

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité: Management & Entrepreneuriat**

**THEME:**

**Contribution du système  
HACCP dans l'optimisation de  
la satisfaction clients des  
industries agroalimentaire**

**ETUDEDECAS: SARL LES  
MOULINS AMOR BEN AMOR**

**Présenté par:**

**Mr Mehdi Ayoub DEBBICHE**

**Encadreur :**

**Mme Fella OUAHDI**

**Maître de conférences**

**à EHEC**

**08ème  
Promotion**

**Juin2021**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité: Management & Entrepreneuriat**

**THEME:**

**Contribution du système  
HACCP dans l'optimisation de  
la satisfaction clients des  
industries agroalimentaire**

**ETUDEDECAS: SARL LES  
MOULINS AMOR BEN AMOR**

**Présenté par:**

**Mr Mehdi Ayoub DEBBICHE**

**Encadreur :**

**Mme Fella OUAHDI**

**Maître de conférences**

**à EHEC**

**08ème  
Promotion**

**Juin 2021**

## *Dédicaces*

Avec fierté et gratitude, je dédie ce modeste travail :

A ma chère mère qui m'a toujours couverte de tendresse et d'affection grâce à ses encouragements et son écoute attentive qu'elle m'apporte au quotidien.

A mon cher père, qui représente le symbole du courage, de bravoure et de résistance, la source de mon épanouissement et de mon savoir.

A mes jolies sœurs « ANFEL & HADJER » Pour leur disponibilité, leur amour, leur encouragement et leur soutien.

A mes chers frères « MOIZ & BORHEN » en témoignage de mon amour et de ma profonde admiration.

A la mémoire de mes grands-parents maternelles « MAMA KHADOUJA & BABA TAIB » qui nous ont quitté pour leurs conseils et encadrement moral, puisse dieu vous avoir en sa sainte miséricorde et que ce travail soit une prière pour vos âmes.

A ma grand-mère paternelle « YOUMA MINA » pour votre attention particulière, vos prières et votre amour inconditionnel.

A la mémoire de mon grand-père paternel « BABA AHMED » j'espère qu'il apprécie cet humble geste de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme, puisse dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !

A mon encadrante qui a su me faire aimer « la qualité »

A tous mes amis et à tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail.

*Mehdi*

## *Remerciement*

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à dieu le tout puissant, qui nous a donné le courage, la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nos remerciements vont singulièrement, pour MADAME FELLA OUAHDI, pour avoir acceptée notre encadrement et pour avoir été à notre entière disposition, pour ses précieux conseils et ses encouragements.

Nos recherches passionnantes sur l'entreprise AMOR BENAMOR nous ont amené à faire la connaissance des personnalités de grande qualité, notamment

Monsieur Khaled KACHI grâce à lui, je pouvais effectuer mon stage, Madame Rahma BOUGHOULA, Responsable Management de la Qualité, Madame Loubna BAKHOUCHE, Superviseur Moulin et Monsieur Nadir BOUDJAHM, Responsable conformité produit, nous leur remercions énormément pour leur accueil chaleureux et bienveillant et pour leur disponibilité.

Enfin, nous remercions toute personne qui a contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce mémoire.

## Listes des Schémas et Figures :

<b>Les schémas</b>		
<b>Schéma N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La qualité du produit	12
02	La non qualité interne	13
03	Le managent de la qualité en boucle fermée	18
04	Le management de la qualité en boucle ouverte	19
05	La roue de DEMING	20
06	Le diagramme d'ISHIKAWA	23
07	Arbre de décision adopté par Moulins Amor BENAMOR	102
08	La pyramide documentaire	105

<b>Les figures</b>		
<b>Figure N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Principe du système HACCP	30
02	Arbre de décision	33
03	Les trois caractéristiques de la satisfaction	41
04	Les outils de l'écoute client	43
05	Les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction	48
06	Le modèle de la satisfaction selon R. L. Oliver	50
07	Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithmal)	52
08	Le modèle Tétraclasse	55
09	Le modèle de dis confirmation	55
10	De la qualité attendue à la qualité désirée	58
11	De la qualité désirée à la qualité réalisée	58
12	Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue	59
13	La mesure de la satisfaction	60
14	Mesure de performance et mesure de satisfaction	61

15	Amor ben Amor et le président Abdelaziz Bouteflika	68
16	Logo CAB	68
17	La capacité de production de conserverie Amor Benamor	69
18	Évolution de la production couscous et pâtes	69
19	Capacité de production des moulins	70
20	Capacité de production de boulangerie	70
21	Immobilisations BENAMOR	71
22	Immobilisations touristique BENAMOR	71
23	Moulins Amor Benamor El Fdjouj	73
24	Silos du blé	74
25	Semoule supérieure	74
26	SSSF	74
27	Semoule courante	74
28	SSSE	74
29	Laboratoire de l'entreprise	75
30	Logo moulins et pate	76
31	L'organigramme de l'entreprise	78
32	L'organigramme de la direction de l'entreprise	79
33	L'organigramme de la DRH	81
34	L'organigramme de la Direction commerciale et Marketing	84
35	L'organigramme de la direction des Approvisionnement	85
36	L'organigramme de la direction des ressources Financières et comptabilité.	86

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La différence entre la qualité traditionnelle et la qualité totale	<b>15</b>
02	Tableau récapitulatif des phases d'évolution de la démarche qualité	<b>16</b>
03	Facteurs de réussite du système HACCP	<b>35</b>
04	Analyse des dangers MAB	<b>99</b>

### Liste des abréviations :

<b>AFNOR</b>	Association Française de la normalisation.
<b>AMDEC</b>	Analyse des modes de défaillance, de leurs effets, et de leur criticité.
<b>BPH</b>	Bonnes Pratiques d'hygiène.
<b>CCP</b>	Point critique pour la maîtrise.
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis Critical Control Point.
<b>HSE</b>	Health Security Environnement.
<b>IAA</b>	Industrie Agroalimentaire.
<b>ISO</b>	International Standards Organisation.
<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale de Commerce.
<b>PDCA</b>	Plan Do Check Act
<b>PH</b>	Potentiel d'Hydrogène.
<b>PNC</b>	Produit Non Conforme.
<b>PRP</b>	Programmes Préalabales.
<b>PRPO</b>	Programmes Préalables Opérationnels.
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée.
<b>QQQCCP</b>	Qui Quoi Quand Comment Combien Pourquoi.
<b>SMSDA</b>	Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires.
<b>SQ</b>	Système qualité.
<b>TQM</b>	Total Quality Management.
<b>5S</b>	Seiri, Seiton, Seiktsu, Shitsuke.
<b>MAB</b>	Moulins Amor Benamor

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre premier : Le système HACCP dans les industries agroalimentaires</b> ...	5
<u>Section I</u> : la qualité en industrie agroalimentaire.....	6
<u>Section II</u> : le système HACCP.....	26
<b>Chapitre deuxième : L'optimisation de la satisfaction client</b> .....	38
<u>Section I</u> :Satisfaction des clients .....	39
<u>Section II</u> : relation entre l'efficacité de l'HACCP et l'optimisation de la satisfaction client .....	57
<b>Chapitre troisième :Optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients de l'entreprise AMOR BENAMOR</b> .....	65
<u>Section I</u> :Présentation de la SARL « Les Moulins AMOR BENAMOR » .....	66
<u>Section II</u> : optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients de l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR .....	89
<b>Conclusion générale</b> .....	111



*Introduction*  
*Générale*

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), deux cent maladies allant de la diarrhée aux cancers, sont causées par les aliments insalubres (OMS, 2015). Ces aliments sont les causes de deux millions de décès par an, dont de nombreux enfants (OMS, 2015).

Les problèmes d'intoxication alimentaires de ces dernières années (vache folle, poulet aux hormones, listéria, etc...) ont rendu la sécurité sanitaire des aliments, l'une des préoccupations majeures chez les consommateurs des pays développés (Cahuzac et al., 2007).

Ainsi, l'hygiène des aliments destinés à la consommation humaine, est une préoccupation qui concerne à la fois le secteur public et privé. Il est de ce fait, nécessaire de mettre en place un système efficace pouvant garantir des aliments sains aux populations.

Aujourd'hui, les professionnels de l'agroalimentaire doivent à leurs clients, les consommateurs, de préparer et de fournir des denrées alimentaires sûrs et salubre, ne mettant pas en danger leur santé.

Afin de démontrer leur aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et de garantir que ces derniers sont sûrs au moment de leur consommation par l'homme, les entreprises ont vocation à adopter le système HACCP.

Afin de faire face au problème d'intoxication alimentaire, la commission du Codex Alimentarius reconnaissant l'importance du système d'analyse des risques et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP) pour le contrôle des aliments, a adopté lors de sa vingtième session tenue à Genève en suisse du 28 Juin au 7 Juillet 1993, les lignes directives pour l'application de l'HACCP (FAO, 2001). Ainsi, le Codex Alimentarius recommande le système d'analyse des risques - points critiques pour leur maîtrise (HACCP) aux acteurs de l'industrie agroalimentaire, pour le commerce des produits alimentaires (FAO, 2001).

En effet, l'HACCP est la principale plate-forme de législation internationale et de bonnes pratiques de fabrication pour l'industrie alimentaire et constitue un véritable moyen de gestion des risques, du fait de sa capacité à prévenir et solutionner les problèmes d'intoxications alimentaires.

C'est aussi un excellent outil pour sensibiliser les gestionnaires et le personnel de production de première ligne à l'existence et à l'importance des procédures spécifiques en matière de salubrité des aliments dans leur processus.

L'entreprise qui adopte une approche marketing « orientée clients » doit se concentrer sur des nouvelles procédures et des nouveaux axes stratégiques afin de satisfaire ses clients et de maintenir la relation avec eux, chose qui lui permettra d'atteindre ses principaux objectifs à savoir la continuité, la rentabilité et la performance.

En effet, les recherches académiques antérieures ont mis en lumière l'importance du concept de la satisfaction et sa contribution à la fidélité des clients (Anderson et Sullivan 1993, Boss 1999) et à la rentabilité de l'entreprise (Yeung Ging Ennew 2002).

Vu que la qualité est considérée comme l'un des principaux déterminants de la satisfaction des clients (Churchill et Surprenent 1982, TSE et Wilton 1988, Chumpitaz et Swaen 2004), notre recherche vise essentiellement à démontrer la relation entre le système HACCP « la qualité » et la satisfaction en milieu des entreprises agroalimentaires.

Ce qui nous a mène à poser la problématique suivante :

***Est-ce que l'adoption du système HACCP par la SARL AMOR BENAMOR a un impact significatif sur la sécurité sanitaire des produits qu'ils fabriquent et sur la satisfaction de leurs clients ?***

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons essayé de répondre aux interrogations suivantes :

- Que désigne-t-on par le système HACCP ? et comment il peut être appliqué dans une industrie agro-alimentaire ?
- Est-ce que l'HACCP est un moyen pour améliorer la sécurité sanitaire des aliments et la satisfaction client ?
- Comment les entreprises du secteur agroalimentaire ayant adopté le système HACCP peuvent optimiser son efficacité, afin d'avoir de meilleurs résultats en termes de sécurité sanitaire des aliments en fin de production ?

Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

- La mise en place du système HACCP requiert des compétences, du temps et un investissement conséquent.
- Le système HACCP a un impact significatif sur la satisfaction des clients en termes de sécurité sanitaire des aliments dans les entreprises agro-alimentaires.
- Le niveau d'application d'utilisation de l'HACCP par les entreprises agro-alimentaires a un impact significatif sur son efficacité.
- L'efficacité du système HACCP optimise la satisfaction des clients.

Pour mieux orienter notre travail de recherche dans le sens de confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie d'ordre qualitatif, descriptif et analytique.

Il nous a été nécessaire de réaliser lors de cette démarche, une analyse des documents internes à l'entreprise, une recherche documentaire à travers des travaux universitaires et des ouvrages traitant les thèmes de l'HACCP, la qualité et la satisfaction, ainsi qu'une exploration sur des sites internet multiples.

Notre mémoire se décline selon la démarche suivante :

- Dans notre premier chapitre, nous abordons le sujet de la qualité alimentaire, ses différents caractéristiques et enjeux. En s'appuyant sur ses composantes capitales ; ainsi nous parlerons sur le système HACCP, ses objectif, ses principes, ses étapes, ses avantages.
- Dans le second chapitre, nous allons, décortiquer la satisfaction client, ses caractéristiques, en mettant en lumière ses différents modèles.

Nous expliquerons, également, le lien entre le système HACCP et la satisfaction client.

- Notre dernier chapitre fera l'objet d'une réponse à notre problématique, dans lequel nous présenterons l'organisme d'accueil et nous exposerons l'analyse que nous avons faite au sein de cet établissement pour aboutir à des résultats permettant de confirmer ou infirmer nos hypothèses...

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side that curves at the top and bottom. The text is centered within this scroll.

*Chapitre premier :*

*Le système HACCP*

*dans les industries*

*agroalimentaires*

Dans une atmosphère de concurrence atroce, l'entreprise est dans l'obligation de multiplier ses efforts pour fidéliser sa clientèle. Toutefois, le maintien des clients plus ou moins fidèles est un objectif pas facile à atteindre surtout dans les entreprises agroalimentaires. Ces acteurs principaux dans les opérations achat/vente sont devenus plus en plus exigeants. En effet, il n'est plus suffisant de répondre à leurs besoins par la simple fabrication des produits ou la prestation des services demandés, ils réclament ainsi la qualité de ces derniers.

Dans ce contexte, l'entreprise doit être plus attentionnée tout au long de la procédure de fabrication de ses produits en tenant compte de l'amélioration de leur qualité de façon continue, plus spécialement les produits alimentaires ou disons les produits spécifiques, qui subissent à une chaîne de production particulièrement spéciale en termes d'hygiène et de vigilance sanitaire.

Dans ce cadre, nous avons consacré ce chapitre pour mettre en lumière la notion de la qualité et son importance en entreprise. Ainsi nous allons expliquer le système HACCP avec ses objectifs, principes et son mode d'action.

En outre, ce chapitre est divisé en deux grandes sections incorporant des sous titres qui servent à bien délimiter les concepts fondamentaux que nous voulons expliquer de part ce chapitre.

Ces sections sont les suivantes :

- Section I : la qualité en industrie agroalimentaire.
- Section II : le système HACCP.

## **Section I : La qualité en industrie agroalimentaire :**

### **1. Définition de la qualité :**

#### **La définition selon Corpet (2014) :**

Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité, mais toutefois reste incapable d'en donner une définition précise ; dans ce cadre l'ISO définit la qualité comme étant un ensemble de propriétés et caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites de tous les utilisateurs.<sup>1</sup>

#### **La définition selon Hersan (1999) :**

Certains élargissent la définition pour dire q' : un produit est de qualité s'il satisfait les exigences du client en termes de caractéristiques techniques, de délais et de coûts... Ces trois éléments constituent la qualité « c'est-à-dire, la conformité aux besoins ».<sup>2</sup>

#### **La définition Selon Multon et Davenas (1994) :**

---

<sup>1</sup><http://fcorpet.free.fr/Denis/W/Cours-Qualite-aliments-ppt.pdf> (publié en 2014 consulté le 23 mai 2021).

<sup>2</sup> HERSAN, Vade-mecum assurance qualité, Lavoisier Tec & Doc, 3e édition, 1999, p.124.

La qualité est définie par rapport à l'utilisateur, elle prend une dimension économique.<sup>3</sup>

**La définition selon J. Teboul :**

La qualité est l'aptitude à satisfaire les besoins à l'achat et à l'usage, au meilleur coût, en minimisant les pertes et être mieux que la concurrence.<sup>4</sup>

**Selon la norme française AFNOR :**

« Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs » La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin.

On doit en général rechercher davantage une qualité optimum répondant aux besoins du segment de consommateurs ciblé plutôt qu'une qualité maximum pouvant entraîner une hausse des coûts de production et éventuellement un effet d'éviction tarifaire d'une partie de la clientèle initiale.<sup>5</sup>

De son côté, la norme ISO 9000 (2000) : donne une autre définition de la qualité « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

De son côté, la norme ISO 9000(2000) : donne une autre définition de la qualité « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

En effet, dans la pratique des différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes :<sup>6</sup>

- **La qualité externe** : correspondant à la satisfaction de clients : il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché.
- **La qualité interne** : correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.

L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre de moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements, son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise.

Cette qualité interne passe généralement par une étape d'identification des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

La qualité à cinq piliers qui sont les suivants : (selon AFNOR)

- La prévention :

---

3 MULTON, (Jean-louis) : la qualité des produits alimentaires, édition Tec et Doc, 02/1994, p.52.

4 TEBOUL, (James) : La dynamique qualité ; Edition d'organisation, Paris, 1992, p73.

5 <https://www.definitions-marketing.com/auteur/> Écrit par B. Bathelot, publié le 20 décembre 2019 consulté le 24 mai 2021).

6 VILLALONGA,(Christophe) : l'audit qualité interne, édition DUNOD, Paris, 2003, p.25.

- Informer un client sur les choix de caractéristiques d'un produit, pour lui éviter une éventuelle déconvenue concernant ses attentes relatives aux performances ;
- Prévoir un soutien de deuxième niveau pour des personnels assurant une prestation de service, afin d'éviter qu'en cas de difficultés, le client soit insatisfait ;
- Mettre en place un contrôle croisé de conformité, pour détecter les inévitables erreurs ;
- Écrire un mode opératoire pour une opération peu fréquente, afin d'éviter un oubli au moment de l'opération ; etc.

➤ La conformité : Prendre des formes différentes :

- Les caractéristiques d'un produit ;
- Les engagements de services ;
- Les caractéristiques d'une prestation ;
- Les caractéristiques de pièces composant le produit ;
- Les niveaux de délai pour un prestataire de service ;
- Les caractéristiques d'un équipement mis à disposition d'un client ; etc.

➤ L'évaluation :

- Évaluer la gravité d'une non-conformité ;
- Demander au client sa perception d'une prestation fournie ;
- Considérer la baisse d'un indicateur comme une alerte à prendre en compte ;
- Évaluer la pertinence d'un dispositif de contrôle ;
- Évaluer la convivialité d'un site mis à la disposition des clients ;
- Évaluer la clarté et la précision d'un texte fourni au client ; etc.

➤ L'amélioration :

- Modifier une procédure pour mieux satisfaire les clients ;
- Modifier une caractéristique du produit pour mieux répondre aux attentes du client ;
- Généraliser une nouvelle pratique suite à la réclamation d'un seul client ; etc.

➤ La responsabilité.

## **2. Les déterminants de la qualité en IAA :**

La qualité est, comme elle est toujours objet d'être, une obsession capitale pour les entreprises. Elle met en jeu leur image vis-à-vis de leurs clients. Une production de « qualité », peut donc, accroître l'image de la firme productrice, comme elle peut la détruire et l'amener à un niveau critique si elle est jugée « mal appréciée ».

Dans le secteur agroalimentaire, la qualité prend une forme plus ardue. Elle est, de plus ses exigences normatives, très contraignante, en ce qui concerne les critères nutritifs, hygiéniques mais aussi commerciaux et économiques.

À ce stade, il paraît utile de définir cette notion de « qualité alimentaire » !

**2.1 Définition de la qualité alimentaire :**

D'après la définition de l'ISO assignée au terme qualité : « l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites », nous retenons que cette notion dépende aux caractéristiques de chaque produit soit-il alimentaire ou non. Ainsi, il est utile de mentionner les caractéristiques majeures d'un produit alimentaire qui sont (à titre d'exemple) : la composition, qualité sanitaire, valeur nutritionnelle, propriétés organoleptiques et caractéristiques liées aux procédés (production biologique, bien-être animal, absence d'OGM, protection de l'environnement, commerce équitable, conditions de travail...etc.).

**2.2 Les cinq qualités alimentaires :**

Nous retenons de la définition précédente, les caractéristiques de la qualité alimentaire qui constituent les composantes essentielles de la notion de la qualité dans l'industrie agroalimentaire et les fondamentaux axes sur lesquels l'activité de l'entreprise doit se baser pour atteindre l'objectif « qualité » de ses produits. Ainsi, ces caractéristiques se regroupent en cinq (5) composantes fondamentales déterminantes de la qualité alimentaire qui sont :

**2.2.1 La qualité nutritionnelle :<sup>7</sup>**

L'industrie agroalimentaire a mis en place de nombreuses actions dans le domaine de la nutrition portant sur 4 grands axes :

- L'optimisation nutritionnelle des aliments : en réduisant les tenues en matières grasses, en sucre, en sels minéraux et acides saturés qui peuvent entraîner des risques s'ils se trouvent à des concentrations importantes.
- L'information et l'éducation du consommateur à travers l'étiquetage sur lequel figurent : le tableau nutritionnel, les conditions de conservations et de consommations, ...etc.
- Les bonnes pratiques en matière de communication et de marketing (les codes de déontologie).
- Le soutien de la recherche : par le financement des travaux de recherche sur la nutrition et l'alimentation par exemple.

**2.2.2 La qualité microbiologique :**

Ça concerne, au premier lieu, l'élimination des germes pathogènes et la réduction de taux de croissance d'autres microorganismes à effet minable à travers des analyses microbiologiques faites par un hygiéniste qualifié.

**2.2.3 La qualité physico-chimique :**

Se caractérise par la maîtrise des caractéristiques physico-chimique de chaque produit entrant dans la chaîne alimentaire et ayant une certaine influence sur la qualité des produits en cours de fabrication.

---

<sup>7</sup><http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/la-qualite-par-secteurs-d-activite/la-qualite-dans-le-secteur-de-l-industrie>(consulté le 24 mai 2021 à 11 :28).

### 2.2.4 La qualité sensorielle :

Très souvent dite « la qualité organoleptique » parce qu'elle est primordialement axée sur le sens « goût ». En effet, le goût est considéré un prérequis à l'achat des produits : « le goût et les couleurs sont indiscutables », ce qui lui donne dimension importante dans l'industrie agroalimentaire.

### 2.2.5 La qualité économique :

Elle se résume dans le degré d'appréciation du rapport qualité/prix par le consommateur. En effet, si un produit est conforme sur le plan nutritionnel, microbiologique, physico-chimique et organoleptique et qu'il est vendu à un prix rationnel, il est perçu de bonne qualité économique.

## 3. Les caractéristiques et les enjeux de la qualité :

### 3.1 Les caractéristiques de la qualité :

- **La qualité est la recherche de l'excellence :**

Dans ce sens, la fonction de la qualité est de mesurer cette excellence menant certaines entreprises à réussir le marché et assurant leur service.

- **La qualité est subjective :** car elle dépend de la perception du client envers le produit.

Le marché peut influencer également l'appréciation de la qualité, car tout produit qui se fait rare devient systématiquement de qualité.

- **La qualité est relative :** la notion de la qualité est rapportée, dans ce cas, à un usage et à un client, c'est-à-dire à un besoin. Ainsi, qui peut juger la qualité d'un papier à dessin par rapport à la qualité d'un papier mouchoir. Si on compte dessiner, on choisira bien sûr le papier à dessins et si on veut se moucher, on a qu'à utiliser le papier mouchoir. Ceci dit, la qualité est relative.

- **La qualité est une réalité mesurable :** dans le monde professionnel, le client devra indiquer clairement et de façon mesurable la qualité voulue (les spécifications attendues du produit). Ce sera la comparaison des spécifications avec la réalité qui permettra d'établir le niveau de qualité du produit ou service.

- **La qualité définit l'approche de la valeur ajoutée pour le consommateur :**

C'est-à-dire d'une part le profit que l'entreprise tire du consommateur. D'autre part, ce qu'il est prêt à payer.

### 3.2 Les enjeux de la qualité :

- **Enjeu client :**

Dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients. Se lancer dans une démarche qualité, c'est donc d'abord et avant tout, chercher à satisfaire les besoins de ses clients. L'écoute client, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin, a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients.

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Vendre c'est bien ; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux !

La démarche qualité ne s'inscrit plus comme avant dans une simple relation client/fournisseur. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients : les clients stratégiques. Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Se lancer dans une démarche qualité c'est chercher à se différencier par la qualité de produits et de services pour fidéliser les clients.

