

**PROCESSUS DE DEPLOIEMENT
D'UN REFERENTIEL QUALITE EN
GRANDE DISTRIBUTION :
CREATION DE LA
METHODOLOGIE R.O.M.A.**

Camille CARPENTIER

*ST02 – Stage
Professionnel de fin
d'études*

Tutrice : Mme Sandrine LANFRIT
Responsable Qualité Exploitation

Suiveur : Mr Gilbert FARGES
Responsable du Master Qualité et Performance dans les Organisations, UTC

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
RESUME.....	4
ABSTRACT	4
GLOSSAIRE	5
TABLEAUX DES FIGURES	6
INTRODUCTION.....	7
I- De la grande distribution alimentaire à la mission du stage	8
1.1. La grande distribution alimentaire.....	8
1.1.1. L'histoire de la grande distribution alimentaire	8
1.1.2. L'organisation de la grande distribution alimentaire.....	9
1.2. Etat de l'art	12
1.2.1. Contexte réglementaire français	12
1.2.2. Le référentiel qualité.....	14
1.3. Présentation du projet.....	15
1.3.1. Problématique.....	15
1.3.2. Identification des parties prenantes	16
1.3.3. Enjeux.....	17
1.3.4. Objectifs du projet	18
II- Aider les magasins, grâce à une méthodologie constructive : le cycle R.O.M.A.....	19
2.1 « R » comme Référentiel.....	19
2.1.1 Les derniers points réglementaires	19
2.1.2 Impressions et envois aux magasins.....	19
2.2 « O » comme Outils.....	20
2.2.1 Premier outil : la formation des magasins	20
2.2.2 Deuxième outil : l'outil d'autodiagnostic	20
2.2.3 Troisième outil : les aides mémoires (dépliants de poche, poster, vidéos).....	21
2.3 « M » comme Mesures	21
2.3.1 Construction de la check-list d'audit.....	21
2.3.2 Paramétrages du site web interne pour les audits	22
2.3.3 Les audits pilotes en magasin	23
2.3.4 Les audits internes en magasin	23
2.4 « A » comme Améliorations.....	23
2.5 Le planning et les ressources nécessaires.....	24
2.6 Analyse de risque de la méthodologie R.O.M.A.....	25

III- De la mission initiale aux résultats finaux.....	26
3.1. Les résultats obtenus au 15 Juin 2014.....	26
3.2. Retours d'expérience du projet.....	27
3.2.1. Retour d'expérience sur les livrables.....	27
3.2.2. Retour d'expérience sur le management de projet	28
3.3 Perspectives du projet.....	29
CONCLUSION	30
LEXIQUE.....	31
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	32
ANNEXE	34

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes que j'ai rencontré, durant ce stage, pour leur accueil, leurs conseils et leur bonne humeur.

Ma rencontre avec ma tutrice, Mme Sandrine LANFRIT, Responsable Qualité, a été enrichissante à tous les points de vue, aussi bien professionnel que personnel. Je la remercie pour son accueil, son sourire chaque matin, son aide et son soutien tout au long du stage. Les cours de Zumba vont vraiment me manquer !

Un grand Merci à Mr Christophe LEGRAVEREND, Directeur du Service qui m'a offert la possibilité de découvrir et d'acquérir une première expérience dans la grande distribution alimentaire, le secteur dans lequel je veux réaliser mon projet professionnel.

Je remercie également chaque personne du Service. J'ai sollicité tout le monde avec mes questions pour le référentiel : merci pour votre temps et vos suggestions d'améliorations. Je garde d'excellents souvenirs d'une équipe soudée et d'une ambiance vraiment agréable.

Un clin d'œil particulier à l'ensemble des stagiaires et au « chef stagiaire » Mr Romain GAUMONT, Responsable Qualité. Merci pour les âmes organisatrices des sorties qui ont permis au groupe de partager de bons moments.

Je ne peux passer sous silence la participation de tous les autres services comme le Développement Durable, le S.A.V. et l'ensemble des magasins en partenariat et participants au projet.

Mes remerciements particuliers à Mr Jérôme MERMINOD, Coordinateur Disponibilité Linéaire, et Mr Francisco PAMPILLON, Chef de projet, qui m'ont apporté une aide et un soutien particulier grandement apprécié.

Je remercie l'ensemble de l'équipe enseignante de l'UTC pour la qualité et la pertinence de leurs enseignements.

RESUME

La grande distribution française s'est fortement développée depuis les années 1950. Elle touche l'ensemble de la population dans une multitude de domaines : alimentaire, bricolage, ameublement, textile, électroménager, etc. La forte concurrence de ce secteur entraîne donc chaque enseigne dans une course à la satisfaction du consommateur et donc à sa fidélité. Les tendances d'achats de 2014 ne se basent plus uniquement sur le prix bas d'un produit, mais sur sa qualité et sa garantie sécuritaire. Aux vues des précédentes crises alimentaires et sanitaires, le consommateur est méfiant. Il faut donc « réassurer » la confiance du client dans les distributeurs. Pour cela, une démarche qualité simple et robuste est créée et développée au sein d'une enseigne de la grande distribution : la méthodologie R.O.M.A. (Référentiel, Outils, Mesures, Améliorations). Cette méthodologie déployée par la direction a pour but de s'appliquer en magasin afin d'assurer la sécurité et la protection du consommateur en respectant les exigences réglementaires. Les quatre phases R.O.M.A. sont présentées et expliquées dans ce mémoire. Elles ont pour but final d'orienter les magasins vers des axes de progrès.

Mots clefs : *Distribution, Qualité, Méthodologie R.O.M.A., Magasins, Consommateurs.*

ABSTRACT

The French retailing sector has grown significantly since the 1950s. It now affects the entire population in a multitude of areas : food, DIY, furniture, textiles, appliances, etc. Strong competition in this area means that each retailing chain is in a constant quest to satisfy customers and retain their loyalty. Purchasing trends 2014 are not based exclusively on the lowest price of a product, but its quality and safety guarantees. Following recent food and health scares, consumers have become suspicious. Retailers therefore need to regain the trust of their customers. For this reason, a simple and robust quality system was created and developed for a retailing chain: methodology R.T.M.I. (Referential, Tools, Measurements, Improvements). This methodology deployed by the top management and applied within stores aims to ensure the safety and protection of consumers whilst also complying with regulatory requirements. The four stages R.T.M.I. are presented and explained in this paper. Their ultimate goal is to help stores achieve progress in key areas.

Keywords : *Distribution, Quality, Methodology R.T.M.I., Shops, Consumers.*

GLOSSAIRE

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

DIY : Do It Yourself (Bricolage)

DPH : Droguerie, Parfumerie, Hygiène

FMB : Fédération des Magasins de Bricolage et de l'aménagement de la Maison

FCA : Fédération des enseignes du Commerce Associé

FCD : Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution

FNMJ : Fédération Nationale des Métiers de la Jardinerie

ISO : International Standard Organisation

ITM Entreprise : Enseignes du Groupe des Mousquetaires (Intermarché, Netto, Bricomarché, Poivre Rouge, etc.)

MDD : Marque De Distributeur

MMM : Méthodes Marchandes Modernes

PFT : Produits Frais et Traiteurs

PGC : Produits de Grande Consommation

RCL : Relecture Check-List

R.O.M.A. : Référentiel, Outils, Mesures et Améliorations

RQ : Responsable Qualité

UTC : Université de Technologie Compiègne

TABLEAUX DES FIGURES

Figure 01 : Exemples de quelques événements marquants de l'histoire de la grande distribution

Figure 02 : Le QQQQCP du projet

Figure 03 : Identification des parties prenantes du projet

Figure 04 : La Planification Dynamique Stratégique du projet

Figure 05 : La matrice SWOT

Figure 06 : La méthodologie R.O.M.A.

Schéma 01 : Organisation logistique globale de la grande distribution

Schéma 02 : Organisation et répartition en magasin

Tableau 01 : Evolution du parc commercial français

Tableau 02 : Les acteurs de la grande distribution alimentaire en France en 2012

Tableau 03 : Exemples de fédérations et de leurs adhérents

Tableau 04 : Avantages et inconvénients des référentiels existants par rapport au référentiel interne

Tableau 05 : Ressources consommées pour la méthodologie R.O.M.A. à l'état initiale

Tableau 06 : Analyse des principaux risques inhérents à chaque livrable

Tableau 07 : Etats d'avancement des livrables du projet

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la « Grande Distribution » offre la possibilité aux Français d'effectuer leurs courses hebdomadaires dans des grandes surfaces. Ces dernières proposent aux consommateurs un large choix de produits en libre-service dans les rayons, à des prix bas. Le consommateur dispose ces produits dans son chariot afin de régler le tout lors de son passage en caisse [1]. Ce concept séduit la population depuis les années 50 : la grande distribution a donc su innover aux fils des années afin de répondre aux besoins évolutifs des clients et ainsi les fidéliser [2].

En 2014, le contexte de la crise économique induit une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs [3], obligeant ainsi les enseignes de la grande distribution à relever de nouveaux défis face aux nouveaux des comportements d'achat de leurs clients. Proposer des produits conformes et afficher des informations correctes pour le consommateur deviennent des conditions sine qua non face aux récents évènements de crises sanitaires et sécuritaires des produits [4].

Durant le cycle de vie d'un produit, le secteur de la distribution fait l'interface entre le fabricant et le consommateur. Les enseignes qui distribuent les produits doivent veiller à ce que le fabricant applique les obligations réglementaires propres à chaque type de produit [1]. Le respect et le suivi de ces obligations sont assurés par le Service Qualité de chaque enseigne. Ce service a pour mission d'assurer la sécurité et la conformité réglementaire des produits et des informations fournies aux consommateurs dans leur magasin. Cette vision magasin est très importante, car c'est celle qui fidélisera le client : c'est pour cela qu'un référentiel qualité a été élaboré pour les magasins. Il recense l'ensemble des réglementations, des procédures et des bonnes pratiques à mettre en place.

