

Déjeuner Qualité du 11 mars 2014 :
Témoignage de Monsieur Bernard Lambert – Brasserie du Bocq

- 1. La gestion de la Qualité à la Brasserie du Bocq.**
- 2. HACCP : différentes visions entre les différents organismes de contrôle et d'audit. Comment les entreprises s'y retrouvent-elles ?**

Historique :

La Brasserie Du Bocq, créée en 1858, est une PME familiale de la province de Namur qui emploie 48 personnes. Elle brasse 100 000 hectolitres par an ce qui la classe au rang de brasserie de taille moyenne. Son CA annuel est de 9 millions € et elle investit 1 million € chaque année. Sa spécificité est la production de bière à haute fermentation, refermentée en bouteille. Elle utilise une seule souche de levure, fruitée, qui appartient à la brasserie. Elle produit 10 marques propres (Blanche de Namur, Gauloise, Apple Bocq entre autres,...) et effectue du travail à façon en 3 types de sous-tirage (bouteilles, fûts et citernes). 30 % de la production est exportée.

- **Système Qualité :**

Il a été mis en place à partir de 1995 au départ du mémoire d'une étudiante de Madame Duculot (FUSAGx). Cette mise en place théorique des règles HACCP avec l'aide des Facultés de Gembloux a débouché en 1997 sur l'engagement d'un responsable qualité qui a mis en pratique pour la 1^{ère} fois des procédures de travail sur le terrain et un processus de suivi systématique en s'appuyant sur la gestion documentaire de l'ISO 9001. Il n'y avait pas d'objectif de certification à ce stade car le choix de la direction était de rester libre par rapport à ses procédures internes. Les audits ont commencé dans les années suivantes à la demande de clients (grande distribution) qui envoyaient des auditeurs de leur chaîne ou des sous-traitants. A partir des obligations légales de 2003, ainsi que de la création de l'AFSCA puis du guide de l'autocontrôle des brasseries en 2004, la certification est devenue indispensable.

En 2009, le référentiel BRC a été choisi au sein de la Brasserie du Bocq car il était commun à plusieurs grands clients. Il a été mis en place avec un bureau externe, Procert, durant 3 ans. En parallèle, la certification SAC (guide d'autocontrôle) a été étudiée avec le bureau SGS et la certification GMP qui concerne les sous-produits pour animaux. Travailler sur 2 certifications en même temps relève du défi et des choix stratégiques ont dû être opérés, notamment celui de se libérer du référentiel imposé par les clients anglais (BRC) au profit de l'ISO 22000, qui a également été mis en place avec Procert, le système étant jugé plus flexible et plus adapté à l'outil brassicole.

Les conclusions des derniers audits sont que la Brasserie du Bocq a réussi à mettre en place un système simple, fiable et adapté à l'entreprise mené par une équipe HACCP multidisciplinaire et investie. Les points faibles se situent au niveau de la redondance de certains documents (notamment

avec l'utilisation de documents *papier* sur le terrain) et l'amélioration de la communication sur les marchés émergents.

- **Outils de base :**

Ce sont des documents sur mesure, élaborés de manière à établir l'exhaustivité des points de contrôles dans la procédure de production et la transversalité des informations lors des audits internes.