- **Enjeu économique :**

La démarche qualité vise la diminution des coûts de non qualité. Elle vise l'efficacité et l'efficience (la performance). Ces coûts sont loin d'être négligeables. Des analyses spécifiques effectuées par des experts qualité à la demande de telle ou telle entreprise amènent à constater que ces mêmes coûts atteignent souvent 15 % à 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, parfois même beaucoup plus<sup>8</sup>.

- **Enjeu technologique :**

La démarche qualité permet d'augmenter la fiabilité des produits des processus et des prestations de service suivant une norme internationale.

- **Enjeu humain :**

La démarche qualité permet de libérer un potentiel d'initiatives et de créativité, de valoriser la participation de chacun et d'impliquer le personnel dans le projet de l'entreprise.

- **Enjeux stratégique (l'amélioration) :**

Cet enjeu est la conséquence logique d'une démarche qualité bien conduite qui vise à améliorer l'image de marque de l'entreprise et à augmenter le chiffre d'affaires et donc à être compétitifs.

#### **4. Les objectifs de la qualité :**

Il existe plusieurs objectifs liés à la qualité. Ces derniers sont regroupés en trois (03) objectifs importants :

- **La fidélisation des clients :**

La qualité de produit et de service associé à ce produit sont très importants pour fidéliser le client. Commercialement c'est « beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que de conserver un ancien ». Pour cela l'entreprise doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance de celle-ci, et aussi elle doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, prix et délai.

- **L'amélioration des performances économiques :**

La fidélité des clients et la réputation de la qualité contribuent au développement du chiffre d'affaires, parce que l'amélioration de la qualité est un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non qualité, et en évitant les dysfonctionnements. Une meilleure qualité permet de pénétrer des nouvelles parts du marché ce qui va augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.

---

8 - GRAUVOGEL, (Jean-Marie) : Le Management de la qualité ; Edition Hermès, Paris, 1989, p.17.

- **La mobilisation du personnel :**

Toute entreprise a des obligations envers son personnel. La qualité permet de faire participer le tout, c'est-à-dire provoquer une dynamique interne au profit de tout. Il est en particulier établi que la satisfaction du client et la satisfaction du personnel sont étroitement liés, pour la réussite de l'entreprise.

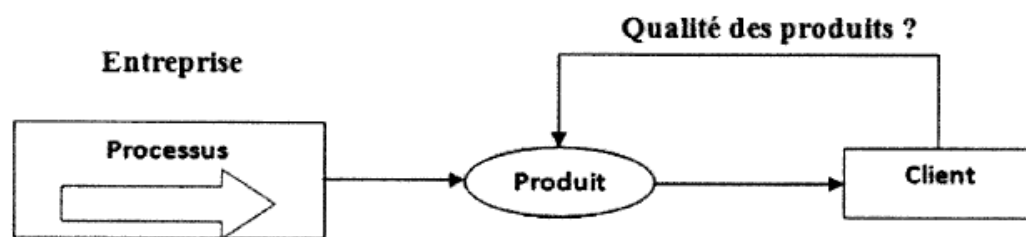
## 5. Les niveaux de la qualité :

- **La qualité externe :**

Elle correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir des produits ou des services conformes aux attentes des clients, afin de fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients de l'entreprise et ses partenaires extérieurs.

Ce type de démarche passe ainsi par un nécessaire écoute des clients, mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires. Alors, l'entreprise par ses processus de production réalise des produits destinés à des clients qui les évaluent relativement à leurs attentes personnelles.

### Schéma N°01 – La qualité du produit



**Source :** JAMBERT, (Claude) : L'assurance qualité : les normes iso 9000 en pratique ; Edition d'organisation, paris 1997, p08

- **La qualité interne :**

Correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, l'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction, le personnel de l'entreprise et bien sûr les clients. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne.

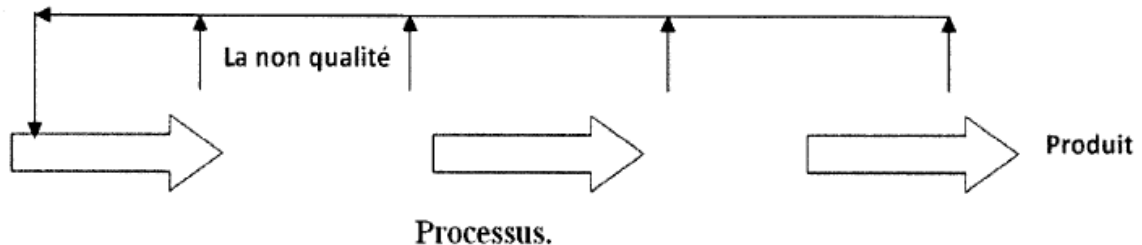
- **La non qualité :**

La non qualité est définie selon la norme BF X 50-120 comme étant « un écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue ».

La non qualité correspond à la non-satisfaction du client. Elle peut résulter d'erreurs commises avant la conception du produit, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait

été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client).

### Schéma N°02 – La non qualité interne



**Source :** JAMBERT, (Claude) : Op. Cit.p08

### 6. Les principales phases d'évolution de la démarche qualité :

L'évolution de la démarche qualité a connu trois stades à savoir :

- ✓ Le contrôle de la qualité.
- ✓ L'assurance qualité.
- ✓ La qualité totale.

- **Le contrôle de qualité :**

Le contrôle qualité est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques »<sup>9</sup>.

Le concept de contrôle de la qualité des produits, qui s'était répandu dans les années quarante, est assez restrictif car il s'attache au résultat d'un processus. C'est une méthode d'observation qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit.

Le contrôle qualité est par nature restrictif parce que les défauts sont seulement constatés à la fin du processus de fabrication (contrôle a posteriori). Ils ne sont pas éliminés à la source et ceci entraîne des pertes et des manques à gagner. La méfiance s'instaure dans les relations de travail ou les opérateurs sont poussés à dissimuler les défauts plutôt que de les éliminer.

- **L'assurance qualité :**

L'assurance qualité élargit la responsabilité du contrôle qualité à l'ensemble des maillons du processus de production. Il s'agit de mettre en place des dispositifs préventifs.

Comme le souligne la norme NF X 50-100, de Décembre 1997 : « l'assurance qualité est la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablis et systématiquement destinés à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ».

<sup>9</sup> La norme ISO 8402 : 1994 : Management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire.

De sa part, la norme ISO 8402 : 1994 définit l'assurance qualité comme : « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux mieux les exigences de la qualité »<sup>10</sup>.

Il existe plusieurs modèles pour l'assurance qualité. Citons à titre d'exemple :

- La norme ISO 9001 – système qualité : Modèles pour l'assurance de la qualité en conception, développement production, installations et prestations associés.
- La norme ISO 9002 – système qualité : Modèles pour l'assurance de la qualité en production, installations et prestations associés.
- La norme ISO 9003 – système qualité : Modèles pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux.

Les normes ISO 9000 sont les bases de l'assurance qualité qui consiste pour une entreprise à apporter la preuve constante qu'elle s'est dotée d'un système qui lui permet de fournir de façon répétée des produits conformes aux exigences des clients et indemne de défauts.

Ces modèles de gestion, basés sur l'amélioration continue de la qualité, la satisfaction du client et des collaborateurs, apportent aux entreprises les moyens de satisfaire les exigences des clients au moindre coût et de garantir la conformité de leurs produits et services.

- **La qualité totale :**

A partir des années 70, le concept de « qualité totale » s'impose. Il traduit le Total Quality Control (TQC), ou la notion japonaise de Company Wide Quality (CWQC). C'est aussi à cette époque, que P.H CROSBY introduit la démarche « zéro défaut » ou « zéro dysfonctionnement » (0 défaut, 0 panne, 0 stock, 0 papier), qui consistent, théoriquement, à réaliser une action, une unique fois de la manière la plus parfaite possible, ceci dans le but de ne pas avoir à apporter des corrections ultérieures.

Si les japonais ont appliqué le CWQC dès la fin des années 1960, les grandes sociétés américaines n'ont pratiqué le TQC qu'au début des années 1980. Ce retard s'explique par la différence de conception de la finalité de l'entreprise. Pour les japonais, l'entreprise est une communauté humaine dont le premier objectif est de servir l'homme en répondant à ses besoins et à ses attentes, alors que pour les Américains, l'entreprise est une entité économique dont le but est d'optimiser le profit. Ainsi, alors que dans les pays occidentaux les cercles de qualité sont un moyen d'améliorer la productivité, au Japon, ils constituent une méthode de formation et d'accroissement des compétences du personnel et de renforcement de la culture d'entreprise.

Le management de la qualité totale est une démarche dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise, pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages, et en améliorant en permanence les éléments de sorties (output). Donc, le management de la qualité totale est basé sur une approche par la valeur dont le but final est de satisfaire le consommateur, et cette notion de valeur intègre celle de

---

10 PLAUCHU, (V) et SADI, (N-E) : Mesure et amélioration des performances industrielles ; Editions Office des publications universitaires, Paris, 2006, p 115.

cout, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité n'est intéressante que si elle s'obtient par des coûts et des délais raisonnables. Elle vise concrètement à améliorer continuellement : qualité, prix et délai, alors qu'auparavant, la démarche qualité avait tendance à se polariser sur tel ou tel aspect au détriment des autres.

Cette volonté de progression a été représenté par DEMING comme une roue sur une pente ascendante, avec comme base les grandes étapes : Plan (définition des objectifs à atteindre), Do (instruire et entrainer puis mettre à exécution), Check (contrôler les résultats) et Act (prendre les mesures correctives).

**Tableau N 01 : La différence entre la qualité traditionnelle et la qualité totale**

<b>La qualité traditionnelle</b>	<b>La qualité totale</b>
La qualité est orientée vers le produit.	La qualité est orientée vers la satisfaction du client.
L'attention est portée sur l'identification des erreurs.	L'attention est portée sur la prévention des erreurs.
Les erreurs ont des causes spécifiques.	Les causes des erreurs sont dans le système.
La qualité est l'affaire des experts, des contrôleurs et des inspecteurs.	La qualité est l'affaire de tous les collaborateurs.
La qualité est un concept fini.	La qualité est un concept d'amélioration continue.
La résolution des problèmes appartient au responsable hiérarchique.	Chacun contribue à la maîtrise des problèmes.
La qualité vise un standard.	La qualité vise l'excellence.

**Source :** BOERI, (Daniel) : Maitrise de la qualité tout sur la certification et la qualité ; Edition Maxima, Paris, 200, p21

- ✓ Pour aboutir à réaliser une démarche qualité totale, l'objectif de l'entreprise ainsi que le rôle de chacun et de chaque unité doivent être spécifiés et formaliser pour satisfaire l'ensemble des exigences aussi bien des clients que de l'entreprise envers elle-même.

**Tableau N 02 : Tableau récapitulatif des phases d'évolution de la démarche qualité**

Concept	Sujet concerné	Effet pour le client	Objectif
<b>Contrôle qualité.</b>	Produit.	Satisfaction a postériori.	Conformité du produit à la fin du processus de production.
<b>Assurance qualité.</b>	Produit. Organisation.	Confiance a priori.	Donner l'assurance que le produit est a priori conforme aux besoins des clients.
<b>Qualité totale.</b>	Produit. Organisation. Personnel.	Satisfaction+confiance = Fidélisation.	Zéro défautsou zéro dysfonctionnements.

**Source :** MEZIANI, (Mustapha) : La gestion de la qualité par certification et la compétitivité des entreprises ; Edition Houma, 2004, p9

## 7. Autres concepts liés à la qualité :

- **Politique qualité :**

La politique qualité est l'ensemble des orientations et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité, tel qu'il est exprimé formellement par la direction générale au plus haut niveau.

- **Gestion de la qualité :**

Gérer la qualité signifie avoir une politique qualité, se donner les moyens nécessaires pour l'atteindre, vérifier les résultats acquis, et s'il y'a des écarts, entamer des actions correctives.

Selon E.W. DEMING : « la gestion statistique de la qualité est une application des méthodes statistiques à toutes les étapes de la fabrication des produits les plus utiles, les plus conformes aux marchés chers ».

- **Système qualité :**

C'est : « l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédés, des ressources et des moyens pour mettre en œuvre la gestion de la qualité »<sup>11</sup>. Cet ensemble de processus conduit à construire l'offre pour la satisfaction du client.

Le système qualité comprend :

- Le système opérationnel qui élabore directement l'offre et qui est générateur de la valeur pour l'entreprise ;
- Le système de gestion (ou de management) de la qualité, entoure le système opérationnel afin qu'il produise de la valeur en vue de la satisfaction du client.

<sup>11</sup> PLAUCHU, (V) & SADI, (N-E) : Op. Cit.p114.

- **Maitrise de la qualité :**

Le système qualité doit se baser sur des moyens pour être à la hauteur de la demande. La maitrise de la qualité est : « l'ensemble des techniques et des activités à caractère opérationnel, utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité »<sup>12</sup>.

Elle consiste en des essais effectués pendant et après la production, et destinés à assurer la conformité du produit aux exigences de la qualité. Son but est de détecter et d'éliminer les non-conformités et de supprimer les causes de dysfonctionnements.

## **8. Le management de la qualité :**

### **8.1 Définition :**

La définition donnée par la norme ISO 8402 : 1994 est la suivante : « l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tel que la planification de la qualité, la maitrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ».

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit envisager les différentes contraintes possibles, fournir aux opérateurs des consignes définissant la marche à suivre et préciser les responsabilités. La définition de sa politique, sa traduction en objectifs et en moyens sont les principales finalités du management de la qualité.

### **8.2 les composantes du management de la qualité :**

Un système de conception, de production et de distribution est toujours accompagné d'un management de la qualité. En effet, le manager doit mettre en place un système qualité (organisation, procédures, moyens et processus) pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité.

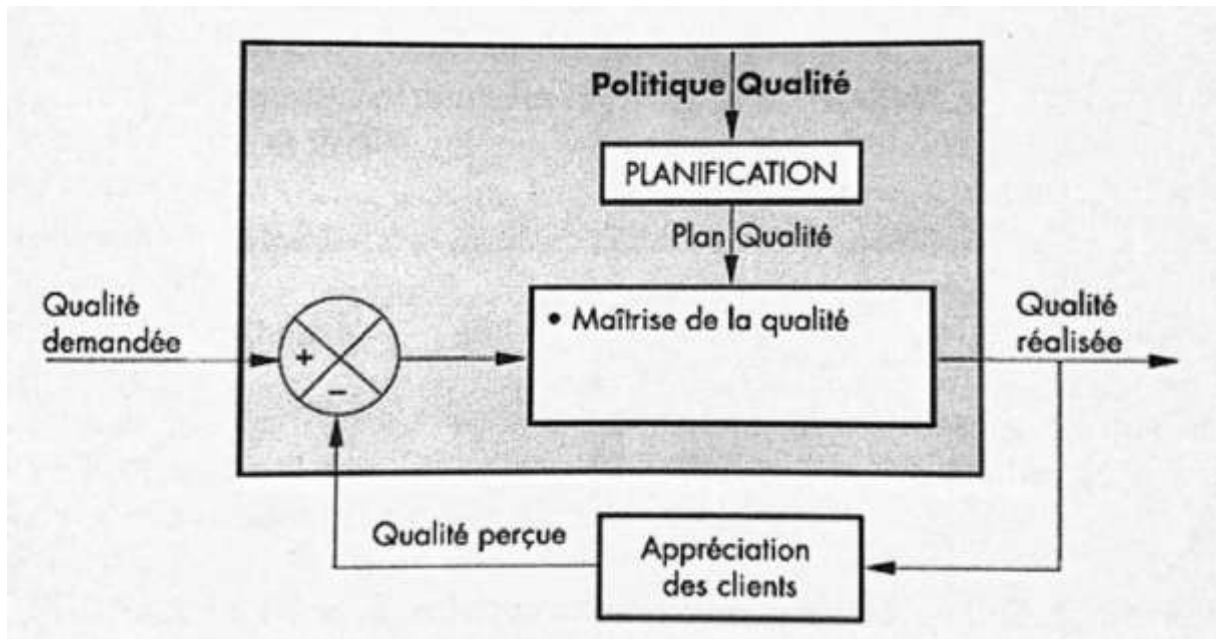
Schématiquement, le management de la qualité, peut se représenter comme un asservissement en boucle fermée, car on n'a pas en considération les attentes du client.

Donc la qualité réalisée n'est pas appréciée par le client. C'est vraiment une perte pour le producteur car il a dépensé de l'argent pour réaliser une valeur ajoutée dont le client n'a pas du tout conscience.

---

12 HERSAN, (Christian) : Assurance qualité ; Edition technique et documentation – Lavoisier, 2 ème édition, Paris, 1991, p39.

## Schéma N 03 – Le management de la qualité en boucle fermée



**Source** : DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigmas ; Edition d'organisation, Paris, 2005, p44

**a) La planification de la qualité :**

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.), et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.)
- Préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elaborer des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité comme par exemple un plan formation, une démarche six sigma, etc.).

**b) Maîtrise de la qualité par une approche « processus » :**

Comme les besoins des clients progressent sans cesse, il faut que le système qualité soit basé sur des technologies, des savoir-faire et des moyens à la hauteur de la demande. On parlera de « satisfaire aux exigences pour la qualité ». Ce sont en particulier « les opérationnels » qui doivent décrire leur façon de procéder.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. C'est à cette condition qu'elle pourra affronter des challenges de plus en plus difficiles.

Écrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable. Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de non-qualité.

En résumé, la maîtrise de la qualité vise :

- La conformité (s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès de zèle),
- Le professionnalisme (bien faire du premier coup),
- Le souci de quantifier (faire des mesures pour se situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finals),
- La responsabilité (de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait).

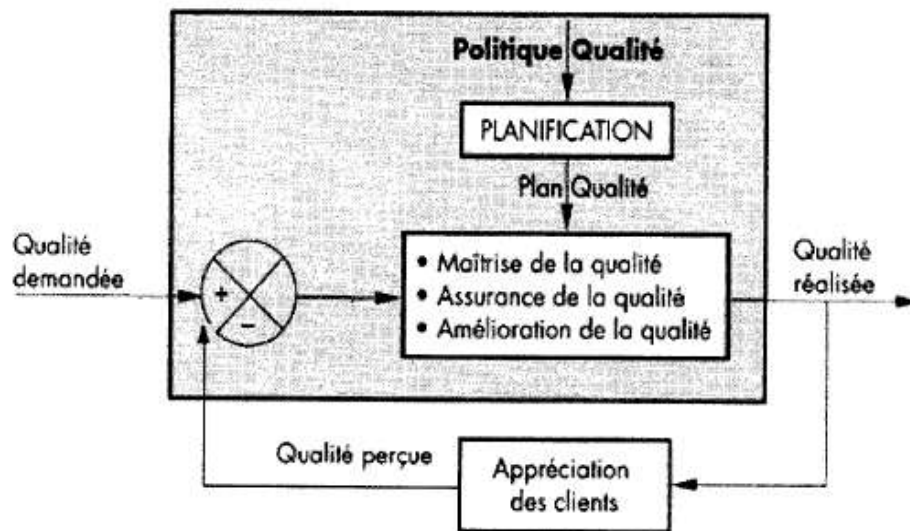
**c) Assurance de la qualité :**

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Dans l'absolue, si le client a entièrement confiance en la qualité fournie, on devrait pouvoir fonctionner en boucle ouverte.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

**Schéma N°04 – Le management de la qualité en boucle ouverte**



Source : DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice)

Pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité, l'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles (ou référentiels) pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes<sup>13</sup> tels que :

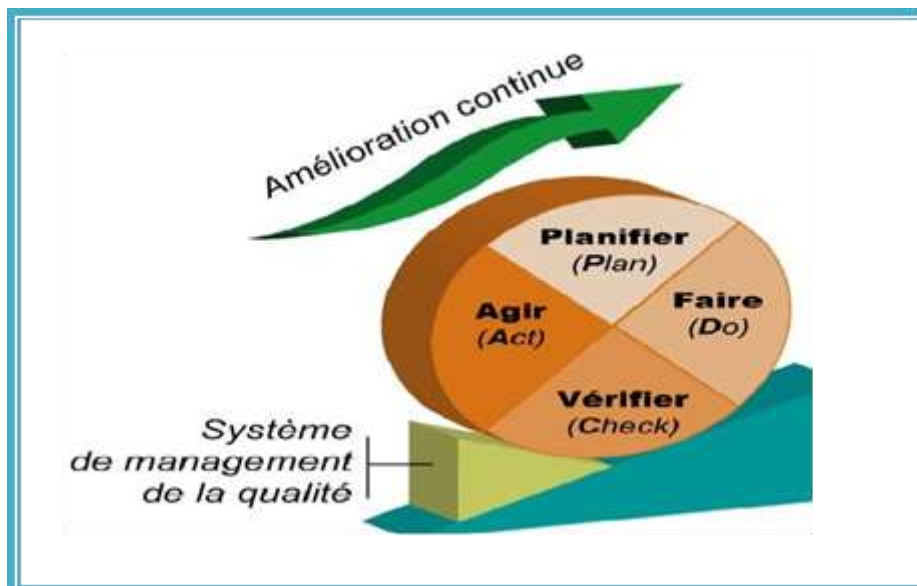
- La revue de contrat ;
- Le traitement de non-conformité ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- Les audits internes ;
- La gestion des documents ; etc.

#### d) L'amélioration continue :

On ne peut pas parler de « management de la qualité » sans parler du « cycle PDCA » : Plan (planifier), Do (faire, mettre en application), Check (vérifier, mesurer, contrôler) et Act (agir réagir). Appelé aussi « la roue de DEMING », ce cycle a été créé par William Edward DEMING dans les années 1950, (et toujours d'actualité !). Il représente une véritable démarche qualité, c'est-à-dire d'amélioration continue.

Le docteur DEMING a illustré cette démarche comme une roue roulant sur un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. Ce schéma est si célèbre que l'on parle de faire tourner la roue DEMING.

#### Schéma N ° 05 – La roue de DEMING



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/>(consulté le 24 mai 2021 à 17.09)

13 DURET, (Daniel) & PILLET, (Maurice) : qualité en production ; Edition d'organisation, Paris, 1998, p40.

En résumé, le PDCA, est un outil qui contribue à l'amélioration continue en mettant l'accent sur :

- La prévention des défauts.
- La réduction du gaspillage. Et ce à l'aide de ses différentes composantes :
  - **La planification** : on planifie ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens pour les atteindre.
  - **La mise en œuvre** : le plan d'action à appliquer.
  - **Le contrôle** : par le biais de la mesure : on vérifie que les résultats sont bien ceux que l'on attendait. Le tableau de bord a ici un rôle primordial.
  - **L'action** : en fonction des résultats obtenus et des objectifs visés, nous devons peut-être réagir : déclencher des actions complémentaires. C'est le pilotage.

### **8.3 Les huit principes de management de la qualité :**

Pour se faire, le management de la qualité repose sur huit principes indiqués dans la norme ISO 9000 version 2000 :

#### **Principe 1 : Orientation client**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes.

#### **Principe 2 : Leadership**

Le dirigeant doit créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

#### **Principe 3 : Implication du personnel**

Les personnes, à tous niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

#### **Principe 4 : Approche processus**

Le processus est défini comme étant « toute activité (ou ensemble d'activité) qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrées en éléments de sorties »<sup>14</sup>. Ainsi, « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités sont gérées comme un processus<sup>15</sup> ». Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs.

---

14 GASQUET, (Christophe) & SEGOT, (Jacques) : Assurer le passage à la norme ISO 9001 :2000, l'entreprise route vers l'excellence ; Edition Afnor, p22.

15 Norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.

**Principe 5 : management par approche processus**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité de l'organisme à atteindre ses objectifs.

**Principe 6 : Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de cet organisme.

**Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Elles doivent se baser sur des faits concrets et une analyse logique et intuitive des informations.

**Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Un organisme et ses fournisseurs sont indépendants, et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

**9. Les outils et les méthodes de la qualité :**

**9.1 Les outils de la qualité :**

**a) Le diagramme de Pareto :**

Le diagramme de Pareto (du nom de son inventeur) permet de classer les données de la plus importante à la moins importante. Il permet de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel.