Ce stage est l'aboutissement de 5 ans d'études supérieures avec une année supplémentaire de spécialisation en Qualité dans le cadre du Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'Université de Technologie Compiègne (UTC). Il s'inscrit parfaitement dans mon projet professionnel puisque je souhaite occuper un poste de Responsable Qualité dans la grande distribution alimentaire. Ce secteur dynamique est en développement constant et regorge de challenges. De plus, l'aspect magasin, prédominant dans cette mission de stage, est très appréciable car il permet de découvrir une mise en œuvre de principes qualité en situation réelle sur le terrain.

Ce stage se réalise donc au sein du service Qualité d'une enseigne de la grande distribution. Ma mission est de finaliser le référentiel et de le mettre en place en magasin afin qu'ils puissent répondre à l'ensemble des réglementations françaises. Ce rapport présente l'ensemble des travaux et la méthodologie appliquée durant les six mois de ce stage. Dans une première partie, le contexte et les objectifs de la mission seront expliqués puis l'approche méthodologique sera présentée. Enfin, les résultats obtenus et les perspectives de l'étude seront discutés.

I- De la grande distribution alimentaire à la mission du stage

1.1. La grande distribution alimentaire

1.1.1. L'histoire de la grande distribution alimentaire

C'est en France, dans les années 50, que la grande distribution fait sa première apparition. Edouard Leclerc, ouvre son premier « libre-service » à Landerneau (Bretagne) en 1949 : une épicerie familiale de 50 m² où pour la première fois, le client se sert tout seul [5]. En parallèle, aux Etats-Unis, des magasins de commerce spécialisé font leur apparitions avec pour particularité de mettre à disposition des clients, des chariots et des grands parkings annexés de station essence. La clef de ce succès se base sur des principes et théories formalisés par le « gourou » de la grande distribution, Mr TRUJILLO Bernardo [6]. Américain, d'origine colombienne, il fut l'un des premiers à promouvoir la grande distribution via ces conférences MMM « Méthodes Marchandes Modernes ». Il met en avant de nombreux concepts qui claquent comme des slogans [6]:

- « Tout sous le même toit »
- « No parking, no business »
- « Le succès repose sur trois pieds : le libre-service, les discounts, le tantam publicitaire. Qu'un seul vienne à manquer et tout s'écroule. »
- « Faites du cirque dans vos magasins »
- « Empilez haut, vendez à prix bas »
- « Les pauvres ont besoin de prix bas, les riches les adorent »
- « C'est là où il y a du trafic que l'on peut faire tout type de commerces »

Ces conférences sont un succès aux Etats-Unis. Parmi les participants se retrouvent les grands noms de la distribution française : Bernard Darty, Denis et Jacques Defforey (Carrefour), André Essel et Max Théret (Fnac), Charles et Antoine Guichard (Casino), Paul-Louis Halley (Continent), Gérard et Francis Mulliez (Auchan), Jean Vignerat (Au Printemps) [7].

Le concept plait et arrive donc en France avec la formule « Tout sous le même toit » [1]. Ce sont des magasins qui regroupent une grande surface de vente où l'on trouve de tout, en libre-service, à des prix inférieurs à ceux pratiqués par les épiceries et petits commerces spécialisés. C'est en 1963, que le premier Hypermarché français ouvre ces portes sous l'enseigne Carrefour à Sainte Geneviève des Bois (91) [8]. Les volumes et les enseignes ne cessent de croître depuis cette date [8].

Tableau 01 : Evolution du parc commercial français [2], [9]

Nombres	1961	1972	1988	2009
Hypermarchés	0	209	809	1700
Supermarchés	108	2334	6400	9200

Dans un premier temps, les principes du commerce traditionnel sont respectés, mais très vite la notion de prix devient prédominante entre les distributeurs et leurs fournisseurs : les relations se compliquent. Les volumes toujours plus importants, entraînent la formation de centrales d'achats afin de peser d'avantage dans les négociations avec les fournisseurs [1].

Face à l'évolution de la consommation et des comportements d'achat [10], la grande distribution a dû s'adapter et innover au fil des années pour rester compétitive. Voici quelques exemples d'événements marquants qui ont permis à ce secteur d'évoluer (Figure 01) :

Figure 01 : Exemples de quelques événements marquants de l'histoire de la grande distribution

[1], [5]

1963	Ouverture du premier Hypermarché dans le monde
1970	Les marques de distributeur (MDD) bénéficient d'un nouveau souffle grâce à Carrefour qui lance la marque « Produits libres », elles se sont emprises du marché des produits de grande consommation
1977	Invention du code barre par George Laurer aux Etats-Unis. Le code barre fournit une codification adaptée à la grande quantité en vente en grande distribution
1980	Avènement du Hard Discount : un magasin libre-service à prédominance alimentaire qui se caractérise par des prix de vente en dessous de la moyenne, une petite surface de vente et un assortiment de produits restreint.
2000	Les programmes de fidélité se déploient afin de conserver sa clientèle et gagner de nouveaux clients pour compenser la perte naturelle de chiffre d'affaires, augmenter les ventes, vendre plus souvent, et stimuler ses clients.
2004	Apparition des premières caisses automatiques
2009	Apparition du drive

1.1.2. L'organisation de la grande distribution alimentaire

➤ *Les principaux acteurs du secteur de la grande distribution alimentaire*

En France, six groupes dominent le marché de la grande distribution alimentaire [8] : Auchan, Casino, Carrefour, Intermarché, E. Leclerc, Système U. En 2011, le secteur est dominé par les groupes Carrefour et E. Leclerc en France [8]. Cependant le groupe Carrefour, numéro 1 européen et numéro deux mondial, s'impose comme le premier distributeur en France, devant E. Leclerc [8].

Tableau 02 : Les acteurs de la grande distribution alimentaire en France en 2012 [5], [8]

Groupes/enseignes	Nombre d'hypermarchés	Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	Part de marché en France [11]	Pays du siège
Carrefour	377	76,8	21%	France
E. Leclerc	485	43,7	17%	France
ITM Entreprise (Intermarché/Netto)	266	39,1	14%	France
Casino (Casino/Franprix/Leader Price/Monoprix)	217	42	10%	France
Système U	252	23,2	9%	France
Auchan	146	46,9	8%	France

➤ *Les enjeux du secteur de la grande distribution*

Les principaux enjeux des groupes de ce secteur sont au nombre de quatre [5] :

- Le prix
- La fidélisation du consommateur
- Répondre aux nouvelles attentes du consommateur
- L'optimisation de production via une logistique pointue

L'ensemble du secteur est organisé pour répondre à ces enjeux.

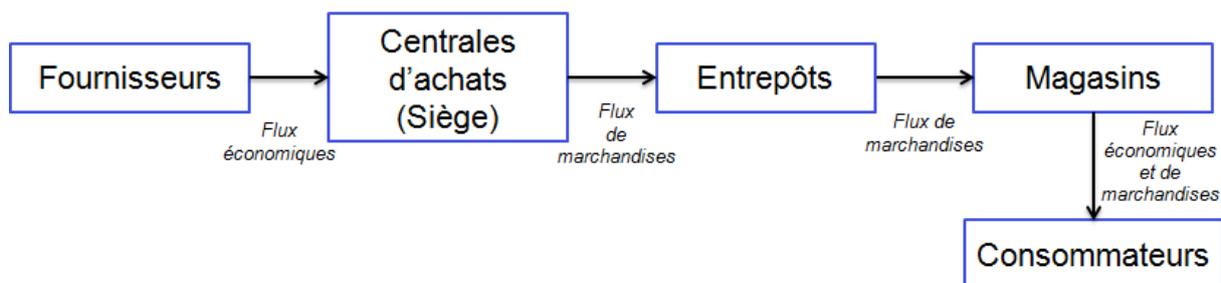
➤ *Définitions et organisation logistique*

En France, le secteur de la grande distribution est défini comme « constitué des hypermarchés et des entreprises dites du grand commerce spécialisé » selon l'INSEE [12].

Ce secteur correspond aux grandes surfaces distribuant essentiellement des produits alimentaires (qui représentent la plus grosse partie du chiffre d'affaires de la filière) mais aussi des produits non alimentaires comme les distributeurs de bricolage, de jardin, etc. L'enseigne distributrice est l'intermédiaire entre les fabricants des produits et les consommateurs [8]. Elle « distribue » les produits du fabricant de manière large sur l'ensemble de son parc magasin souvent réparti sur la France entière. Un avantage considérable pour le fabricant qui peut ainsi écouler sa marchandise sur tout le territoire. Face à ces gros volumes de commande, la grande distribution va alors pouvoir négocier des prix défiant la concurrence.

L'organisation logistique de la grande distribution [1] est donc particulièrement étudiée pour répondre à la forte concurrence du marché et à l'obtention de prix bas :

Schéma 01 : Organisation logistique globale de la grande distribution [1]



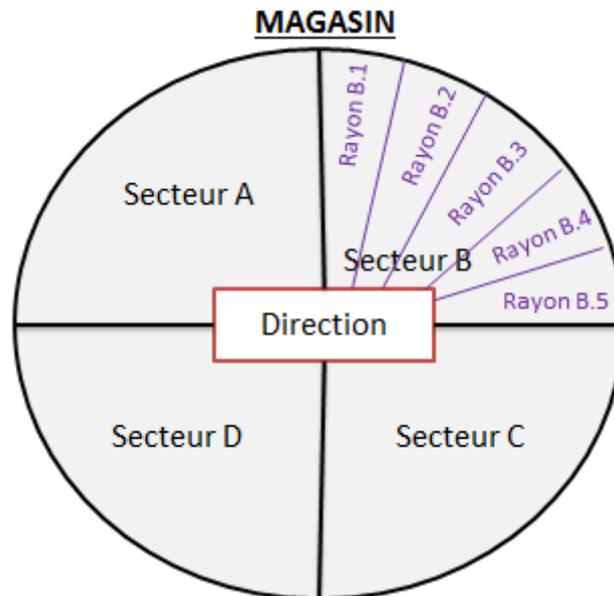
Cette organisation a pour but d'optimiser au maximum les flux de marchandises et de prix afin de pousser la chaîne vers une productivité optimale. Ainsi, les magasins ne manquent pas en approvisionnement de marchandise.

