

La Qualité

dans la

chaîne du froid



Remerciements à

Mme PUECHBERTY Laurence et M. SAVEY Christian, tuteurs du projet,
M. BEAUNIS, responsable Qualité chez DAVIGEL SA,
M. Kovel, responsable de la restauration à Sotteville, sans qui aucun contact n'aurait été
établi avec la société Davigel,
M. Guery et M. Bodenes qui nous ont aimablement reçus.

Sommaire

	Sommaire	4
	Introduction	5
	I) Les Normes	6
A /	L'HACCP.....	7
1)	Qu'est-ce que l'HACCP ?	7
2)	Depuis quand parle-t-on d'HACCP ?	7
3)	Qui est concerné ?	7
4)	Pourquoi a-t-on choisi cette méthode ?	8
5)	Comment mettre en place l'HACCP ?	9
6)	Contacts :	10
B /	La norme ISO	11
1)	Le document fourni par l'AFNOR	11
2)	Le nouveau principe adopté en 2000.....	11
3)	Les paragraphes de la norme et leur contenu	11
	II) Applications des normes chez Davigel SA	17
A /	La qualité chez Davigel SA (ISO9001)	18
1)	La qualité en interne chez DAVIGEL :	18
2)	La qualité : sa diffusion et sa mise à jour	20
3)	L'exigence qualité externe	21
	III) Le questionnaire de satisfaction client	22
A /	La carte mentale	23
B /	Le questionnaire : Version initiale	25
C /	Le questionnaire : Version finale	27
	IV) Les relations clients/fournisseurs	30
A /	Notre démarche	31
B /	Premier client : Leclerc	32
1)	Les différents secteurs (produits frais):	32
2)	Les livraisons sur le site	32
3)	La qualité chez Leclerc	33
C /	Deuxième client : mairie de Sotteville	36
1)	La restauration à Sotteville.....	36
2)	Qualité à la restauration de Sotteville	36
3)	Contrôle qualité à Sotteville. Qui agit ?	36
4)	Le minimum que demande la loi française :	36
5)	Quelle est la démarche pour la certification ?	38
6)	Comment se passent les audits à la mairie de Sotteville ?	38
D /	Troisième client : cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray	40
1)	La procédure "cahier des charges"	41
2)	Un audit pour la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray	44
E /	Conclusion sur les clients	48
F /	Nos difficultés	49
	Conclusion.....	50

Introduction

Dans le cadre du cours de Qualité dispensé en ASI3 à l'INSA de ROUEN, les étudiants ont l'occasion de mettre en pratique les acquis vus en cours au sein d'une entreprise.

Après une sollicitation auprès d'Alcatel, Miko ROUEN a accepté de nous recevoir pour la réalisation d'une enquête de satisfaction client. Malheureusement, M. DOLE n'a pu nous suivre durant toute l'élaboration de notre questionnaire.

Nous avons donc cherché d'une part à le compléter et d'autre part à le soumettre. Nous allons d'abord découvrir un outil qualité utilisé dans la chaîne du froid, ainsi que la norme ISO. Nous verrons ensuite l'application réelle de cette norme chez Davigel SA. Puis nous suivrons les différentes étapes de notre questionnaire et enfin nous analyserons les différentes réponses et discussions que nous avons eues avec les clients.

I) Les Normes

A / L'HACCP

1) Qu'est-ce que l'HACCP ?

L'HACCP est un sigle anglais : Hazard Analysis Critical Point, qui signifie analyse des dangers et des points critiques pour leurs maîtrises. En d'autres termes, c'est un système basé sur la prévention des risques pour garantir la sécurité alimentaire.

L'HACCP est une démarche basée sur des textes, qui permet d'identifier des dangers, de mettre en place des mesures préventives, de fixer les points critiques pour contrôler et mettre en œuvre un système de surveillance.

L'objectif principal de cette approche est de gérer les dangers micro biologiques, physiques et chimiques durant les différentes phases de production et de distribution d'une denrée alimentaire.

2) Depuis quand parle-t-on d'HACCP ?

Suite à de graves crises alimentaires (vache folle, etc...), la réglementation concernant la sécurité alimentaire a beaucoup évolué ses dernières années. Ses crises ont notamment permis aux professionnels d'acquérir des compétences dans le choix des moyens à mettre en place pour garantir une sécurité optimale de leurs produits. Cependant la mise en place de ses moyens doit se justifier par leur pertinence et l'efficacité du système doit être démontrée au quotidien, comme la gestion des mesures de prévention.

Cette prise de conscience de la part des professionnels s'est officialisé en 1993. En effet le 14 juin, la Commission Européenne adopte quelques directives et la principale : **Directive CEE 93 / 43** spécifie l'hygiène pour les aliments. L'application de cette évolution réglementaire a eu lieu en janvier 96 pour tous les Etats - membres de l'Union Européenne, elle est communément appelée « Nouvelle Approche Réglementaire ».

Cette « Nouvelle Approche Réglementaire » a eu pour effet d'obliger les entreprises du domaine alimentaire à analyser les dangers sanitaires liés à leurs activités selon les principes fondamentaux de l'HACCP. Cette réglementation fixe ses principes généraux d'hygiène et oblige la maîtrise des risques en ayant recours à l'HACCP. Par contre, la manière et les vérifications pour suivre l'application des fondamentaux sont de la responsabilité des professionnels.

3) Qui est concerné ?

La même directive précédemment citée s'applique à toutes les filières de l'agroalimentaire et tous les stades : depuis la production primaire jusqu'à la distribution aux clients. Quelque soit la taille de l'entreprise, quelque soit son secteur d'activité, la

réglementation est la même : ils doivent identifier leurs points critiques pour la sécurité alimentaire des aliments, mettre en œuvre des procédures, les respecter et les mettre à jour suivant les fondamentaux de l'HACCP.

Au niveau national, cette directive a été complétée par 6 arrêtés :

- **9 Mai 1995** : Il s'applique aux grandes surfaces, à la distribution et à la restauration commerciale ; cet arrêté régit l'hygiène des aliments au niveau du consommateur.

- **3 Avril 1996** : Il concerne les établissements de stockage et d'entreposage des denrées animales ou d'origine animale.

- **28 Mai 1997** : Contrairement au précédent, celui-ci traite des aliments autres que d'origine animale : il fixe les règles d'hygiène pour ses aliments et les préparations alimentaires.

- **29 Septembre 1997** : Il concerne tous les restaurants collectifs : cantines scolaires, restaurants universitaires, etc....

- **6 Juillet 1998** : Il concerne les établissements de stockage et d'entreposage des denrées végétales ou d'origine végétale.

- **20 Juillet 1998** : Il concerne toute la chaîne de transport des aliments.

Doivent donc mettre en place des éléments de contrôle et de maîtrise, les entreprises françaises :

- de transformation
- d'entreposage
- de distribution
- de restauration commerciale ou collective
- de transport

L'ensemble de ses arrêtés exigent un haut niveau d'hygiène, des moyens de maîtriser cette hygiène, définis selon les fondamentaux de la démarche HACCP, une formation du personnel à l'hygiène et la conformité sanitaire des produits.

4) Pourquoi a-t-on choisi cette méthode ?

Si la méthode HACCP a été choisie par la Commission de l'Union Européenne, c'est parce qu'elle était déjà appliquée au niveau mondial. Les produits alimentaires provenant de tous les continents, un langage commun a été nécessaire pour leurs échanges.

La méthode a été utilisée pour la première fois aux USA dans les années 60 dans les programmes de la NASA pour l'approvisionnement des astronautes. En 1980, l'Organisation Mondiale de la Santé préconise l'utilisation de cette méthode pour analyser et maîtriser les risques.

Cette méthode arrive en France à la fin des années 80 et est appliquée pour les produits dits de la IVème gamme : salades en sachets, etc....

5) Comment mettre en place l'HACCP ?

La méthode a principalement 7 objectifs. Ces objectifs sont les suivants :

- Faire des mesures préventives, analyser les dangers qui peuvent intervenir à tout moment dans la vie du produit.
- Connaître les points sensibles pour la maîtrise des risques. On appelle cela aussi CCP (Critical Control Point).
- Mettre en place des limites à respecter dans la maîtrise des risques.
- Vérifier régulièrement les points du CCP pour s'assurer de la maîtrise.
- Mettre en place un système de correction dès qu'un problème apparaît.
- Ecrire une documentation au sujet des CCP.
- Vérifier régulièrement le bon fonctionnement du système HACCP.

Maintenant que nous avons vu les objectifs de l'HACCP, nous pouvons maintenant détailler les moyens nécessaires à la mise en place de l'HACCP.

- Dans un premier temps, il est nécessaire de créer un groupe de travail pour mettre en place l'HACCP.
- Vu que l'on travaille par produit, il faut décrire le produit choisit.
- Une fois que ce produit à été décrit, on peut décrire l'utilisation attendue de ce produit.
- On crée ensuite un diagramme qui décrit le processus et les étapes de fabrication.
- Pour chaque étape, il faut identifier tous les risques potentiels.
- On peut donc, en conséquence, réfléchir à des mesures de préventions pour chaque risque.
- Il faut alors, comme décrit dans les objectifs, identifier les points critiques pour la maîtrise (CCP).
- Pour chaque CCP, il faut identifier les limites critiques.
- Et mettre en place un système de surveillance.
- Effectuer les actions de correction si nécessaire.
- Prévoir et planifier des vérifications.
- Mettre en place un système de documentation et d'enregistrement.

