

GESTIONS DE CRISE Gestion de crise et coopération au niveau d'un groupe européen

Crisis management Crisis management and cooperation in a European group

Oléagineux, Corps Gras, Lipides. Volume 7, Numéro 5, 436-8, Septembre - Octobre 2000, Dossier : Sécurité sanitaire des aliments et industrie

Auteur(s) : Alain HUERTAS, 14, boulevard du Général-Leclerc, 92572 Neuilly.

Résumé : Devant les problèmes de crise alimentaire auxquels ont été confrontés les industries alimentaires, la mise en place d'outils de management opérationnel concernant la sécurité alimentaire est indispensable. Le groupe Cereol a mis en place un comité de coordination Food-Feed Safety afin d'intervenir dans un cadre de prévention et d'informations ascendantes et descendantes en matière de sécurité alimentaire.

Mots-clés : gestion de crise, sécurité alimentaire, HACCP, cellule de crise.

Summary : In the light of the problems facing the food industry, it has become essential to put in place measures to deal with the issues involved. The Cereol Group has set up a Food-Feed Safety Committee to deal with issues of prevention and, to ensure a two-way traffic of information concerning food-feed safety.

Keywords : crisis management, food-feed safety, HACCP, crisis committee.

ARTICLE

Contexte

Les dernières années ont vu se succéder, à un rythme relativement élevé, des crises alimentaires (ESB, dioxine, listériose...). Ces crises ont été reprises et amplifiées très largement par les médias, ce qui a eu pour conséquence, d'une part, d'alerter à juste titre les consommateurs et, d'autre part, de générer un climat de suspicion et de doutes sur l'alimentation en général et sur les produits transformés en particulier.

La question, toujours d'actualité, de l'utilisation ou non des OGM (organismes génétiquement modifiés) a aggravé la situation.

En effet, elle a donné à l'industrie alimentaire une image de manipulation et de tromperie. Pourtant, jamais les professionnels de l'industrie ne se sont autant employés à l'examen des risques alimentaires afin de les supprimer ou de les réduire au maximum.

La confiance des consommateurs envers l'industrie alimentaire doit être retrouvée.

Au sein du groupe Céréol, a été créé un comité de coordination Food-Feed Safety rattaché à la direction industrielle du groupe.

Les missions de ce comité sont multiples :

- mise en place d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques alimentaires ;
- mise en place d'actions pour minimiser ces risques alimentaires ;
- mise en place de circuits d'informations du groupe vers les filiales et inversement ;
- mise en place de cellules de gestion de crise dans les filiales.

Ces différentes missions centrées sur la sécurité alimentaire doivent permettre une meilleure prévention du risque, une meilleure information des risques et, le cas échéant, une meilleure communication en cas de crise.

Ce comité joue un rôle d'information descendante vis-à-vis des filiales en matière de sécurité alimentaire. Il joue également un rôle de relais. En effet, un problème peut apparaître dans une filiale et être résolu par cette dernière. Le même problème peut également apparaître dans une autre filiale. La connaissance de ce problème à travers le relais que représente le comité peut permettre de le circonscrire ou de le résoudre alors beaucoup plus rapidement. C'est ainsi que l'effet d'expérience joue pleinement son rôle dans un groupe.

Outils de prévention

Depuis plusieurs années, une action importante de prévention a consisté à réaliser des diagnostics de la situation de risque dans les établissements industriels.

La méthodologie HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*, Codex 93-387) répond à une démarche réglementaire (Directive 93/43/CEE) définissant les règles sur l'hygiène et la sécurité des produits alimentaires.

Nature des risques pris en compte

Les risques sont de nature microbiologique, physique, chimique. Les processus industriels ont été décomposés en opérations unitaires incluant les différents contrôles et présentés sous forme de diagramme.

L'étude de ces risques a permis :

- d'évaluer et d'identifier les vrais dangers ;
- d'en neutraliser certains par l'ajout d'une étape supplémentaire au processus (par exemple, filtration) ;
- d'en neutraliser d'autres par un aménagement ou un investissement (par exemple, capotage de ligne).