Les magasins se présentent sous deux principaux formats : les hypermarchés et les supermarchés.

Les hypermarchés sont définis comme les magasins du commerce de détail non spécialisés qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires, et d'une surface de vente égale ou supérieure à 2 500 m² [12]. Les supermarchés, quant à eux, ont une surface de vente inférieure à 2 500 m² et réalisent plus de deux tiers de leur chiffre d'affaire dans la vente de produits alimentaires (les magasins de proximité se retrouvent dans cette catégorie) [12].

L'organisation standard d'un magasin se découpe selon des secteurs d'activités (ex : Droguerie, Parfumerie, Hygiène (DPH), Produits de grande Consommation (PGC), Produits Frais et Traiteurs (PFT), Textile, etc.) et dans chaque secteur se trouve plusieurs rayons. L'organisation du personnel suit également cette démarche : Directeur du magasin > Chef de secteur > Chef de Rayon > Employé (Schéma 02).

Schéma 02 : Organisation et répartition en magasin [13]



Toujours dans un objectif de vente de masse à prix bas, les distributeurs se sont mis à fabriquer eux mêmes les produits à marque propre : ce sont les produits à Marques De Distributeurs (MDD) [14]. Ils ne sont présents que dans les magasins de l'enseigne sous laquelle ils sont commercialisés. Généralement, la marque est le nom du distributeur qui les développe, mais pas uniquement comme par exemple « Leclerc » avec sa « Marque Repère » [14].

Dans un contexte de concurrence accrue, ces produits, présentant un bon rapport qualité/prix, répondent à une demande forte des consommateurs : en effet, les produits MDD sont souvent inférieurs aux prix (en moyenne 25% moins cher) des marques de référence concurrentes (appelées marques nationales, ex : Nestlé, Danone, Seb, Rowenta, etc.) [14]. En 2014, les marques de distributeurs occupent une place très importante et leur part de marché ne cesse de progresser (augmentation de 23.6% en 2000 à 28.6% en 2010, part de marché des marques de distributeur tous produits confondus) [14].

La forte concurrence pousse les distributeurs à innover et à se démarquer. Pour cela, ils ont développé de nombreuses stratégies sur des axes différents, en lien avec les enjeux du secteur, comme par exemple :

- des formats de magasins différents : pour être présent au plus proche du consommateur,
- des campagnes de publicité avec des démonstrations de comparaison de prix et de qualité entre les différentes enseignes : pour sensibiliser le consommateur,
- des cartes de fidélités : pour fidéliser le consommateur,
- des produits à marque propre : pour répondre à un besoin du consommateur,
- etc.

1.2. Etat de l'art

1.2.1. Contexte réglementaire français

➤ *Les fédérations de la Distribution*

Aux vues des évolutions rapides du marché et de la concurrence, la distribution se doit d'anticiper et d'avoir un rôle proactif face aux réglementations émergentes. C'est pour cela que les enseignes de la grande distribution adhèrent activement à des fédérations selon leurs centres valeurs et leurs centres d'intérêts : la plus importante étant la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) [15] (exemples voir Tableau 03).

Une fédération regroupe les entreprises du commerce à prédominance alimentaire ou spécialisées. Elle représente et défend les intérêts généraux et communs de ses membres et assure leur représentation auprès des pouvoirs publics, des instances économiques et sociales, officielles ou privées, nationales ou européennes. Elle étudie également les questions communes à l'ensemble ou à plusieurs de ses membres et leur fournit la documentation et des renseignements professionnels.

Tableau 03 : Exemples de fédérations et de leurs adhérents [15], [16], [17], [18]

Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD)	Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA)	Fédération des magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison (FMB)	Fédération Nationale des Métiers de la Jardinerie (FNMJ)
Huit à huit, Atac, Auchan, Boulanger, Carrefour, Casino, CDiscout, Champion, Monop, Darty, Decathlon, Dia, Franprix, Galeries Lafayette, Leader Price, Leroy Merlin, Lidl, Picard Surgelés, Shopi, Simply Market, etc.	Arbell, ATOL, Bébé 9, Best Western, Bricomarché, Delbard, E. Leclerc, ECF, Gedimat, Gitem, Intermarché, Intersport, JouéClub, Krys, Monsieur Meuble, Netto, Optic 2000, Système U, etc.	BHV, Brico-Dépôt, Bricoman, Brico Pro, Bricorama, Castorama, Les Briconautes, La boîte à Outils, Mr Bricolage, Catena, Super Catena, Weldom, etc.	Jardiland, Botanic, Cap Vert, Cercle Vert, Côté Nature, Décor Jardin, Espace Nature, Garden Déco, Jardiflor, Groupe Julien, Truffaut, VillaVerde, etc.

➤ *Quelques grands principes en magasin*

Le contexte réglementaire en magasin tourne essentiellement autour des aspects logistiques et économiques :

- La loi Royer en 1973 [19] a pour but de protéger le commerce de proximité. Elle imposait des procédures d'autorisation pour l'ouverture des grandes surfaces ayant une taille supérieures à 1000 m² dans une commune de moins de 40 000 habitants et 1500 m² pour une commune de plus de 40 000 habitants [9]. Cette loi a entraîné l'apparition du hard discount dans les années 80 [1] : un magasin libre-service avec des prix de vente bas, une petite surface de vente et un assortiment de produits restreint (en moyenne de 600 m² pour moins de 1 000 produits). La Loi Royer [19] fut renforcée par la Loi Raffarin en 1995 [20] qui diminua la surface soumise à autorisation au delà de 300 m². Cette dernière fut à son tour remplacée par la **Loi de Modernisation de l'Economie (LME)** [21] en 2008, qui a pour objectifs de « lever les contraintes qui empêchent certains secteurs de se développer, de créer des emplois et de faire baisser les prix » [22] (suppression de la Loi Raffarin, seuls les magasins de plus de 1000 m² seront soumis à autorisation).

- L'arrêté du 25 Juin 1980 [23] des **établissements recevant du public** (ERP). Cet arrêté concerne la sécurité des établissements recevant du public. Les principes de cette réglementation s'attachent à ce que ces établissements soient conçus de manière à : limiter les risques d'incendie, alerter les occupants en cas de sinistre, organiser l'évacuation des personnes en évitant la panique, alerter des services de secours et faciliter leur intervention.
- La réforme de la loi Galland en 2006 [24] sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales entre la grande distribution et ses fournisseur : elle impose l'**interdiction de vente à perte** des produits en fixant un seuil plancher des prix.

Les magasins de la grande distribution sont concernés par de nombreuses réglementations. Celles-ci sont souvent écrites dans un langage juridique assez complexe et actualisées ou modifiées de manière régulière : les magasins n'ont pas les moyens, ni le temps de faire de la veille réglementaire. Leur but principal est d'augmenter la vente des produits pour le chiffre d'affaires. La veille réglementaire est la mission du siège, ainsi la même information est communiquée et appliquée à l'ensemble des magasins.

➤ *Pour les produits*

Un grand nombre de produits proposés à la vente sont encadrés par la réglementation française. Les décrets, les arrêtés et les normes permettent de fixer des exigences sécuritaires et de traçabilité pour la plupart des produits. Ces obligations doivent être prises en compte lors de la fabrication du produit pour ainsi assurer la mise en rayon d'un produit conforme pour le consommateur.

Certaines réglementations précisent les obligations des différents acteurs présents dans le cycle de vie du produit : comme par exemples : *Chapitre V Obligations des acteurs économiques : Article 11 « Obligations du fabricant », Article 13 « Obligations de l'importateur », Article 14 « Obligations du distributeur »* [25].

D'un point de vue produit, les distributeurs sont des acteurs en bout de chaîne. Leurs obligations sont souvent de contrôler si toutes les exigences ont bien été respectées par les acteurs précédents (fabricants et/ou importateurs). Cependant, les enseignes de la grande distribution peuvent être concernées par l'ensemble des exigences de chaque acteur économique (fabricants, importateurs et distributeurs) dans le cas de leurs produits MDD (à marque propre) [14]. Elles doivent donc s'assurer de respecter toutes les exigences requises lors de la mise à disposition du produit au consommateur.

➤ *Pour le consommateur*

Le projet de « loi Hamon » [26] a été accepté le 18 Mars 2014 par l'assemblée Nationale et le Sénat. Ce projet a évolué en « loi de consommation » [27]. Cette loi place le consommateur au centre de toutes les relations : elle a pour but de rééquilibrer les pouvoirs entre les consommateurs et les professionnels afin de libérer le pouvoir d'achat et d'améliorer la vie des français [26]. Face aux avancées de cette loi [28] et aux durcissements des peines, le secteur de la grande distribution doit redoubler de vigilance sur les produits et services proposés ainsi que leurs réglementations correspondantes.

La loi Consommation présente 9 avancées [26] concernant :

- Le secteur des voitures
- **La consommation responsable**
- **La qualité et la responsabilité**
- **Les litiges**
- La lutte contre le surendettement
- La santé
- Le démarchage abusif
- **Le e-commerce**
- La banque et les assurances

La grande distribution est concernée par plusieurs de ces items (en gras). Cette loi instaure l'action de groupe qui va permettre aux particuliers d'obtenir gratuitement réparation des préjudices du quotidien, grâce à une association de consommateurs [28]. Elle garantit l'équilibre des relations entre les producteurs et les distributeurs en encadrant les négociations commerciales [28]. Enfin, elle renforce les moyens d'action de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) pour assurer le respect des règles entre acteurs économiques et la protection des consommateurs :

- **Renforcement des sanctions pour tromperie** [28] : les sanctions pénales pour les auteurs de tromperies économiques sont alourdies : les amendes peuvent atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires. Des peines complémentaires sont aussi créées, comme l'interdiction d'exercer l'activité commerciale ayant donné lieu à l'infraction.
- **Renforcement des moyens d'action de la DGCCRF** [28] : la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) a des actions renforcées pour améliorer l'effectivité du droit de la consommation : possibilité de saisir le juge judiciaire en référé, développement de la pratique des « clients mystères », etc.