Tous les objectifs et moyens énoncés ci dessus, sont des guides très efficaces pour les professionnels. Les objectifs doivent être atteints tandis que les moyens ne sont stipulés que dans le *Codex alimentarius* (alinorme 93/13A).

De ce fait, la norme HACCP est applicable par tout le monde mais la rigueur avec laquelle elle est appliquée dépend beaucoup de l'entreprise en cause.

En restauration collective, elle n'est appliquée que pour les grandes étapes de la chaîne. Cela est dû à la grande quantité traitée.

Par contre dans l'industrie son application est beaucoup plus rigoureuse et de manière très spécialisée.

Il existe de nombreuses sources d'information sur l'HACCP. On peut citer entre autre le Journal Officiel qui traite dans différents numéros des différents secteurs.

6) Contacts :

Pour s'informer d'avantages, il faut contacter la direction des Journaux Officiels.

B / La norme ISO

1) Le document fourni par l'AFNOR

Lors de nos différents entretiens, nous avons eu l'occasion de consulter le manuel qualité fourni par l'AFNOR. Ce document est un résumé succinct mais complet de toutes les exigences de la norme, de toutes les conditions qu'un organisme doit remplir avant de pouvoir postuler à certification ISO.

Ce document est payant et fourni aux organismes qui font appel à l'AFNOR, il est donc interdit de le reproduire tel quel.

Cependant, sa structure générale est connue. Le document est divisé en 8 paragraphes, qui cernent chacun un point particulier dans la qualité que peut proposer un organisme. On peut noter que sur la dernière version du document dont nous disposons, qui a été adoptée en décembre 2000, est une révision complète de la version de 1994. Les évolutions portent essentiellement sur la simplification du document, et sur une attention plus particulière pour les exigences du client.

Pour aider les personnes habituées à la version de 1994, le document dont nous disposons propose en annexe des tables de correspondances entre les différents paragraphes. Nous n'allons pas nous attarder sur ce point pour cet exposé.

2) Le nouveau principe adopté en 2000

Le point essentiel pour la simplification de la norme repose sur son principe : une approche processus, mettant en application la roue de Demming.

Nous n'allons pas trop détailler ce concept figurant dans le paragraphe 0 de la norme, car nous l'avons étudié en cours de qualité. Nous rappellerons seulement les 4 étapes :

Comprendre et satisfaire les exigences (P, to plan)

Considérer les processus en termes de valeur ajoutée (D, to do)

Mesurer la performance et l'efficacité des processus (C, to check)

Améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives (A, to act)

Nous pouvons souligner que ce dernier point marque la différence entre plusieurs niveaux de certification ISO, et notamment que la norme 9000 n'exige que le minimum, alors que la norme 9004 tient compte aussi non seulement de la tenue de la qualité dans le temps, mais aussi de son amélioration au cours du temps.

3) Les paragraphes de la norme et leur contenu

La norme ISO version 2000 contient 8 paragraphes, chacun découpés en sous-paragraphes, représentant l'intégralité des points où la qualité peut s'appliquer pour un

organisme. Pour obtenir la certification ISO, un organisme doit satisfaire à ces 8 paragraphes, à part quelques exceptions

Ces points représentent d'autre part une sorte de « check-list » de tous les points mettant en cause la qualité d'un organisme.

I) Domaine d'application

Ce chapitre délimite où la norme peut s'appliquer, et où elle n'a plus lieu d'être référencée. Ici sont décrites les informations relatives à l'organisme, sa taille, son activité, et parfois les chapitres dont il peut être exempt.

II) Référence normative

Ici sont précisées quelles références (suivant les dates, etc...) doivent être utilisées, si des références se trouvent à l'intérieur d'un document, selon leur introduction.

III) Termes et définitions

La norme éditée en 1994 comportait quelques ambiguïtés à cause d'un langage trop spécialisé. La nouvelle norme précise donc quels seront les termes utilisés, et on peut notamment relever :

Fournisseur(s)→organisme→client

IV) Système de management de la qualité

Ce chapitre concerne tout d'abord la forme pour la qualité, avant de concerner le fond lui-même : le type de procédés mis en place, les documents, les mises à jours...

Un accent particulier est donné à la documentation, et la norme exige notamment l'existence d'un manuel qualité, et de documents nécessaires au contrôle.

Cette documentation doit bien sûr être tenue à jour aussi souvent que nécessaire

V) Responsabilité de la direction

La direction doit informer tous les membres de l'organisme de ses engagements en terme de qualité, établir une politique qualité, et assurer le bon fonctionnement du système.

Elle ne doit surtout pas délaisser le client, mais ce chapitre est développé plus amplement plus loin.

Elle doit aussi fixer des objectifs qualité, planifier, et assurer une bonne communication au sein de l'organisme.

Pour assurer toutes ses tâches, une « revue de direction » doit être mise en place. Il s'agit de faire le point régulièrement, pour déterminer les planifications à venir, les points faibles à renforcer, les points forts à maintenir.

VI) Management des ressources

Les ressources sont à la fois humaines et matérielles. L'organisme doit bien gérer ses ressources pour satisfaire aux exigences qualité et du client.

Dans la gestion des ressources humaines sont inclus un bon suivi des formations à suivre et suivies par le personnel, ainsi que la connaissance par chacun de son rôle dans l'organisme.

VII) Réalisation du produit

La réalisation du produit est le point essentiel de la norme. Il représente 6 pages sur 14 dans le document que nous avons à notre disposition, et la finalité logique pour un organisme. A la limite, un organisme pourrait fonctionner alors que seulement ce chapitre est appliqué. Mais les éléments qui gravitent autour sont autant de points qui renforcent l'organisme et la qualité du produit.

Planification de la réalisation du produit

Il s'agit de déterminer les objectifs fixés pour un produit, ainsi que la mise en place des documents gravitant autour de ce produit

Processus relatifs aux clients

Détermination des exigences relatives au produit

Il faut à la fois déterminer les exigences explicites du client que les exigences implicites, des exigences que le client considère comme évidents et qui ne sont pas spécifiées.

Revue des exigences relatives au produit

Si les exigences déterminées dans un premier temps sont peu claires, il faut les arranger. Puis il faut dans tous les cas soumettre les exigences déterminées au client pour être sûr que le produit le satisfera. Il faut effectuer cette démarche jusqu'à ce qu'un accord entre le client et l'organisme ait été atteint.

Communication avec les clients

Le client doit pouvoir à tout moment être informé sur le produit, et son suivi, et pouvoir transmettre à l'organisme son point de vue.

Conception et développement

Planification de la conception et du développement

Il faut bien déterminer les étapes, les activités de revue, de vérification et de validation, et les acteurs de la conception et du développement du produit

Eléments d'entrée de la conception et du développement

Ce sont toutes les spécifications en matière d'exigences sur le produit

Eléments de sortie de la conception et du développement

Il s'agit en d'abord de vérifier que le produit correspond aux exigences d'entrée. Il y a ensuite des informations relatives à l'achat et la production, à des critères d'acceptation du produit, et une notice et caractéristiques du produit.

Revue de la conception et du développement

Il s'agit de vérifier si tout s'est bien déroulé, et le cas échéant de préciser les problèmes et de proposer des solutions.

Vérification de la conception et du développement

Validation de la conception et du développement

Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Il est indispensable d'enregistrer toutes les modifications ayant eu lieu.

Achats

Processus d'achat

La qualité d'un produit intermédiaire acheté influe énormément sur la qualité du produit final. L'organisme doit sélectionner ses fournisseurs selon leur aptitude à fournir des produits de qualité.

Informations relatives aux achats

L'organisme doit fournir les informations relatives à ses exigences d'achat. Elles couvrent les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements ; des exigences pour le personnel, et des exigences relatives aux système de management de la qualité.

Vérification du produit acheté

Il est impératif de contrôler les produits achetés. L'organisme peut effectuer des contrôles directement chez son fournisseur, et doit pour cela l'informer des modalités.

Production et préparation du service

Maîtrise de la production et de la préparation du service

Les activités de production et de réalisation du produit doivent être bien planifiées, pour assurer la disponibilité des information et instructions relatives à la production ; du matériel et des équipements ; ainsi que pour les contrôles et la surveillance.

Validation des processus de production et de préparation du service

Le processus doit assurer qu'il ne nuira pas au respect des exigences énoncées plus haut. Il s'agit notamment de vérifier qu'il n'y aura pas de problèmes pour les produits dont le contrôle ne peut se faire qu'à l'usage.

Identification et traçabilité

La traçabilité n'est pas forcément une exigence du client. Dans l'alimentaire, elle doit en faire partie.

Propriété du client

L'organisme doit rapporter toute détérioration, usage impropre ou perte de toute propriété mise à disposition par le client. Il se doit d'en prendre soin.

Préservation du produit

Le produit ne doit pas être abîmé lors du transport, conditionnement, stockage, ou toute opération auquel il est soumis avant la livraison

Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

L'organisme doit vérifier que tous les systèmes de surveillance sont valables avant de valider leurs mesures. Ils doivent notamment être étalonnés et ce autant de fois et avec la fréquence nécessaire

VIII) Mesure, analyse et amélioration

L'organisme doit non seulement assurer la qualité de ses produits, mais aussi assurer qu'il se plie à cette qualité.

Surveillance et mesures

Satisfaction du client

Audit interne

Un audit interne doit être effectué à intervalles réguliers pour assurer la conformité aux exigences prévues plus haut et qu'il entretient ces dispositions.

L'auditeur et l'audité ne doivent pas être la même personne, et les détails de l'audit doivent être définis.