Points critiques

Les dangers nécessitant une surveillance, appelés points critiques, ont fait l'objet de consignes strictes indiquant les paramètres et normes à respecter ainsi que les actions correctives à mener en cas de problèmes.

Le contrôle des points critiques est vérifié à l'occasion d'audits de qualité. Cette démarche est intégrée dans le système d'assurance qualité de nos sites qui sont certifiés ISO 9002.

Dans certains pays européens, cette démarche peut relever d'un système propre indépendant allant jusqu'à une démarche de certification de cette méthodologie HACCP par un organisme certificateur.

Traçabilité

La traçabilité des matières premières jusqu'au produit fini a pris une dimension importante.

La fameuse formule « saine, loyale et marchande » pour caractériser une matière première n'est plus du tout la seule exigence. Elle a été progressivement remplacée par des exigences précises quant à l'origine des matières premières et par des spécifications de plus en plus fines concernant les contaminants.

Le suivi des matières premières, des produits en cours et des produits finis fait l'objet aujourd'hui d'un accroissement des contrôles des lots jusqu'à l'unité consommateur.

La traçabilité interne est une exigence que l'on s'impose et qui est, par ailleurs, de plus en plus demandée par le maillon final que représente la distribution.

Outils analytiques

Un élément important de la sécurité alimentaire concerne les outils analytiques qui ont, en effet, considérablement progressés ces dernières années. Une des conséquences en est le recul des limites de détection.

Ainsi, de nombreuses analyses peuvent être réalisées avec une très grande précision à des valeurs extrêmement faibles, mais nécessitent des moyens en hommes et en matériel toujours croissants. C'est par exemple le cas des contaminants : leur dosage exige des moyens importants qu'un site industriel ne peut disposer aujourd'hui.

Il faut passer par une centralisation des moyens humains et matériels afin de pouvoir réaliser ces contrôles pour plusieurs sites industriels.

Outils d'information et de communication

De nombreuses sociétés alimentaires ont récemment été confrontées à des crises alimentaires de manière directe ou indirecte lorsque la société devait gérer un problème lié à sa marque ou ses produits, indirecte, lorsque, par un phénomène de halo, un problème retentissait sur tout un secteur ou une catégorie de produits.

Par manque de formation à la communication, par maladresse ou par absence d'information claire et tranchée, certaines situations ont pris des proportions démesurées.

C'est par l'observation de ces situations toujours riches d'enseignements pour ceux qui les vivent, comme pour les autres, que les directions générales ont mesuré l'importance de les maîtriser.

Aussi, depuis quelques années, des professionnels de la prévention et de la gestion des crises ont aidé les industriels à mettre en place des outils appropriés.

Monitoring

Une veille scientifique est plus que jamais nécessaire aujourd'hui afin d'alerter les entreprises des risques nouveaux ou potentiels qui pourraient apparaître.

Cette situation implique d'être présent dans les organisations professionnelles transversales et horizontales qui traitent des sujets concernant les risques alimentaires (ANIA, FEDIOL, ACTIA...). Il est également important de maintenir des contacts avec les pouvoirs publics et les autorités scientifiques afin de participer à des programmes de surveillance (observatoires) et d'échanges alimentaires d'informations.

Au sein d'un groupe, les informations concernant des risques existants ou pouvant apparaître doivent être diffusées rapidement auprès des différentes filiales.

Aujourd'hui, les techniques de communications par messagerie électronique sont extrêmement intéressantes pour la diffusion des informations sous forme de recommandation auprès des responsables qualités et industriels.

Ce réseau d'information sera appelé à se développer dans l'avenir.

Outils de gestion de crise

La mise en place de cellules de gestion de crise date de quelques années. Elle est un outil intéressant afin de mieux maîtriser l'information et la communication.

La cellule de crise est un dispositif opérationnel qui entre en action lors d'une procédure d'alerte.