Pour contribuer de manière plus forte à la satisfaction du client et à la baisse des procès verbaux lors des visites des agents de contrôle en magasin, le projet d'élaboration d'un référentiel qualité pour les magasins a été créé.

1.2.2. Le référentiel qualité

Comme tout le monde le sait « Nul n'est censé ignorer la Loi ». Le siège a pour responsabilité d'assurer la conformité des produits que l'enseigne met sur le marché mais aussi de respecter la réglementation en vigueur applicable directement en magasin et par ceux-ci. Comme dit précédemment, le magasin n'a pas les moyens d'effectuer de la veille réglementaire, c'est donc au niveau du siège et plus particulièrement le Service Juridique et le Service Qualité qui s'en chargent. Jusqu'à aujourd'hui, les informations communiquées aux magasins, du point de vue réglementaire, sont faites de manière éparse et sur différents supports : note, mail, intranet, etc.

Le référentiel Qualité interne est un document de référence en magasin unique qui recense l'ensemble des procédures, des réglementations et des bonnes pratiques applicables en magasin. Il a pour objectifs :

- D'aider les magasins à **respecter la réglementation**, la vision client et la sécurité du personnel et des clients.
- De donner des **bonnes pratiques** /conseils aux magasins
- De **capitaliser** l'ensemble des informations dans un seul document (bible essentielle dans un grand groupe distributeur)
- De maintenir le **niveau d'information** des employés en magasin (en cas de changement de poste par exemple)

- D'éviter et d'**économiser** les procès verbaux, amendes, réclamations clients, etc.
- D'améliorer l'**image du groupe** auprès des agents de contrôles et des consommateurs

⇒ **Fidéliser le client grâce à une qualité de produit et de service visible par le client en magasin : augmentation des ventes et du profit.**

Le choix de réaliser un référentiel qualité interne s'est imposé comme une solution simple, fluide et rapide (durée du projet 1 an) à mettre en place dans les magasins. Ces derniers ayant un but majoritairement axé sur le profit, la vente, et donc la fidélisation du client. C'est pourquoi, il fallait leur communiquer un document simple, ludique et pratique au quotidien. Les référentiels existants comme l'ISO 9001 [29], ISO 14001 [30], OHSAS 18001 [31] portent chacun sur des domaines particuliers et implique une mise en place plus complexe et plus longue (Tableau 04). De plus, ils nécessitent un travail de compréhension et une adaptation aux spécificités du secteur d'activité.

Tableau 04 : Avantages et inconvénients des référentiels existants par rapport au référentiel interne [13]

Référentiels	Avantages	Inconvénients
Norme ISO 9001 [29]	Méthodologie reconnue par l'AFNOR et possibilité de certification	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe
Norme ISO 14001 [30]	Méthodologie reconnue par l'AFNOR et possibilité de certification	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe Responsabilité du Service Développement Durable du Groupe
OHSAS 18001 [31]	Méthodologie reconnue par l'AFNOR et possibilité de certification	Mise en place longue et compliquée pour un grand groupe Responsabilité du Service Santé Sécurité au Travail du Groupe
Référentiel interne	Accessibilité, rapidité et simplicité Rassemble plusieurs volets : réglementation, qualité, environnemental, sécurité et vision client.	Pas de vérification par un organisme agréé

1.3. Présentation du projet

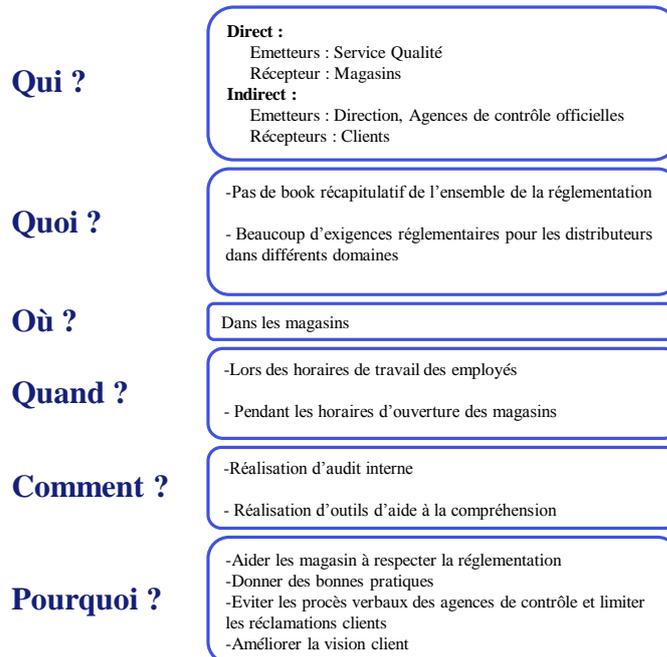
1.3.1. Problématique

Lors du début du stage, le référentiel est en phase finale de rédaction. Ce stage porte donc sur la finalisation de la rédaction et l'application de ce référentiel qualité interne dans tous les magasins afin que les employés intègrent les bonnes pratiques et respectent l'ensemble des réglementations dans leurs actions quotidiennes.

Pour bien cerner la problématique, un outil qualité est utilisé : le QQQCP (Figure 02)

Figure 02 : Le QOOQCP du projet [13]

Problématique générale : Création et déploiement d'un référentiel qualité en Grande Distribution

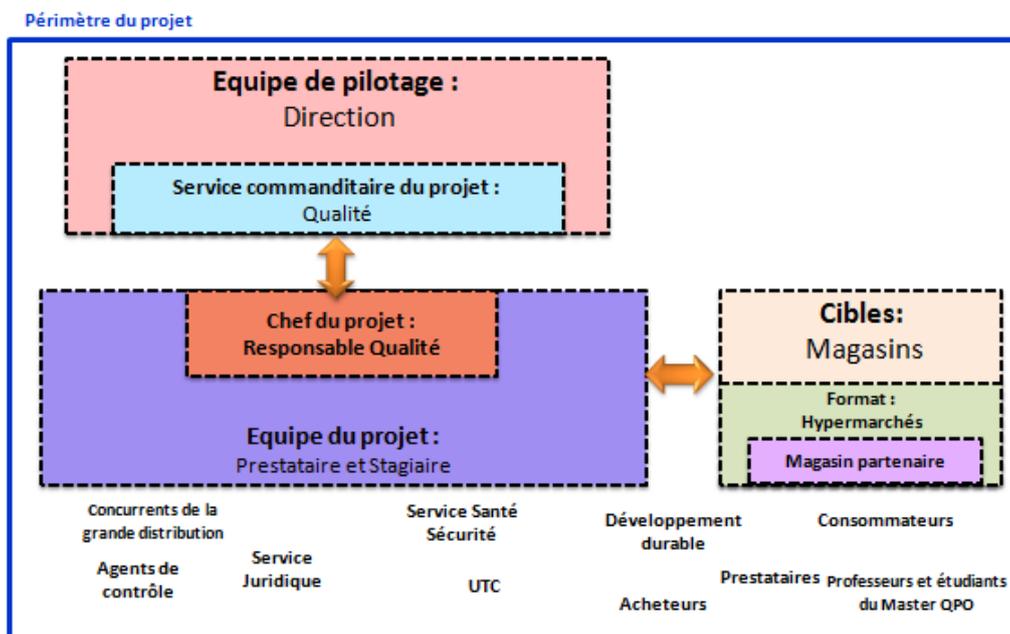


Problématique finale : Comment aider les magasins à appliquer le référentiel qualité ?

1.3.2. Identification des parties prenantes

Ce référentiel qualité étant un projet unique et innovant au sein du distributeur, il est important pour l'équipe projet d'identifier l'ensemble des acteurs et les différents intervenants nécessaires au projet. De même, le périmètre du projet est ciblé sur les Hypermarchés pour le lancement du projet.

Figure 03 : Identification des parties prenantes du projet [13]



1.3.3. Enjeux

Les enjeux du projet sont les suivants :

- Orienter les magasins vers des axes de progrès
- Instaurer une évaluation interne annuelle
- Obtenir un état des lieux annuel du parc « magasins »
- Augmenter la visibilité de la direction sur ce qu'il se passe en magasin
- Prouver la bonne volonté du distributeur aux agents de contrôle
- Conserver la position de leadership du distributeur

La Planification Dynamique Stratégique, est un outil qualité qui a aidé l'équipe projet à mieux situer le projet dans son environnement et ainsi cerner ses enjeux.

Figure 04 : La Planification Dynamique Stratégique du projet [13]



Une matrice SWOT permet d'analyser l'environnement dans lequel évolue le projet, en tenant compte des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces du projet. Ainsi l'équipe projet, est plus attentive aux risques et faiblesses identifiés.

Figure 05 : La matrice SWOT [13]



De nombreuses forces et opportunités portent ce projet. Cependant les faiblesses et les menaces doivent être anticipées et contrôlées afin que le projet soit mené jusqu'à son terme dans les meilleures conditions.

1.3.4. Objectifs du projet

Pour répondre à la problématique « Comment aider les magasins à appliquer le référentiel qualité ? », l'équipe projet a pour objectifs :

- D'apporter aide et soutien aux magasins sur l'application du référentiel qualité interne
- Baisser de 30 % les procès verbaux et amendes reçus en magasin
- Augmenter de 1.5 % la satisfaction client
- De renforcer la communication entre la direction générale et les magasins
- De mettre en place des audits internes

Afin d'atteindre ces objectifs, la méthodologie R.O.M.A. (Référentiel, Outils, Mesures, Améliorations) est appliquée.

II-Aider les magasins, grâce à une méthodologie constructive : le cycle R.O.M.A.