Des actions doivent être mises en place en cas de détection de non-conformité.

Surveillance et mesure des processus

Elles doivent aboutir à des actions correctives si elles montrent que le processus nuit à la conformité du produit.

Maîtrise du produit non conforme

Ils doivent être enregistrés. Ils doivent aussi être suivis pour assurer qu'ils ne nuiront pas au client, et entraînent les actions correctives pour éviter de réitérer la non-conformité.

Analyse des données

Tous les documents et données se rapportant au système qualité doivent être pertinents et efficaces. On doit pouvoir retrouver les informations relatives à la satisfaction client, aux exigences du produit, aux processus, et aux fournisseurs.

Amélioration

Amélioration continue

Un organisme certifié doit non seulement avoir un système qualité efficace, mais se doit aussi de l'améliorer.

Action corrective

Les actions correctives découlant de non-conformités décrites plus haut doivent suivre des procédures documentées et être adaptées. Il faut avant de passer à l'action déterminer les causes de non-conformité et les enregistrer.

Action préventive

De même que les actions correctives, l'organisme se doit autant que possible d'éviter de reproduire les mêmes non-conformités, après avoir étudié les paramètres de la non-conformité.

Le document se termine ainsi. Les 8 paragraphes couvrent assez bien tous les domaines dans lesquels doivent s'appliquer la qualité, y compris des domaines inattendus ou délaissés par des organisme qui prêtent peu attention à la qualité.

II) Applications des normes chez Davigel SA

A /La qualité chez Davigel SA (ISO9001)

1) La qualité en interne chez DAVIGEL :

Au cours de notre étude, nous avons eu la possibilité de rencontrer le directeur de l'agence commerciale DAVIGEL de Rouen.

Cette rencontre nous à permis de nous rendre compte concrètement des contraintes d'application d'une démarche qualité au sein d'une entreprise mais également nous avons pu nous rendre compte des avantages qui en découlaient.

Indicateurs

De manière à impliquer le personnel dans la démarche qualité de l'entreprise, DAVIGEL a mis en place un système d'intéressement du personnel.

De cette manière chacun peut trouver son compte dans la qualité :

- le personnel en touchant des primes
- la direction en s'assurant de la mise en place des procédures et de leur respect.

L'intéressement chez DAVIGEL est basé sur 4 indicateurs :

- les taux d'avoir
- la vitesse d'encaissement
- la rotation des stocks
- les coûts de non-qualité

Chaque année DIEPPE fixe des objectifs pour chaque succursale et un bilan est dressé en fin d'année pour faire le point.

Davigel utilise les outils P2AQ afin d'améliorer sa qualité en se basant sur les indicateurs énoncés ci-dessus.

Un des indicateurs principal est le taux d'avoir. Ce taux correspond aux remboursements effectués dus à des produits mal livré. Par exemple un produit livré chez un mauvais client, un oubli de commande, un problème dans la chaîne de froid.

Pour évaluer ce taux, les livreurs doivent remplir une fiche à chaque livraison et les clients, de leur côté, peuvent retourner une fiche de réclamation produit.

Formulaires

Rapport de tournée

A chaque livraison, les livreurs doivent remplir une fiche de rapport de tournée. Cette fiche permet d'identifier le véhicule, la tournée et le chauffeur. Ensuite ce document est divisé en deux parties :

- problèmes de livraisons
- problèmes relatifs au client

Le chauffeur doit systématiquement remplir cette fiche dès lors qu'il fait face à n'importe quel problème de quelque nature que ce soit.

Une fois rentrées à l'agence les fiches sont récupérées et stockées. Elles permettront de retrouver si nécessaires les informations relatives à une plainte ultérieure.

Il faut signaler également que chaque camion est équipé d'un système d'enregistrement de la température prenant une mesure toutes les 10 secondes.

Ceci est également un dispositif supplémentaire à l'assurance qualité. Par exemple lorsqu'une plainte pour produit non frais est reçue, on peut retrouver la température du frigo tout au long du trajet et affirmer, si tel est le cas, que le problème ne peut pas être lié au transport, preuves à l'appui.

Fiche réclamation produit

Si le client n'est pas satisfait d'une commande ou d'un produit il a la possibilité de se plaindre à la succursale qui l'a livré.

Celle-ci remplit alors une fiche de réclamation produit spécifique au problème. Cette fiche permet d'identifier le produit, le client, la livraison.

De plus on y retrouve la décision et les actions qui ont été prises en conséquence. On s'aperçoit alors de l'importance du rapport de tournée qui permet alors de vérifier les propos du client et dans un certain cas d'identifier alors certains problèmes.

Dans certains cas, les réclamations ont plus d'importance quand par exemple elles touchent le secteur de la santé alimentaire.

Dans tous les cas, les fiches remontent à DIEPPE qui centralise tous les incidents et est ainsi en mesure de recouper les réclamations et d'identifier certains problèmes. En cas de détection d'un problème grave, les produits concernés peuvent être rappelés en moins de 3 heures.

Enfin, il faut pour chaque réclamation donner une réponse au client, l'informer de la situation.

Tout ce déroulement est soigneusement consigné dans la fiche.

Ces fiches sont traitées tous les 15 jours en moyenne. Et si nécessaire un contrôle et un suivi sont mis en place.

Plaintes "service" client

De même qu'un client se plaint, au sein même de DAVIGEL la même politique est appliquée entre succursales car il se peut qu'entre succursales aussi il y ait des erreurs de livraisons, préparation etc. ...

Le principe est quasiment le même, la fiche est divisée en plusieurs catégories.

Le but est toujours le même :

- identifier le problème
- vérifier le problème
- corriger le problème

Un lien est fait avec les plaintes des clients, et les chauffeurs sont munis d'un téléphone de manière à ce qu'ils soient joignables en permanence. Le fait qu'ils soient joignables, permet à DAVIGEL de pouvoir rectifier au plus tôt une erreur et ne pas en faire subir les conséquences au client.

Formation

Afin de garantir une application optimum des principes de qualité au sein de DAVIGEL, le personnel est sensibilisé au cours de formation régulièrement.

De plus, le personnel a à sa disposition des supports d'apprentissage tel que :

- cassette audio
- CDROM
- VHS

Audits

Afin de toujours respecter les normes de qualité, DAVIGEL pratique deux sortes d'audit ; interne et externe. De plus, dès qu'une nouvelle société ou un groupe est absorbée, elle doit, elle aussi, se soumettre à la certification.

Audit interne

Les audits internes sont effectués par des auditeurs formés par DAVIGEL, et dans des agences différentes. C'est à dire qu'un auditeur n'audite pas sa succursale mais une succursale d'une autre région. Ce procédé permet d'éviter les règlements de comptes intra-succursale.

Audit externe

Comme DAVIGEL possède une certification pour l'ensemble de ces succursales (i.e. chaque succursale est certifiée), elle doit le rester, et dans ce but elle se soumet aux audits de l'AFAQ.

2) La qualité : sa diffusion et sa mise à jour

Chez Davigel SA, la diffusion de la démarche qualité a été assurée par la mise en place d'un système d'information sous la forme d'un réseau intranet.

Sur cet intranet, chacun peut apprendre les différentes procédures à mettre en œuvre devant tel ou tel problème. Composé de différentes rubriques, chaque corps de métiers les informations nécessaires : un chapitre sur la vente pour le commercial, un chapitre sur la livraison pour les chauffeurs, etc....

De plus cet intranet est commun à toute la France, ainsi les différentes succursales ont la même référence en matière de qualité. Ceci permet une plus grande mobilité du personnel avec une adaptation facilitée. Grâce à cela, il est possible à toute personne certifiée auditeur d'un service d'aller à l'autre bout de la France pour auditer une autre succursale. Davigel SA assure elle-même cette certification et la formation nécessaire.

Par ailleurs, c'est sur cet intranet que sont répertoriées toutes les procédures mises en place et appliquées par Davigel SA. Ainsi, un nouvel employé devra d'abord en prendre connaissance, avant de les mettre en pratique.

A chaque consultation de l'intranet, ce sont toujours les dernières versions à appliquer qui sont disponibles, il n'y a donc aucun problème de mise à jour, ni de mauvaise compréhension ou application.

Les mises à jour sont effectuées suite aux « Revues de Direction », qui rassemble chaque responsable des succursales. Jusqu'à l'an dernier, il y en avait une par trimestre.

Suite à l'audit de l'AFAQ pour la prolongation de la certification ISO9001, ce délai de 3 mois a été jugé trop court pour entrevoir les avantages ou les inconvénients d'une méthode. Il a été ramené à une fréquence d'une revue tous les 4 mois.

En complément de ses revues de Direction, chacune est suivie d'une revue de succursale. Elle rassemble un représentant par corps de métiers dans une même succursale (un commercial, un administratif, un livreur, etc...). L'objectif de ces revues est d'adapter et de mettre en pratique les décisions prises en revue de succursale.

Chacune des revues est accompagnée par un compte-rendu. Ce dernier contient les différents points de discussion ainsi que les données sur lesquels se basent ces décisions. Parmi les plus importantes, les objectifs de chaque succursale sont définis une fois par an et pour l'année future. L'objectif principal est le pourcentage d'avoir en nombre par rapport au nombre total de ventes. Pour la succursale de Rouen, il était en 2002 de 1, 50 %.

3) L'exigence qualité externe

Davigel SA compte parmi ses fournisseurs des chinois et des néo-zélandais. Leurs produits doivent satisfaire aux mêmes exigences que ceux produits par Davigel sur le territoire français. Davigel ne s'approvisionne donc que chez des producteurs qui respectent une charte qualité, qu'ils établissent ensemble.