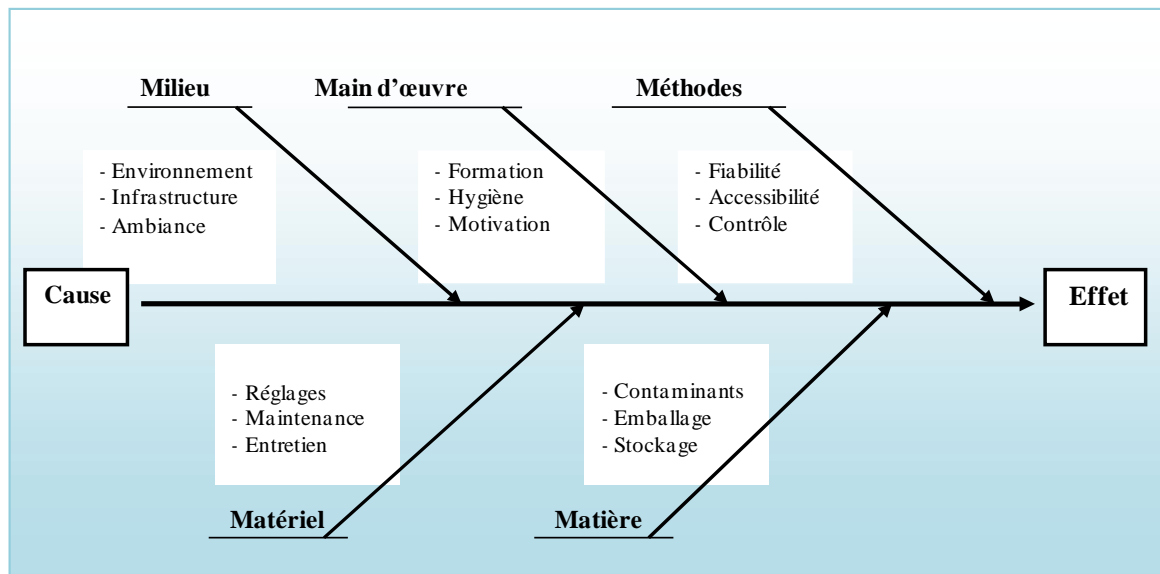
Le déroulement se porte sur 5 phases :

- Situer la liste des problèmes.
- Hiérarchiser.
- Quantifier la somme des valeurs obtenues et calculer pour chacune d'elle, sa part en pourcentage dans la somme obtenue.
- Classer en pourcentage les valeurs obtenues en ordre par valeurs décroissantes.
- Dessiner le diagramme par colonnes et la courbe de cumul.

**b) Le diagramme cause / effet :**

Appelé également le diagramme d'Ishikawa, diagramme des 5 M (matière, main d'œuvre, machine, milieu, méthode) + 2M (management, monnaie).

## Schéma N ° 06 – Le diagramme d'ISHIKAWA



**Source :** GILLET-GOINARD, & SENO, (Bernard) : Réussir la démarche qualité : appliquer des principes simples ; Collection Eyrolles, Edition d'organisation, 2009, p51.

## c) Le QQQQCP/C :

Pour une bonne démarche de résolution de problèmes, il est important de poser les bonnes questions :

**Quoi ?** Quel est le problème ?

**Qui ?** Qui est concerné, et quelles sont les personnes impliquées ?

**Quand ?** A quel moment ce problème apparaît-il ?

**Où ?** Quel est le lieu ? À quel niveau ?

**Comment ?** sous quelle forme ce problème est détecté ?

**Pourquoi ?** Quelles sont les raisons qui poussent l'entreprise à trouver des solutions ?

**Combien ?** Pour avoir des réponses chiffrées par rapport aux questions précédentes.

## d) Le déballage d'idées :

Cet outil a un rôle essentiel dans la résolution de problèmes, il faut donc qu'il soit fait d'une manière efficace, pour qu'il soit rentable. Un déballage d'idées bien animé permet de gagner un temps précieux. Son principe de base est de réunir un groupe pluridisciplinaire et de provoquer sa créativité.

Le déballage d'idées doit toujours commencer par l'écriture claire de l'objectif de l'étude.

Cet objectif devant être accepté consensuellement.

Pendant le déballage d'idées, chaque membre du groupe évoque tous les éléments concernant le sujet qui lui passent par la tête. La critique des idées est interdite pendant le déballage, elle viendra en son temps. En général, il n'est pas très utile de poursuivre pendant très longtemps le déballage. Souvent, bien conduit, une demi-heure à une heure suffit largement.

Cependant, le déballage n'est qu'une première étape. Après il faut classer les données qui sont en vrac au tableau. Pour cela, on utilise les outils tels que le diagramme d'ISHIKAWA autour des 5M, ou un diagramme des affinités.

## **9.2 les méthodes de la qualité :**

### **a) Le benchmarking :**

Pour une meilleure gestion de l'entreprise, il s'agit de fixer des objectifs de progression à atteindre, par un échange d'informations ouvert et réciproque. Pour ce faire, le benchmarking s'inscrit dans une démarche volontaire mais méthodique qui valorise l'entreprise.

Le benchmarking est « un processus continu et systématique d'évaluation de l'entreprise, de ses services, ou de ses méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux, ou par rapport à des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file ».

### **b) Le Kaizen :**

D'origine japonaise, le mot « Kaizen » vient de « Kai » qui signifie changement et de « Zen » qui signifie bon. Il s'agit d'un processus d'amélioration concrètes, réalisées dans un laps de temps très court par une équipe pluridisciplinaire.

La démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais permanentes. C'est une démarche graduelle qui ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tout le personnel.

Toute la philosophie du Kaizen réside dans cette phrase : « fais le mieux, rend meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé, parce que si nous ne le faisons pas, nous ne pouvons pas concurrencer ceux qui le font ».

L'objectif du Kaizen est centré sur la réduction des valeurs non ajoutées dans une entreprise. Au lieu de repartir à zéro, on cherche à améliorer au fur et à mesure les différents processus de fabrication.

### **c) L'AMDEC :**

Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC), est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillances avant qu'ils ne surviennent.

L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et de connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté. Son utilisation est facile, rapide à mettre en œuvre, et d'une efficacité redoutable lorsque son application est maîtrisée.

On peut faire :

- Une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- Une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- Une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

❖ Le **HACCP** (Hazard Analyse Critical Control Point) dont l'équivalent en français : L'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise, est aussi une méthode de qualité préventive, basée sur un travail de groupe pluridisciplinaire, indispensable aujourd'hui tant par les besoins sanitaires que par les textes réglementaires.

L'HACCP est intimement liée à la sécurité des denrées alimentaires. Cependant, son application ne se limite pas au secteur agroalimentaire uniquement ; elle est aussi utilisée dans d'autres domaines d'activité comme l'industrie aéronautique, l'industrie chimique ou encore l'industrie nucléaire. C'est uniquement la nature des dangers qui change d'un secteur à l'autre, le principe reste le même.

Nous avons vu, dans un premier lieu la notion de la qualité, son management, ainsi que les outils et les méthodes relatifs à ce concept.

Nous en avons déduit que la qualité est proportionnellement relative à ceux qui la conçoivent. C'est-à-dire : la conception de la qualité défère d'un acteur économique à un autre.

A l'heure ou une crise de confiance majeure déferle sur le secteur alimentaire et envahit l'opinion publique, le public est en droit de consommer des aliments sans danger et propres à la consommation. Les intoxications alimentaires et les maladies transmises par les aliments sont dans la meilleure des hypothèses déplaisantes ; au pire, elles peuvent être fatales.

Dans la prochaine section, nous allons traiter la méthode HACCP, qui a pour finalité l'assurance de la qualité.

La maîtrise de la sécurité des aliments devient un enjeu essentiel. Les dangers liés à la sécurité des aliments peuvent intervenir à n'importe quel stade de la chaîne alimentaire, et nécessitent par conséquent une maîtrise sur l'ensemble de la chaîne.

La sécurité des aliments devient ainsi une responsabilité partagée entre tous les acteurs participants à cette chaîne.

Les acteurs économiques sont incités par les nouvelles données à développer des instruments volontaires, tels que des guides de bonnes pratiques d'hygiène, et imposent la référence à la méthode HACCP.

## **Section II : Le système HACCP :**

Avant d'assujettir le système, il paraît utile de présenter brièvement le code d'usage auquel le système HACCP se réfère :

### **1. Présentation du Codex Alimentarius<sup>16</sup> :**

Le codex est l'ensemble des principes généraux, normes générales, et de produits, méthodes d'analyses, codes d'usage, lignes directrices, et recommandations élaborées par l'organe exécutif FAO/OMS : la commission Codex. Il constitue la référence de plus que treize (13) volumes regroupant environ 250 normes visant les produits alimentaires bruts, semi transformés ou transformés et destinés à être vendus au consommateur ou destinés à une transformation intermédiaire, et plus de quarante (40) codes d'usage en matière d'hygiène et dans le domaine technologique. Plus de 3300 limites maximales des résidus (LMR) des pesticides ont été fixées, sept cent (700) additifs et contaminants ont été évalués.

### **2. Historique du système HACCP<sup>17</sup> :**

HACCP est l'acronyme anglais de Hazard Analysis Critical Control Point, il est traduit en français comme système d'analyse des risques et points critiques pour leur maîtrise. Il a été initialement créé à la suite d'une initiative conjointe de l'Agence Spatiale Américaine (NASA), les laboratoires de l'Armée des États-Unis et la compagnie d'aliments Pillsbury dans les années 1960. Ces derniers sont considérés « les pionniers du système HACCP » et ils ont commencé à l'appliquer dans la production d'aliments " sans défauts " destinés aux programmes spatiaux de la NASA pour garantir de manière plus ou moins absolue que les produits alimentaires destinés aux astronautes sont bien ains et salubres ce qui minimise la probabilité que ces derniers se rendaient malades pendant le vol. Cette méthode à été, par la suite, formalisée par le Codex Alimentarius et présentée officiellement dans les États américains en 1971 pour être discuté pendant la Conférence Nationale de Protection d'Aliments aux États-Unis. Après ce début, l'acceptation du HACCP s'est accrue dans ce pays en 1973 et 1974, à cause du risque de botulisme dans les champignons en boîte, ainsi, son emploi dans les aliments en boîte de basse acidité étant devenue routinier, jusqu'à être conseillé dans les années successives comme méthode d'élection pour assurer l'innocuité des aliments en démontrant son utilité non seulement dans les grandes industries, mais aussi dans les moyennes et les petites entreprises,

Maintenant, l'application du système s'est élargie sur les stands mobiles d'aliments, sur la voie publique voire même dans les cuisines domestiques.

### **3. Définition du système HACCP :**

Le système HACCP est devenu synonyme d'assurance de la qualité et de la salubrité d'une production alimentaire. Plusieurs directives et règlements (surtout européens) le rendent quasi obligatoire pour toute industrie de production agroalimentaire. Ce système a été défini par le Codex Alimentarius comme suit <sup>18</sup>:

---

16 Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition G.A.L, Alger, 2005.

17 SEDDIKI, (Abdallah), Op.Cit, p.213.

18 SEDDIKI, (Abdallah): Op.Cit, pp213/214

« Le système qui repose sur des bases scientifiques et cohérentes, définit des dangers spécifiques et indique des mesures à prendre en vue de maîtriser et de garantir la salubrité de l'aliment. Le système HACCP est un outil qui permet d'évaluer les dangers et de mettre en place des systèmes de maîtrise axés davantage sur la prévention que sur l'analyse du produit fini. Tout système HACCP doit être capable d'évaluer et de tenir en compte des progrès accomplis, par exemple dans la conception du matériel, les méthodes de transformation ou les innovations technologiques ».

« Le système HACCP peut être appliqué d'un bout à l'autre de la chaîne alimentaire, depuis le stade de la production primaire jusqu'à celui de la consommation et sa mise en application doit être guidée par des preuves scientifiques de risques pour la santé humaine. En plus d'accroître la sécurité des aliments, la mise en application des HACCP peut apporter d'importants autres avantages. En outre, l'application du système HACCP peut aider les autorités responsables de la réglementation dans leur tâche d'inspection et favoriser le commerce international en renforçant la confiance dans la salubrité des aliments ».

Nous avons pu extraire des définitions attribuées au système HACCP par le Codex Alimentarius, un certain vocabulaire adapté au système. Il paraît nécessaire, ainsi, d'expliquer certains concepts qui semblent être identiques. Il s'agit de différencier entre « la salubrité et l'hygiène d'un aliment » :

- **Salubrité des aliments** : qui rend l'aliment acceptable pour l'usage auquel il est destiné ; pour les aspects microbiologiques de l'hygiène, la salubrité concerne les micro-organismes d'altération.
- **L'hygiène des aliments** : par laquelle l'aliment ne cause pas de dommage au consommateur ; pour les aspects microbiologiques de l'hygiène, la sécurité concerne donc les micro-organismes pathogènes ;

D'un autre côté, la différencier entre « danger et risque »<sup>19</sup> est donnée comme suit :

- **Le danger** : est un agent biologique, chimique ou physique présent dans un aliment, ou un état de cet aliment pouvant entraîner un effet néfaste sur la santé.
- **Le risque** : est une fonction de la probabilité d'un effet néfaste sur la santé, et de la gravité de cet effet résultant d'un ou de plusieurs dangers dans un aliment

#### 4. Les objectifs de l'HACCP<sup>20</sup>:

S'appuyant sur la compétence technique des professionnels et sur leurs responsabilités, le système HACCP fixe les objectifs fondamentaux suivants :

- La sécurité du consommateur ;
- La loyauté des transactions commerciales ;
- L'information du consommateur ;

Le système a fait ses preuves dans la maîtrise de la qualité hygiénique des produits alimentaires, c'est pourquoi il a réussi à :

---

19 Norme NF V 01-002 – Hygiène des aliments – Glossaire français-anglais. AFNOR. Septembre 2008.

20 OUAHDI, (Fella) : Appréciation du management de la qualité en agroalimentaire, cas pratique : National de commerce (INC), Alger, 2002, p.117.

- Donner confiance ;
- Faire un pas en avant vers la démarche « Assurance Qualité » :
  - Le HACCP est complet et se suffit à lui-même ;
  - Le HACCP est préventif en premier lieu et correctif en deuxième lieu : il permet d'identifier les dangers avant qu'ils ne se produisent, et les corriger dans le cas où ils se sont produits pour une raison ou pour une autre ;
  - La mise en place du HACCP nécessite d'établir des règles d'autocontrôle pour garantir l'efficacité du système ;
  - Toute entreprise désireuse d'appliquer et de faire suivre le système HACCP doit se conformer au trio : Produit/Processus/Danger

### **5. Les principes de système HACCP<sup>21</sup> :**

Pour mener à bien le HACCP, sept principes fondamentaux plausibles (CFDRA, 1992), aboutissent à l'établissement, la mise en œuvre et l'apport d'un plan HACCP approprié à l'opération en cours d'étude (USDA, 2004).

#### **Principe n° 1 : Analyse des risques**

Il s'agit d'établir, pour chaque étape du process, la liste des dangers qui sont raisonnablement susceptibles de se produire. Puis d'analyser les risques, c'est à dire pondérer ces dangers en fonction de leur gravité, probabilité d'apparition, facilité de détection, persistance dans le produit...

Pour enfin mettre en place des mesures visant à prévenir l'apparition de tels dangers.

#### **Principe n° 2 : Détermination des CCP :(points critiques pour la maîtrise)**

Le CCP est un « stade auquel une surveillance peut être exercée et est essentielle pour prévenir ou éliminer un danger menaçant la salubrité de l'aliment le ramener à un niveau acceptable ».

Les CCP peuvent être déterminés à l'aide d'un arbre de décision.

#### **Principe n° 3 : Fixation de seuils critiques pour chaque CCP :**

En se basant sur des données scientifiques ou études techniques, il faut fixer et valider des seuils permettant de garantir la salubrité du produit pour chaque point critique (valeur cible et tolérances).

#### **Principe n° 4 : Mise en place d'une surveillance de chaque CCP :**

Ces CCP doivent être contrôlés régulièrement afin de détecter toute perte de maîtrise et d'agir en conséquence :

- sur le procédé, afin de l'ajuster pour revenir dans les critères fixés ;
- sur le produit lui-même afin d'écarter tout danger alimentaire ;

---

21 BOUTOU, (Olivier) : De l'HACCP à l'ISO 22000 management de la sécurité des aliments, Edition AFNOR, 2 ème Ed, Paris, 2008, p.28.

Les enregistrements relatifs à la surveillance des CCP doivent être signés au minimum par la personne ayant effectué le contrôle.

**Principe n° 5 : Mise en place de mesures correctives**

Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance indique qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé. Les procédures et les responsabilités relatives aux mesures correctives doivent être spécifiées.

**Principe n° 6 : Mise en place de procédures de vérification**

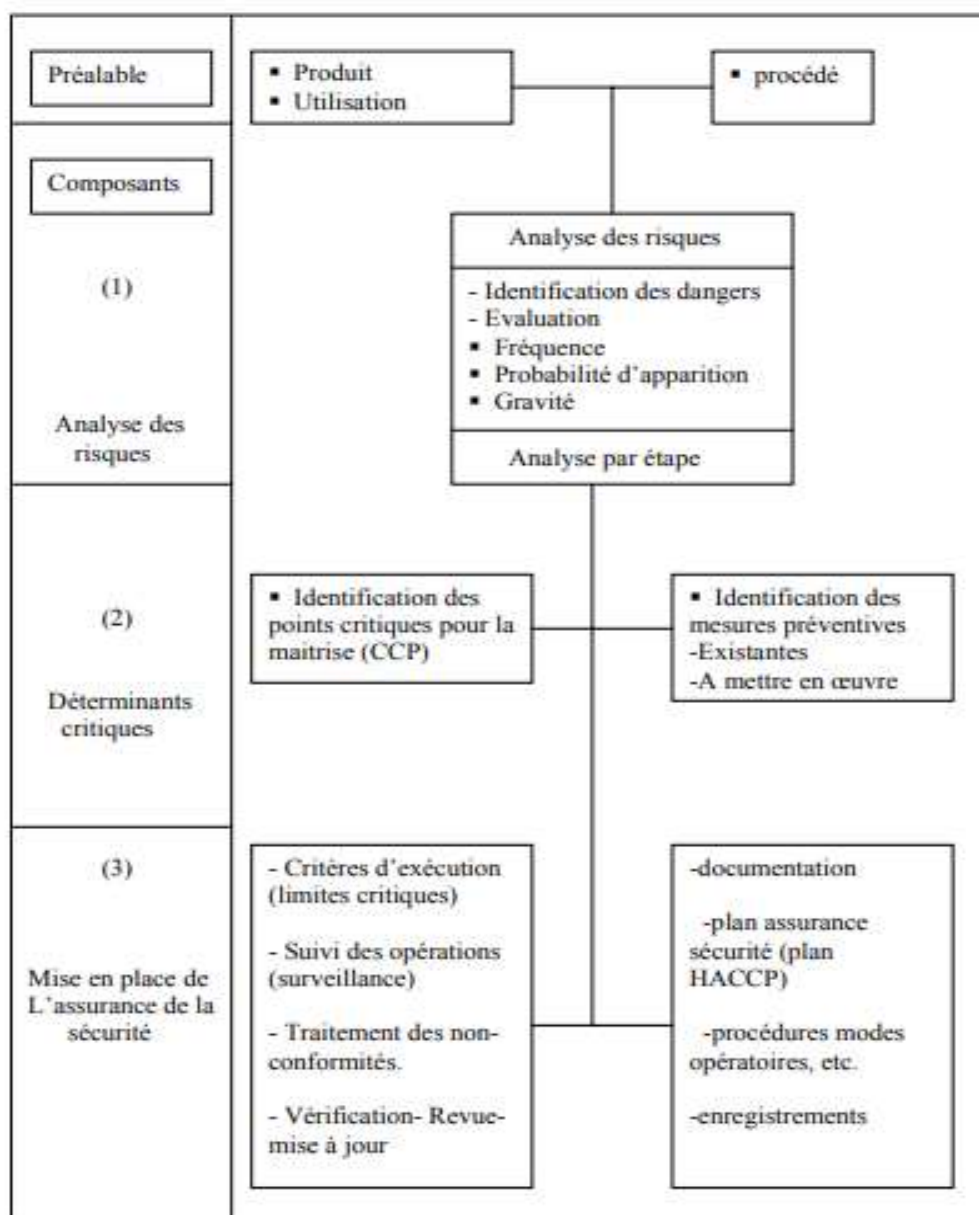
Etablir un moyen pour vérifier l'application et l'efficacité du plan HACCP : par le biais d'audit, par le relevé des écarts relatifs aux CCP, par des analyses aléatoires sur les produits.

**Principe n° 7 : Formalisation des dossiers**

Ces dossiers sont indispensables pour garantir la bonne application du plan HACCP. Il s'agit des procédures relatives aux CCP, des enregistrements de surveillance des CCP, des actions correctives mises en place, la conclusion de la vérification du système.

La figure 1 représente d'une façon simplifiée la logique fondamentale des principes du système HACCP.

Figure 1 : Principe du système HACCP (Bourgeois1996).



Source : BOURGEOIS, C. M., MESCLE, J. F., ZUCCA, J. La microflore de la viande. In : Microbiologie alimentaire : aspect microbiologique de la sécurité et de la qualité des aliments. Paris : Lavoisier, 1996. TOME 1, 336-345

### 6. Le plan d'action de l'HACCP :

L'implantation des principes du système HACCP doit faire l'objet de la réalisation d'une séquence logique d'activités programmées (Bourgeois et al., 1996), partagée en 12 étapes chronologiques (Terfaya, 2004) comme le montre la figure 3.

**1) Réunir une équipe HACCP :**

- L'équipe HACCP est la structure opérationnelle indispensable. Elle réunit des participants de l'entreprise possédant la connaissance et une expérience du produit. Ils doivent être directement impliqués dans la construction et la maîtrise de la sécurité :
  - Le responsable, avec pouvoir de décision (directeur technique) ;
  - L'animateur, garant de la méthode (responsable de la qualité) ;
  - Les participants :( production, maintenance) ;
  - Tout spécialiste d'un domaine particulier (experts externes ou interne...).
- De façon pratique, la première réunion de l'équipe permet :
  - Une formation à la méthode HACCP pour toutes les personnes concernées ;
  - La précision des objectifs et du champ de l'étude ;
  - La première appréciation des contraintes et des limites de son travail. L'équipe s'assure entre autres de disposer des moyens nécessaires pour son étude. L'inventaire et la collecte des informations connues par l'entreprise.

**2) Décrire le produit :**

- Descriptions des matières entrant dans la fabrication du produit fini : les ingrédients, les matières premières, l'eau, le gaz... Cahier de charge pour les produits/ exigences spécifiques ;
- Descriptions du produit fini : fiche produit avec description des caractéristiques attendues du produit fini.

**3) Déterminer son utilisation prévue :**

- Identifications des modalités d'utilisation attendues :
- Durabilité,
- Déviations prévisibles
- Modalités d'utilisation,
- Stockage,
- Instructions d'utilisation,
- Groupes de consommateurs,

**4) Faire un diagramme de fabrication :**

Pour faire le diagramme de fabrication (Flow sheet en anglais) on décompose le procédé en opération élémentaire, (on fait un schéma simple), en notant les informations techniques précises, leurs durées notamment (mais aussi les locaux, l'équipement, les séquences, les conditions physicochimiques (température ; humidité...)). On décrit aussi les interfaces par exemple le délai entre deux opérations.

**5) Vérifier le diagramme de fabrication sur place :**

L'équipe HACCP va surplace, sur la chaîne de fabrication, pendant le fonctionnement et vérifie que le diagramme correspond à la réalité (traquet l'étape oubliée, mesurer les durées réelles, lister les ingrédients nouveaux recette modifiée, température. Discuter avec les ouvriers sur ce qu'ils fondent réellement, par exemple les variations de fabrication.

**6) Analyser les dangers :**

L'analyse des dangers est l'étape permettant d'énumérer tous les dangers auxquels on peut raisonnablement s'attendre à chacune des étapes : réception, production primaire, transformation, fabrication, conditionnement, stockage, distribution et consommation finale.

➤ **Identifier les dangers :**

Les dangers sanitaires sont la contamination par, ou la croissance de, bactéries pathogènes, la présence de toxine, de contaminant physiques ou chimiques. On identifie ces dangers en collectant des informations publiées ou collectées auprès des utilisateurs.

➤ **Evaluer les risques pour chaque danger :**

Pour chaque opération on recherche les causes des dangers identifiés. On s'aide, pour trouver les causes des dangers microbiologiques, des 5M :

Matière première, Matériel, Milieux et Méthodes de travail, et main d'œuvres.