La méthodologie R.O.M.A. (Référentiel, Outils, Mesures, Améliorations) est appliquée pour satisfaire les 3 acteurs principaux de toute enseigne de la grande distribution : la direction générale, le magasin et le consommateur. Si la direction générale et le magasin respectent leurs obligations réglementaires et les bonnes pratiques conseillées alors la protection du consommateur est assurée. De plus, des produits conformes et des informations communiquées correctes, appuient la satisfaction et la fidélité du client. Ainsi, la direction générale est à son tour satisfaite par l'augmentation des achats du client et donc de sa fidélité.

C'est pourquoi les services centraux initient une méthodologie robuste afin de mener à bien ce projet : la méthodologie R.O.M.A.

Pour caractériser cette robustesse, la méthodologie R.O.M.A. est déployée, dans un premier temps, dans les Hypermarchés. En effet, au vue de la diversité et de l'étendue du parc de magasins, il est important de mettre au point une méthode fiable et efficace sur un seul format de magasins. Le choix est porté sur les Hypermarchés qui représentent la vitrine des grandes enseignes avec les plus grosses ventes, les plus gros volumes et par conséquent un grand nombre de réglementations et de contrôles des autorités.

2.1 « R » comme Référentiel

2.1.1 Les derniers points réglementaires

Le référentiel Qualité interne est à 80 % rédigé au début de ce stage, la mission a donc commencé sur la finalisation de ce référentiel. Les points restés en suspend sont traités et relancés. La mise en page est réalisée puis un test en magasin est effectué.

Ce test se déroule sur une journée et a pour but de voir si les employés et les cadres des magasins comprennent bien le fonctionnement du référentiel et les informations qu'il contient. Cela permet de voir la réalité du terrain et de confronter le référentiel jusqu'à présent rédigé par le Service Qualité dans des bureaux à la vie du magasin.

Les retours de ce test sont essentiels et pertinents pour la bonne lecture, compréhension et la future application du référentiel en magasin. L'ensemble de l'équipe projet du référentiel qualité peut ainsi intégrer les suggestions et les modifications. Ce magasin participant est devenu un partenaire du projet : il est mis en valeur comme proactif sur le sujet lors des différentes présentations au sein de la direction.

2.1.2 Impressions et envois aux magasins

Une fois le référentiel rédigé et validé par le responsable et la direction du projet, des tests d'impression sont réalisés. Aux vues des quantités d'impression voulues (3 exemplaires papiers par magasins), plusieurs devis d'impression sont demandés à la cellule Reprographie du groupe et à un prestataire extérieur afin de pouvoir comparer les prix et les qualités d'impression.

Les exemplaires reçus sont par la suite envoyés à chaque magasin accompagné d'une note expliquant le but du référentiel et la proposition d'une journée de formation pour répondre aux questions et

discuter des exigences du référentiel et de son fonctionnement. Une version numérique est également mise à disposition sur l'intranet du groupe distributeur.

2.2 « O » comme Outils

2.2.1 Premier outil : la formation des magasins

➤ *Le « Pourquoi »*

La formation des magasins est un des outils développés et utilisés par le Service Qualité pour aider les magasins à appliquer le référentiel. Ces journées ont pour but de démystifier le référentiel, son volume et ses exigences. L'équipe projet peut ainsi montrer sa disponibilité pour échanger sur le sujet en direct avec les magasins et se préoccuper des difficultés rencontrées sur le terrain.

➤ *Le « Comment »*

L'équipe projet passe dans les 22 régions de France. La formation se déroule dans un magasin volontaire ou choisi par la direction générale. Par la suite, l'ensemble des magasins de la région est invité dans celui sélectionné pour la formation. Le fait d'être en magasin est important : le référentiel est ainsi expliqué sur son terrain de destination avec les acteurs ciblés. De plus, aller vers les employés et se confronter aux difficultés du terrain permettent de montrer que les services centraux du siège se préoccupent des intérêts des magasins.

Ne pouvant pas convoquer tous les employés des magasins, l'équipe projet décide de convoquer les cadres ou managers concernés du magasin. Ils sont chargés de redescendre les informations à leurs employés dans leur magasin respectif.

L'information concernant ces journées de formation est diffusée dans une note accompagnant le référentiel lors de son envoi aux magasins. Par la suite, un mail de demande de confirmation est envoyé aux magasins avec les groupes (par région), les dates et le programme de la journée de formation. Consciente que les journées des managers en magasin sont précieuses, l'équipe projet a partagé la journée en deux afin que les managers ne soient pas sollicités sur une journée entière : une première partie est convoquée le matin et la deuxième partie l'après-midi, en fonction des secteurs concernés.

2.2.2 Deuxième outil : l'outil d'autodiagnostic

➤ *Le « Pourquoi »*

Cet outil permet aux magasins de s'auto évaluer sur les mêmes bases que celle de la check-list d'audit. Dans une logique proactive, ils peuvent donc avoir une idée du résultat de leur futur audit et ainsi anticiper les éventuelles non conformités et agir en conséquence. De plus, cela leur permet aussi de connaître les points sur lesquels ils sont audités afin qu'ils ne soient pas pris en porte à faux lors de l'audit.

➤ *Le « Comment »*

L'outil se présente sous la forme d'un fichier Excel, le plus simple possible pour que les magasins puissent l'utiliser dans n'importe quelle condition.

Les points évalués, les pondérations et les non-conformités sont les mêmes que ceux de la check-list d'audit. Cette dernière étant réalisée en premier, l'équipe projet a réutilisé les données brutes et les mettre en page de manière agréable et ludique :

- Une feuille Excel d'accueil permet de cliquer sur le rayon à évaluer
- Chaque feuille Excel est propre à un rayon afin qu'ils soient rapidement accessibles via les onglets de chaque feuille
- Une feuille Excel « Résultats » compile automatiquement les résultats par rayon, par secteur et une note globale sur l'ensemble des points évalués

Des codes couleurs (vert/orange/rouge) sont utilisés en fonction des notes obtenues afin d'identifier rapidement quels rayons sont non conformes aux exigences du référentiel. Ainsi, les magasins peuvent être plus réactifs sur les non conformités relevées. L'outil d'autodiagnostic est, ensuite, testé et validé par le magasin partenaire.

2.2.3 Troisième outil : les aides mémoires (dépliants de poche, poster, vidéos)

➤ *Le « Pourquoi »*

Le référentiel contient beaucoup d'informations et certaines sont assez précises : il est donc difficile de tout retenir. Pour faciliter l'application de ces exigences, des aides mémoires sous différents formats sont réalisés. De plus, ces outils démontrent aux magasins que le Service Qualité s'est impliquée dans le projet pour les aider au mieux à mettre en place les réglementations en vigueur.

➤ *Le « Comment »*

Les aides mémoires sont réalisés sous différents formats (dépliant de poche, poster, vidéos) afin de satisfaire l'ensemble des attentes des magasins. Ces derniers portent sur des points jugés critiques car réglementaires mais non appliqués actuellement en magasin. L'équipe projet trouve donc pertinent d'accentuer la communication sur ces points via des supports pratiques et ludiques au quotidien pour les magasins. Chacun des outils réalisés est testé et validé par le magasin partenaire du projet.

2.3 « M » comme Mesures

2.3.1 Construction de la check-list d'audit

➤ *Le « Pourquoi »*

La check-list est la grille d'évaluation qui permet à l'auditeur de contrôler le magasin. Les points évalués sont ceux du référentiel qualité interne.

La réalisation d'une check-list par le siège assure que l'ensemble des magasins sont évalués sur une base commune. Ils peuvent ainsi être comparés entre eux et classés. Ceci afin d'instaurer un esprit de challenge et compétitivité pour que les magasins s'orientent vers des axes de progrès.

➤ *Le « Comment »*

La méthodologie de construction de la check-list est basée sur les exigences du référentiel qualité interne. Ces dernières sont traduites en point de contrôle qui comporte :

- La méthodologie d'évaluation : « Comment » l'auditeur doit évaluer ce point (quelles questions doit-il poser, à qui, que doit-il regarder, etc.)

- Les non-conformités potentielles : les catégories des non-conformités et des exemples correspondants sont énumérés pour ce point
- La pondération : du point et de chacune de ses non-conformités (score attribué à chaque réponse)
- Les indicateurs correspondants : les résultats peuvent apparaître en fonction d'un ou plusieurs indicateurs. Ces indicateurs sont utiles pour savoir dans quel domaine le magasin devra s'améliorer.

La démarche de construction, les catégories de non-conformités et les pondérations sont définies lors d'une réunion préalable avec l'ensemble de l'équipe projet. Un consensus est trouvé au sein de l'équipe afin de démarrer l'élaboration de la check-list.

La démarche de construction :

1. Réunion d'ouverture afin de définir la méthodologie de construction, les catégories de non-conformité et les pondérations attribuées
2. Rédaction de la check-list durant 3 semaines par le stagiaire en poste dans l'équipe
3. Un point par semaine réalisé avec l'ensemble de l'équipe afin de relire les points rédigés dans la semaine et les modifier ou les valider
4. Validation de la totalité de la check-list par l'ensemble de l'équipe projet
5. Tests des pondérations et des exigences sur différents formats de magasin (dont le magasin partenaire)
6. Modification de la check-list en conséquence
7. Validation définitive pour l'année N

Une fois la check-list validée, elle est importée dans un outil informatique interne pour diffusion aux futurs auditeurs.

2.3.2 Paramétrages du site web interne pour les audits

Le format de la check-list est imposé par le site web interne existant pour les magasins. Cet outil permet de centraliser toutes les informations concernant les audits des magasins.

L'auditeur télécharge la check-list (précédemment validée) grâce aux accès qui lui sont donnés sur ce site web. La check-list se présente sous format Excel, l'auditeur effectue son audit en magasin en remplissant le fichier et une fois terminé, il charge le fichier complété sur ce même site web. Ce dernier calcule automatiquement le résultat obtenu par le magasin et envoie un rapport automatique en fonction des commentaires et des plans d'action proposés par l'auditeur. Tout ceci étant prédéfinis dans le fichier initial.