Davigel SA distingue ses fournisseurs en 2 catégories :

- Non-AQFF : Non-Assurance Qualité Français. Elle s'applique aux fournisseurs étrangers. Tous les produits sont réceptionnés à Dieppe ou ils sont contrôlés avant d'entrer sur le territoire français. Cependant, Davigel SA n'a pas les mêmes exigences qualité envers des pays comme la Chine où la qualité n'est pas aussi bien maîtrisée qu'en Nouvelle-Zélande.
- AQF : Elle concerne tous les fournisseurs du territoire français. Le contrôle est effectué par chaque succursale.

Du côté client, Davigel SA réalise des campagnes d'interrogation tous les 2 à 3 ans. Comme l'indicateur principal est le pourcentage réalisé sur une année, Davigel SA s'efforce de satisfaire au mieux les exigences des clients.

III) Le questionnaire de satisfaction client

Pour réaliser le questionnaire, nous avons tout d'abord réalisé une carte mentale pour nous permettre de n'oublier aucun point de détail important, qui pouvait être important pour Miko (notre premier contact industriel). A partir de cette carte mentale, nous avons réalisé une première version de notre questionnaire. Grâce au soutien de Davigel (notre second partenaire industriel), notre questionnaire a pu être amélioré et complété.

A / La carte mentale

- **Produits**
 - Emballage du produit
 - Solidité
 - Attractivité
 - A cuire
 - Type de cuisson
 - Temps de cuisson
 - Aspects visuels
 - Goût
 - Odeur
 - Texture
 - Prix
 - Date de péremption
- **Service**
 - Marketing
 - Promotions
 - Concours
 - Remises
 - Livraison
 - Conservation avant livraison
 - Ponctualité
 - Etat de la palette (emballage)
 - Durée de livraison
 - Dates et horaires proposés
 - Commandes (devis)
 - Type : téléphone ou VRP
 - Délai d'attente
 - Délai de livraison
 - Difficulté
 - Distribution du catalogue

-
- **Personnel**
 - **VRP**
 - Crédibilité
 - Pertinence du discours
 - Amabilité
 - Ponctualité
 - Fréquence de passage
 - Organisation
 - **Livreur**
 - Ponctualité
 - Amabilité
 - Organisation
 - Qualité de la livraison
 - **Réceptionniste**
 - Amabilité
 - Organisation
 - Ponctualité
- **Clients**
 - Ancienneté / fidélité
 - Type de consommation / préférences / habitudes
 - Type de clients : privé, public, collectivités
 - Coût moyen des commandes
 - Fréquence d'achat
 - Autres fournisseurs
 - Fréquence de contestation
 - Satisfaction

B / Le questionnaire : Version initiale

Qui êtes-vous ?

Société :
Nom :
Prénom :
Poste :
Tel :

Appréciation général sur Miko :
Remarques :



Comment commandez-vous ?

Fréquence d'achat :commandes par mois.

Coût moyen :euros par commande.

Vous commandez chez Miko depuis :

- de 6 mois

6 mois - 1 an

1 - 5 ans

+ 5 ans

Autres fournisseurs :

Miko représente : 0 - 25 %

25 - 50 %

50 - 75 %

75 - 100 %

de vos approvisionnements en surgelés ou desserts.

Vous commandez :

des glaces

des desserts

des légumes

de la viande

du poisson

Quels sont vos produits préférés :

Vous commandez :

par téléphone

par fax

par le VRP

Comment êtes-vous livré ?

Etes-vous satisfait des heures de livraison :



Les heures de livraison sont-elles importantes pour vous :



A quelle heure aimeriez-vous être livré :

Le livreur est-il ponctuel :



La ponctualité est-elle importante :



La livraison est :

trop longue

longue

adaptée

courte

trop courte

La durée de la livraison est-elle importante :



Etes-vous satisfait du livreur :



Remarques :

Dans quel état sont les produits à la livraison ?

Les emballages vous paraissent-ils en bonne état :

L'état des emballages est-il important :

La marchandise vous paraît-elle en bonne état :

L'état de la marchandise est-il important :

La marchandise respecte-t-elle la température exigée :

Le respect de la température est-il important :

Remarques :



C / Le questionnaire : Version finale

Qui êtes-vous ?

- Société :

- Nom :

- Prénom :

- Poste :

- Tel :

- Appréciation générale sur Davigel :



- Remarques :

Comment commandez-vous ?

- Fréquence d'achat :commandes par mois.

- Coût moyen :euros par commande.

- Vous commandez chez Davigel depuis :

- de 6 mois

6 mois - 1 an

1 - 5 ans

+ 5 ans

- Autres fournisseurs :

- Davigel représente : 0 - 25 %

25 - 50 %

50 - 75 %

75 - 100 %

de vos approvisionnements en surgelés ou desserts.

- Vous commandez :

des glaces

des desserts

des légumes

de la viande

du poisson

- Quels sont vos produits préférés :

- Vous commandez :

par téléphone

par fax

par le VRP

Comment êtes-vous livré ?

- Le livreur est-il ponctuel :



- La ponctualité est-elle importante :

peu importante

importante

très importante

- La livraison est :

trop longue

longue

adaptée

courte

trop courte

- La durée de la livraison est-elle importante :

peu importante

importante

très importante

- Etes-vous satisfait du livreur :



- Il y a des changements trop fréquents de représentant :

Oui

Non

- Remarques :

Livraison – Horaire

- Etes-vous satisfait des heures de livraison :



- Les heures de livraison sont-elles importantes pour vous :

peu importante

importante

très importante

- Vous êtes livré pendant le service

Oui

Non

- Les horaires convenus avec le commercial sont respectés :

Oui

Non

- Vous êtes prévenu des changements de jours et d'heure de livraison :

Oui

Non

- Il y a des perturbations dans les jours et heures de livraison pendant les congés de votre livreur attitré :

Oui

Non

- A quelle heure aimeriez-vous être livré :

- Remarques :

Dans quel état sont les produits à la livraison ?

- Les emballages vous paraissent-ils en bon état :



- L'état des emballages est-il important :

peu important

important

très important

- La marchandise vous paraît-elle en bon état :



- L'état de la marchandise est-il important :

peu important

important

très important

- La marchandise respecte-t-elle la température exigée :



- Le respect de la température est-il important :

peu important

important

très important

- Les étiquettes sont faciles à récupérer



- Remarques :

Prix

- Nos prix par rapport aux concurrences



- Les prix négociés les avec V.R.P sont respectés 4

Oui

Non

- Remarques :

Administration

- Avez vous des problèmes avec le service comptabilité :



- Avez vous des problèmes avec le système de gestion de paiement



- Les litiges sont réglés rapidement



- Vous êtes prévenu quand un produit est retiré de notre programme :

Oui

Non

- Remarques :

IV) Les relations clients/fournisseurs

A / Notre démarche

Les directives de ce projet, avant tout chose, étaient de contacter un organisme pour lui proposer une démarche qualité, et qui plus est gratuitement.

La plupart d'entre nous avaient trouvé des entreprises qui désiraient faire des études de type statistiques, et ont donc accepté les élèves. Nous avons aussi trouvé un industriel pour effectuer ce travail.

Puis, la personne avec qui nous avons eu un premier contact ne se manifestant pas, nous avons décidé d'aller nous même tester les clients pour éprouver notre questionnaire, sans attendre plus de directives de notre industriel.

C'est pour cela que nous avons visité le service livraison de Leclerc le Technopôle, le service de restauration scolaire de Sotteville et le responsable de la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray.

B / Premier client : Leclerc

Entretien avec le responsable de la réception des produits frais et surgelés, du bazar¹ et du textile à Leclerc « Le Technopôle » à Saint Etienne du Rouvray.

1) Les différents secteurs (produits frais):

- Frais et PGC (produits à base de lait) sont livrés par des grandes marques, des fournisseurs indépendants
- Fromages et surgelés sont centralisés et livrés par Leclerc.

La centrale est située à Lisieux. Nous n'avons pas réussi à joindre le responsable pour connaître un peu mieux la qualité sur les surgelés à la centrale de Leclerc.

Nous avons précisé que nous aimerions avoir surtout des informations concernant les surgelés lors de notre entretien, cependant notre interlocuteur nous a aussi parlé des autres secteurs car les surgelés ne représentent qu'une fraction de son travail.

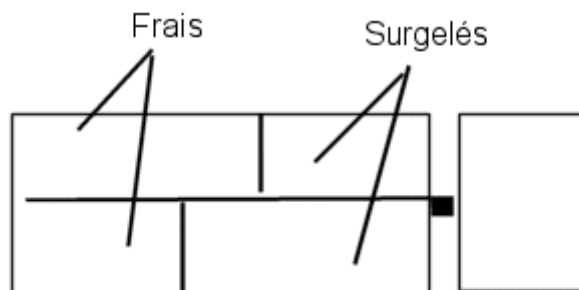
2) Les livraisons sur le site

Quantité : 20 palettes par semaines. Une palette a une taille de 80 cm x 120 cm x 80 cm.

Déroulement : la centrale prévient la veille de l'arrivée d'un camion entre 5h et 7h. elle précise son chargement, entre crèmerie (fromages) et surgelés.

Les chargements sont variables et les camions sont adaptés à cela : ils sont séparés par une cloison longitudinale et deux cloisons transversales mobiles. Le surgelé et le frais se trouvent de part et d'autre des cloisons mobiles. Une boîte noire se trouve dans chaque compartiment pour contrôler la température tout le long du trajet.