La procédure d'alerte est fondamentale dans la démarche de sécurité alimentaire. En effet, en cas de crise, elle peut permettre d'en limiter l'ampleur. La rapidité de traitement de cette information d'alerte est capitale.

La procédure d'alerte peut découler de plusieurs sources :

- externe : consommateur, distributeur, pouvoirs publics, milieu professionnel en amont, en aval ou parallèle ;

- interne : responsable qualité usine, entrepôts.

À partir d'une procédure d'alerte, le processus type de gestion de crise peut être résumé comme indiqué dans le *tableau*.

CONCLUSION

Aucune entreprise ne peut se prévaloir de maîtriser 100 % des risques ou, comme les médias ont tendance à le demander, de garantir le risque zéro.

C'est la raison pour laquelle la mise en place d'outils de prévention est indispensable afin de minimiser les risques.

La vigilance, le professionnalisme des équipes concernées par la sécurité alimentaire sont indispensables à un fonctionnement efficace.

Les démarches engagées doivent être source d'optimisation, de remise en cause pour une dynamique continue de la sécurité alimentaire.

La sécurité alimentaire pour le consommateur est un dû et n'entre pas dans des tentatives d'appropriation et de revendications mercantiles comme peuvent en être tentés certains distributeurs ou industriels. Ainsi, la confiance du consommateur sera retrouvée.

Illustrations

Tableau. *Processus type de gestion de crise.*

1. Première analyse des risques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ premières décisions opérationnelles ➤ mise en œuvre actions opérationnelles <ul style="list-style-type: none"> ➤ procédures d'alerte en interne
2. Mise en place du dispositif de gestion de la crise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ contacter les membres de la cellule de crise ➤ informer les premiers concernés en interne ➤ mettre en place structure d'accueil et moyens ➤ techniques nécessaires (salle, outils, fichiers, lignes...) dans l'entreprise ou à l'extérieur (crise privée) ➤ mettre en place les outils de suivi de la crise (surveillance presse écrite/audio) ➤ s'assurer de la disponibilité des recours nécessaires en interne et en externe (experts, agence)
3. Réunion de la cellule de crise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ partager l'analyse des risques ➤ définir la stratégie ➤ définir le plan d'action ➤ définir les moyens techniques ➤ attribuer les responsabilités au sein de la cellule ➤ contacter les recours internes et externes nécessaires (voir 1, « Liaisons internes », « liaisons externes »)
4. Communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ définir la stratégie de communication (objectifs, publics concernés, <i>timing</i>...) ➤ définir et rédiger la position du groupe (et la faire évoluer) ➤ s'assurer de la disponibilité et de l'actualisation des fichiers (presse, partenaires, institutionnels...) ➤ désigner des porte-parole et les entraîner si possible ➤ définir les mesures de confidentialité à mettre en place dans l'entreprise/le groupe
5. Coordination interne/externe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ définir les règles de coordination et de partage de l'information : <ul style="list-style-type: none"> • avec le groupe, la société : qui commente, qui décide, etc. • avec les acteurs impliqués (partenaires, experts, etc.) ➤ outils, fréquence de l'information (rendez-vous téléphonique quotidien, note hebdo, etc.)
6. Clôture de la crise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ dresser le bilan de la crise au sein de la cellule : effets pour l'entreprise (économiques, humains, image, etc.) ➤ dresser le bilan de la gestion de la crise (points forts/faibles) ➤ dégager les conséquences opérationnelles à court, moyen et long termes : actions correctives et préventives ➤ préparer la communication de « clôture » <p>Objectif : faire le point, si possible positiver les enseignements de la crise pour l'entreprise, la profession</p> <ul style="list-style-type: none"> • presse : conférence de presse, entretiens individuels, communiqué... • publics internes : conférence, réunions de services, note générale... • publics impliqués (partenaires, pouvoirs publics locaux et nationaux...) : courriers, mémo, annonce dans la presse professionnelle...