➤ **Identifier les mesures préventives :**

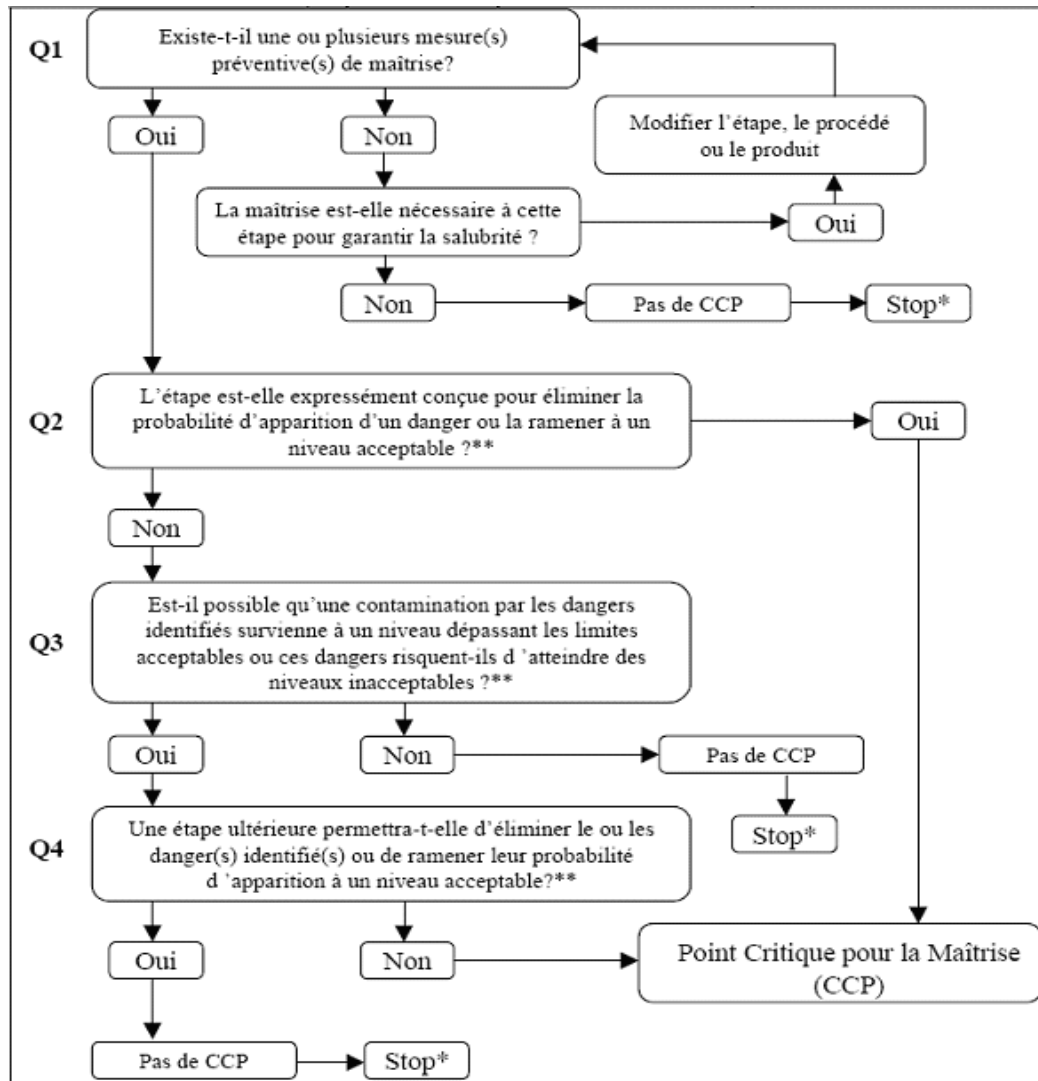
On passe des dangers et de leurs causes aux mesures préventives, actions destinées à éliminer les dangers, ou à les réduire à un niveau acceptable. Les mesures préventives sont souvent classiques (traitements thermiques, formation des personnels), ou évidentes (réparer ou changer ce qui fonctionne mal), mais nécessitent parfois d'être créatif (changer le procédé, inverser deux étapes, acheter un équipement nouveau).

**7) Déterminer les CCP :**

Un CCP est un stade auquel une surveillance peut être exercée et est essentielle pour prévenir ou éliminer un danger menaçant la salubrité de l'aliment ou le ramener à un niveau acceptable.

L'analyse doit être faite pour chaque étape du processus. La méthode la plus utilisée pour déterminer les CCP est l'arbre de décision.

Figure 2 : Arbre de décision (FAO/OMS, 1999)



Source : <http://www.fao.org/3/w8088f/w8088f28d.htm> (consulté le 10/06/2021).

**8) Etablir les limites critiques et niveau cible pour chaque CCP :**

On veut prévenir des dangers identifiés. Cela passe par la surveillance des CCP. Pour chaque CCP on cherche les paramètres qu’il faut surveiller (ex : température, débit, la durée…), et l’on décide de la limite critique à ne pas dépasser, pour assurer la maîtrise du CCP.

La limite critique est la valeur numérique qui sépare l’acceptable du non acceptable (produit sûr/produit dangereux).

On ne va pas viser juste la limite critique, on risquerait trop de passer du mauvais côté de la limite. On fixe donc un niveau cible à atteindre, avec une marge de sécurité par rapport à la limite critique. Le niveau cible est donc plus sévère, que la limite critique.

### 9) Etablir un système de surveillance des CCP :

Surveiller c'est la faite de Procéder à une série programmée d'observations ou de mesures (des paramètres) afin de déterminer si un CCP est maîtrisé.

- Mesures de surveillance : plan, méthode, dispositif nécessaire pour effectuer les observations, tests ou mesures permettant de s'assurer que les limites critiques de chaque CCP sont respectées.
- Définition des mesures de surveillance de chaque CCP.
- Formalisation des mesures de surveillance (responsabilités, procédures, instructions, enregistrements...).

### 10) Etablir un plan d'action corrective :

Les mesures correctives sont des actions préétablies par l'équipe pluridisciplinaire et qui doivent être immédiatement appliqué lorsque le système de surveillance révèle une déviation indiquant une perte ou l'absence de maîtrise d'un CCP. Cela peut être le triage d'un lot de produit, la révision de procédure, ou tout simplement le rejet du produit.

Les actions correctives doivent être consignées dans un registre approprié et la personne responsable de leur exécution bien identifiée. Elles doivent également spécifier les actions à prendre vis-à-vis des produits qui ont été fabriqués pendant la période de temps hors contrôle.

### 11) Vérifier le système : conformité et efficacité

On doit vérifier deux aspects :

- Que le système mis en place en pratique est conforme au plan HACCP, et
- Que le système est efficace pour la sécurité.

Au moment de la mise en place du plan HACCP, on prévoit comment vérifier la conformité et l'efficacité, et on écrit ces dispositions de vérification. Si on constate que le système est inefficace, il faut reprendre l'étude HACCP.

### 12) Etablir la documentation :

La documentation comporte 3 volés qui sont plan, procédures et enregistrements.

- Le plan HACCP : l'étude elle-même et sa vérification (étapes 1-11)
- Les procédures : les instructions correspondantes aux compositions des produits, aux opérations du diagramme, aux systèmes de surveillance des CCP et aux mesures préventives (cible) et correctives
- Les enregistrements : les valeurs surveillées, contrôle de fabrication...

Ces enregistrements s'accablent au fur et à mesure et l'on doit prévoir leurs archivages.

### 7. Succès de la démarche HACCP :

On reconnaît un système HACCP dont le fonctionnement est correct grâce à 03 critères :

- Le respect de réglementation,
- L'engagement de la direction,
- L'implication du personnel.

Tableau n° 03 – Facteurs de réussite du système HACCP

Phase HACCP	Sécurité sanitaire	Ressources/Moyens	Système documentaire
<b>RESPECT DE LA REGLEMENTATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principes généraux d'hygiène</li> <li>- Bonne pratiques d'hygiène</li> </ul>	Réaliser un état des lieux initial et déterminer les points forts et les faiblesses de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guides de bonnes pratiques d'hygiène</li> <li>- Rapport d'état des lieux initial</li> <li>- Plan d'action suite à l'état des lieux initial</li> </ul>
<b>ENGAGEMENT DE LA DIRECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens pour les contrôles microbiologiques</li> <li>- Contrôles hygiéniques (nettoyage et désinfection)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- journées mises à disposition</li> <li>- Budget affecté aux contrôles</li> <li>- Choix d'un consultant</li> <li>- Accès à l'information</li> <li>- Investissements en équipements, locaux...</li> <li>- Destruction des produits non conformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique sanitaire,</li> <li>- Objectifs sanitaires (hygiène et HACCP)</li> <li>- Plan de communication</li> </ul>
<b>IMPLICATION DU PERSONNEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microbiologie élémentaire</li> <li>- Hygiène</li> <li>- Bonnes pratiques d'hygiène</li> </ul>	Formation de l'ensemble du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigences de la loi (hygiène) ;</li> <li>- Sensibilisation à l'HACCP ;</li> <li>- Méthodologie de résolution de problèmes (deux permissions à donner : droit de faire des erreurs et autoriser l'entreprise à changer) ;</li> <li>- Formation hygiène selon le poste ;</li> <li>Lever les inquiétudes.</li> <li>Réclamations clients + résultats d'analyse microbiologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation</li> <li>- Fiche de présence en formation et livret stagiaire</li> <li>- Évaluation de la formation « à chaud » et « à froid » pour chaque personne</li> <li>- Documents supports à la formation : lettre de réclamation client + résultats d'analyses microbiologiques.</li> <li>- Charte hygiène</li> </ul>

### **8. Les avantages de système HACCP :**

- Il permet d'élever le niveau de qualité des produits. Le système d'auto contrôle permanent permet d'éviter beaucoup de non-conformités que l'on n'aurait détectées qu'à la fin du procédé dans le cas d'un simple contrôle finale.
- Il permet de prendre conscience des dangers liés à l'utilisation de produits alimentaires fragiles. Tous les risques (dus à la matière première, main d'œuvre, méthode de travail, milieu environnant, ou matériels) sont listés et évalués.
- Il améliore les relations de l'entreprise avec ses clients. En ayant la preuve que son fournisseur maîtrise la qualité de ses produits, le client aura davantage confiance et sera plus fidèle. Aussi, le système documentaire, la méthode et les contrôles mis en place sont un outil de progression et peuvent être utiles en cas de réclamation du client.
- Il améliore les relations de l'entreprise avec les services officiels. Les gents de l'état ne viendront plus pour contrôler les produits et chercher les produits non-conformes, mais viendront s'assurer que l'ensemble des points critiques sont maîtrisé.
- Il peut être aisément intégré dans des systèmes de management de la qualité des entreprises agroalimentaires.
- Il fournit une méthodologie claire pour développer un plan d'assurance qualité. C'est une méthode qui crée un état d'esprit « qualité » dans l'entreprise, et ceci peut favoriser par la suite la mise en place ou le perfectionnement d'un système qualité.

La maîtrise de l'hygiène des aliments ne doit pas être perçue uniquement comme un outil de protection de la santé et même de la vie du consommateur.

En instaurant des bonnes pratiques de façon perceptible, elle participe aussi à la santé de l'entreprise :

- En réduisant les pertes,
- En donnant des garanties de bonne gestion aux autres partenaires de l'entreprises tels que les compagnies d'assurance ;
- En minimisant les risques de rappel de lots de produits défectueux, ce qui peut s'avérer pratiquement impossible dans le cadre d'échanges à l'exportation.

La mise en place d'un système HACCP reste un outil de travail, c'est une technique de gestion de la qualité sanitaire du produit. Pour qu'elle soit efficace, l'équipe HACCP doit effectuer les recherches nécessaires et entamer une réflexion complète pour identifier les dangers, établir les seuils d'alertes, les actions correctives...

### 9. Les coûts de la mise en œuvre d'un système HACCP :

L'entreprise dotée d'un système HACCP est bien placée sur le plan hygiénique et managérial ce qui peut constituer pour elle un avantage compétitif, néanmoins, la mise en place de ce dernier est très onéreuse et engendre de nombreux coûts. Ces coûts sont générés par plusieurs facteurs et ils diffèrent d'une production à une autre. Mais en général, ils sont liés<sup>22</sup> :

- A l'état des équipements et de l'entreprise ;
- Au nombre des produits qui implique le nombre des analyses HACCP à mettre en place ;
- Aux types des procédés selon leur degré de complexité ;
- Aux types de risque selon l'usage qui est fait du produit par la chaîne client ;
- Au nombre de vérifications nécessaires ;
- A la formation spécifique pour la mise en place d'un système HACCP, ...etc.

Ces coûts ne sont pas un frein mais plutôt un investissement, parce que c'est la non qualité qui coûte chère et ne pas la qualité. C'est-à-dire, ces coûts s'ils ne vont pas être dépensés pour la mise en place de système HACCP, ils peuvent dans la majorité des cas, se multiplier pour combler les défaillances dues, justement, à la « non » mise en place.

### **Conclusion :**

En industrie agroalimentaire, la qualité des produits a fondamentalement trait à leur salubrité.

En effet, si le produit est jugé « conforme » sur le plan hygiénique, cela veut dire qu'il est créé avec prise de conscience de la sécurité sanitaire de leurs prochains acquéreurs, reste à vérifier son aspect nutritif, sensoriel et économique pour ajuster sa conformité de façon à satisfaire les exigences des clients.

Le système HACCP est mis en place pour contrôler le processus de la chaîne alimentaire depuis la réception de la matière première jusqu'à la livraison des produits finis. Il se décline en douze (12) étapes d'un suivi séquentiel incluant des audits qualité, et d'analyses par des mesures préventives et correctives permettant d'assurer la sécurité des denrées alimentaires.

---

22 SEDDIKI, (Abdallah), Op. Cit.p233.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side that also has rounded ends. The border is drawn with a thin black line.

## *Chapitre deuxième*

# *L'optimisation de la satisfaction client.*

## **Section I : Satisfaction des clients**

La satisfaction clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises, qui pourrait imaginer en effet une entreprise sans clients ? C'est pourquoi les entreprises s'engagent au quotidien pour assurer et développer la satisfaction de leurs clients.

La satisfaction des consommateurs est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes, la bonne gestion de ses réclamations, sont sources de valeur pour elles. Soulignons d'emblée qu'il n'existe pas de consensus sur la définition et la mesure de la satisfaction.

Évidemment, cela ne facilite pas la tâche d'une entreprise qui désire évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle une amélioration constante, perçue par les consommateurs dont la confiance devient un enjeu de compétitivité, l'optimisation des services clients nécessite des investissements croissants en organisation, en technologie et en formation, la montée en puissance d'Internet, véritable caisse de résonance des insatisfactions, impose aux entreprises de réagir toujours plus rapidement.

### **1. Définition de la satisfaction du client**

#### **Quelques définitions de la satisfaction :**

- La satisfaction selon Phillip Kotler et Kevin Keller est définie comme l'impression positive ou négative ressentie Par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et /ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance.<sup>23</sup>
- La satisfaction du client selon Claude JAMBART est la « perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigence ».<sup>24</sup>
- Aussi, la satisfaction selon Kotler. P et Dubois est définie comme l'impression positive ou négative et/ou de consommation du produit et sa performance perçue<sup>25</sup>

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes. Comme l'explique le spécialiste en marketing Benoît Gauthier (2003), il s'agit d'un sentiment subjectif qui ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service, et qui n'existe pas dans l'absolu, mais seulement sur une base comparative. Retenons donc que la satisfaction repose sur trois principales notions :

Comparaison – Attentes – Perceptions.

---

23 KOTLER (PH) ; KELLER (K) ; « Marketing Management »14 édition ; p152

24 JAMBART (C) ; « Gestion de la Qualité ; La norme ISO 9001 :2000 en pratique » Ed Economica 2007 ; P9

25 KOTLER (PH),op.cit. P172

## 2. Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction client :26

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un produit ou d'un service repose sur un ensemble des critères qu'il faut identifier.

Nous allons maintenant voir comment se forme son jugement sur chacun de ces critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction qui sont : la subjectivité, la relativité et évolutivité.

### 2.1 La satisfaction est subjective :

La satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services, et non de la réalité. Autrement dit, la perception vis-à-vis du produit ou du service diffère d'un client à un autre. Ainsi l'entreprise doit tenir compte de cette caractéristique car seule la perception du client compte, puisque c'est lui qui choisit l'entreprise qui répond le mieux à ses besoins.

### 2.2 La satisfaction est relative :

La satisfaction est dépendante directement de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon les niveaux d'attentes.

Si on prend par exemple deux clients qui utilisent le même produit dans les mêmes conditions, ceux-ci peuvent avoir des opinions radicalement opposées, tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes, ceci explique entre autres que ce ne sont pas les meilleurs produits qui se vendent le mieux, car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en marketing, dont l'objectif n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée.

### 2.3 La satisfaction est évolutive :

La satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction des attentes, des standards et du cycle d'utilisation des produits.

- **Evolution des attentes et des standards :**

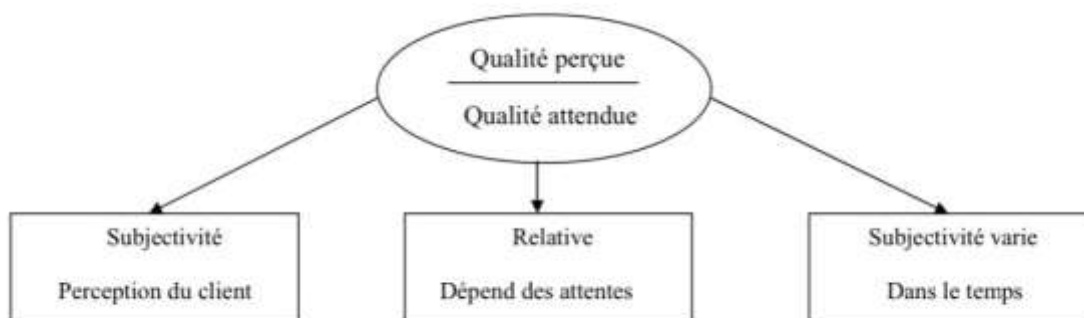
Les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres (standards). Or, il est primordial aux fournisseurs d'améliorer leurs performances afin d'être préféré, du fait de l'évolution de niveau moyen des offres et donc des standards de référence.

- **Evolution pendant le cycle d'utilisation des produits/ services :**

La mesure de la satisfaction se réalise à un instant précis. Or, on constate que cette satisfaction évolue au fil de l'utilisation du produit/service. Ainsi, juste après l'achat (moment le plus souvent choisi pour mesurer la satisfaction du client), celle-ci est souvent positive, avant de suivre une courbe généralement descendante (baisse des notes moyennes de satisfaction).

Dépendant non seulement des attentes, mais surtout d'une perception de la réalité, la satisfaction d'un client est donc subjective, relative et évolutive. Mesurer de façon fiable une telle notion est donc particulièrement délicate.

**Figure N°03** : Les trois caractéristiques de la satisfaction<sup>27</sup>



**Source** : RAY (D), « mesurer et développer la satisfaction clients », éditions d'organisations, Paris, 2002, p24.

### 3. La mesure de la satisfaction client :

Satisfaire ses clients est aujourd'hui une condition de survie et la mesure de la satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation clients. Mesurer la satisfaction du client, c'est l'évaluation des attentes des clients et de la qualité du service, tant réelle que perçue à travers l'écoute clients, la connaissance de ces besoins, ainsi qu'il faut connaître ces méthodes.

#### 3.1 L'écoute client :

Pour réaliser une mesure de satisfaction fiable et opérationnelle, il est d'abord nécessaire de tenir compte du contexte dans lequel elle s'inscrit : celui de l'écoute client.

Être à l'écoute de sa clientèle permet de connaître les évolutions de leurs besoins pour pouvoir s'adapter l'offre.

##### 3.1.1 Définition de l'écoute client :

C'est la nouvelle définition de la qualité, fondée sur la satisfaction et l'orientation de toute l'organisation, ce qui conduit bon nombre d'entreprises et d'organismes à réinterroger le client sur ses attentes, ses critères de satisfaction sans a priori, par le biais d'enquêtes La satisfaction client qualitatives, ou de réunions de groupes. Les résultats obtenus sont ensuite validés par des enquêtes quantitatives.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>RAY (D), « mesurer et développer la satisfaction clients », éditions d'organisations, Paris, 2002, p24.

<sup>28</sup> WASERMAN, (S) : « l'organisation relation clients », édition Dunod, Paris, 2001, P.2.

Pour satisfaire ses clients, il est nécessaire de connaître d'abord leurs attentes dans un contexte de client toujours plus volatile et exigeant, l'écoute permet de décider des actions à mener en priorité pour répondre au plus près possible aux besoins et attentes de ces clients.

La nouvelle écoute client demande au client ce qu'il attend, ce qu'il apprécie et ce qui le mécontente. Les organisations sont conduites à s'apercevoir que le produit importe certes, mais aussi que toute entreprise considérant ses clients comme un véritable actif, comporte nécessairement une relation client, qu'il s'agisse de la communication, et bien d'autres aspects sont parfois très importants.

### **3.1.2 Les outils de l'écoute client :**

Compte tenu de la rapidité d'évolution des marchés, l'écoute client doit nécessairement prendre de multiples dimensions, afin de s'adapter aux différents modes d'expression des clients. Incontestablement, le meilleur outil d'écoute client reste la présence au quotidien auprès des clients. Toutes les enquêtes, les meilleures méthodologies et les meilleures analyses ne remplaceront jamais une écoute active réalisée sur « le terrain » au jour le jour.

Comme il existe des moyens plus rationnels d'écoute du client, parmi lesquels figurent<sup>29</sup> :

**Prise en charge des réclamations** ; une réelle écoute sur le terrain permet de favoriser l'expression des insatisfactions des clients et de les faire éliminer rapidement. Or, ces plaintes constituent une véritable mine d'or pour qui accepte de les écouter.

**Les études de types « client perdu »** ; comme leurs noms l'indique, les études de ce type doivent permettre d'expliquer les éléments déterminants de leurs départs afin de hiérarchiser et de mettre en œuvre les actions correctives

**Les études de type « client mystère »**, qui à défaut d'une mesure de la satisfaction, permettent de se mettre à la place du client et de comprendre les limites de notre offre par rapport à ses besoins.

Et bien évidemment, la mesure de la satisfaction client -comme l'indique le schéma ci-dessous permet de connaître la perception des clients.

---

29-WASERMAN,op.cit, P. 3.

Figure N°04 : Les outils de l'écoute client<sup>30</sup>.

**Source :** RAY, (D) ; « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'Organisation, Paris, 1997, P. 19.

C'est pourquoi les entreprises se préoccupent de plus en plus aujourd'hui de mesurer et d'améliorer la satisfaction de leur clientèle. La satisfaction est à la fois un objectif et un outil de marketing permettant d'ouvrir le chemin vers la fidélité.

## 3.2 Les besoins psychologiques : les attentes de la clientèle

### 3.2.1 L'aménagement et le confort :

La première caractéristique de l'environnement physique d'un service est l'espace dans lequel évoluent le personnel et la clientèle.

L'aménagement de l'espace est reconnu comme un vecteur de l'image de l'entreprise. Il est important que le client se sente à l'aise, ainsi, on met l'accent sur le décor partant du choix des couleurs, de l'acoustique, de l'ergonomie, de l'embellissement, de la structure d'accueil et on met à la disposition des clients de la documentation renseignant sur l'agence et sur ses produits et ses services, sans oublier les plans de circulation et de signalétique pour qu'ils ne se perdent pas.

### 3.2.2 L'information :

L'information constitue une variable très importante, la réussite de l'essor commercial dépend essentiellement de la stratégie de communication au niveau de l'agence.

<sup>30</sup> -RAY, (D) ; « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'Organisation, Paris, 1997, P. 19.

Malheureusement, le non-respect de quelques règles de base de la communication publicitaire amoindrit l'impact des actions mises en place par le siège.

En effet, le client n'est au courant que des produits et services dont il dispose, l'absence d'une stratégie de communication au provoque une perte d'opportunités, pourtant faciles à obtenir.