- Politique et objectifs qualité : définition des 6 piliers (sécurité alimentaire et satisfaction client, respect strict du dispositif légal, mise en place et respect des certifications,...) qui tracent la ligne de conduite de l'équipe, avec l'appui de la direction. L'implication de la direction est à souligner car l'estimation des coûts et une régularité des échanges transversaux sont des éléments fondamentaux à la réussite de la mise en œuvre de la Qualité au sein de l'entreprise.
- Manuel Qualité : tableau concernant la FSSC 22000 comprenant chaque objectif avec ses indicateurs de réussite et ses cibles. Formaliser ses actions permet de créer des ratios et des statistiques, d'avoir des objectifs de réussite quantifiés (ex : 100 % des travailleurs ayant reçu une formation adaptée, 0% de plaintes clients, 20 % de fournisseur audités par la firme, 70 % d'actions correctives menées endéans le mois...).
- Etude HACCP : matrice de probabilité qui permet de classer les dangers selon leur fréquence et leur gravité, basée sur l'arbre de décision de l'ISO 22000 qui détermine des CCP (risque qu'on ne peut maîtriser de façon continue) et des PRPo (pré-requis opérationnels). Le tableau de synthèse permet d'avoir une vue sur chaque danger et de le classer en tant que CCP ou PRP.
- Planning Qualité : face au stress de l'audit et au risque d'oubli sur les fréquences d'analyse par exemple, des items (hygiène, détection de corps étrangers, nettoyage et désinfection, étalonnage des outils de surveillance,...) ont été listés, ce qui a donné naissance à une série d'audits internes répartis sur l'ensemble de l'année dans un semainier. Il suffit ensuite de cocher de manière adaptée pour chaque risque les périodes de contrôles (à faire/fait) pour qu'aucun oubli ne survienne. S'ajoute à cette liste, les analyses sous-traitées (eau, tests de pression en bouteilles, micro- bio, contaminant produits finis, visites médicales,...), les formations du personnel (HACCP,...), la calibration des appareils de labo, le timing des différents audits. On peut y inclure d'autres spécificités (liées aux aspects environnement et sécurité) comme les taxes, prélèvements, sécurité du personnel, rapports annuels,... de manière à créer un outil le plus exhaustif possible.
- Tableau des améliorations continues : gérer les non conformités et les améliorations à mettre en place. Il inclut les non conformités issues des audits de l'AFSCA, les réclamations vers les fournisseurs, les constats des audits internes, les remarques des sous-traitants (comme Pest control), les infos du labo, les actions correctives

suites aux conclusions de la revue de direction, le glass book, les accidents de travail, les réunions HACCP, les audits clients, les audits FSSC 22000, SAC et GMP. On y mentionne les origines et la date, la provenance, le produit concerné, le conditionnement, le lot, la quantité, le motif de réclamations, le résultat de l'examen en labo, la mesure de correction (destruction, ...), l'action corrective (erreur de recette, correction de l'aromatisation) et la date de l'action. Il est important de lister chaque cas de figure pour déterminer des mots-clés pertinents permettant de classer le problème et de fournir des statistiques donnant une vision analytique des réclamations internes et externes sur une année, pour ensuite cibler les actions correctives et tirer des enseignements de l'expérience (gain de temps sur le long terme).

- Table des matières : utilisation de la table des matières avec mises à jour automatiques dans Word. La gestion documentaire est facilitée, et surtout, la certitude d'avoir accès à la dernière version du document recherché.
- Revue de direction : permet de réviser annuellement l'ensemble des modifications qui ont eu lieu au niveau du système qualité en faisant le tour des changements susceptibles d'affecter l'HACCP, des non conformités, des nouveaux investissements, des nouveaux opérateurs, des audits internes et de certification. Ses conclusions sont transformées en plan d'actions. Ex : formation externe du contremaître technique qui doit intégrer l'équipe HACCP ; formation des sous-tireurs *fûts* pour les fûts *one-way* en plastique ; suivi de la nouvelle réglementation FIC sur l'étiquetage ; opérer le choix des PRP et CCP par rapport au guide sectoriel.
- Flow Sheet : ensemble des phases de la production avec mise en évidences des CCP (pasteurisation,...) et des PRPo (inspection des bouteilles vides sortie laveuse, gestion du verre pendant sous tirage, bouchage, capsulage,...).

- **Débat autour des différentes visions normatives :**

Un cas pratique vécu à la Brasserie du Bocq : le passage de 2 normes de certification en même temps.

→ D'une part le guide d'autocontrôle rédigé par la fédération des brasseurs pour répondre à l'arrêté royal, approuvé par l'AFSCA, avec une vision très traditionnelle. Jugé difficile à mettre en place et à éditer car il contient 9 CCP et 60 CB (conditions de base). Celles-ci ne sont pas définies comme étant une *bonne pratique*, un *PRP* ou un *CCP*... La matrice et l'arbre de décisions sont très éloignés de l'ISO 22000.