La capitalisation des données en un seul endroit et le calcul automatique des résultats permet d'être plus efficace et plus efficient face aux objectifs du projet. Sur plusieurs années, le site web offre la possibilité de voir la progression des magasins sur des graphiques, par secteur d'activité, par région, etc. De plus, ce site est ouvert aux magasins, ils peuvent ainsi se connecter quand ils le souhaitent et avoir à disposition l'ensemble de leurs résultats et leurs axes d'amélioration pour l'ensemble de leur personnel.

2.3.3 Les audits pilotes en magasin

Dans une optique d'anticipation, la check-list, rédigée et validée par l'ensemble de l'équipe projet, est testée en magasin.

Cinq audits pilotes sont programmés sur des formats de magasin différents et dans des régions différentes. Le but est de voir si la pondération des exigences correspond à la réalité du magasin et si le déroulement de l'ensemble de l'audit tient en une journée. Dans un souci d'amélioration continue sur le long terme, l'équipe projet désire attribuer une pondération adaptée aux magasins afin qu'ils puissent s'orienter vers des axes de progrès. De plus, le temps de travail de chacun des acteurs est précieux, l'équipe projet a donc voulu essayer de mobiliser un minimum de personnes sur un minimum de temps (1 journée) afin que l'audit soit moins contraignant pour l'ensemble du magasin.

La mise en situation réelle de la check-list permet d'identifier quelques problèmes rencontrés sur le terrain. Ainsi, des corrections et modifications nécessaires sont intégrées à la check-list d'audit.

2.3.4 Les audits internes en magasin

➤ *Le « Pourquoi »*

La mise en place d'audit interne a pour but de vérifier l'application des exigences du référentiel qualité interne. L'audit permettant de faire un état des lieux du parc « magasins » chaque année et ainsi avoir une vision plus concrète de ce qui se passe en magasin. Les non conformités relevées durant l'audit seront identifiées et les plans d'actions proposés pourront aider les magasins dans leur démarche de correction de ces non-conformités. Ceci permet au distributeur d'être proactif et d'anticiper certains procès verbaux en cas de visite des agents de contrôle et certaines réclamations clients.

➤ *Le « Comment »*

Les audits internes sont réalisés une fois par an dans chaque magasin par un prestataire qui a les ressources humaines nécessaires pour couvrir l'ensemble des magasins. Les audits sont annoncés et se déroulent sur une journée.

L'auditeur passe en revue tous les points du référentiel qualité interne grâce à l'élaboration de la check-list. Cette dernière est ainsi complétée pour obtenir une note globale du magasin et d'éventuels plans d'action sont proposés par l'auditeur pour lever les non-conformités majeures.

Un rapport récapitulatif est envoyé au magasin. La compilation de l'ensemble des résultats se fait sur l'outil informatique interne précédemment présenté.

2.4 « A » comme Améliorations

Dans une logique d'amélioration continue, l'ensemble du référentiel, des outils et des mesures sont revus chaque année. Les nouvelles réglementations (ou modifiées, abrogées) et les retours des années précédentes sont intégrés dans chaque nouvelle version N+1.

Le site web interne permet aux magasins de visualiser leur progression à travers chaque résultat d'audit interne. Les plans d'action recommandés lors de l'audit de l'année N-1 sont vérifiés lors de l'audit de l'année N+1. Ce site web est également consultable par l'ensemble de la direction qui obtient un état des lieux de son parc « magasin » actualisé chaque année.

La finalité de l'ensemble de cette méthodologie R.O.M.A. et de la revue annuelle de l'ensemble des outils est de permettre aux magasins de s'orienter vers des axes de progrès et d'être de plus en plus compétitif tout en respectant la réglementation en vigueur et la protection du consommateur.

2.5 Le planning et les ressources nécessaires

La méthodologie R.O.M.A. se met en place sur une année N : 6 mois qui porte sur la construction des livrables (mission du stage) et 6 mois sur le déroulement des audits internes en magasin par un prestataire. Les ressources consommées se trouvent dans le Tableau 05. En parallèle, les améliorations sont faites tout au long de l'année. Ceci implique la création d'un poste de responsable qualité à plein temps dédié au déploiement et à l'actualisation des exigences du référentiel afin de mener cette mission durablement.

Tableau 05 : Ressources consommées pour la méthodologie R.O.M.A. à l'état initiale [13]

Cycle ROMA	Planning	Ressources	
		Humaines	Matérielles
Référentiel	Finalisation sur 1 mois	Equipe projet : 1 assistant et 1 responsable qualité	Bureautique Impression Envois postaux Déplacements en magasins
Outils	Aides mémoires, posters et vidéos : 1 mois Formations : 1 mois	Equipe projet : 1 assistant et 1 responsable qualité Prestataire (vidéo)	Bureautique Impression Intranet Déplacements en magasin dans les 22 régions de France
Mesures	Check-list (construction + tests) : 1 mois Audits internes : 6 mois	Equipe projet : 1 assistant et 1 responsable qualité Prestataire (audits) Personnel du magasin	Bureautique Outil informatique interne Déplacements en magasins
Améliorations	Capitalisation et actualisation : tout au long du projet (année N)	Equipe projet : 1 assistant et 1 responsable qualité	Bureautique Outil informatique interne Communication avec le prestataire

2.6 Analyse de risque de la méthodologie R.O.M.A.

Afin d'anticiper d'éventuels problèmes et de donner plus de robustesse à la méthodologie R.O.M.A., l'équipe projet a élaboré une analyse de risque sommaire pour identifier les risques principaux de chaque livrable (Tableau 06).

Tableau 06 : Analyse des principaux risques inhérents à chaque livrable [13]

Livrables	Anticipations des risques	Risques principaux
Référentiel	Veille réglementaire et anticipation des changements de réglementation	Réglementations/informations erronées lors de la diffusion
	Organisation de formations, contacts téléphoniques et adresses mails communiqués dans le référentiel pour d'éventuelles questions	Exigences et bonnes pratiques non comprises par les magasins
Formations	Communications larges, relances, confirmations et rappels des participants	Pas de participants
Outil d'autodiagnostic	Tests en interne et en magasin en situation réelle	Ne fonctionne pas
	Tests en magasin avec des employés qui utiliseront l'outil	Non compris par les magasins
Aides mémoires	Interrogation du personnel ciblé au fur et à mesure de l'élaboration des outils et intégration des remarques	Peu adaptés à la réalité du magasin
Check-list	Réalisation d'audit pilote en magasin et sur différents formats de magasins. Comparaison entre la note obtenue et l'aspect global du magasin.	Peu adaptée à la réalité du magasin (trop longue, notation trop drastique, etc.)
Audits internes	Communication et explication du « pourquoi » des audits de la direction lors des formations (anticipation). Communication et diplomatie de l'auditeur lors de la prise de rendez-vous : explications, déroulement de l'audit, etc.	Peu appréciés par les magasins

III- De la mission initiale aux résultats finaux

3.1. Les résultats obtenus au 15 Juin 2014

Il est nécessaire de souligner que ce projet est une nouveauté pour le siège et les magasins. La mise en place du référentiel doit être faite de manière progressive et pédagogique par le service Qualité. De plus, ce projet réunit des secteurs du magasin qui ne sont pas forcément en lien dans la structure de l'entreprise (secteurs différents, problématiques différentes, etc.). L'équipe projet doit donc effectuer un important travail de communication au sein de plusieurs instances de l'entreprise pour amorcer le projet avec l'ensemble des acteurs nécessaires. Bien que le projet soit porté par la direction générale au plus haut lieu, le soutien de l'ensemble des intermédiaires est important pour la mise en place du projet en magasin.

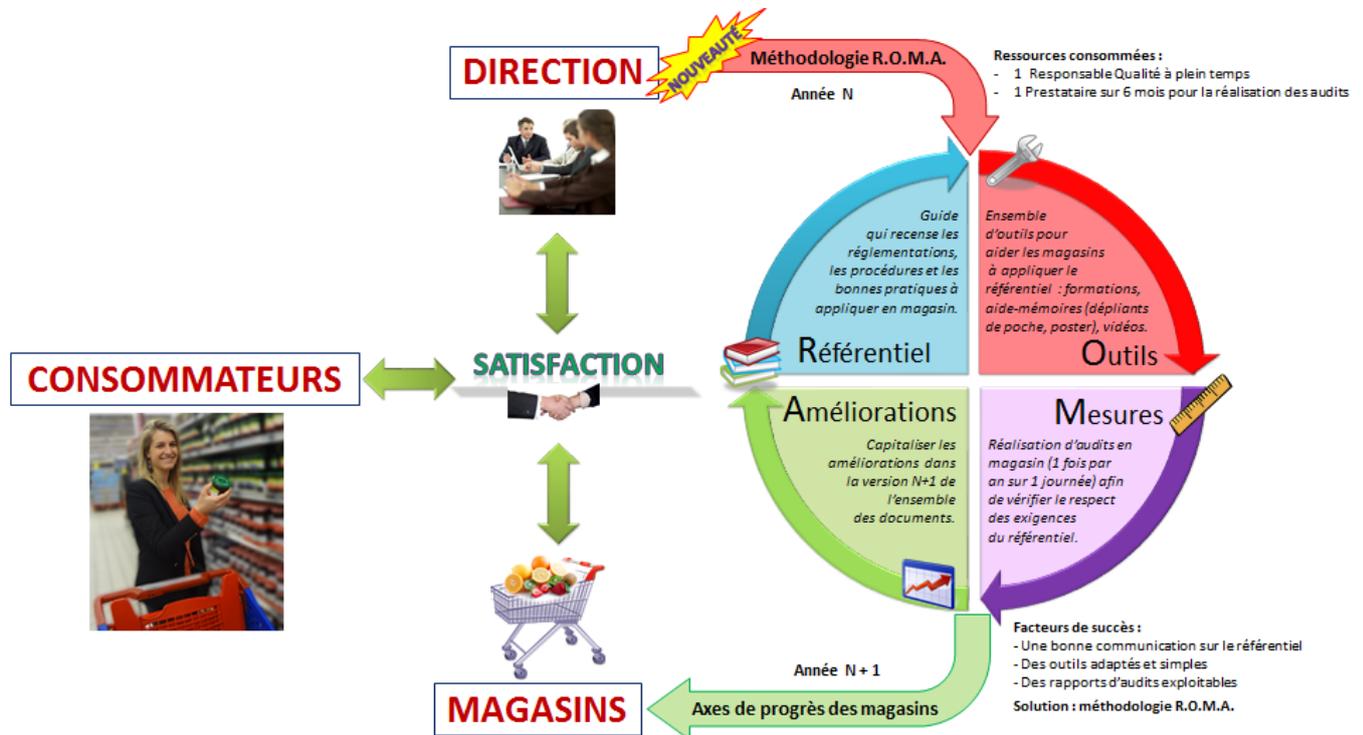
A 80% réalisé au début du stage, le référentiel est construit en suivant la logique du magasin : les exigences sont classées par rayon (identifiable par des couleurs différentes) englobé dans chaque secteur. Les mêmes terminologies « terrain » sont utilisées grâce au test en magasin. Deux versions complètes sur papier seront disponibles dans chaque magasin et une version fractionnée par secteur sur papier. Une version numérique sera téléchargeable et imprimable sur l'intranet.