### **3.2.3 La considération :**

Au-delà de sentir son argent en sécurité, le client éprouve un autre besoin dans sa relation avec sa banque, celui d'être considéré. L'accueil détermine généralement le sort de la relation. L'essentiel de la satisfaction du client tient à des éléments du comportement de son interlocuteur.

Être accueilli dans des bonnes conditions, représente en matière de service, la principale cause de satisfaction ou d'insatisfaction. Accueillir, c'est reconnaître quelqu'un et lui donner l'hospitalité.

La reconnaissance et L'hospitalité sont deux notions qu'il est tout à fait possible de transformer en norme mesurable, elles sont faites de :

- Sourire, regard courtois, salut de la personne ;
- Communication gestuelle, visuelle ou écrite.
- Matérialité de l'accueil, un accueil chaleureux et confortable en rapport avec le service fourni.
- L'enthousiasme, la célérité dans le travail de la part du personnel.
- Parler le langage du client, vulgariser le langage bancaire qui est généralement incompréhensible par beaucoup de personnes ;
- Personnalisation : Assurer au client une écoute individualisée et des réponses personnalisées.
- Amabilité : Respecter le client, lui donner de l'importance, le valoriser, le reconnaître.

### **3.3 Les indicateurs de la satisfaction client :**

Mesurer la satisfaction du client est indispensable pour l'entreprise afin améliorer les prestations des services offerts à ses clients<sup>31</sup>

Cette mesure est également indispensable pour voir dans quelle mesure les actions menées par l'entreprise sont bien adaptées aux objectifs poursuivis par l'entreprise en matière d'amélioration et de satisfaction client.

C'est également un moyen de motiver les équipes et d'impliquer l'encadrement intermédiaire dans la poursuite des actions destinées à améliorer la qualité des services.

Parmi les indicateurs de la satisfaction client, nous avons :

---

<sup>31</sup>Kotler, (Ph), Dubois (B) et autres, op cit, p 174.

### **3.3.1 La recherche interne :**

Le personnel de contact est constamment en rapport avec les clients, que ce soit dans le cadre de la prestation du service comme telle ou dans le cadre de la réception des clients désireux bénéficier d'un service. Ce sont les membres de l'organisation qui connaissent le mieux les clients de points de services.

En interrogeant ces employés ou en organisant des groupes de discussion avec eux, l'entreprise peut aisément prendre les avis de la clientèle et préciser leur source de satisfaction et d'insatisfaction

### **3.3.2 Les réclamations :**

Il s'agit du suivi du volume et de la nature des plaintes et des données connexes

Les réclamations sont l'expression plus ou moins intense d'une revendication, fondée ou non, sincère ou non, issu des besoins non satisfaits.

Le traitement des réclamations est un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé des réclamations, une augmentation des réclamations, la concentration des plaintes sur un produit ou service est un signe d'une mauvaise qualité qui exige une prise en charge.

Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant insuffisant puisque beaucoup des clients mécontents ne se manifestent pas car cet indicateur ne précise guère dans quelle mesure les clients sont vraiment satisfaits des services offerts.

### **3.3.3 Le client mystère :**

Une autre technique utilisée dans les services, consiste à faire appel à quelqu'un et lui demander de noter toutes ses impressions positives et négatives.

Une entreprise ne devrait pas se contenter d'employer des clients mystères, mais exiger à ses managers de jouer du temps à un autres le rôle du client afin d'avoir une expérience de terrain sur la façon dont un client est traité.

### **3.3.4 Le taux de défection des clients :**

Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre des politiques de fidélisation. Cependant, il n'indique pas la raison des difficultés, il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

### **3.3.5 Les enquêtes de satisfaction :**

Une enquête de satisfaction n'est pas un exercice banal, elle met en jeu des ressources parfois importantes mais surtout, elle met en lumière des relations croisées entre les clients et intervenants. Ces enquêtes utilisent des questionnaires comme support qui doivent d'une part quantifier les éléments déterminants de la satisfaction client suivant une échelle et d'autre part qualifier les problèmes particuliers ou les suggestions proposées.

L'enjeu majeur de cette enquête réside pleinement dans la capacité de l'entreprise à mieux respecter et appliquer scrupuleusement toutes les étapes citées ci-dessous ; il est très important non seulement de respecter toutes ces étapes mais aussi de maîtriser les différents outils.

- **Les préalables:** ceux-ci se résument par la définition des objectifs et du champ de mesure ainsi que l'organisation. Tout projet de mesure de satisfaction n'ayant pas de définition claire et précise des objectifs, du champ de l'étude et de l'organisation conduira certainement à l'échec.
- **Préparation du terrain :** celle-ci concerne le recueil de l'information auprès des clients, cette étape est très délicate car la mauvaise rédaction du questionnaire, le choix du mode de son administration, le manque d'expérience des enquêteurs, peuvent conduire à la collecte d'informations biaisées voir fausses.
- **Traitement des données:** cette étape constitue l'étape la plus importante en matière de retour sur l'interprétation des résultats obtenus de la part de recueil qualitatif ou quantitatif.
- **Exploitation de la mesure :**

Cette étape constitue l'étape la plus importante en matière de retour sur investissement, une bonne étude de mesure fait ressortir les éléments de satisfaction et d'insatisfaction à partir desquels des plans d'actions sont dressés.

### 3.3.6 Les modes de recueil de l'information :32

Le face à face, le téléphone et le questionnaire auto administré, nous essayerons dans ce qui suit de détailler chacune de ces méthodes en déterminant les avantages et les inconvénients de chacune :

- **Le face à face :** c'est la méthode la plus riche en termes d'informations recueillies mais aussi la plus coûteuse.
- **Le téléphone :** l'interview par téléphone permet aussi une relative interaction avec un enquêteur. Cette méthode est moins coûteuse que la face à face.
- **Le questionnaire auto administré**

Il existe deux modalités ; par la voie postale et via internet :

- **La voie postale :** le questionnaire est envoyé à l'interviewer, celui-ci le retourne après l'avoir dûment rempli.
- **Via internet :** celle-ci peut se faire par e-mail sous forme de fichier joint au courrier électronique, celle-ci est plus complexe et permet un traitement automatisé de l'information.

Ces modes de recueil d'informations aussi divers soient-ils présentés, pour chacun d'eux certains avantages et certains inconvénients. Le choix d'un mode doit correspondre aux objectifs de l'entreprise, il doit tenir compte de la répartition géographique de sa clientèle et aussi être en adéquation avec les moyens dont elle dispose. Pour ce faire nous ne pouvons privilégier un mode par rapport à un autre. Certes le face à face permet de fournir des informations moins biaisées, mais la dispersion géographique de la clientèle privilégie la voie

postale ou téléphone. Souvent, les moyens de l'entreprise imposent de privilégier le recueil d'informations via internet compte tenu des coûts relativement bas qui sont engendrés.

- **Le questionnaire**

Outil de recueil de l'information

Les questionnaires et guides d'entretien sont des outils indispensables pour obtenir des informations fiables.

Le questionnaire est défini selon NareshMalhota comme étant : « une série de questions formalisées à obtenir des réponses des informations auprès de répondants. Le questionnaire est un élément du processus de collecte de données, lequel comprend également des instructions pour sélectionner, approcher et interroger les répondants, des cadeaux ou rétributions offerts aux répondants, ainsi que des supports de communication<sup>33</sup>

Toute question doit répondre à trois objectifs spécifiques :

- Traduire les informations requises en une série de questions spécifiques auxquelles les participants peuvent et doivent répondre :
- Être motivant et encourageant, pour faire sentir l'implication du répondant. Un bon questionnaire procure le minimum de fatigue, ennui et de réponses incomplètes ou de non réponses
- Minimiser les erreurs de réponses, celui-ci est un objectif majeur dans la conception d'un questionnaire.

#### **4. Les étapes de mesure de satisfaction des clients :**

Pour qu'on puisse mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis du service offert par l'entreprise, il faut suivre les étapes suivantes :<sup>34</sup>

##### **Etape 1 : Identification des déterminants de la satisfaction**

Le rôle de cette étape est de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, par des études qualitatives (entretien en face-à-face ou en groupe) permet d'exploiter l'expérience du produit par les clients, d'identifier des critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

##### **Etape 2 : analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction**

D'après cette étape, il faut mesurer l'importance de chaque critère et identifier les priorités des clients. Les études utilisées dans ce cas sont quantitatives pour classer les critères selon ordre d'importance et éventuellement faire ressortir des segments de clients selon le type d'attente.

---

<sup>33</sup>NareshMalhota, études marketing avec SPSS, Pearson édition, 4<sup>ième</sup> édition, 2004

<sup>34</sup> LendrevieLévy ; Mercator, op.cit. ,p 33

**Etape 3 : construction et mise en place d'un baromètre de satisfaction**

C'est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de clients, qui porte sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit.

L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période sur l'autre. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, par internet ou en face-à-face.

**Etape 4 : comparaison aux concurrents**

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des services concurrents, ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

La satisfaction client est la raison d'être de l'entreprise et pour cela, cette dernière doit s'engager pour améliorer la satisfaction de ces clients. Après l'identification des étapes de la mesure de la satisfaction on passe au processus d'améliorer cette dernière

**Figure N°05** : les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction



**Source** : réaliser par nos soins

## **5. Les différentes recommandations pour l'amélioration de la satisfaction**

Certains auteurs, tels que, Parasuraman, Zeithaml, Berry proposent des recommandations pour accroître la satisfaction des clients :<sup>35</sup>

### **5.1 Écouter :**

Les entreprises doivent mettre en place un système d'information de la qualité de service qui ne se résume pas à des études ponctuelles : écoute des réclamations, études post-achats, entretiens de groupe, clients mystère, étude auprès des salariés, études globales de satisfaction (pour soi et ses concurrents).

### **5.2 Être fiable :**

La fiabilité est la première attente des clients à l'égard d'un service et elle en constitue le noyau central. Il faut bien faire dès la première fois, à travers l'établissement de standards, la formation, la mesure du nombre et des types de défaillance, la récompense du zéro défaut.

### **5.3 Répondre aux attentes de base :**

Les clients veulent d'abord que les attentes de base, propres à chaque service, soient satisfaites. Les entreprises doivent être continuellement performantes dans la délivrance du service de base.

### **5.4 Avoir une bonne conception du système de service :**

Un service de mauvaise qualité est souvent dû à une mauvaise conception du système de production de service. Ce système doit être constamment amélioré.

### **5.5 Bien traiter les réclamations :**

Les clients dont on a bien réglé le problème sont particulièrement satisfaits. Il faut encourager et faciliter les réclamations, répondre rapidement et de façon personnalisée, développer un véritable système de résolution des problèmes notamment par la formation du personnel et par sa capacité à répondre directement aux réclamations des clients.

### **5.6 Dépasser les attentes des clients :**

Pour satisfaire et fidéliser, il faut dépasser le niveau d'attentes acceptable pour se rapprocher du niveau d'attentes désiré. Il faut saisir toutes les opportunités pour surprendre le client.

### **5.7 Être équitable :**

Les clients doivent avoir confiance dans l'entreprise et dans sa capacité à réaliser ses promesses en ayant le sentiment qu'ils ne sont pas moins bien traités que d'autres.

### **5.8 Développer l'esprit d'équipe :**

Il faut encourager le travail en équipe pour délivrer un excellent service.

### **5.9 Enquêter auprès des salariés :**

Les salariés ont des idées sur la façon d'améliorer quotidiennement le service (quels sont les problèmes et comment les régler).

---

<sup>35</sup> Idem

### 5.10 Montrer l'exemple :

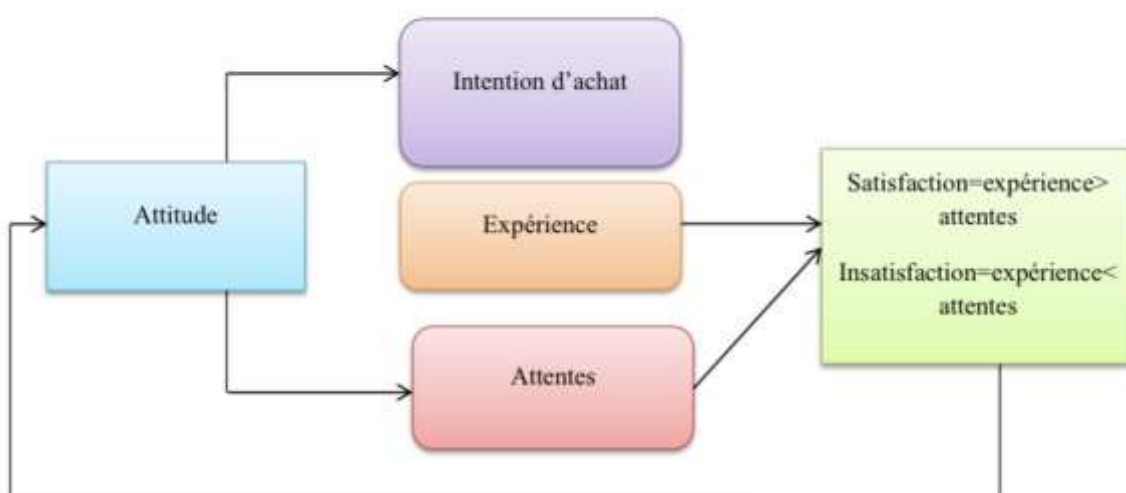
La direction d'une entreprise doit descendre de son piédestal et montrer l'exemple, animer et visiter les équipes, être sur le terrain.

## 6. Les modèles de la satisfaction

### 6.1 Le modèle de la satisfaction d'après Oliver :

Dans ce qui suit on va présenter le modèle de satisfaction selon Oliver :

**Figure N°06 :** Le modèle de la satisfaction selon R. L. Oliver



**Source :** Lendrevie Lévy, Mercator, tout le marketing a l'ère numérique ,11em édition, Edition Dunod, paris,2014 p528

Avant d'expliquer ce modèle, nous reviendrons d'abord sur chaque concept y étant incorporé<sup>36</sup> :

- **Attitude :**

C'est une prédisposition à évaluer d'une certaine manière (positive ou négative) un produit ou une marque.

L'attitude est un concept qui permet de comprendre l'image de marque, définie comme l'expression des connaissances et des attitudes à un moment donné. L'attitude est stable, car lorsque le consommateur se retrouve dans une situation similaire d'achat, il parvient à la même évaluation ;

L'attitude est positive ou négative. Elle sert de guide pour le consommateur dans son choix. Le consommateur achète rarement des produits pour lesquels il a une opinion négative.

<sup>36</sup> (D) DARPY, (V) GUILLARD, OP.CIT, p144

- **Expérience :**

Il s'agit pour le consommateur, de vivre un moment particulier avec la marque, on accorde plus d'importance à l'ambiance qu'aux caractéristiques du produit acheté.

- **Attentes :**

Ce sont des prévisions formées par l'individu dans lesquelles ils attendent quelque chose de précis sur les performances d'un produit ou d'un service avant l'achat et la consommation de celui-ci.

- **Intention d'achat :**

Elle est définie comme étant un souhait d'acheter un produit ou un service, cela est exprimé par un individu interrogé dans le cadre d'une enquête, cette intention est une attitude et non un comportement effectif.

- **L'insatisfaction :**

C'est un état psychologique d'un individu ou d'une personne morale, dans lequel il exprime d'une manière explicite ou non son mécontentement.

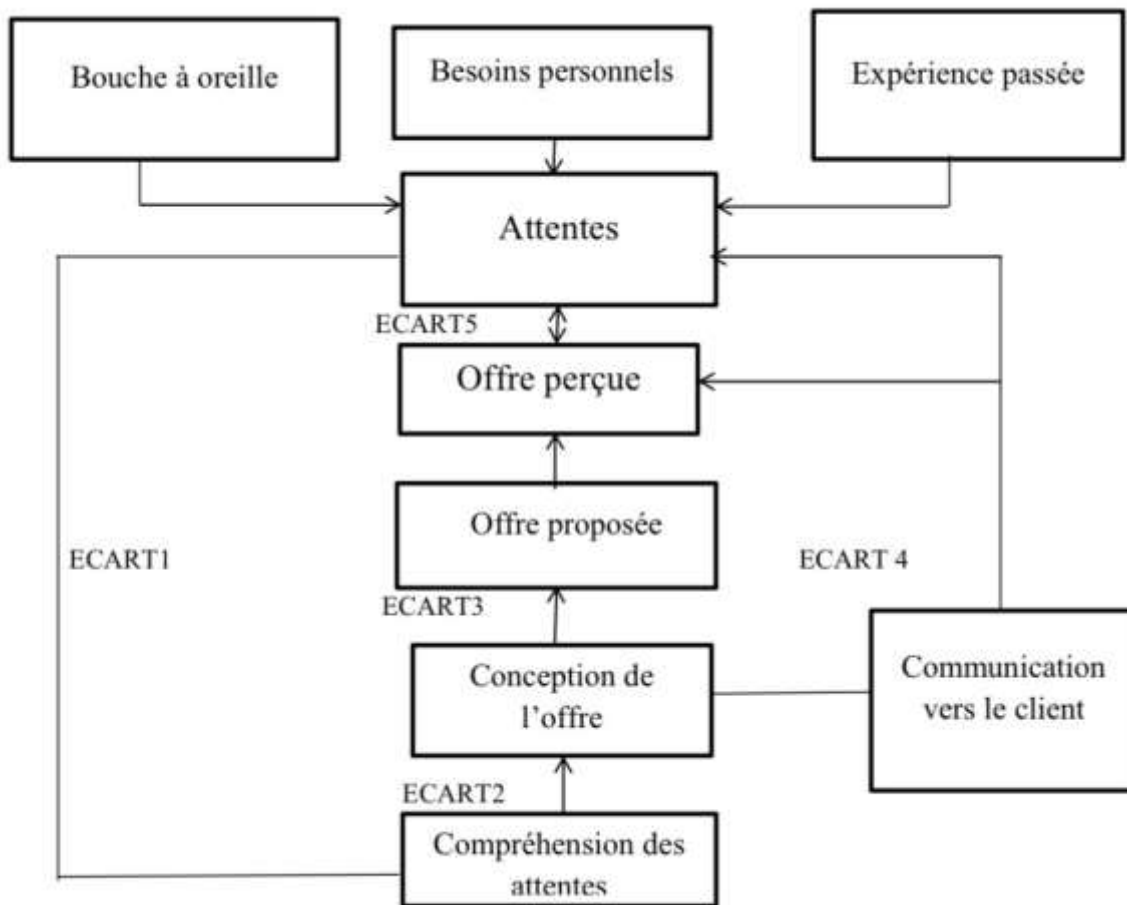
Ce modèle est appelé modèle de confirmation/infirmation. A chaque consommation, la conception qu'ont les clients du produit ou de la marque change et cela peut modifier les attentes. Une mauvaise expérience n'a pas tout le temps des conséquences néfastes sur l'entreprise ; il est vrai que dans certains cas elle conduit à une rupture, mais dans d'autres cas elle est juste considérée comme une petite sortie de route de l'entreprise mais qui est vite pardonnée par le client. La répétition de mauvaises expériences a une influence incontestable sur l'évaluation de la qualité fournie.

La notion d'attitudes permet de mieux comprendre les mécanismes de satisfaction. L'attitude est formée par de multiples déterminants psychologiques, sociologiques, situationnels, ainsi que par l'expérience passée, cette dernière influence les intentions d'achat et les attentes. La confrontation entre l'expérience et les attentes conduit à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Cette évolution influence dans le temps les attitudes.

## **6.2 Le modèle de la satisfaction adapté par Parasuraman, Zeithaml et Berry :37**

La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte de la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit (l'offre perçue). Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs, comme illustré dans la figure au-dessous.

Figure N°07 : Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithmal)



**Source:** Lendrevie Lévy, Mercator, tout le marketing à l'ère numérique ,11em édition, Edition Dunod, paris, 2014 p529

Les attentes, dans ce modèle, sont déterminées par 4 facteurs principaux :

- Labouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre :

C'est la transmission d'informations positives sur le service offert par une entreprise, elle est très importante pour cette dernière. Par exemple, les recommandations ou les conseils d'un ami peuvent déterminer vos attentes.

- Les besoins dont le client cherche la satisfaction :

Un facteur qui peut accroître ou diminuer vos attentes.

- L'expérience passée de l'offre :

Si vous avez déjà recours aux services, vous connaissez bien les conséquences reliées à leur utilisation et votre degré de satisfaction influence directement vos attentes.

- La communication de l'entreprise envers les clients :

Il existe deux types de communication la communication interne, et la communication externe.

L'offre telle qu'elle est proposée aux clients a d'abord fait l'objet :

- D'une compréhension des attentes à travers notamment les études de marché ;
- D'une politique de création de produit pour répondre aux attentes des clients ;
- De la réalisation effective du produit (fabrication ou prestation qui se traduit dans l'offre proposée).

Le modèle de Parasuraman, Zeithmal et Berry reprend le paradigme de la confirmation/infirmation tout en intégrant les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison, et en soulignant les écarts susceptibles d'engendrer l'insatisfaction.

Les auteurs ont identifié cinq écarts possibles que l'entreprise doit réduire :

- **Qualité de l'écoute (écart 1)** : représente l'écart entre les attentes effectives des clients et la compréhension effective de ces attentes par l'entreprise ;
- **Qualité de conception (écart 2)** : qui est l'écart entre la compréhension des attentes des clients par l'entreprise et la conception de l'offre ;
- **Qualité de la réalisation (écart 3)** : qui correspond à l'écart entre la conception de l'offre et la réalisation de celle-ci proposée aux clients ;
- **Qualité de communication (écart 4)** : qui représente l'écart entre la réalisation de l'offre et la communication de celle-ci aux clients par l'entreprise (promesses, publicité...);
- **Satisfaction (écart 5)** : c'est l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogène ou endogène à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de là sur promesse.

Les entreprises doivent donc trouver le juste équilibre dans leurs politiques de communication entre les promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et aussi les promesses faibles qui conduirait à une perception favorable à l'expérience mais qui a un faible pouvoir d'attraction.

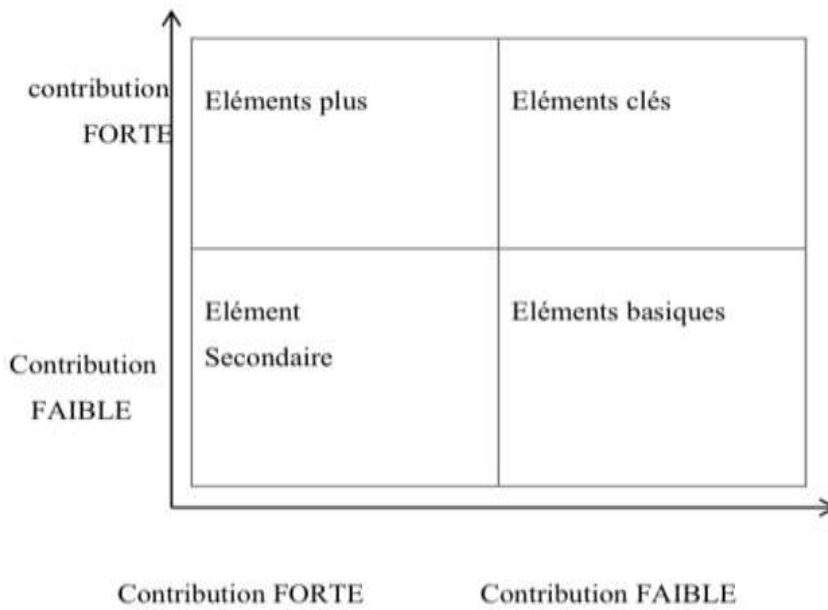
### 6.3 Le modèle Tétraclasse (Llosa, 1997) 38

Llosa (1997) considère que deux logiques de contributions coexistent : certains éléments exercent un poids fluctuant sur la satisfaction globale. Ce poids dépend du niveau de performance perçu par le client de ces éléments. On distingue les éléments « basiques » et les éléments « plus » : lorsqu'un élément « basique » est évalué négativement par le client, il contribue fortement à son niveau de satisfaction globale ; en revanche, une évaluation favorable contribue faiblement à sa satisfaction.