Schéma du camion :



¹ bazar : tout ce qui est saisonnier, qui n'a pas de rayon bien précis.

3) La qualité chez Leclerc

Vis à vis de la qualité, chaque magasin Leclerc est indépendant. Tous les renseignements que nous avons pu collecter se rapportent donc à Leclerc Le Technopôle et non à l'ensemble des Leclerc.

La qualité dans les livraisons au Technopôle

Le Leclerc « Le Technopôle » n'a pas de certification ISO. Une condition nécessaire à cette certification est d'avoir un sas pour les produits frais et surgelés, hors ce n'est pas le cas.

La norme exige ce sas pour assurer que la température est maintenue pendant la livraison. Au technopôle, cette étape se fait en plein air. Même si ce passage est très court et que la température n'y dépasse pas les normes pendant une grande partie de l'année, la certification ne peut pas être accordée.

La qualité des palettes proposées par les fournisseurs

Nous avons appris l'anecdote suivant à propos des palettes pour la livraison. De cette anecdote découle un nouveau système de transport des palettes.

Les palettes, avant remise en question, n'étaient pas toujours bien faites. Il arrivait qu'elles tombent et les magasiniers devaient alors les refaire : perte de temps, perte de qualité.

Les différents magasins Leclerc ont alors porté plainte à la centrale. Celle-ci a eu pour réaction de mettre en place les camions à double paroi décrits plus haut. Les palettes sont maintenant à la fois correctement retenues et pas trop serrées, elles arrivent en bon état et les magasins peuvent faire leur travail sans problème.

Nous pouvons noter au passage que lors de la mise en place de ces camions, une « boîte noire » mesurant la température a été mise en place. En cas de problème, on peut donc contrôler que la température est restée correcte durant tout le trajet. Dans le cas où il y aurait des anomalies, on peut facilement déduire si elle est due à une erreur du livreur (arrêt du camion...) ou non

Points de contrôle lors de la réception de produits surgelés

Le classeur

Un classeur faisant l'historique de toutes les livraisons est tenu à jour. A chaque livraison est inscrite les températures

- Des produits (intérieur du camion)
- De la paroi

Ces températures sont mesurées à l'aide d'un thermomètre laser pour les surgelés.

Les lois exigent que les températures du frais soient comprises entre 0 et 4°C et à moins de -20°C pour les surgelés, d'après notre interlocuteur

Certaines livraisons ne sont pas répertoriées, mais c'est très rare. Ce sont des fournisseurs qui n'ont pas de page prévue dans le classeur.

Le classeur contient donc un suivi de **quasiment** tous les relevés de livraison.

Notre interlocuteur nous a de plus assuré qu'il n'y avait aucun problème lié à la température car le temps de livraison, où le produit ne se trouve ni dans le camion réfrigéré, ni dans les réfrigérateurs du magasin, est très court

Points de contrôle

La température est le seul point de contrôle systématique.

L'aspect est contrôlé par les responsables de rayons, notamment pour la boucherie et poissonnerie.

La date est contrôlée, mais pas systématiquement, car les chefs de rayons sont chargés de surveiller les dates et de retirer les produits trop proches de la date du rayon.

Personnes en charge de ces contrôles

Les magasiniers sont responsables des contrôles effectués à la livraison. Ils n'ont pas suivi de formation précise, mais ont des instructions

Conséquences d'une non-conformité

Lorsqu'un produit n'est pas conforme, c'est à dire qu'il ne respecte pas les conditions exigées par les services vétérinaires (de température et de date essentiellement), il peut soit

- Etre refusé : le camion est renvoyé au fournisseur tel quel
- Etre accepté : cela arrive lorsqu'on se rend compte de la non-conformité après le départ du camion.

Dans le cas de l'acceptation d'une non-conformité, Leclerc est obligé de se débrouiller avec le fournisseur. D'après ce que nous avons compris, c'est une entente « à l'amiable » pour que le fournisseur reprenne ses marchandises.

Cependant, la loi interdit à des marchandises périmées de voyager. Lorsque Leclerc est en possession de tels produits, il est obligé de les détruire. Un livreur transportant de la marchandise périmée est passible d'une sanction.

La qualité après la livraison

Nous avons appris assez peu des contrôles qualité mis en place après la livraison, puisque ce n'était pas le but de notre visite. Nous avons cependant appris qu'il n'y peut y avoir qu'une seule palette à la fois en rayon, et qu'il existe un réfrigérateur de stockage par gamme de produit selon leur température (le beurre et les yaourt entre 0°C et 4°C, les fromages ont une température légèrement supérieure, les surgelés à -20°C et dans une autre pièce.)

Conclusions que nous pouvons tirer après cet entretien

Nous avons trouvé que le magasin Leclerc du Technopole n'est pas très performant en matière de qualité. Il a mis l'accent sur la productivité, et a décidé de ne pas explorer la branche de la qualité.

Cependant, on peut rapidement penser à la mise en place de quelques réflexes qualité :

- Mettre en place des fiches de suivi
- Effectuer des contrôles systématiques
- Contrôler d'autres aspects que la température à la livraison, notamment par exemple :
 - -aspect de l'emballage
 - -tenue vestimentaire du livreur
 - -propreté du livreur
 - -propreté du camion
 - -numéro d'agrément du camion frigorifique

C / Deuxième client : mairie de Sotteville

Suite à notre entretien avec Leclerc, nous avons décidé de nous orienter vers la restauration collective. Pour cela, nous avons pris rendez-vous avec le responsable de la restauration de la mairie de Sotteville, M. Kovel.

En plus d'être responsable de la restauration, M. Kovel est responsable de tout le personnel qui ne dépend pas directement de l'éducation nationale dans les écoles (tout le monde sauf les enseignants, il peut aussi y avoir des agents extérieurs). Son poste lui permet de réaliser des visites qualité imprévisibles dans les cantines des écoles de Sotteville.

Il est donc très informé au niveau de la qualité à Sotteville, mais nous a donné assez peu d'informations se rapportant directement à sa ville. Les informations que nous avons pu récolter sont plutôt applicables à la qualité pour n'importe quelle cuisine qui serait certifiée.

1) La restauration à Sotteville

Concernant la quantité brassée sur le site de Sotteville, la mairie distribue environ 320 000 repas par an (cela inclut les cantines scolaires, les repas pour les foyers de personnes âgées, le portage à domicile, les centres de loisirs.)

2) Qualité à la restauration de Sotteville

La mairie de Sotteville fait appel à un prestataire pour la restauration. Il y a une cuisine centrale qui prépare tous les repas et les livre aux cantines soit froids soit chauds. Tout ça est bien réglementé et pour avoir la qualification il faut respecter la réglementation. Un peu plus de détails un peu plus bas.

Elle est certifiée ISO 9001 (version 2000), en respectant la procédure HACCP.

3) Contrôle qualité à Sotteville. Qui agit ?

Cela dépend des services. Par exemple, à la livraison de repas pour 100 enfants :

- le responsable accueil vérifie le nombre de repas (en cas de problème, fiche de non-conformité),
- le responsable stockage vérifie la température (idem).
- Le personnel a normalement suivi une formation, sur HACCP (au moins ?). Exemple pour la propreté : utilisation du produit d'entretien, lavage correct des mains...

4) Le minimum que demande la loi française :

Une grosse partie de la loi se rapportant aux réglementations pour l'alimentaire se trouve dans le JO du 23 octobre 1997 page 15437. Vous pourrez le trouver en annexe.

Réglementations :

- pour les produits frais et produits laitiers (crèmerie) : maximum 6°C

- pour les surgelés : max. -20°C, et suivant les produits, -25 et 30°C

Des détails sur la certification ISO dans un service de restauration scolaire

Point de vue de M. Kovel

Pour M. Kovel, la certification permet une remise en cause :

- de toute l'entreprise,
- de son management,
- de sa qualité,
- de l'information,
- de la satisfaction client

Ce sont autant de points que l'on peut maintenant retrouver dans les chapitres de la norme ISO version 2000.

Les règles du jeu

- une certification ISO est valable pour 3 ans. On peut donc encore trouver des « vieilles » certifications (ISO 1994) qui font référence à une norme beaucoup plus compliquée, mais c'est de plus en plus rare et cela disparaîtra normalement totalement en 2003.
- l'HACCP est une procédure documentée de la norme. L'ISO est un échantillon.

Exemples de réglementation.

1^{er} exemple : les cordons bleus.

Le cordon bleu doit contenir au moins 30% de viande, un pourcentage maximum de panure et minimum de fromage.

Pour que la viande atteigne son pourcentage, il y a la solution de mettre du vrai jambon, ou bien du jambon saumuré².

Régulièrement, le service dont M. Kovel est responsable peut faire des prélèvements sur les cordons bleus pour tester leur qualité au niveau de la viande.

2^{ème} exemple : les températures de liaison centrale-cuisines.

Il existe 2 types de transport entre la cuisine centrale et les cuisines de chaque école : les repas froids (liaison froide) ou les repas chauds (liaison chaude)

- Liaison froide
 - les produits sont travaillés à la centrale et sont transmis pour être distribués frais ou bien à cuire.
 - Réglementation : cuisson : sortie du four à plus de 63°C, doit être refroidi en moins de 2 heures jusqu'à moins de 10°C, puis stocké à moins de 3°C.
- Liaison chaude
 - produits préparés à plus de 63°C et mis en étuve pour être acheminés vers les sites.

Au cas où cette réglementation ne serait pas respectée, une analyse des risques est mise en place.