Tableau 07 : Etats d'avancement des livrables du projet [13]

Livrables		Etats d'avancement	A faire
Le référentiel		Terminé et envoyé en impression	Envoyer les impressions aux magasins
Les outils	les formations	Les supports des formations sont terminés	Elaborer le planning et les invitations
	Les aide-mémoires	Terminés et validés En impression ou mis à disposition sur l'intranet	
	Les vidéos	En suspend pour soucis budgétaires	
	L'outil d'autodiagnostic	En construction	Réaliser des tests en magasin et diffuser l'outil
La check-list		Validée et chargée sur l'outil informatique interne 1 audit test réalisé en interne	Le reste des audits pilotes est programmé sur la semaine du 16 Juin 2014.
L'outil informatique interne		Paramétré et validé En attente d'utilisation	Réaliser les audits internes
Les audits internes		Sélection et formation du prestataire	Réalisation des audits par le prestataire à partir du 1 ^{er} Septembre 2014
Amélioration continue		Un fichier Word récapitulatif des réglementations en cours d'actualisation est tenu à jour tout au long du projet Intégration des retours des tests du référentiel et de la check-list en magasin	Intégration des retours des audits pilotes Intégration des retours lors du déroulement des audits internes

La méthodologie R.O.M.A. se déroule de manière fluide et efficace (Figure 06).

Figure 06 : La méthodologie R.O.M.A. [13]



3.2. Retours d'expérience du projet

3.2.1. Retour d'expérience sur les livrables

Il est important de noter que le projet en est à son état initial. Aucune comparaison avec des années précédentes ne peut être faite. La première année de lancement d'un projet étant toujours un peu spéciale et délicate, certains livrables ont pris du retard. Le planning est revu et adapté en conséquence.

- Le référentiel Qualité

Le guide n'est pas encore arrivé en magasin mais les présentations au sein des différents comités de la direction montrent un grand intérêt pour le référentiel. Cependant, l'ensemble des directeurs de magasins s'accordent à dire que les résultats d'audit vont être bas aux vues de ce qui est réalisé actuellement en magasin.

L'équipe projet a donc décidé de prendre plus de temps pour les formations des magasins afin de les préparer au mieux à leur audit annuel. Il est important de prendre le temps de communiquer des informations correctes et compréhensibles aux magasins. La démonstration et l'exemplarité sont essentielles lors de ces formations ; c'est pour cela qu'elles doivent se dérouler sur le terrain.

Une adresse mail générique et spécifique au projet a été créée pour répondre aux questions des magasins et les lignes téléphoniques directes de l'équipe sont communiquées dans le référentiel.

- Les outils

Ils ne sont pas encore mis en place dans leur situation réelle mais l'anticipation des problèmes grâce aux différents tests en magasin a été essentielle à l'utilisation de ces outils.

- La Check List d'audit

Les premiers retours du prestataire sur la check-list est satisfaisant. Il émet des doutes sur le déroulement de l'ensemble de l'audit sur une journée. Les audits pilotes sont programmés la semaine suivante du rendu de ce rapport. Cependant, un pré-audit a été réalisé de manière informelle dans un magasin : la pondération et le circuit en magasin (afin de rester réalisable sur une journée) de la check-list ont été modifiés.

3.2.2. Retour d'expérience sur le management de projet

Le projet du référentiel qualité interne est une nouveauté de grande envergure au sein du groupe distributeur. Dans ce secteur la Qualité est souvent relégué au second plan par rapport au prix du produit. Face aux changements récents de direction, les nouvelles lignes prioritaires sont axées sur le service qualité et la sécurité des produits.

Le service se heurte souvent aux réticences des autres services, comme les achats ou le développement produits. C'est également le cas en magasin, les problématiques de qualité et réglementaires ont souvent du mal à être appliquées car jugées contraignantes. À force d'efforts et de communication interne sur l'intérêt de ces réglementations, le service Qualité a pu se faire une place prédominante dans les différents services.

Actuellement, les politiques Qualités sont imposées de manière réglementaire et verticale par la hiérarchie dans les magasins. Avec ce projet, l'équipe veut essayer de communiquer avec les magasins afin d'instaurer une Qualité horizontale de confiance entre les deux acteurs. Cette communication se base sur l'implication des magasins dans ce projet et la disposition de l'équipe à discuter, à répondre aux questions, à aller en magasin, à intégrer les suggestions des magasins, à utiliser « le langage magasin » et non des termes trop techniques, etc.

La collaboration autour des livrables et leurs confrontations sur leur terrain de destination avec ses destinataires est une étape importante et essentielle du processus. La vision bottom-up (magasin -> direction) est un critère primordial tout au long du projet. L'équipe projet a progressé sur la réalité du magasin, elle est informée des difficultés rencontrées et peut proposer des documents adaptés. Les magasins sont forces de proposition, écoutés et impliqués dans le projet.

Tout au long du stage, la méthodologie R.O.M.A. est développée. Des points réguliers de relectures et de validations sont réalisés au début du stage : création du comité R.C.L. (Relecture Check-List tous les lundis matins). Puis, de manière plus espacés par la suite et sur demande en cas de point critique. Chaque étape validée par l'équipe du projet est présentée à la direction du service qualité puis au sein des comités de direction des magasins pour validation avant de redescendre les informations en magasin.

3.3 Perspectives du projet

Ce projet permet de communiquer avec les magasins sur un guide qui recense l'ensemble des procédures, des réglementations et des bonnes pratiques applicables en magasin.

Cette année (N), le déploiement du projet concerne uniquement le format des Hypermarchés. Suite aux résultats obtenus, le projet sera appliqué sur tous les formats de magasins : Supermarchés, puis magasins de proximité et Drive avec des référentiels, outils et mesures adaptés aux spécificités de ces formats.

Le respect de ces points assure la protection du consommateur et un aspect général du magasin satisfaisant pour le client et les agents de contrôle. Ainsi la clientèle est fidèle et les procès verbaux diminuent. Ceci est intéressant pour la direction qui pourrait donc exporter ce projet dans ses différents magasins au niveau international. Des réglementations différentes sont applicables dans chaque pays donc des adaptations seront nécessaires. De même pour les outils et la check-list d'audit.

Une fois que les livrables sont terminés et communiqués en magasin, les audits internes sont lancés. L'équipe projet doit alors suivre et aider les magasins à appliquer les plans d'actions correctives suggérés par l'auditeur lors de sa visite. Pour cela, un comité mensuel « Référentiel Qualité » pourrait être créé. Son but serait de proposer et de mettre en place des solutions pour aider les magasins à lever leurs non-conformités majeures relevées sur le terrain. Ce comité réunirait l'équipe du projet, les magasins partenaires et les éventuels acteurs des points identifiés comme non-conformités.

L'ensemble des livrables (référentiel, outils, check-list) doivent être revus chaque année afin d'actualiser les informations pratiques et réglementaires. Les audits de suivis pour mener les magasins vers des axes de progrès doivent être réalisés annuellement.

L'équipe du projet référentiel, travaille en parallèle sur un projet de déploiement de tablettes tactiles en magasin. Lors de ces différentes visites sur le terrain, l'équipe s'est rendue compte que l'auto évaluation, permise par l'outil d'autodiagnostic, serait compliquée à mettre en place en magasin (le format Excel est accessible via des ordinateurs situés dans les bureaux et non dans les rayons, ce qui oblige les magasins à imprimer le document et à reporter les réponses manuellement pour obtenir une note). La solution de la tablette tactile permettrait au manager du rayon de pouvoir vérifier les points évalués directement sur le terrain (efficacité et efficience). De plus, l'image du magasin serait modernisée (qualité perçue). Ce projet de tablettes tactiles rendra donc les magasins plus performants. De plus, plusieurs services au siège du groupe sont intéressés par ce projet, ainsi il pourra avoir plus de poids lors de sa proposition pour validation par la direction.

CONCLUSION

La création de la méthodologie R.O.M.A. permet la bonne application du référentiel qualité interne au sein de groupe. Elle a pour but principal de mener les magasins vers des axes de progrès. Cette méthodologie est née grâce aux enseignements que j'ai reçus durant mon année de spécialisation dans le secteur Qualité avec le Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC).

Ce stage m'a permis de mettre en pratique mes compétences acquises à l'UTC au sein du secteur dans lequel j'aimerais réaliser mon futur projet professionnel. La grande distribution correspond à ce que j'attends de mon métier : du dynamisme, des défis et de la nouveauté. L'importante taille du groupe m'a poussé à me démarquer, à aller de l'avant et à faire bouger les choses pour avancer mon projet.

Les 6 mois passés en tant que Responsable Qualité dans la distribution m'ont permis de saisir l'ensemble des fonctions du poste et des compétences nécessaires. J'ai apprécié la grande autonomie que ma responsable m'a laissée sur ce projet. J'ai beaucoup appris sur la vie des magasins, leurs problématiques, leurs moyens mis à disposition, etc. afin d'y adapter le projet.