- Les éléments « plus » contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués de façon positive, mais génèrent peu d'insatisfaction lorsqu'ils sont évalués négativement.
- Les éléments « clés » qu'ils soient évalués positivement ou négativement, doivent être performants compte tenu de leur forte contribution à la satisfaction. Ces éléments saillants, fortement présents à l'esprit du touriste au moment de son choix de voyage méritent une attention et des investissements particuliers dans la mesure où les individus semblent être sensibles aux communications intégrant ces attributs et que ces derniers permettent aux destinations de se différencier des territoires concurrents.
- Inversement, les éléments « secondaires », s'ils restent importants, contribuent toujours plus faiblement à la satisfaction qu'ils soient évalués positivement ou négativement.
- Enfin, les éléments « basiques » sont des éléments totalement prioritaires dans la mesure où ils contribuent fortement à l'insatisfaction lorsqu'ils sont évalués négativement mais génèrent peu de satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement. Ils constituent des « minimums acceptables », un bon niveau de performance sur ce type d'attributs étant acquis dans l'esprit du client, dans un contexte concurrentiel exacerbé.

Le modèle Tétraclasse de Llosa est, par conséquent, particulièrement intéressant dans la mesure où il facilite la visualisation de la contribution des attributs et les recommandations managériales en termes de gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction.

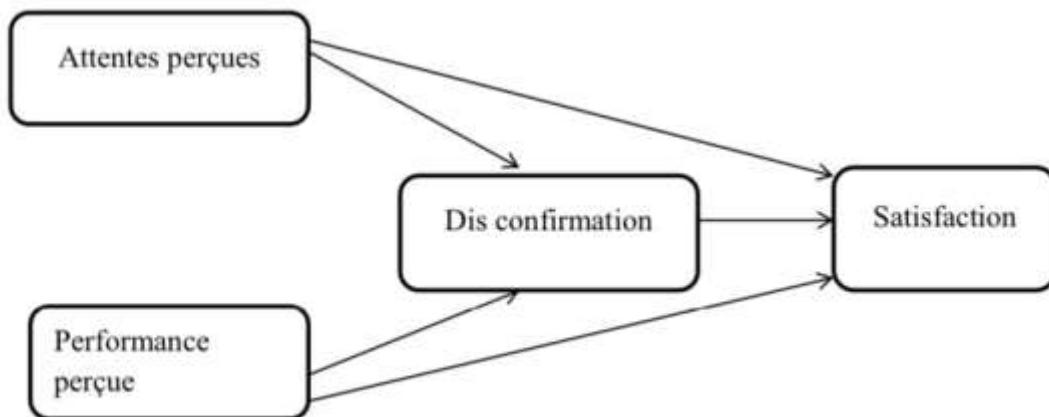
Figure N°08 : Le modèle Tétraclasse (Llosa ,1997)



**Source** : <https://www.gestion.de.la.satisfaction.et.de.l'insatisfaction.des.touristes,les.apports.du.modele,tetraclasse>.

#### 6.4 Le modèle de dis confirmation<sup>24</sup>

Figure N°09 : le modèle de dis confirmation



**Source** : mémoire « mesure de la satisfaction de la clientèle dans la grande distribution » 2011-2012

- **Les attentes** formées par le consommateur préalablement à l'achat et à la consommation du produit ou service concerné : on pourrait parler aussi de performance attendue il peut s'agir d'attentes spécifiques à une expérience de

consommation particulier ou plus généralement, d'un standard de référence auquel l'expérience va être confrontée.

- **La comparaison entre la performance et les expectations** va donner naissance à la dis confirmation qui peut être positive (cas où les performances sont supérieurs aux attentes) neutre (cas d'égalité ; on pourrait alors parler de confirmation) ou négative (cas où les performances sont inférieurs aux standards de référence des consommateurs).
- **La dis confirmation** médiatrice de l'influence de la performance et des attentes sur la satisfaction, Différence entre les scores d'attentes et performances

Pour le modèle de base, la dis confirmation est une variable médiatrice par laquelle transite l'influence de la performance et des attentes sur la satisfaction (traits pleins de la figure). Il pouvait exister des relations directes entre les performances ou/et les attentes et la satisfaction (traits pointillés de la figure).

Dans cette section nous avons abordé l'importance de la satisfaction des clients dans l'entreprise, et la mesure de la satisfaction des clients ainsi que les différentes recommandations pour l'améliorer.

A la fin de cette section, on peut dire que le client satisfait reste fidèle plus longtemps et s'exprime davantage sur l'entreprise. C'est également une réelle opportunité en termes de profit futur car à long terme, cette satisfaction participera à l'augmentation des ventes des entreprises, c'est pourquoi ces dernières se préoccupent aujourd'hui à mesurer et à améliorer la satisfaction de leur clientèle.

## **Section II : relation entre l'efficacité de l'HACCP et l'optimisation de la satisfaction client.**

L'évolution actuelle des normes ISO 9001 poussent les responsables qualité à intégrer de plus en plus la satisfaction client dans leur périmètre.

Précédemment on a donné les définitions et tout ce que les caractérise, dans cette section nous allons expliquer la relation qu'existe entre ces deux notions.

### **1. L'interaction entre HACCP, ISO 22000 - ISO 900139 :**

L'évolution actuelle des normes ISO 9001 pousse les responsables qualité à intégrer de plus en plus la satisfaction client dans leur périmètre. Dans la section précédente on a donné les définitions et tout ce que les caractérise, dans cette section nous allons expliquer la relation qu'existe entre ces deux notions.

La norme internationale ISO 22000 spécifie les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle permet à l'entreprise de mettre en place un système structuré comprenant les éléments essentiels comme les principes HACCP, les programmes de surveillance, le management et la communication interactive, permettant d'assurer la sécurité des denrées à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.

La norme ISO 22000 est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire :

- Producteurs d'aliments pour l'homme et pour les animaux
- Fabricants de denrées alimentaires
- Transporteurs et sociétés d'entreposage
- Magasins de détail et de service alimentaire
- Fabricants d'équipements pour l'alimentaire
- Fabricants de matériaux d'emballage
- Fabricants de produits de nettoyage
- Fabricants d'additifs et d'ingrédients

La norme ISO 22000 est compatible et alignée sur la norme ISO 9001 de management de la qualité et permet l'intégration des deux systèmes ou de tout autre système de management.

### **2. La relation entre ISO 22000 et HACCP (au sens du Codex Alimentarius)<sup>40</sup> :**

Pour résumer, ISO 22000 propose (enfin) une norme consensuelle permettant l'harmonisation de l'application de la méthode HACCP telle que définie par le Codex Alimentarius.

---

39<https://www.luxcontrol.com/fr/Nos-prestations/Hygi%C3%A8ne-S%C3%A9curit%C3%A9-alimentaire/Mise-en-place-de-normes,-de-r%C3%A9f%C3%A9rentiels-ou-m%C3%A9thode-HACCP/ISO-22000-ISO-9001>( publié le 17/02/2017 consulté le 20/06/2021).

40[https://www.exaris.fr/exarisInfo\\_27\\_o-n1-iso-22000-la-grande-inconnue-vers-la-solution-universelle-a-la-mise-en-place-dun-systeme-de-management-de-la-securite-alimentaire-sept-2005.phtml](https://www.exaris.fr/exarisInfo_27_o-n1-iso-22000-la-grande-inconnue-vers-la-solution-universelle-a-la-mise-en-place-dun-systeme-de-management-de-la-securite-alimentaire-sept-2005.phtml)( publié le 07/07/2011 consulté le 20 juin 2021).

La valeur ajoutée fondamentale d'ISO 22000 est de fournir un cadre homogène « certifiable », explicitement compatible avec les autres normes ISO, enrichi de l'expérience acquise dans ce domaine au cours des dernières années. ISO 22000 ne « remplace » pas le texte du Codex mais il « encadre » son application pour une reconnaissance harmonisée.

### 3. L'interaction entre la satisfaction et la qualité :

Au départ, le futur client a des attentes. L'entreprise grâce à ses processus d'écoute, transforme ces attentes en qualité désirée, c'est-à-dire ce qu'elle cible au terme de ses processus internes pour essayer d'atteindre les attentes du client.

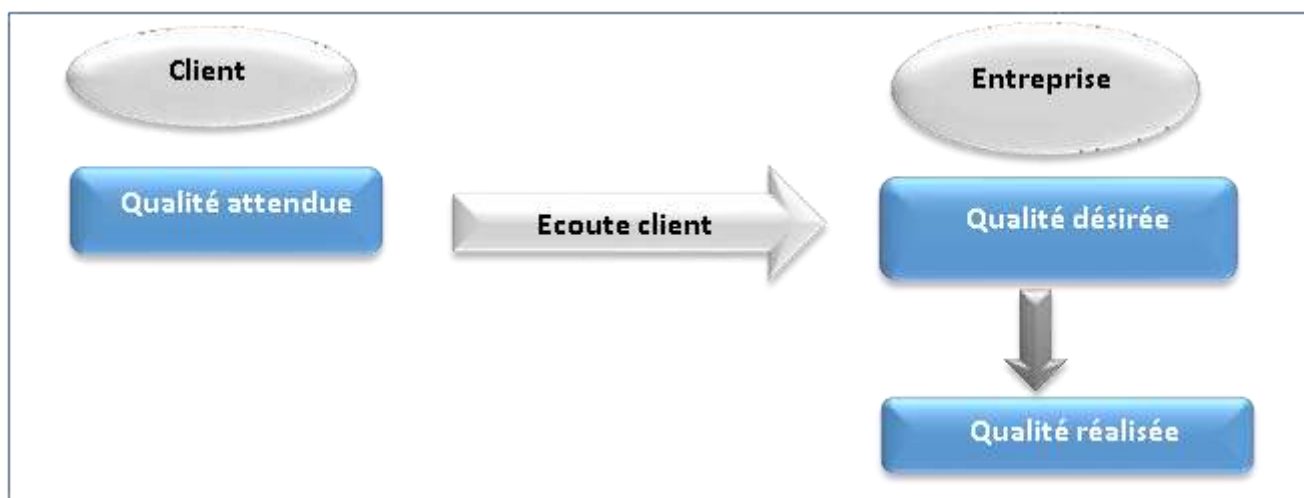
Figure n° 10 : De la qualité attendue à la qualité désirée



Source : Ray Daniel, op.cit. p 120

La seconde étape consiste à passer de la qualité désirée à la qualité réalisée.

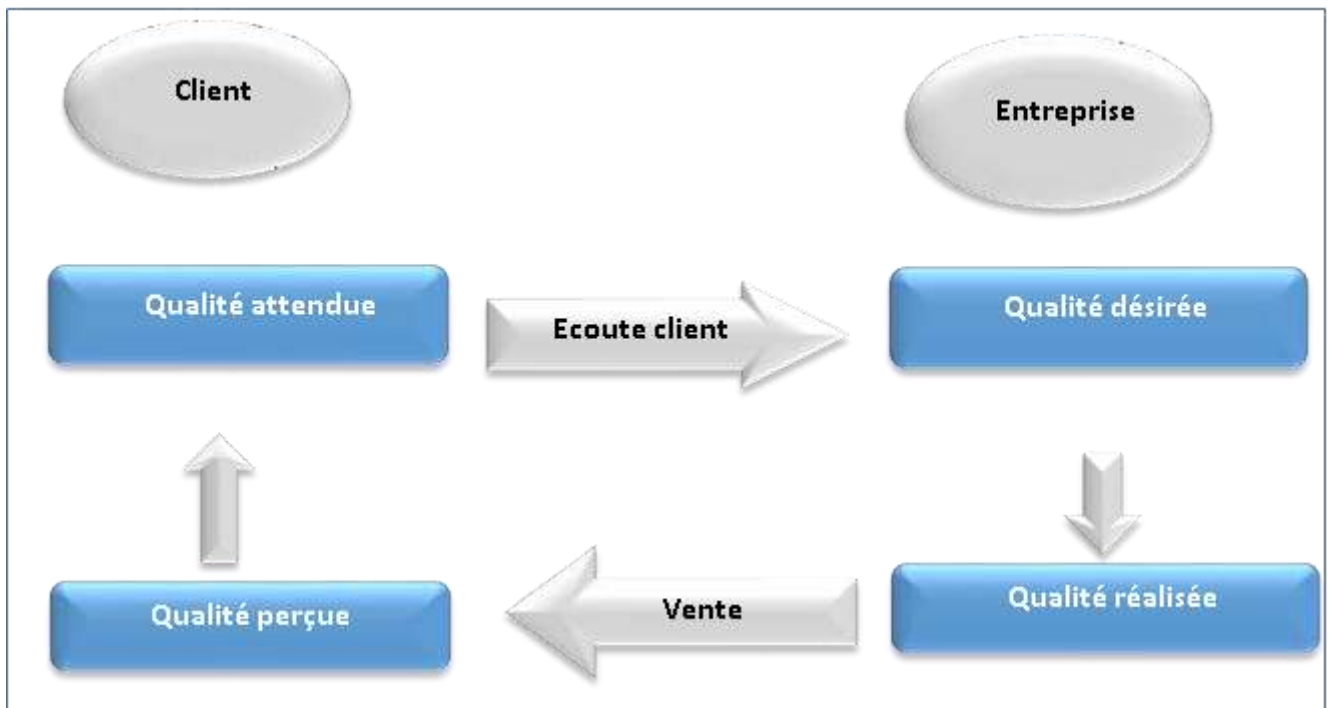
Figure n° 11 : De la qualité désirée à la qualité réalisée



Source : Ray Daniel, op.cit. p 121.

Une fois cette qualité réalisée, il s'agit de la transmettre à l'acheteur : c'est le processus de communication/vente (au sens large du terme) qui permet ensuite au client, après achat, consommation et/ou utilisation du bien ou service acheté, de construire sa perception (qualité perçue).

Figure n° 12 : Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue

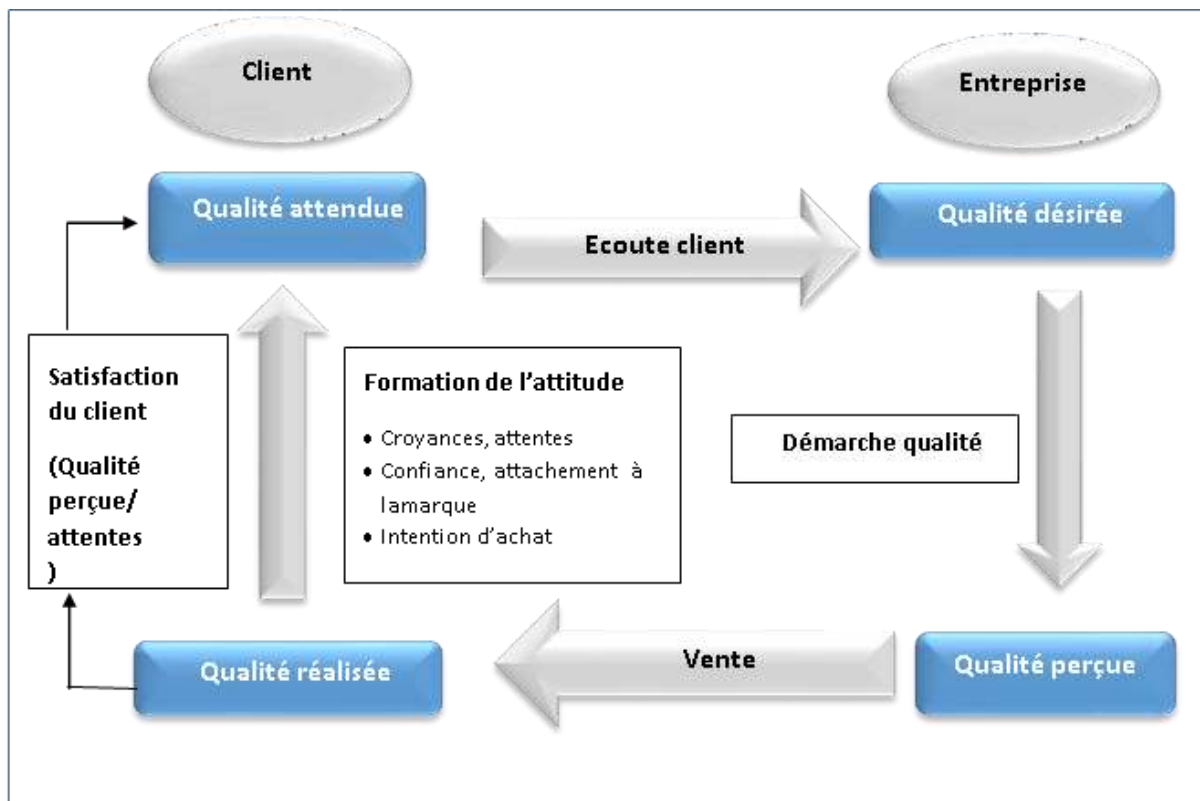


Source : Ray Daniel, op.cit p 124.

La comparaison entre qualité attendue (avant achat) et qualité perçue (après achat et utilisation) génère la satisfaction ou l'insatisfaction du client.

On notera que la formation de ce sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction a des répercussions sur l'attitude future du client à l'égard de son fournisseur : en effet, la qualité perçue le renseigne sur « ce qu'il peut réellement obtenir », et modifie donc ses futures attentes...

Figure n° 13 : La mesure de la satisfaction



**Source :** Ray Daniel, op.cit p 125.

La satisfaction mesure l'adéquation (et donc les écarts potentiels) entre le début et la fin du processus.

Pour satisfaire ses clients, il est donc nécessaire :

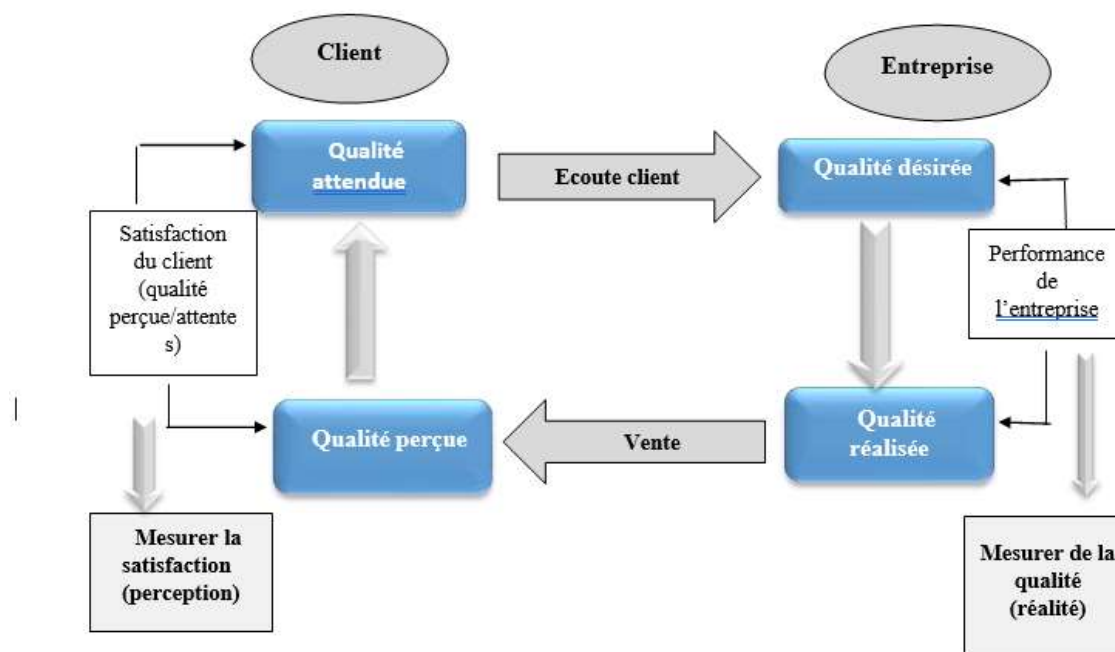
- Soit de minimiser ces écarts afin de faire correspondre attente et perception.
- Soit, encore mieux, de créer des écarts positifs tout au long de cette chaîne de façon ce que la perception soit supérieure aux attentes.

L'insatisfaction peut donc provenir de trois types d'écarts négatifs. Selon l'origine de l'écart les remèdes son différent :

- En cas d'écart entre qualité attendue et qualité désirée il s'agit d'un problème d'écoute client : soit un manque d'écoute, soit une écoute déformante.
- En cas d'écart entre qualité désirée et qualité réalisée ; il s'agit dans l'entreprise d'un problème de qualité : le cahier des charges initialement défini n'a pas été respecté lors de la réalisation du produit/service.

En cas d'écart entre qualité réalisée et qualité perçue ; c'est le processus de communication/vente qui n'est pas au point. L'expérience montre qu'on retrouve souvent ici des problèmes d'ordre logistique (retard, erreur de livraison, etc...).

Figure n° 14 : mesure de performance et mesure de satisfaction



Source : DANIEL Ray, op.cit p 130.

Grâce à ce schéma synthétique, on perçoit la distinction entre deux types d'indicateurs souvent confondus :

- Les indicateurs de qualité interne qui mesurent la performance réelle de l'entreprise (degré d'adéquation entre réalisé et désiré).
- La mesure de la satisfaction client qui prend en compte l'ensemble du processus (depuis l'écoute initiale des besoins du client jusqu'à la livraison du produit/service), et ce fond sur la perception du client

#### 4. L'effet de la qualité sur la satisfaction

On distingue trois (3) effets de la qualité sur la satisfaction<sup>41</sup> :

##### 4.1 La rentabilité :

Dans certains secteurs d'activité et notamment dans les activités de service et le business to business, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leurs achats de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent mieux et l'apprécient plus.

<sup>41</sup> Melle BAZOUCHE Feroudja et Melle BOUDEDJA Tinhinane, « impact de la qualité de service sur la satisfaction clients », UMMTO, mémoire de Master, 2017/2018

#### **4.2: La stabilité :**

Le chiffre d'affaire que les clients fidèles génèrent est moins fluctuant que celui qui provient des clients occasionnels. En effet, du fait de leur attachement à l'entreprise (ou à la marque), les clients fidèles sont relativement peu sensibles aux sollicitations et offre promotionnelles des concurrents. Ils sont également moins enclins que les clients récents ou occasionnels à abandonner leur marque en cas de crises.

#### **4.3 Bouche à oreille positive :**

Il a été observé que, dans de nombreux cas, les clients fidèle d'une marque (ou d'une entreprise) se font, spontanément et bénévolement, les agents actifs de promotions de cette marque auprès de leur entourage, et deviennent ainsi pour elle, par la voie de la bouche à oreille, des recruteurs très efficaces.

### **5. Un levier de satisfaction des clients :**

Alors que dans l'utilisation de la norme il était possible de perdre ou moins de vue la satisfaction des clients, L'ISO 9001 :2000 est toute entière vers eux. Les exigences des clients, définies comme leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ.

Pour cela la responsabilité de la direction est :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui en découlent.
- De veiller à leur intégration dans la politique et les objectifs qualité.
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction client.
- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes gérer leurs réclamations...
- De se doter d'une mesure de la perception qu'a le client de son niveau de satisfaction. L'entreprise peut ainsi « reboucler » par rapport aux besoins et attentes identifiés initialement pour améliorer sa performance.

«Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail»<sup>42</sup>

### **6. La satisfaction client ou l'importance de la qualité perçue 43:**

La satisfaction client est un objectif majeur dont dépend la survie d'une entreprise, qu'elle soit certifiée ou non.

---

42 KOLTH. F, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuibert, 2002, p. 11.

43<https://blog.strategik.fr/la-satisfaction-client-ou-limportance-de-la-qualite-percue-2/07/2010/> (publié le 02/0/2010 consulté le 20 juin 2021).

La notion de "satisfaction client" est indissociable d'autres notions comme celles de "fidélité" (client), "confiance" (client), "engagement" (entreprise).

Toutes ces notions sont interdépendantes et tournent elles-même autour de la notion de "Qualité perçue".

Ce qui intéressent les consommateurs c'est la perception des services et produits proposés, leurs ressenti et non l'analyse froide de théoriciens laborantins.

- **La mesure et la surveillance de la satisfaction client ( norme ISO 9001) :**

La norme iso 9001 précise dans le paragraphe 8.2.1:

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

Quelle méthode choisir pour surveiller/mesurer la satisfaction client?

Comme toujours, la norme iso 9001 n'impose pas d'outils.

De la simple enquête de satisfaction (basique et efficace) à l'analyse des réclamations (pointue et utile), en passant en revue des défaillances internes (indispensable à l'amélioration continue), l'analyse de tous ces éléments vous donnera une idée suffisante du niveau de la satisfaction des clients, contentera l'auditeur, et aidera à pérenniser les relations de l'entreprise avec ses clients.