² (saumuré : trempé dans un liquide pour qu'il gonfle et occupe plus de place dans le cordon bleu au moindre coût).

Toutes ces réglementations sont prévues par les normes et récapitulées dans "Les guides pratiques des CHR" (que l'on peut trouver au CRDP).

5) Quelle est la démarche pour la certification ?

Un organisme (payant et cher) propose :

- une expertise,
- un accompagnement,
- une aide pour mettre en place les documents (exemple : ils proposent des documents types, pour contrôler une procédure. Chaque document pourrait correspondre à une instruction par rapport au manuel qualité proposé par l'AFNOR.)

L'entreprise vit avec ses nouvelles structures pendant un an avant la certification.
L'organisme fait des contrôles tous les ans.

L'entreprise peut demander ou effectuer d'elle-même un audit plus fréquemment (tous les 6 mois par exemple) pour vérifier que la procédure est respectée. Il y a 2 types d'audit :

- interne (qqn de l'entreprise),
- externe (qqn de l'organisme).

6) Comment se passent les audits à la mairie de Sotteville ?

exemples de vérifications pendant audit :

- lavage : produit employé, fréquence de lavage
- Températures frigos : quelle procédure suivre si la température monte au-dessus de la température exigée ? (+3°C en général)
- Le responsable qualité décidera à la fin de la procédure quelle décision prendre.
- Pour trouver l'origine de la « panne ».
- Est-ce une erreur humaine (porte mal fermée...) ?
- Est-ce une panne matérielle ? (et dans ce cas, il faut faire un contrôle qualité du matériel)
- Le responsable pourra décider si les surgelés sont toujours consommable après la détection d'une non-conformité.

Les procédures qualité, dans l'ensemble, prévoient un système de fiches qui assurent le suivi qualité à tous les niveaux. C'est grâce à ces fiches que le responsable qualité peut-être au courant de tout ce qu'il se passe et surtout de tous les écarts effectués au sein de l'entreprise pour les corriger et assurer la qualité. Les fiches permettent de faire vivre le système.

M. Kovel trouve que la certification permet à l'entreprise de se remettre en cause. La certification n'est valable que pour 3 ans, le suivi doit donc être effectué pour assurer la norme. La remise en cause se fait sur chacun des chapitres de la norme :

- entreprise,
- management,
- qualité,
- information,

- satisfaction client.

La plupart du temps, les organismes certificateurs qui sont habilités à certifier une entreprise, proposent aussi en général une formation sur la qualité.

D / Troisième client : cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray

Notre troisième entretien concernant notre rapport de qualité à été réalisé avec M. Bodenes, chef de production de la restauration scolaire de Saint Etienne du Rouvray.

Son travail consiste principalement à suivre les objectifs du chef de restauration pour déterminer quels produits il doit commander, préparer et distribuer aux cantines. Il s'occupe, avec une collègue (Mme Marcos) :

- des commandes,
- de la production,
- de la livraison des repas.

M. Bodenes est bien entendu soumis à un certain nombre de contraintes, notamment des contraintes de :

- matériel,
- personnel,
- temps.

Nous avons rencontré M. Bodenes sur son lieu de travail, c'est à dire la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray. C'est elle qui commande, reçoit, prépare et livre les repas à toutes les cantines de Saint Etienne du Rouvray. Elle produit environ 2200 couverts par jour. Concernant les commandes de type surgelé, qui sont le sujet de notre rapport, ce sont les commandes habituelles au niveau des surgelés :

- poisson,
- légumes,
- glaces,
- pâtes, du type friand, pâtisseries...,
- pâtes à retravailler, comme par exemple la pâte à pizza que la cuisine centrale garnit.

La cantine n'est pas certifiée ISO. Mais la raison n'est pas qu'elle ne peut pas être certifiée, mais que les responsables n'en voient pas l'intérêt. Ils estiment en effet qu'ils n'ont pas besoin de se mettre en valeur comme le ferait une entreprise qui doit affronter la concurrence. Toutefois ils estiment que s'ils devaient un jour être certifiés, cela ne poserait pas spécialement de problème.

En effet, la cuisine centrale suit les règles de l'HACCP. Notamment les employés, qui ont tous suivis une formation sur les méthodes de l'HACCP. Certains ont même reçu une formation au C.N.F.P.T. (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). Les formations offertes par le C.N.F.P.T. sont assez spécialisées. En matière de qualité, elles se font en partenariat avec l'AFPA (Association Nationale pour la Formation Professionnelle des adultes).

La partie visible de la mise en place des méthodes HACCP concerne la mise en place d'un « cahier des charges », des exigences pour les fournisseurs en matière de qualité.

M. Bodenes et Mme Marcos se renseignent sur les certifications des fournisseurs et s'orientent plus vers les certifiés. Les exigences du cahier des charges correspondent aussi à une certification pour le fournisseur.

Mais, en tant que cuisine centrale située dans le domaine public, ils se doivent aussi de se fournir chez des locaux dont la qualité n'est pas forcément la meilleure.

Tous les restaurants municipaux peuvent suivre une charte, mise en place par l'ANDRM (Association Nationale des Directeurs de Restaurants Municipaux). La cuisine de Saint Etienne du Rouvray suit cette charte qualité.

Les cahiers des charges sont réalisés par les employés de la cuisine centrale réalisent. Ils ne font pas de tests de nouveaux produits sur les enfants pour plusieurs raisons :

- problème de temps et de mise en œuvre,
- problème d'éthique (responsabilité de faire goûter des produits pas forcément sûrs à des enfants).

Ils testent des échantillons (dont ils ne connaissent pas les marques avant de goûter) et en font des tableaux de comparatifs. C'est à partir de ces tableaux comparatifs qu'ils décident des produits qu'ils vont commander, sachant que le prix n'est pas le paramètre principal.

En outre, ils exigent toujours les fiches techniques des produits qu'ils vont commander, et cela pour plusieurs raisons :

- si elles sont manquantes, cela peut être une raison pour abandonner un fournisseur,
- il est très important de connaître le contenu des produits :
 - o problèmes d'allergies des enfants (recrudescence des allergies aux huiles),
 - o problèmes liés aux OGM.

Des fiches de non-conformités sont remplies chaque fois qu'un problème sur les produits est détecté. Celles-ci sont ensuite envoyées aux fournisseurs concernés. Il existe en outre un suivi des fiches de non-conformités, ce qui permet de repérer un fournisseur défaillant du point de vue de la qualité.

1) La procédure "cahier des charges"

La procédure lorsqu'il n'y a pas de problèmes :

La cuisine de Saint Etienne du Rouvray propose un cahier des charges pour un fournisseur.

Le fournisseur indique s'il pourra suivre les exigences.

La cuisine vérifie derrière que les exigences ont été respectées.

Un exemple pour cette procédure

Miko avait été retenu par le cahier des charges. Mais à la concrétisation de l'achat, ils se sont rendu compte que Miko ne proposait pas le même genre de qualité que la cuisine l'exigeait.

Les raisons invoquées par les responsables de la cantine sont que Miko s'oriente de plus en plus vers la grande distribution et les desserts, et ne s'intéresse plus au marché des collectivités locales.

Que se passe-t-il si les exigences de la cuisine ne sont pas respectées ?

Comme nous l'avons dit précédemment, il existe des fiches de non-conformité. De ce fait, lorsqu'un problème est remarqué, comme le non-respect des exigences définies dans le cahier des charges, une fiche de non-conformité est remplie. Si les responsables de la cuisine l'estiment nécessaire, un camion peut être renvoyé avec son chargement.

Mme Marcos, qui est plus responsable des relations avec les fournisseurs, transmet la fiche de non-conformité au fournisseur. Grâce au suivi des fiches de non-conformité, le fournisseur est "fiché", pour éviter de refaire les mêmes erreurs.

Pourquoi les cahiers des charges sont-ils si importants ?

Les cahiers des charges sont les représentants des exigences de la cuisine vis-à-vis des fournisseurs.

Sans cahier des charges, ils pourraient s'imaginer que la cuisine, en tant qu'organisme public, et n'ayant pas de certification, accepterait n'importe quel produit. Or ce n'est pas le cas, malgré les apparences, elle attache beaucoup d'importance à la qualité des produits surgelés qu'elle reçoit.

Certains fournisseurs ne répondent pas à des exigences qualité, mais suivent le cours des produits, et espèrent faire un maximum de profit en proposant des meilleurs prix.

On voit bien que la qualité est très différente suivant les fournisseurs, notamment au niveau du suivi du produit. Mais on peut quand même noter que légalement, tous les fournisseurs doivent répondre au minimum exigé par les services vétérinaires.

Toutes les commandes sont suivies par informatique. Les responsables sont donc capables de tout contrôler tout le temps, ce qui est fait systématiquement à la réception des produits par les magasiniers.

Quels sont les points de contrôle à la réception ?

- camion,
- marchandise,
- température,
- aspect des paquets => ils n'acceptent pas les paquets écrasés,
- goût des produits (par échantillon),
- le prix compte très peu.

Qui réalise les contrôles ?

- les magasiniers, qui connaissent les produits,
- tout le personnel de la cuisine pour les tests de goût.

Concernant les surgelés, la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray s'adresse à un certain nombre de fournisseurs. Nous ne nous sommes intéressés qu'aux deux principaux fournisseurs.

