'erreur est souvent là. L'implantation d'une norme



reconnue par la GFSI dans le seul et unique but d'obtenir un certificat pour mousser le chiffre d'affaires est stérile et engendre à preuve d'interminables investissements après coup.

La culture de l'entreprise ne pourra dans les faits s'actualiser que par la formation. La qualité de la formation offerte a donc tout son intérêt et doit savoir s'ajuster à tous les services de l'entreprise. Elle doit permettre à chacun une compréhension tangible de la démarche sur leur réalité et éviter d'être parachuté sous pression dans un processus dont ils ne comprennent ni ne maîtrisent le contexte, le bien-fondé ou la motivation.

La formation doit faire comprendre le sens de ce que l'on fait et le rôle qu'on joue dans nos tâches, au sein de notre entreprise, au cœur de notre filière, mais aussi dans un contexte global de mondialisation des marchés.

Le savoir-faire ne suffit pas. Les convictions font la réelle différence. Là est le défi d'une formation de qualité. La formation est un

réel outil pour renforcer les performances économiques et humaines de l'entreprise et lui permettre d'aller plus loin, afin de croître de la façon la plus harmonieuse et la plus sereine possible.

La pérennité des entreprises réside souvent dans l'investissement que leurs dirigeants font dans l'humain. Former et informer, c'est respecter. Et le respect est le meilleur outil de valorisation de nos ressources humaines.

« LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES RÉSIDE SOUVENT DANS L'INVESTISSEMENT QUE LEURS DIRIGEANTS FONT DANS L'HUMAIN. FORMER ET INFORMER, C'EST RESPECTER. »

C'est dans les entreprises où l'on rencontre des employés heureux et en harmonie avec les orientations de la direction et de ses moyens qu'on observe les croissances et les innovations les plus fertiles. Investir dans les compétences, c'est investir dans l'avenir.

Le système de management de la qualité est un dispositif complet qui doit permettre, dans le cadre de la gestion de la qualité, la mise en œuvre de la politique qualité et l'amélioration continue de la performance. Mais qui dit complet ne veut pas dire complexe. Pour que le système devienne un réel outil de gestion, il faut le comprendre. Et pour le comprendre, il faut s'y former. ▣

Une étude conduite par la GFSI auprès de 834 transformateurs alimentaires dans 21 pays incluant des entreprises situées en Amérique du Nord a notamment montré que la certification a renforcé la culture de la sécurité alimentaire des entreprises grâce à des améliorations en matière de formation.