- Donner l'opportunité au client de botter en touche lors de l'enquête de satisfaction ;
- Transformer une cartographie des processus aux termes peu évocateurs en questions: " Que pensez vous de l'interopérabilité issue de notre processus de transformation de bains chimiques? " ;

L'entreprise doit accroître la satisfaction de ses clients à travers un dispositif en trois temps: la mesure, l'analyse des résultats et l'action.

Quatre dimensions constituent le domaine de la mesure :

- La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les remontées des personnels en contact avec les clients... c'est une nouveauté de la version 2000.
- L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes.
- L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu, c'est également une des nouveautés de la version 2000.
- La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

L'analyse de résultats des mesures est basée sur le principe 7 de l'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données

d'information. L'entreprise se doit d'améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle d'amélioration : politique et objectifs qualité, actions correctives et préventives, revue de direction... et bien entendu, cette amélioration doit être gérée comme un processus. Par rapport à la version 1994, la nouvelle norme est clairement tournée vers le résultat, la réalisation des objectifs en termes de satisfaction des clients.

### **Conclusion :**

Par définition un produit est de qualité s'il répond aux besoins de ses utilisateurs, si la qualité d'un produit ou d'un service n'est pas excellente automatiquement les besoins de client ne seront pas satisfaits car il existe une forte relation entre eux.

Une meilleure qualité entraîne un niveau de satisfaction élevé, cependant la mesure de la satisfaction du client est le moyen de fidélisation du client qui est la source de profit c'est pour cela que l'entreprise doit prendre en considération le client et le mettre au centre de ses préoccupations ; être à son écoute et s'efforcer en permanence de dépasser ses attentes afin de créer un climat de confiance et notamment réaliser les objectifs fixés.

La mesure et le suivi de la satisfaction de client ne sont pas des fins en leur, l'entreprise doit prendre en compte les résultats obtenus et les faire communiquer au personnel afin d'améliorer la qualité, cette approche a d'énormes avantages si elle est utilisée à bon escient, cette stratégie pourra aider l'entreprise à développer et obtenir même des parts de marché.



*Chapitre troisième*  
*Optimisation de l'efficacité  
de l'HACCP pour la  
satisfaction des clients de  
l'entreprise AMOR  
BENAMOR*

Dans le cadre de notre étude, nous avons été accueillies par « Les Moulins AMOR BENAMOR ». Firme algérienne spécialisée dans la production des semoules, couscous, pâtes alimentaires et leur commercialisation, pour effectuer notre stage pratique en analysant la contribution du système HACCP dans l'optimisation de la satisfaction clients au sein de cet établissement.

Dans le but d'accroître son pouvoir concurrentiel, et s'aligner sur les standards internationaux. Cette entreprise privée certifiée ISO 22000 relative à la sécurité alimentaire envisage à présent d'exporter ses produits en Europe et partout ailleurs dans le monde.

La présente entreprise a mis en place le système HACCP en 2018 pour consolider la sécurité alimentaire de ses produits et assurer leur salubrité et innocuité tout en tenant compte de leur conformité en matière de qualité.

Nous avons fractionné ce chapitre en deux sections complémentaires. Dans la première nous présenterons l'organisme d'accueil auquel notre étude s'est effectuée. Tandis que la deuxième section met l'accent sur l'optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients au sein de cet organisme.

## **Section I : Présentation de la SARL « Les Moulins AMOR BENAMOR ».**

L'industrie agroalimentaire est dans l'obligation de garantir une qualité meilleure des produits manufacturés en son sein, en termes de conformité aux exigences des clients, et aussi en termes d'hygiène et de salubrité de ces produits parce qu'ils peuvent infecter la santé des consommateurs et provoquer des maladies plus ou moins dangereuses dans certains cas.

La SARL « Les Moulins AMOR BENAMOR » est l'une des entreprises algériennes attentionnées à l'hygiène de ses produits et du suivi permanent des protocoles permettant l'assurance de production, et par la suite, commercialisation des produits sains et salubres.

### **1. Présentation et Historique de l'organisme d'accueil :**

#### **1.1 Présentation de l'entreprise :**

- **Nom :** AMOR BENAMOR.
- **Forme juridique :** SARL.
- **Siège social :** Zone industrielle, 24130, El Fedjoudj, Guelma – Algérie.
- **Activité :** Industrie agroalimentaire, Immobilier.
- **Filiales du groupe :** Conserverie Amor Benamor, Moulins Amor Benamor, Benamor Promotion Immobilière, Benamor Promotions Touristiques, Mediterranean Mills Company.
- **Produits :** semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Appartements.
- **Effectif :** 2000 salariés
- **Chiffre d'affaires :** 200 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016

## **2.2 Historique :**

Le groupe AMOR BENAMOR fondé en 1984 par le définit père Mr. AMOR BENAMOR.

Il a touché un chiffre d'affaires annuel avoisinant les 20 milliards de dinars algériens, et employant un total de 1028 employés dans toutes les catégories. Le groupe BENAMOR a commencé d'investi dans la promotion immobilière (logements).

L'entreprise familiale "BENAMOR" a déjà aujourd'hui un prestigieux passé à son actif, et il se trouve actuellement dans une phase de croissance très soutenue, puisqu'elle a réussi à s'imposer comme leader sur le marché national de l'agro-alimentaire, grâce à des produits d'une qualité irréprochable.

BENAMOR est participé six fois au Salon international de l'agroalimentaire (SIAL), qui se tiendra à Paris du 21 au 25 octobre, pour exporter ses produits vers neveux marchés et concurrencer les plus grandes marques de pâtes, couscous et conserves alimentaires, et ce, en mettant en avant la qualité supérieure de ses produits et son savoir-faire résultant de nombreuses années d'expérience et la rigueur dont il a toujours fait preuve .Il a pénétré le marché africain et classé parmi les quatre meilleures marques ; et Il a exporté vers différents pays Arabe et Européennes (France, Canada, Belgique, Lybie, Iraq, Jordan), et il a reçoit une demande en 2011 du marché américain.

### **1.3 Dates Clés :**

**1986 :** Création de la conserverie CAB à Bouati Mahmoud, à 17km de Guelma.

**2002 :** La mise en place des Moulins Amor Benamor pour la production de pâtes alimentaires et semoule.

**2004 :** Engagement dans le développement agricole : passage du d'une méthode traditionnelle de production de plants racinaires aux plants en motte, 1100 agriculteurs accompagnés.

**2005 :** Création du réseau d'amélioration du blé dur.

**2009 :** La mise en place de Benamor Promotion Immobilière.

**2013 :** Création de la société Méditerranéan Mills Company. **2014 :** Lancement du projet de la Boulangerie industrielle.

**2014 :** Lancement du projet de la boulangerie industrielle.

**2016 :** Lancement du projet de production de Café.

**Figure N° 15 : Amor ben Amor et le président Abdelaziz Bouteflika**



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage (MOULINS AMOR BENAMOR), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 8.

## **2. Domaines d'activités stratégiques**

### **2.1 Conserverie Amor Ben Amor :**

La Filiale CAB, leader algérien en termes de capacité de production et de parts de marché. 3 unités de production d'une capacité de 7600 Tonnes/jours. Elle propose 3 produits : conserves de tomates, d'harissa et de confiture.

**Figure N° 16 : Logo CAB**



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, p 10

**Figure N° 17** : la capacité de production de conserverie Amor BenAmor.



Source : <https://amorbenamor-group.com/> (05/06/2021 à 10h)

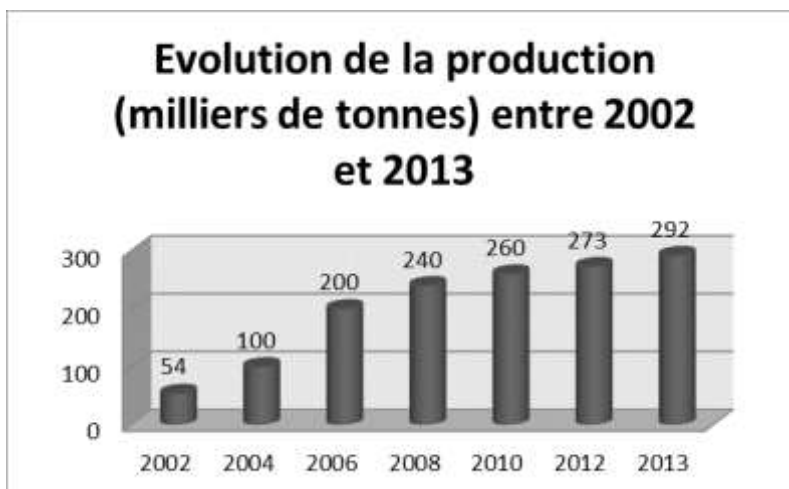
## 2.2 Moulins Amor Ben Amor :

En 2000, le Groupe Benamor entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor Benamor (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur, le MAB entré en activité en 2002 avec une capacité de trituration de blé dur de 300 tonnes/jour, ils sont devenus, aujourd'hui, un acteur incontournable du marché des produits dérivés de blé dur surtout avec l'installation durant l'année 2009 de son unité de production des pâtes alimentaires. Elle fournit au marché algérien des pâtes alimentaires (longues, courtes et spéciales), couscous (Fin, moyen et gros) et la semoule avec les capacités suivantes :

- Trituration de blé dur 700 tonnes/jour, soit 250 000 tonnes de blé trituré par an, avec une station de stockage de blé de 60 000 tonnes.
- Pâtes Courtes 6 500 Kg/heure, Pâtes longues 3 000 Kg/heure et pâtes spéciales 500 kg/heure.
- Couscous 6 000 Kg/heure.

Soit une capacité annuelle de production de 138 000 tonnes entre couscous et pâtes alimentaires.

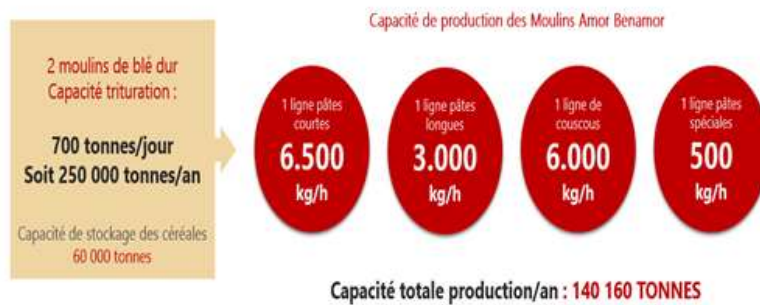
**Figure N° 18** : évolution de la production couscous et pâtes.



Source : DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 10.

La production pour l'exercice 2013 a atteint 292 milles tonnes tous produits confondus. Des extensions sont en cours de réalisation pour doubler les capacités de production.

**Figure N ° 19** :Capacité de production des moulins.



**Source** : DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 10.

### 2.3 Mediterranean Mills Company :

Le groupe Ben Amor a ouvert début 2014 la première boulangerie industrielle d'Algérie, à Corso (wilaya de Boumerdes). Ce projet est le fruit d'un partenariat public/privé avec le Groupe Eriad Alger.

49 millions, c'est le nombre de baguettes consommées quotidiennement en Algérie, par 38 millions d'habitants. A terme, le Groupe envisage de créer un système de franchise et des partenariats avec des boulangeries existantes à qui il fournira des baguettes précuites. Pour les consommateurs, c'est la garantie d'un pain frais toute la journée.

**Figure n° 20** : capacité de production de boulangerie



**Source** : <https://amorbenamor-group.com/> (22/06/2021 à 10h)

**Green Box** : le groupe est en train de construire une nouvelle usine s'appelle « Green Box » dans DRAA LAHRECH pour la fabrication de carton et d'emballages dans l'objectif de la réduction des couts

**Café moulu** : une autre usine est en cours de réalisation a BERDA

## **2.4 Ben Amor Promotion Immobilière :**

**Figure N° 21 :** immobilisations BENAMOR.



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 11.

En tant que groupe citoyen, Benamor souhaite agir au plus près de la vie quotidienne des algériens, en capitalisant sur son expertise dans la conduite de projet.

Ainsi, la pénurie de logement est une problématique forte en Algérie, dont le groupe s'empare dans le cadre de sa stratégie de diversification hors du secteur agro-alimentaire. En 2009, il fait son entrée sur le marché immobilier avec la création de la filiale Benamor Promotion Immobilière. Sur le créneau du logement social, 46 appartements ont déjà été acquis en semi-fini, pour être réaménagés.

Sur cette lancée, deux autres projets sont en cours en 2014 à Annaba :

- 165 logements dans la Cité Rym.
- 69 logements dans la Cité Valmascort.

## **2.5 Benamor Promotion Touristique :**

**Figure N° 22 :** immobilisations touristique BENAMOR



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 12.

Allant toujours plus loin dans la diversification, le Groupe Ben Amor souhaite aussi jouer un rôle dans le secteur touristique haut de gamme, autre piste clé de valorisation des richesses du pays. Climat ensoleillé toute l'année, paysages préservés, etc., les atouts du pays sont nombreux pour un développement du tourisme.

« Dreamland » est le premier projet de la toute jeune filiale Ben Amor Promotion Touristique. Actuellement à l'étude, il va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site exceptionnel en bord de mer.

### **3. Les engagements du groupe**

#### **3.1 Promouvoir le sport :**

Au-delà de ses activités industrielles et commerciales, sa foi dans le développement du pays passe par son engagement pour la promotion du football, sport populaire et cher au cœur des algériens. A Guelma, dans la région même où il emploie une grande partie de sa main d'œuvre, le groupe a créé l'Académie de Football Amor Benamor qui offre à des jeunes pousses de talent un cadre sportif unique, où rigueur rime avec aventure humaine. Depuis sa création, son palmarès est impressionnant et elle a encore été sacrée championne d'Algérie en 2013.

Par ailleurs, Ben Amor fait partie des sponsors officiels de l'équipe nationale de football et est fier d'être à ses côtés dans les plus grandes compétitions mondiales.

En plus de la Fédération Algérienne de Football (FAF), Ben Amor est également partenaire de la Fédération Algérienne de Handball (FAHB). Il accompagne les équipes nationales, féminines et masculines, engagées dans de grandes compétitions comme le Championnat d'Afrique des nations d'Handball.

#### **3.2 Encourager l'entrepreneuriat :**

Ben Amor accompagne la jeunesse algérienne dans le domaine de la formation et des études supérieures.

Partenaire de nombreuses universités à travers le pays, Ben Amor soutient plusieurs programmes et initiatives visant à favoriser la création d'entreprises. Des événements tels que Start-up weekend, Tedx Alger et Tedx Annaba, qui sont les équivalents algériens de la célèbre conférence américaine, et Algiers' youth to Business Forum qui a vocation à rapprocher entreprises et étudiants, en sont quelques exemples emblématiques.

Partager et diffuser des idées, inspirer et guider : Ben Amor s'engage pour la jeunesse qui entreprend ! C'est un véritable investissement sur l'avenir : avenir du pays, mais aussi du Groupe lui-même, que ces jeunes compétences pourraient bien rejoindre un jour...

#### **3.3 Le développement agricole :**

Dans les années 80, l'approvisionnement en tomates était un problème. En réponse à ces carences, le Groupe Ben Amor fait le pari de redynamiser la filière locale et nationale en investissant dans l'accompagnement de l'agriculture et la maîtrise de technologies plus modernes. Volonté qui culmine avec la création en 2003 de la filiale Développement Agricole Amor Benamor, dédiée à l'innovation. Introduction de variétés de tomates à fort potentiel de

rendement, nouvelles techniques de culture (plants en mottes) de traitement et d'irrigation, etc. Les résultats des premières actions sont concluants et poussent le groupe à transposer ce projet à la céréaliculture dès 2010. C'est la création du Réseau d'amélioration et de promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays. Objectif : permettre à l'Algérie de produire son propre blé de qualité.

#### **4. Présentation des Moulins AMOR BRNAMOR**

Les Moulins Amor Benamor constituent un important complexe industriel implanté dans la zone industrielle d'El-Fedjoudj dans la wilaya de Guelma à l'Est d'Alger. Créé en septembre 2000, ce complexe occupe une superficie de 42500 m<sup>2</sup>.

**Figure N° 23 : Moulins Amor Benamor El Fdjouj**



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage,

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 13.

Les Moulins BENAMOR ont pour activité principale la transformation de blé dur en divers types de semoules. Pour cela, ces Moulins disposent de grands atouts, tant en termes humains que de potentiel de production.

Ainsi, grâce à un effectif environ de 300 personnes dont une quarantaine de cadre et à des équipements de production de dernière génération, les Moulins BENAMOR peuvent répondre efficacement aux besoins des consommateurs avec une capacité actuelle de production de plus de 700Tone/jour.

Cette logistique est complétée par un important espace de stockage 27500 Tonnes de blé peuvent ainsi être emmagasinés sur place alors que 50.000 Tonnes peuvent être stockées dans des espaces loués en cas de besoin.

Son approvisionnement privilégie la proximité : avec 55 agriculteurs adhérents, le Réseau blé dur englobe une superficie semée de 3 444 hectares pour une production de 63 285 quintaux de blés durs (campagne 2013-2014).

**Figure N° 24 : Silos du blé**



**Source :**DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 13.

#### **4.1 Les produits des Moulins Amor Benamor :<sup>44</sup>**

Les produits de Moulins Amor Benamor, soigneusement développés, présents sous les formes des Semoules suivantes :

**Figure N° 25 : semoule supérieure**



**Figure N° 26 : SSSF**



**Figure N° 27 : semoule courante**

**Figure N° 28 : SSSE**

- Semoule supérieure : Destiné aux gâteaux traditionnels, mets traditionnels...
- Semoule courante : Galette exclusivement (pain traditionnel)
- Semoule SSSF : galette
- Semoule SSSE : Destinée à la transformation (pates, couscous)

---

<sup>44</sup> DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 15.

#### **4.2 La Qualité :**

Chez Les Moulins Amor Benamor, la démarche qualité adoptée vise l'amélioration du produit mais également celle de service, ce à tous les niveaux de la chaîne de production, à savoir la commande des matières premières, leur réception et leur stockage, la transformation, le conditionnement et en fin la vente, dernière étape liant les consommateurs au groupe.

La mise en place de système HCCP nous permet ainsi de suivre et de maîtriser la qualité de leurs produits depuis la réception des matières premières jusqu'à la consommation des produits finis. Ce système permet au Moulins Benamor d'être en parfaite adéquation avec les normes internationales actuellement en vigueur.

#### **4.3 Laboratoire :**

Situé à l'intérieur du complexe minotier, le laboratoire de contrôle de qualité des Moulins Amor Benamor dispose d'une équipe scientifique spécialisée dans l'agro-alimentaire, grâce à son savoir-faire et son expérience assure quotidiennement le suivi de la qualité du blé lors de la réception puis pendant toutes les phases de son traitement et de son conditionnement.

Afin d'offrir au consommateur une sécurité alimentaire optimale, ingénieurs et techniciens conjuguent leurs efforts pour définir, planifier et organiser régulièrement des analyses pertinentes, à même de déceler d'éventuelles anomalies présentées par certains produits. Ces derniers seront alors immédiatement éliminés.

**Figure N° 29** : Laboratoire de l'entreprise



**Source** :DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 15.

### **5. Présentation de l'usine des pâtes Amor Benamor :**

L'usine des pâtes Amor Benamor située dans le côté gauche des Moulins, il s'occupe une superficie de 40.000 m<sup>2</sup>. Créée en 2009 avec une capacité de production 10.000 tonnes couscous par an et 50.000 tonnes pâtes par an.



**Figure N° 30 :** Logo moulins et pâte

**Source :** <https://amorbenamor-group.com/> (22/06/2021 à 11h).

L'usine des pâtes Amor Benamor a pour activité principale la transformation de semoule supérieure super extra SSSE en divers types des pâtes et couscous. Il dispose d'un effectif de d'environ 370 personnes dont : 70 superviseurs, 60 Exécutives et 240 agents.

#### **5.1 Les produits d'usine des pâtes Amor Benamor :**

Les pâtes Amor Benamor sont développées soigneusement sous forme des pâtes courtes et couscous suivant :

- Couscous (couscous fin, moyens, gros, seffa).
- Les pâtes courtes :
  - Coude N° 4 ; 6 ; 8
  - Penne
  - Coquillettes
  - Macaroni
  - Serpentina
  - Coquillage
  - Tlitli
  - Torsade
- **Les pâtes langues :**
  - Spaghetti
  - Linguine
  - Vermicelli
  - Cannelloni
  - Lasagne
  - Farfaline

- **Produits en blé complet** : maintenant le groupe va lancer un autre produit dans le marché agroalimentaire en produisant toutes les pâtes précédentes en blé complet pour répondre aux besoins de la classe sportive des consommateurs vu que ces produits contiennent moins de calories
- **Les épices** : le groupe a aussi essayé d'entrer dans le domaine des épices algériennes (rass el hanout, kemoun ...).

### **5.2 Les projets d'usine des pâtes AmorBenamor en 2011 :**

L'usine des pâtes Amor Benamor a pour objectif de faire une extension en 2011 dans les lignes de production comme suit :

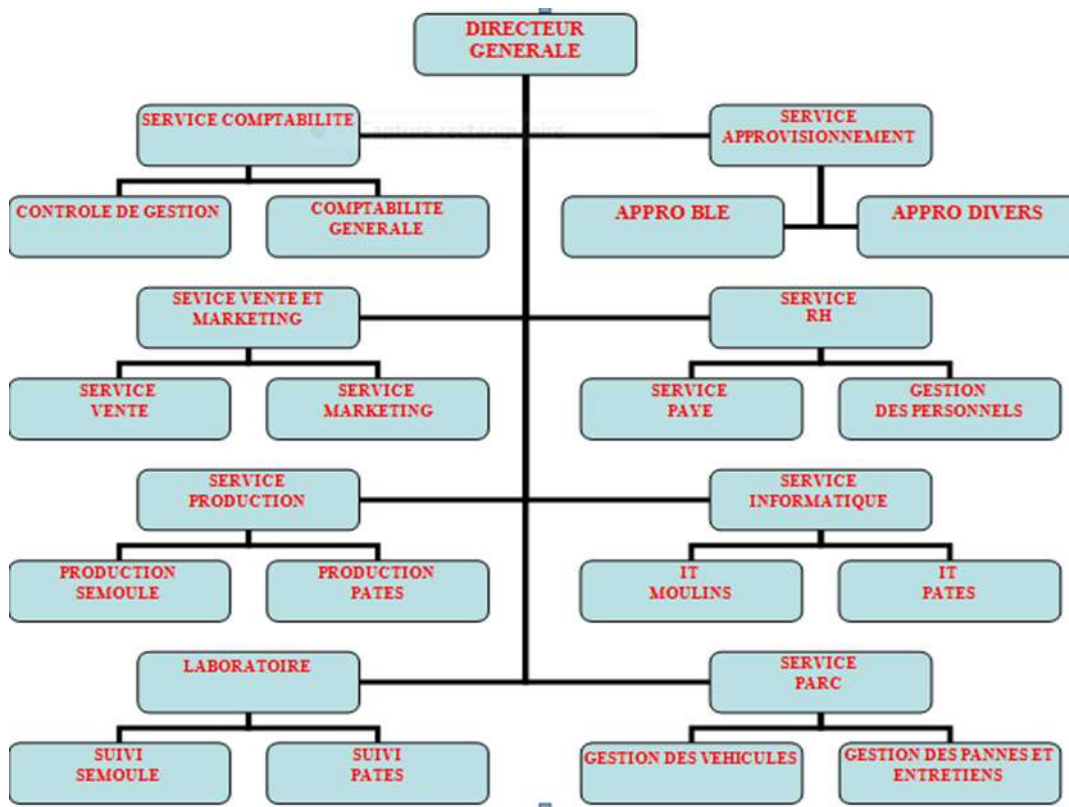
- Ligne de couscous avec une capacité de 100 tonnes par jour.
- Ligne des pâtes longues avec une capacité de 60 tonnes par jour.
- Des silos avec une capacité de stockage de 50.000 tonnes.

## **6. Organisation et Fonction des Moulins Benamor**

### **❖ L'organisme de l'entreprise :**

Les structures hiérarchisées des Moulins Amor Ben Amor sont présentées selon le schéma qui suit :

Figure N° 31 : L'organigramme de l'entreprise.