Le premier fournisseur auquel nous nous sommes intéressés est l'entreprise Davigel. Celle-ci s'occupe principalement de la livraison de poissons surgelés. Les responsables de la cuisine centrale ont de très bons rapports avec cette entreprise. Ils apprécient la démarche qualité client proposée par Davigel. Cela passe notamment par un numéro vert, où des nutritionnistes et diététiciens sont à l'écoute du personnel de la cuisine. En outre, Davigel mets en place des journées de formation, avec notamment des rencontres avec des représentants de

toute la chaîne du froid (à Dieppe, siège social du groupe). Nous sommes d'ailleurs allés voir Davigel pour voir comment ils appliquent la norme ISO.

L'autre fournisseur est Pomona. C'est un groupe du même genre que Davigel, et qui semble assez important en France. Il est tout comme Davigel certifié ISO. Ils proposent des fiches techniques, et tout ce que la cuisine de Saint Etienne du Rouvray peut exiger.

D'après M. Bodenes, ce groupe est plus gros que Davigel, en tout cas pour les produits auxquels la cuisine centrale s'intéresse.

Et la loi dans tout ça ?

Les services vétérinaires ont des exigences minimales (JO du 23/10/97). Ils peuvent contrôler quand ils le veulent.

Un projet pour Saint Etienne du Rouvray : des exigences Qualité

Les responsables de la cuisine centrale ont pour projet l'évolution vers la liaison froide (actuellement, la cuisine centrale ne propose que des liaisons chaudes).

Bref rappel :

- liaison chaude : la cuisine centrale prépare les plats cuits et les livre, les cuisines relais n'ont besoin que de réchauffer,
- liaison froide : la cuisine centrale "pré-prépare" les plats, doit les refroidir à 10°C en moins de deux heures, et les stocke à moins de 3°C. Les cuisines relais doivent donc avoir suffisamment de matériel pour réchauffer.

Certains choix difficiles doivent donc être faits :

- il faut investir, choix entre nouveaux locaux/ les mêmes réaménagés,
- besoin de matériel pour la liaison froide :
 - o matériel de refroidissement,
 - o matériel de stockage du froid,
 - o matériel sur les sites qui reçoivent.
- il faut aussi acquérir les techniques, pour le refroidissement notamment.

Le questionnaire satisfaction

Nous avons proposé notre questionnaire satisfaction (première version) à notre interlocuteur lors de notre entretien. Celui-ci l'a fait remplir par sa collègue responsable des relations avec les fournisseurs.

Si nous avons trouvé plus de clients qui font à la fois beaucoup de commandes chez Miko ou Davigel et pour qui cela représente une grande part des commandes, nous aurions pu faire une réelle étude satisfaction client.

Ici, nous pouvons seulement constater le résultat pour un client.

Dans l'ensemble, le client est satisfait du service proposé par Miko. Il faut tout de même noter que c'est un fournisseur très important (75 à 100 % pour les surgelés ou desserts),

que la cuisine a l'habitude de commander chez eux (depuis plus de 5 ans), passe environ 10 commandes par mois, et pour tout type de surgelés.

La livraison est bien vécue, cependant on peut noter deux remarques : le manque de pièces par carton, et un calibrage irrégulier pour certains produits.

Les autres fournisseurs cités sont Davigel, Pomona et Eismann.

2) Un audit pour la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray

Nous venons de voir que la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray n'a aucune certification ISO, cependant elle suit la procédure HACCP et estime qu'elle pourrait obtenir la certification

Une dimension intéressante pour une étude plus approfondie serait de mener un audit complet sur la cuisine.

Avec les informations dont nous disposons, nous ne sommes pas capables de mener l'audit à son terme. Nous pouvons cependant proposer une revue préliminaire et une préparation pour un audit.

Différents types et catégories d'audits

Nous avons étudié en cours les différents types d'audit, à savoir :

- les audits internes
- les audits externes

Nous avons déjà parlé de ces types d'audit plus tôt dans ce rapport, à propos de la société Davigel.

Nous avons aussi étudié les catégories d'audit :

- audit système
- audit de procédés
- audit du produit.

Dans notre cas, et compte tenu des informations dont nous disposons à propos de la cuisine de Saint Etienne du Rouvray, nous allons nous limiter à un audit externe des procédés.

Objectifs de l'audit

Les objectifs d'un audit qualité sont les suivants :

- Déterminer la conformité des éléments du système qualité par rapport aux exigences spécifiées
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre afin de satisfaire aux objectifs
- Aider l'audit à appliquer et à améliorer son système qualité
- Permettre la certification du système qualité

La revue préliminaire

Nous ne pouvons ici couvrir qu'une très faible partie de l'audit de même que de la revue préliminaire.

Nous allons donc sélectionner les points que nous serons capables de couvrir.
Cette revue contient trois points : le plan d'audit, les missions de l'équipe d'audit et les documents de travail.

Plan d'audit

C'est un document qui permet de connaître le déroulement de l'audit.

Parmi les points suivants, décrivant le contenu du plan d'audit, nous avons barré ceux que nous ne pouvons pas ou n'avons pas d'intérêt à aborder.

- Objet et domaine d'application
- Identification des départements ou des domaines soumis à l'audit
- Identification des documents de référence
- ~~Identité des auditeurs~~
- ~~Date et lieu de l'audit~~
- ~~Date et durée des principaux audits prévus~~
- ~~Calendrier des réunions à tenir avec la direction de l'audit~~
- ~~Liste de diffusion du rapport d'audit~~

Objet et domaine d'application

Cet audit n'a aucun caractère officiel. Il est exécuté par des étudiants pour leur propre gouverne. En fonction de la qualité du résultat proposé, il pourra éventuellement aboutir à une conclusion intéressante sur la qualité à la cuisine de Saint Etienne du Rouvray.

Le domaine d'application de l'audit est la cuisine central de Saint Etienne du Rouvray, un organisme de restauration collective. Elle est donc soumise à une réglementation précise et notamment au niveau de la sécurité alimentaire et de réglementations du ministère de l'agriculture.

Identification des départements ou des domaines soumis à l'audit

Les domaines soumis à l'audit se limiteront à la réception des marchandises.

Identification des documents de référence

Le document de référence dont nous disposons est la documentation proposée par l'AFNOR pour la norme ISO version 2000.

Nous disposons également du journal officiel du 23 octobre 1997 du ministère de pour la réglementation dans l'alimentaire.

Documents de travail

Ces documents sont des outils de travail pour l'auditeur.

Nous pouvons ici faire une check-list de tous les points que nous pourrions aborder pour un audit à la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray.

- Système de management qualité. Nous connaissons assez peu d'information sur ce système, il serait bon de l'explorer pour vérifier qu'il respecte tous les points exigés par la norme (chap. 4)

- Responsabilité de la direction.
 - Nous savons assez peu d'information sur l'engagement de la direction. Mais nous savons déjà, pour avoir pu parler avec le directeur, qu'il est impliqué dans la qualité que peut fournir sa cuisine.
 - Cependant, nous n'avons pas du tout entendu parler de certains points tels que la politique qualité, la planification de la qualité, et les revues de direction.
 - Pour ce qui est de l'écoute client, la responsabilité, l'autorité et la communication de la direction, nous avons assez peu d'informations mais il semblerait que ces points soient suivis.
- Management des ressources : nous avons eu occasion de discuter des ressources, puisque nous avons parlé de l'évolution des locaux, ainsi que de la formation du personnel. Nous avons cependant assez peu d'informations.
- Réalisation du produit
 - Notre entretien n'ayant pas porté sur la production mais plutôt sur les commandes, nous ne savons peu de choses sur la procédure mise en œuvre.
 - Nous savons cependant que les productions ne sont pas décidées au hasard, et résultent d'évaluations sur l'apport nutritionnel des repas par exemple.
 - Nous savons aussi que les processus relatifs au client (les enfants) ne sont pas négligés et même soignés.
 - Nous ne connaissons par contre quasiment rien des procédures de conception et de développement, sur la production et préparation du service, sur les dispositifs de surveillance et de mesure.
 - Nous avons appris énormément de choses sur les achats de la cuisine centrale, et allons essayer d'émettre un premier avis sur ce point.
- Enfin, l'audit porte sur les mesures de la qualité, l'analyse et l'amélioration.
 - N'ayant pas entendu parler de la présence effective d'un système de management de la qualité, nous ne savons pas si celui-ci est suivi.
 - Nous pensons que le principe d'amélioration du système qualité est mis en œuvre, car nous avons appris que le système de cahier des charges avait été mis en place depuis peu et qu'il devait tendre à s'intensifier.

Notre avis vis-à-vis du chapitre 7.4, c'est à dire la qualité apportée aux achats.

Reprenons le document de l'AFNOR point par point.

7.4.1 processus d'achat

Le processus d'achat se fait en conformité avec les exigences du client : par exemple, les surgelés contenant des aliments allergènes ne sont pas sélectionnés

Les fournisseurs sont sélectionnés selon leur aptitude à répondre aux exigences du cahier des charges. On peut prendre l'exemple de Miko qui a déjà été refusé.

7.4.2 Informations relatives aux achats

Nous n'avons malheureusement pas eu d'exemple de cahier des charges à notre disposition, alors que notre interlocuteur nous l'avait promis. Etant donné le manque de temps, nous n'avons pas insisté.

Nous pensons cependant que ces cahiers des charges sont suffisamment détaillés pour répondre pleinement au chapitre 7.4.2 de la norme.

7.4.3 Vérification du produit acheté

Tous les produits commandés étant suivis par informatique, tous les magasiniers ayant suivi une formation, nous pensons aussi que ce point est conforme à la norme.

Un rapide tour d'horizon des procédés à mettre en œuvre pour faire un audit à la cuisine de Saint Etienne du Rouvray nous mène donc à croire que cet organisme pourrait obtenir la qualification ISO s'il le désirait.