Mes compétences en organisation, en management de projet et en communication ont été fortement sollicitées et développées. La rédaction d'une check-list d'audit et les tests d'audit en magasin m'ont permis d'affirmer mes compétences acquises grâce au Master Qualité. J'ai appris que la mise en situation des livrables et l'implication des cibles du projet sont essentielles au bon fonctionnement du projet.

L'intégration de toutes les dimensions d'une entreprise (sa hiérarchie, ses codes, son « jargon », ses objectifs principaux, ses différents services, etc.) m'a demandé un peu de temps d'adaptation mais aujourd'hui je suis totalement à l'aise au sein de ce groupe et de l'équipe qualité. Des missions annexes inhérentes au métier de responsable qualité m'ont permis d'apprécier encore plus ce métier : participation aux panels consommateurs, réalisation d'audits, participation à des analyses de risque sur des produits avant la mise sur le marché, tester des produits en développement, réalisation d'un film sur la qualité des produits textiles, etc.

LEXIQUE

Caisse automatique : C'est un système permettant au client de scanner les produits qu'il souhaite acheter, en utilisant un lecteur de code-barres directement à la caisse.

Centrale d'achat : Organisme qui sélectionne des gammes d'articles, regroupe les commandes de magasins adhérents et est chargé de réaliser les achats correspondants aux meilleures conditions.

Code barre : C'est une succession de fines barres parallèles sur l'emballage d'un produit et qui permet son identification.

Consommateur : Personne qui achète pour son usage des produits quelconques.

Comportement d'achat : Manière d'être, d'agir et de réagir d'un consommateur.

Discount : Pratique commerciale consistant à casser les prix.

Distributeur : Un distributeur est un acteur commercialisant le produit auprès du consommateur final, particulier ou entreprise. Selon le contexte, le terme de distributeur peut désigner un point de vente ou une enseigne regroupant un ensemble de points de vente.

Drive : Expression anglo-saxonne utilisée pour décrire un concept de distribution conçu pour le déplacement du client en automobile. Le client fait sa commande sur internet et vient en voiture la récupérer : il passera au Drive.

Fabricant : Personne qui fait/fabrique, qui crée quelque chose. Propriétaire d'une entreprise de production artisanale ou industrielle.

Fournisseur : Personne ou établissement qui fournit habituellement à un particulier ou à une entreprise certaines marchandises.

Grande distribution : La grande distribution est un terme qui rassemble les acteurs, entreprises et les dispositifs créés dans le cadre du commerce de détail en supermarché. Ce domaine se distingue par une vente en libre-service au sein de grands magasins.

Hypermarchés : Les hypermarchés sont définis comme les magasins du commerce de détail non spécialisés qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires, et d'une surface de vente égale ou supérieure à 2 500 m².

Importateur : Acteur économique qui fait entrer dans un pays un usage, un produit, etc.

Supermarchés : Les supermarchés, quant à eux, ont une surface de vente inférieure à 2 500 m² et réalisent plus de deux tiers de leur chiffre d'affaire dans la vente de produits alimentaires (les magasins de proximité se retrouvent dans cette catégorie).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Lognews Info, « Enjeux et Projets des acteurs de la Grande Distribution Alimentaire en France ». Observatoire de la Grande Distribution, oct-2007.
- [2] J.-B. Berry, « Innovation et Marchés de la Grande Distribution ». Le Commerce en France, 2006.
- [3] Le Monde, « Le pouvoir d'achat devrait encore baisser en 2012 et 2013 », *Le Monde Economie*, 19-sept-2012. [En ligne]. Disponible sur: http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/19/le-pouvoir-d-achat-devrait-encore-baisser-en-2012-et-2013_1762401_3234.html. [Consulté le: 29-mai-2014].
- [4] Les Echos, « Retour sur les grands scandales alimentaires, Diaporamas », *LesEchos.fr*, 11-févr-2014. [En ligne]. Disponible sur: http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/grande-consommation/diaporama/DIAP070611353_3D3B52-retour-sur-les-grands-scandales-alimentaires-537284.php. [Consulté le: 29-mai-2014].
- [5] B. ARNAUD et H. Hanne, « Panorama de la Grande Distribution Alimentaire en France ». DGCCRF éco (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), févr-2014.
- [6] Jean-Baptiste Duval, « Bernardo Trujillo, « le prophète de la distribution" », *LSA Commerce & Consommation*, 13-févr-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.lsa-conso.fr/bernardo-trujillo-le-prophete-de-la-distribution,162370>. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [7] Les Echos, « Bernardo Trujillo, l'accoucheur des grandes surfaces », *LesEchos.fr*, 08-déc-1999. [En ligne]. Disponible sur: http://www.lesechos.fr/08/12/1999/LesEchos/18042-153-ECH_bernardo-trujillo--l-accoucheur-des-grandes-surfaces.htm. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [8] O. Tarteret et H. Hanne, « Grande Distribution et Croissance économique en France ». DGCCRF éco (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), déc-2012.
- [9] « Lebrun Anne Marie, Université de Bourgogne, La Grande Distribution face à la loi Royer, Evolution et enjeux , Septembre 1999 ». .
- [10] A. DEMBO et J. COLIN, « Enquête Commerce 2012 : Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce... », *Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC)*, déc-2012. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=C301>. [Consulté le: 13-juin-2014].
- [11] « Xerfi : analyses, études économiques sectorielles sur les marchés français et internationaux », 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.xerfi.com/>. [Consulté le: 26-mai-2014].
- [12] Aline Ferrante, « Insee - Commerce - Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominent le commerce de détail », *INSEE-Institut National de la Statistique et des études économiques*, juin-2012. [En ligne]. Disponible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1404. [Consulté le: 03-juin-2014].
- [13] C. Carpentier, « Création et déploiement d'un référentiel qualité en grande distribution », Université de Technologie de Compiègne, Master Management de la Qualité, Stage professionnel de fin d'études, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » Ref n°282, juin 2014.
- [14] Michel Waintrop, « Les marques de distributeurs ont bouleversé les linéaires », *Lacroix.com*, 12-janv-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Les-marques-de-distributeurs-ont-bouleverse-les-lineaires-2014-01-12-1088227>. [Consulté le: 29-mai-2014].
- [15] FCA, « Formes de commerce en réseau, commerçant indépendant : Fédération du commerce associé - FCA », *Fédération des enseignes du commerce associé (FCA)*, 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.commerce-associe.fr/>. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [16] FCD, « Fédération des entreprises du Commerce et de la distribution (FCD) », *FCD*, 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.fcd.asso.fr/>. [Consulté le: 15-juin-2014].

- [17]FMB, « Fédération des Magasins de Bricolage et de l'aménagement de la maison (FMB) », *FMB - La maison. Un engagement. Une passion.*, 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.fmbricolage.com/>. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [18]FNMJ, « Fédération Nationale des Métiers de la Jardinerie (FNMJ) », *FNMJ*, 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.fnmj.net/>. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [19]Texte réglementaire, « Loi n°73-1193 d'orientation du commerce et de l'artisanat ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 27-déc-1973.
- [20]Texte réglementaire, « LOI n° 96-603 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 05-juill-1996.
- [21]Texte réglementaire, « LOI n° 2008-776 de modernisation de l'économie ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 04-août-2008.
- [22]DGCCRF, « Application de la LME », *Le portail de l'Economie et des Finances*, 20-avr-2012. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Concurrence/application-lme>. [Consulté le: 04-juin-2014].
- [23]Texte réglementaire, « Arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 01-janv-2012.
- [24]Texte réglementaire, « LOI n°96-588 du 1er juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, mars-2014.
- [25]Texte réglementaire, « Décret n° 2010-166 du 22 février 2010 relatif à la sécurité des jouets ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 22-févr-2010.
- [26]Le portail des ministères économiques et financiers, « Projet de loi Consommation : pour rééquilibrer les pouvoirs », 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.economie.gouv.fr/projet-loi-consommation>. [Consulté le: 25-mai-2014].
- [27]Texte réglementaire, « LOI n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation du Code de la Consommation ». Legifrance, www.legifrance.gouv.fr, 18-mars-2014.
- [28]Ministères économiques et financiers, « La loi Consommation », *Le portail des ministères économiques et financiers*, 24-mars-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.economie.gouv.fr/loi-consommation>. [Consulté le: 15-juin-2014].
- [29]« NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-nov-2008.
- [30]Norme, « NF EN ISO 14001 - Systèmes de management environnemental ». AFNOR, www.afnor.org, déc-2004.
- [31]J. Caliste, « Processus et risques : OHSAS 18001, ISO 31000, ISO 14001 ». Master Qualité Performance dans Organisations, Université de Technologie de Compiègne, oct-2014.

ANNEXE

Annexe 0 : Fiche d'auto évaluation

La réalisation de ce stage de 6 mois au sein d'un grand groupe de la Grande Distribution, m'a permis d'acquérir de nombreuses compétences et d'en développer des nouvelles (Tableau 08).

Afin de mener mon projet à bien, j'ai dû faire preuve d'organisation et d'adaptation dans le domaine dans lequel j'évoluais. La Grande Distribution est le secteur dans lequel je veux réaliser mon projet professionnel. L'acquisition d'une première expérience est donc le principal point qui me permettra de me mettre en avant lors de mes futurs entretiens pour un emploi.

Connaitre la vie des magasins, les préoccupations des employés au quotidien, chercher des solutions pour améliorer leur travail et les aider à respecter la réglementation est un aspect du stage que j'ai réellement apprécié.

Le travail de veille réglementaire m'a appris que l'organisation et l'anticipation des futures réglementations sont primordiales.

La compréhension de l'environnement de travail est essentielle au bon développement de la démarche qualité que nous avons développée. La gestion du projet et des imprévus est très formateur afin de communiquer sur des résultats innovants.

Tableau 08 : Graphique récapitulatif des compétences acquises lors du stage [13]