→ La norme ISO 22000, déjà partiellement intégrée via la norme ISO 9001 et l'HACCP, a une exigence de résultats et non de moyen, un référentiel plus flexible et plus responsabilisant. L'HACCP se centre sur l'essentiel avec un plan en 12 étapes comportant des pré-requis (les bonnes pratiques d'hygiène) et, suivant l'analyse de risques, des points répartis en CCP (surveillance continue) ou en PRP.

→ Certains clients internationaux imposent également leurs normes propres.

Éléments du débat :

Il est probable que de petites brasseries n'aient pas le nombre de CCP, il faut pouvoir expliquer pourquoi elles ne les comptent pas tous, pourquoi c'est un CCP dans leur guide et pas dans la brasserie.

Confronter les visions est fréquent sur le terrain, mais il est constaté qu'il existe des disparités dans l'ouverture d'esprit dont peuvent faire preuve les auditeurs/inspecteurs.

A l'AFSCA, par exemple, il y a un nouveau service avec une personne responsable pour les plaintes. Ils sont conscients des différences entre les inspecteurs par province et les font travailler de manière groupée pour uniformiser leur méthode. Les choses sont en cours d'amélioration.

A la Brasserie du Bocq, leur auditeur a une vision assez large de l'audit et une expérience dans ce secteur précisément, ce qui a permis de justifier certains points de l'étude HACCP menée. Un tableau récapitulatif croisant les CCP et PRPo en regard des 9 CCP et des 60 CB pour montrer les parallélismes s'avèrerait nécessaire lors des audits.

La Brasserie du Bocq s'étonne de devoir subir encore autant d'audits de l'AFSCA depuis qu'elle a mis en place le SAC, censé engendrer une diminution des audits AFSCA de moitié.

Un audit groupé (pour réduire les coûts d'inspection) n'est pas possible à la Brasserie parce que l'organisme certificateur (pour la norme FSSC22000), choisi pour son expérience dans le domaine n'est pas accrédité pour le SAC. Un autre organisme est donc chargé d'auditer le SAC.

L'ISO 22000 ouvre-t-elle beaucoup de portes ? La norme n'a pas encore autant de renommée que le BRC mais depuis l'ajout de l'ISO TS, les grandes surfaces se montrent plus intéressées.

A l'exportation :

En Angleterre : les clients anglais exigent un nouveau référentiel spécifique à la place du BRC, or ils en sont à l'origine. Par exemple, 3 grandes surfaces anglaises à fournir = 3 audits différents à subir. Les audits sont réalisés par des bureaux externes payants. Les anglais ont la réputation d'être plus sévères avec les importateurs qu'avec leurs propres entreprises. Il y a en effet 2 poids 2 mesures, cela dépend de la rareté du produit. On peut y voir une forme de protectionnisme.

En Chine : La Brasserie du Bocq n'a pas encore beaucoup de retours en matière d'exigences particulières. C'est un nouveau marché à explorer.

Aux Etats-Unis : il y a une crainte énorme par rapport au bio-terrorisme. Ils veulent que les entreprises s'équipent de badges, vidéos surveillances, de scans pour tout...

L'exportation progresse bien grâce au prix reçu 2 fois de suite par la Blanche de Namur dans un concours international et grâce à la certification BRC en 2010. Ce sont leurs deux cartes de visite principales dans les pays où la Brasserie du Bocq n'est pas encore connue.

Et si c'était à refaire ?

La Brasserie peut compter sur l'appui de sa Direction et de son personnel. Le résultat est plutôt positif malgré les aléas. Oui, si c'était à refaire, la Brasserie du Bocq opérerait les mêmes choix même si cela a coûté une fortune et même si cela continue de coûter cher (engagements, audits...).

Il faudrait pouvoir mettre en regard de ces coûts, le coût de la « non qualité »...