Cependant, nous ne voulons pas tirer de conclusions trop tôt, car ce n'est pas après un entretien d'une heure et sans visite des cuisines, sans une réelle connaissance de tous les points intervenant dans la norme pour l'alimentation, plus particulièrement la restauration et même la restauration collective, sans avoir effectué l'audit dans son intégralité que nous pourrions apporter une conclusion pertinente.

Nous pourrions d'autre part souligner le fait que nous sommes des étudiants à qui la partie visible de l'iceberg a été montrée, et que nous ne pouvons exiger la même rigueur à notre interlocuteur que l'aurait fait un organisme certificateur.

E / Conclusion sur les clients

Nous avons été reçus dans les trois services suivants :

- Service réception des livraisons, Leclerc Le Technopôle
- Service de gestion de la restauration scolaire, Mairie de Sotteville
- Service de production de la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray.

Nous n'avions pas prévu, au début de notre travail sur la qualité, de rencontrer les responsables de ces trois services.

Nous avons voulu nous tourner vers des clients de Miko lorsque nous avons compris que notre contact ne nous donnerait pas plus d'informations sur le travail qu'il attendait de nous, et sans savoir s'il chercherait à nous contacter de nouveau.

L'objectif des entretiens était tout d'abord d'éprouver le questionnaire satisfaction client que nous avons élaboré avec Miko, et puis essayer d'explorer la dimension qualité du côté client. Nous avons essayé d'orienter les entretiens vers la qualité à la réception, mais aussi après la réception des produits surgelés.

Nous pouvons souligner, avant de donner plus de détail sur la qualité que nous avons pu observer, que dans le domaine des surgelés, la loi donnée par les services vétérinaires exige un minimum de discipline. (JO du 23 octobre 1997 se trouvant en annexe). Ceci est facilement compréhensible, compte tenu des risques qui existent dans le cas d'un mauvais conditionnement de produits surgelés.

Cependant, nous avons pu constater que pour ces trois exemples, la qualité n'est pas vue du tout de la même façon.

Une conclusion rapide serait de dire que le service de réception des livraisons de Leclerc ne tient pas compte de la qualité dans son travail, que la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray a mis un accent mais n'a pas poussé jusqu'à la certification, et que le service restauration de Sotteville est un bon exemple de ce qui peut se faire en matière de qualité.

Si on pousse un peu plus loin l'analyse, il ne faut pas perdre de vue que ces trois services n'ont pas le même métier, et que la qualité n'est pas mise en place dans les mêmes conditions.

Dans le premier cas, l'exigence de rendement a peut-être stoppé des démarches qualité qui auraient pu être entamées. Apparemment le système n'est pas prévu comme cela et il est très difficile de changer les choses. On comprend cela très facilement quand on analyse un peu la démarche mise en place par les certificateurs, qui attendent un an entre leur première visite et les conseils pour mettre en place la qualité, et la certification.

Pour le cas de la cuisine de Saint Etienne, nous l'avons déjà dit précédemment, la certification n'a pas été recherchée car elle n'apporterait pas énormément. Le responsable de production que nous avons rencontré estime que la cuisine pourrait être certifiée si elle en faisait la demande, mais le coût de cette certification est un frein. Cependant, l'appel à des organismes de certification ne soulèverait-il pas des exigences qui auraient été délaissées ? Il

nous semble que tant que la démarche encadrée pour ISO n'a pas été menée par des organismes certifiés, des détails peuvent toujours avoir été oubliés. Le respect de la procédure HACCP est un très bon point vis-à-vis de la qualité, mais l'exigence ISO est peut-être plus élevée.

Nous n'avons pas eu le temps de détailler plus les procédures mises en place à la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray à cause de l'entretien tardif (7 juin) lié à nos difficultés avec Miko, mais cette perspective pourrait être creusée par un groupe en qualité l'année prochaine. Nous pourrions ainsi justifier ou non nos doutes sur la certification de la cuisine de Saint Etienne, et cela permettrait aussi à ses responsables dans le cas d'une pseudo-certification de vérifier leurs espoirs vis-à-vis de la qualité.

Enfin, le service restauration de Soteville est certifié ISO. Si nous voulons comparer ce service aux deux cités ci-dessus, nous ne devons pas oublier que le service fait appel à un prestataire pour nourrir ses clients. Le travail effectué est donc beaucoup plus administratif que manuel. Cependant, la certification est très certainement aussi attribuée grâce à la qualité fournie par ce prestataire.

Mais n'oublions pas nos objectifs premiers : récolter les avis des clients pour sur les fournisseurs tels que Miko.

Nous avons donc bien testé notre questionnaire client auprès de la restauration de Saint Etienne du Rouvray et questionné le responsable de la production sur ses relations avec les fournisseurs, mais les deux autres entretiens ont été moins fructueux. C'est vraiment dommage que cet entretien ait été le dernier, nous aurions pu récolter plus d'informations.

F / Nos difficultés

Nous avons aussi cherché à contacter le service de restauration scolaire de Petit Quevilly. Nous avons en effet appris de plusieurs sources que ce service est certifié ISO et qu'il est très performant en matière de qualité.

Nous n'avons malheureusement jamais réussi à rencontrer Mr Demerseman, responsable sur Petit Quevilly.

Nous avons pensé, lors de nos recherches sur des clients des groupes du genre de Miko, que les collectivités seraient prêtes à nous recevoir. C'est pour cela que nous avons appelé toutes les mairies du Sud de l'agglomération Rouennaise. Malheureusement, nous n'avons réussi à avoir des entretiens qu'avec 2 d'entre elles, car elles sont souvent regroupées en cuisines centrales, ce qui réduit leur nombre, et que les responsables nous ont parfois montré au téléphone qu'il n'étaient pas prêts à recevoir des étudiants pour une étude sur la qualité.

Nous aurions pu aussi nous renseigner sur des organismes certificateurs, ayant récolté les noms de Veritas et Lapave, tous deux situés à Mont Saint Aignan. De même que pour la cuisine centrale de Saint Etienne, le temps nous a manqué pour approfondir ces perspectives.

Conclusion

Contrairement à la majorité des élèves du cours de qualité, nous n'avons pas effectué d'étude pour une entreprise précise et qui pour nous aurait été un client. Cette approche aurait été formatrice pour nous, car le fait d'avoir un client et de répondre à ses exigences est très important.

Cependant, notre premier « client » nous a rapidement montré son désintérêt pour notre service gratuit. Nous avons donc nous tourner vers une autre approche, et cela n'a pas été facile de produire un rapport tel que celui ci, n'ayant pour objectif que de répondre à nos propres exigences et intérêts.

Nous avons donc essayé de faire une présentation assez complète de la norme en relation avec les surgelés, et de creuser un peu cet aspect en allant voir des professionnels qui pouvaient être face à ces normes et exigences qualité.

Nous savions assez peu ce que nous pourrions demander à nos interlocuteurs avant les entretiens, il en résulte un rapport assez orienté sur la théorie et peu sur la pratique de la qualité. Nous avons essayé autant que possible de décrire cette mise en pratique.

La rédaction de ce rapport nous a beaucoup apporté au niveau des connaissances de la norme, nous sommes maintenant au courant de certaines procédures spécifiques au domaine auquel nous nous sommes intéressés, et avons aussi creusé la norme ISO, que nous avons déjà vue en cours, mais que nous n'aurions pas eu en main de la même façon sans ce dossier.

Nous avons aussi appris que le contact avec les professionnels pouvait être difficile, mais aussi assez facile. Nous avons pu remarquer que les organismes qui avaient l'air d'être les plus impliqués dans la qualité de leur service nous ont reçus assez bien, mais malheureusement nous les avons rencontrés assez tard, et n'avons pas eu le temps de développer avec eux un projet similaires à ceux des autres groupes.

Nous avons aussi pu constater que la première société avec laquelle nous avons pris contact ne s'est pas investie dans notre proposition. Nous avons appris à la suite de nos entretiens qu'elle n'était actuellement pas impliquée en matière de qualité, certainement car préoccupée par d'autres exigences. C'est le genre de réactions que nous avons pu avoir lors de nos premiers appels téléphoniques pour commencer ce dossier, et lors de quelques essais infructueux pour quelques cuisines scolaires du Sud de Rouen.

Nous pouvons de plus ajouter que, indépendamment de la qualité de leur service, les organismes publics ont été assez aimables avec nous.

Nous ne voudrions pas que ces conclusions portent tort au Leclerc de Saint Etienne du Rouvray où nous avons été bien reçus.

Enfin, la rédaction de ce rapport nous a ouvert des perspectives pour des travaux concrets et utiles aux organismes auxquels nous avons eu affaire. Nous pensons qu'il est tout à fait envisageable de mener une étude sous la direction de Davigel, ou même à la mairie de Sotteville.

La perspective de proposer un audit à la cuisine centrale de Saint Etienne du Rouvray serait pour eux, je pense, très intéressante. En tant qu'étudiants, nous proposerions un travail certes de très mauvaise qualité par rapport à celui d'un organisme certificateur, et ne pourrions proposer aucune réelle certification, mais nous pourrions apporter une clarification, et permettre de combler les points qui auraient pu être oubliés.

En fin de compte, nous avons réalisé un travail qui apparaissait sans but en premier lieu, et qui nous a ouvert des perspectives.

Bibliographie

<http://www.legifrance.gouv.fr/>

<http://www.journal-officiel.gouv.fr/>

<http://www.haccp.fr/>