Source :AOUISSI, (Fakhr el islam) : découverte en entreprise (MOULINS AMOE BENAMOR), rapport de stage,Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2018, p 29.

L'organisation actuelle de la société Moulin Amor Benamor se présente selon un organigramme Composé de :

- Direction générale
- Direction Production
- Direction Administration et Ressources Humaines
- Direction Commercial et Marketing
- Direction Ressources financières et comptabilité
- Direction des Approvisionnements

❖ **Direction générale :**

Prendre en charge des opérations logistique et administrative au soutien des activités de la société et le maintien des relations avec l'environnement interne et externe.

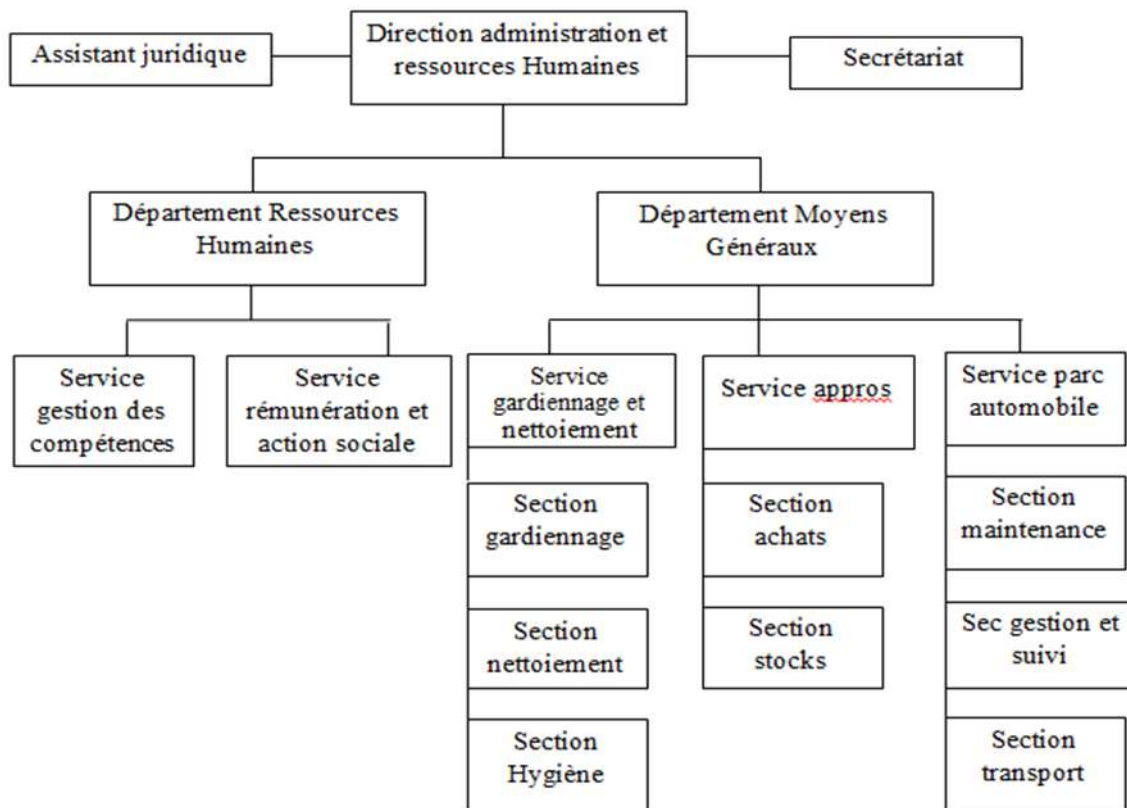


Figure N° 32 : L'organigramme de la direction de l'entreprise

Source : AOUISSI, (Fakhr el islam) : découverte en entreprise, rapport de stage,

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2018, p 30.

a) **Service moyens généraux :**

Prise en charge des achats de soutien logistique ; administratif ; entretien de la société.

b) **Service affaire juridique et patrimoine :**

Préserver les intérêts juridiques de la société dans toutes ces actions et contentieux éventuels.

c) **Service relation extérieure :**

Prise en charge des relations avec les organismes externes à la société dans le cadre de l'accueil ; logistique ; visite ; et autre manifestation auxquels compare la société.

❖ **Production semoules :**

Assuré la production de la semoule par l'utilisation des deux moulins ;

L'un d'une capacité de production de 300 tonnes ; et l'autre d'une capacité de production de 400 tonnes.

**a) Service production 300 Tonnes :**

Piloter des installations des moulins 300 tonnes pour la production des quantités de semoule prévue dans la période considérée.

**b) Service production 400 Tonnes :**

Piloter des installations des moulins 400 tonnes pour la production des quantités de semoule prévue dans la période considérée.

**c) Service conditionnement :**

Assurer le conditionnement et l'un sa charge des produits selon les modalités et les types exigé du service commercial.

Préparation de la matière première et transfère automatique vers l'installation de production des pâtes alimentaire.

**d) Service nettoyage :**

Assurer le nettoyage des installations et des outils de travail.

**❖ Production pâtes :**

Production des pâtes alimentaire en quantité et qualité exigé par les clients.

**a) Service production :**

Prise en charge de la production des quantités prévues des pâtes alimentaires selon le programme de la période considérée.

**b) Service nettoyage :**

Prise en charge de nettoyage technique des installations selon la période et le programme validé

**c) Service conditionnement :**

Assurer le conditionnement des produits sur les différentes lignes de production selon les modèles et les types exige par le service commercial.

**❖ Direction des ressources humaines :**

Le GRH est un ensemble ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour l'efficacité et l'efficience de l'organisation. C'est une activité tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Les missions sont prises en charge par les directions des Ressources humaines en collaboration avec les autres directions et les managers de terrain dans une logique d'objectif fixé par l'entreprise. Il est possible d'identifier de nombreuses taches pour cette fonction ont cité par exemple :

L'administration personnel : C'est sous cet aspect que la fonction à être perçu dans l'entreprise cette expression recouvre trois domaines :

- **L'acquisition des Ressources humaines :** par la gestion de l'emploi, le programme de recrutement, plan de carrière, mutation et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.

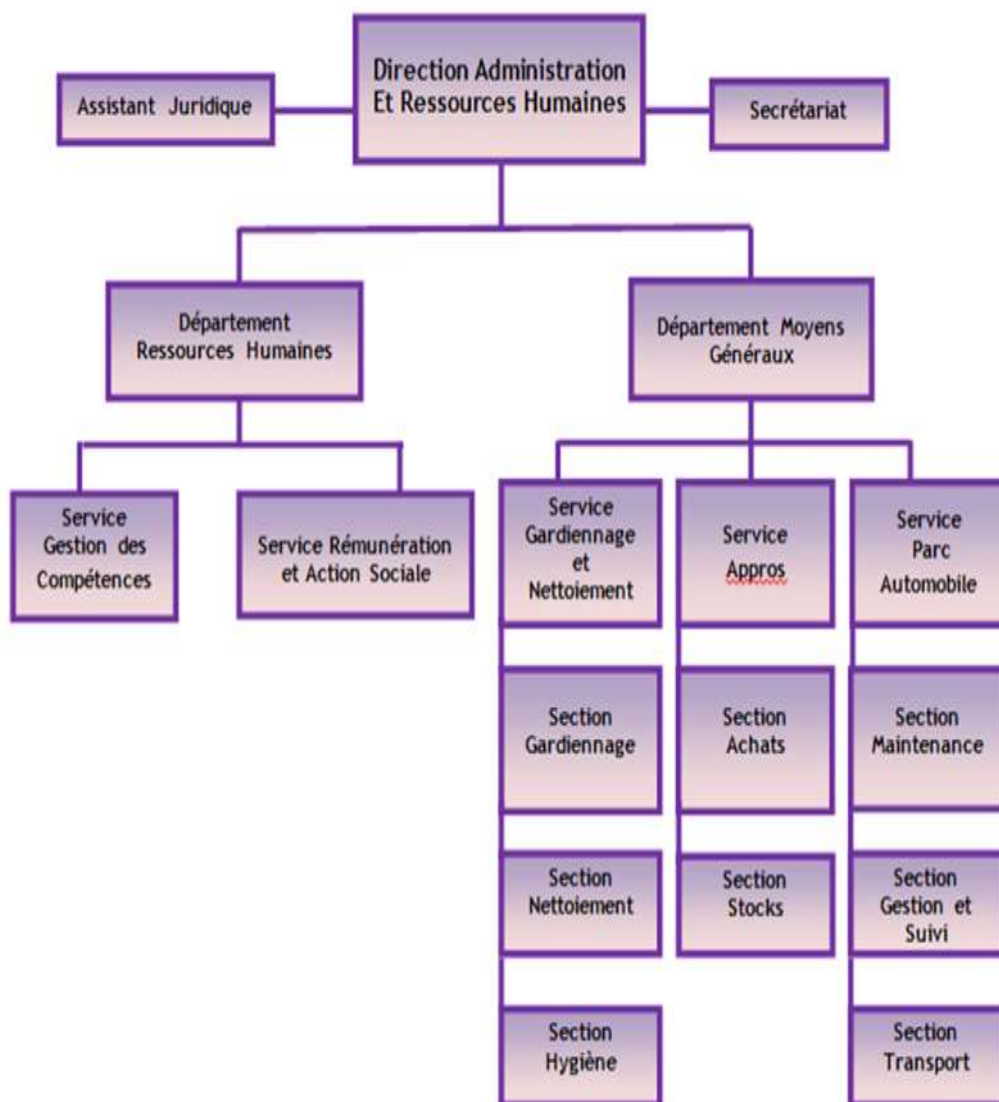
- **La gestion de la rémunération** : par l'analyse et l'évolution des postes grilles de salaires politique de rémunération, intéressement et participation.
- **La gestion de la formation** : par la direction des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

Depuis l'apparitions de l'informatique et son introduction dans le monde économique, les entreprises et entités publiques aspire à optimiser et à rendre fiable la gestion de leur structure interne.

L'entreprise des Moulins Amor Benamor possède quelques milles des employés qu'il est difficile de gérer en continu. Avec la mise en place du système de salarié, la situation s'est d'avantage compliqué et la tache de gestion est devenue plus complexe.

Le projet que nous proposons permettra de faciliter la gestion des paies, à travers la conception d'un logiciel avec une méthode que nous allons présenter.

Figure N° 33 : L'organigramme de la DRH



Source : DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 30.

Pour répondre aux nouveaux défis de l'entreprise, la Direction des Ressources Humaines adapte son organisation à compter du 05 novembre 2017 comme suit :

Ibtissem AIT TALEB est nommée Manager Communication Interne et Développement des organisations, et aura comme responsabilités le déploiement et le pilotage des projets RH ainsi que la conception, l'organisation et la mise en œuvre de la communication interne.

Abdelghani OUERTSI, est nommé Senior Manager Ressources Humaines et

Administration générale, et aura le management, la coordination de l'administration RH et Contrôler l'application des dispositions légales et réglementaires relatives à la relation de travail et aux conditions de travail.

1- Ali MEHIRA, est nommé Manager Administration du personnel, et aura la charge de superviser la gestion administrative du personnel, déployer les mesures réglementaires liées au règlement intérieur de l'entreprise, à la législation du travail et la conception des procédures de gestion du personnel.

MILI Rachida et HEZAM CHAHRA, sont nommées coordinatrices RH, MOUZAIKA Zinedine est chargé de la médecine du travail, MALKI Djamel est correspondant social et Khaoula MEFTAH est agent administratif, s'occuperont de la gestion du quotidien des salariés. Ils reportent à Ali.

2- Ismahane MERDACI, est nommée Manager des Services Généraux, dont les missions sont principalement centrées sur le support au Site Industriel et aux équipes opérationnelles.

BOUNEFLA Assia est nommée gestionnaire Services généraux, Mourad Halimi est nommé chef du parc auto et Amar ARBAOUI est nommé coursier. Assia et Mourad reportent à Ismahane.

3- Mohsen MERAD, est nommé Manager Rémunération et performance RH, et aura, notamment, la charge de piloter le tableau de bord RH, de gérer et faire évoluer les systèmes de rémunération, d'élaborer la paie mensuelle. Il aura également comme responsabilité de mettre en place des outils de pilotage de différents budgets.

Amel BOUDOUDA est nommée Coordinatrice paie et systèmes d'informations RH et Amor BOUGUERIA est nommé chargé d'études, ils reportent à Mohsen.

Ismahane, Ali et Mohsen, reportent à AI GhaniOuerti.

Fatima Zahra Fetouhi est nommée HR Business Partner des moulins Amor Benamor, elle aura, la responsabilité d'élaborer et d'analyser avec les opérationnels les moyens à mettre en œuvre pour adapter les ressources aux besoins du business en termes d'organisation, de compétences, de formation, de conduite du changement et de rémunération. Elle aura aussi à garantir la mise en application des politiques RH et outils dans les organisations.

1- Khalid KACHI est nommé Superviseur formation, il aura la responsabilité d'identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise et élaborer les plans de progression pour optimiser l'impact des actions de formation.

2- Chafia GHAZI et Zakaria SLIMANI sont nommés respectivement, Superviseur RH de la semoulerie & des métiers supports et superviseur RH des pâtes & des métiers des opérations,

Ils auront la mission d'apporter un support quotidien dans la gestion individuelle et collective des ressources de leurs métiers, en termes de recrutement, de développement, de mobilité, de discipline et de conditions de travail. Ils sont le premier soutien aux opérationnels dans la conduite des relations avec leurs équipes.

Chafia, Khalid et Zakaria reportent à Fatima Zahra.

Zahra Fetouhi, Ibtissem Ait Taleb et Abdelghani Ouertsi reportent à Hassen DJERROUD, Directeur des Ressources Humaines.



❖ **La direction commerciale et marketing :**

Chez Amor Benamor la vente est indirecte par l'intermédiaire des grossistes. Avec un groupe de Marketings très ambitieux, motivés et compétents.

Les Moulins Amor Benamor suivent une stratégie de marketing à long terme pour assurer la vente durable des produits des Moulins.

• **Le directeur Commercial :**

C'est le responsable de l'élaboration et l'application de l'ensemble de politique commerciale, il est le lien direct entre le département commercial et le directeur général.

Sa mission consiste à développer le chiffre d'affaires et augmenter le rendement de son équipe. Il forme et anime les équipes commerciales dont il fixe les objectifs et suit leur réalisation.

• **Les commerciaux :**

C'est eux qui s'occupent de la vente des produits aux grossistes au niveau de la société. Chacun d'eux a un Target à atteindre ou à dépasser, tout dépendra de sa compétitive.

Pour être crédible, le commercial doit connaître le produit qui propose sur le bout des doigts.

Suivi des commandes au niveau administratif, assure le bon déroulement du processus depuis l'enregistrement de la commande.

• **La caisse :**

C'est tout ce qui est encaissé en espèce ou chèque.

Et aussi le département marketing a les missions suivantes :

➤ **Définir la stratégie commerciale :**

- Définir la stratégie de l'entreprise, le marketing stratégique et la stratégie commerciale
- Faire une analyse de son entreprise face au marché
- Se positionner dans l'organisation de l'entreprise
- Segmenter les clients de Moulins Amor Benamor
- Identifier son rôle de manager stratégique
- La démarche Marketing

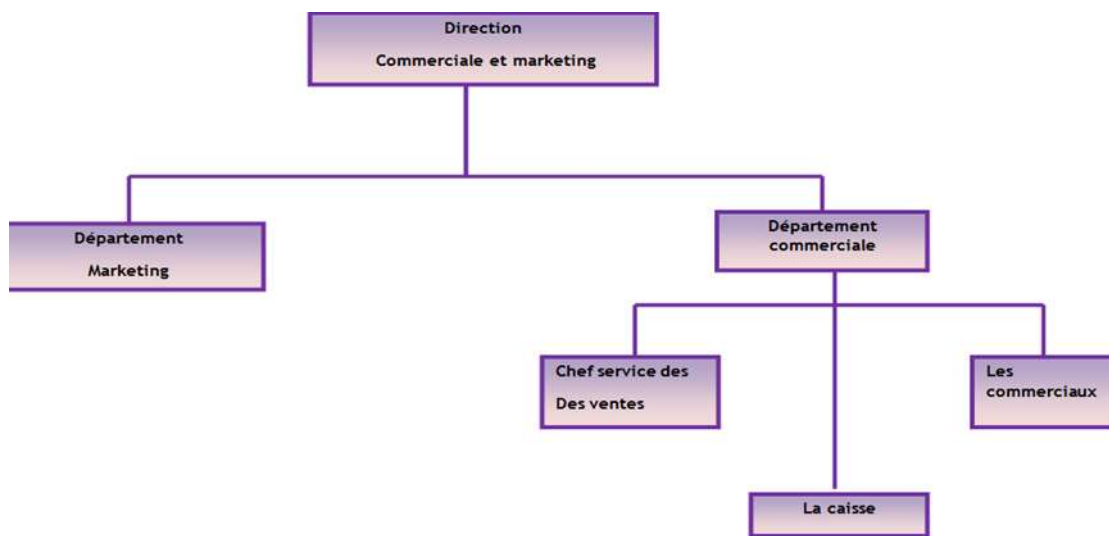
➤ **Mobilisée son équipe :**

- Communiquer avec ses managers, leurs équipes
- Définir les rôles et les contributions attendus de chacun
- Consulté une équipe de managers commerciaux
- Organiser ses équipes, choisir les managers
- Motiver et entériner des équipes
- S'affirme comme Leader

➤ **Déployer la stratégie commerciale :**

- Développer le chiffre d'affaires avec les outils de Marketing opérationnel
- Elaborer le plan d'action commerciale
- Déterminer la politique tarifaire

- **Figure N°34 :** L'organigramme de la Direction commerciale et Marketing



**Source :** DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage,

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 33.

❖ **Direction des approvisionnements :**

Le service de l'approvisionnement voit à l'application des politiques d'achat de la société dans le but d'acquérir des biens, équipement ou service par voie d'appels d'offres pour satisfaire au bon fonctionnement des services municipaux.

Chez les Moulins Amor Benamor ce service regroupe deux divisions :

● **Achats :**

- Etablir les procédures d'achat
- Acquérir les biens, les services et équipements nécessaires
- Assister les services municipaux dans la préparation des devis des appels d'offres.
- Analyser les soumissions et faire les recommandations nécessaires

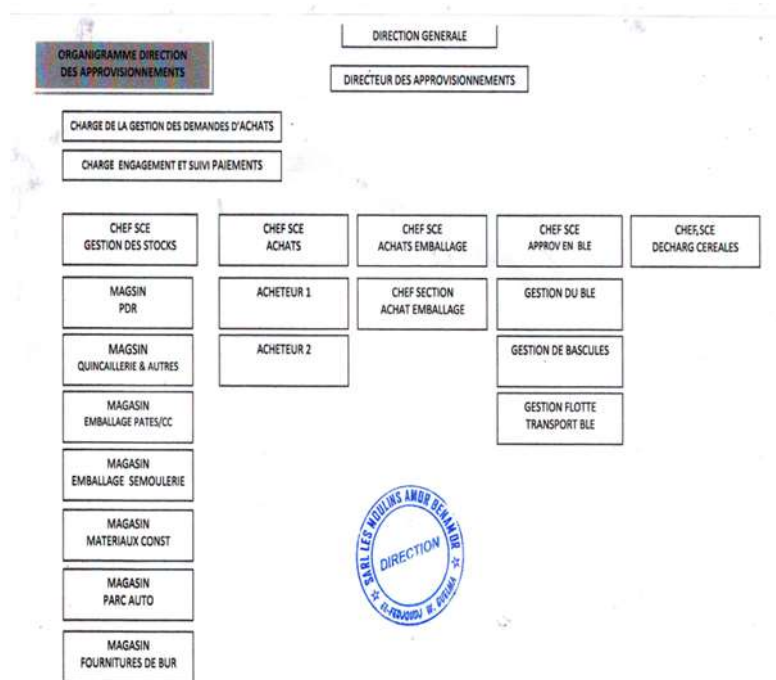
● **Magasin :**

- Recevoir les marchandises et les acheminés aux requérants.
- Gérer l'entreposage des stocks.
- Contrôler les inventaires.

Donc le service approvisionnement pour les missions suivantes :

- Exploiter la capacité élevée d'approvisionnement qui optimise les ressources en termes de couts globaux du cycle de vie.
- Entretenir de bonne relation avec les fournisseurs.
- Favoriser un environnement de libre concurrence, transparent et collaboratif qui profitera tant à l'entreprise qu'aux fournisseurs.
- Le service approvisionnement assume la responsabilité de développer des activités d'approvisionnement de l'entreprise, notamment l'identification des occasions et des tendances, la gestion de risque, la conception de modèles de chaine d'approvisionnement mutuellement avantageux et l'évaluation de l'efficacité des procédures.
- Le service approvisionnement vise à fournir en temps utile, au meilleur prix, de manière éthique et avec fiabilité une chaine d'approvisionnement à tous les services de l'entreprise.

**Figure N°35 : L'organigramme de la direction des Approvisionnement.**

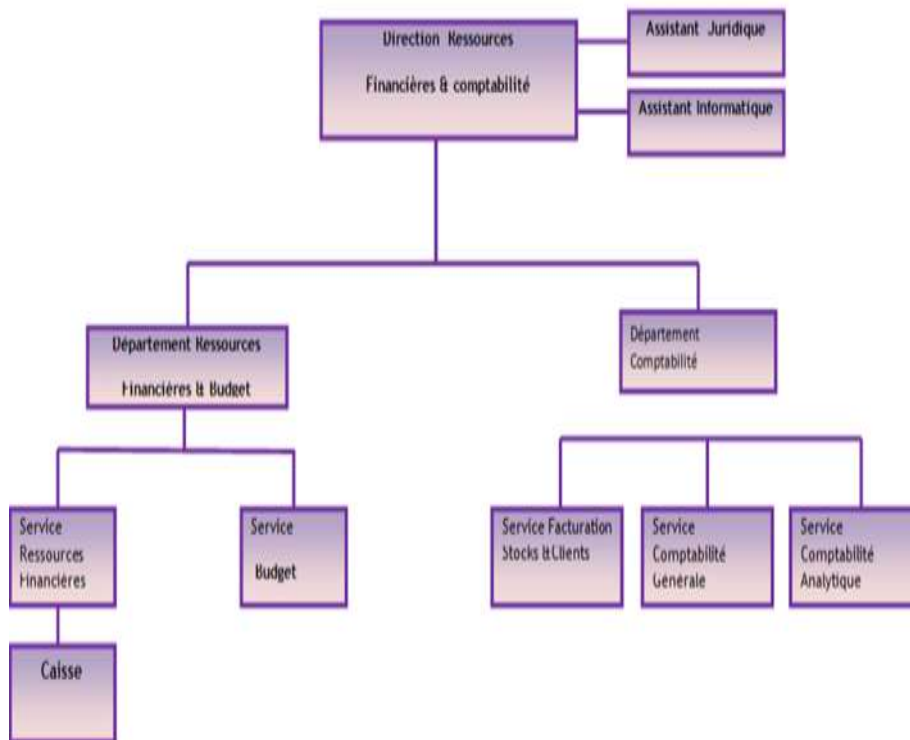


**Source :** Document Interne de l'entreprise.

❖ **La direction finance et comptabilité :**

Les entreprises ont l'obligation de tenir une comptabilité et de produire annuellement un certain nombre des documents, dont le Bilan et le compte de résultat. La comptabilité peut être sous traitée par un expert-comptable ou être directement tenu par le service comptable de l'entreprise. En effet, lorsque le volume d'affaire le justifié, les sociétés se dotent d'un service comptable.

**Figure N°36 :** L'organigramme de la direction des ressources Financières et comptabilité.



**Source :**Source : DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise, rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 32.

**7. La méthode SWOAT de l'entreprise :**

L'analyse SWOT est une technique utile pour la compréhension des forces et faiblesses, et d'identifier à la fois les possibilités qui s'offrent à nous et les menaces auxquelles nous sommes confrontés (Mouvement Wallone pour la qualité (MWQ)). C'est une méthode permettant d'une part de faire l'analyse interne de l'entreprise et d'autre part d'analyser son environnement externe.

Ci-dessous l'analyse SWOT de la SARL Moulins AMOR BENAMOR :

<b>Les forces</b>	<b>Les faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des produits</li> <li>- Intensifier Les méthodes et technique de production</li> <li>- La recherche et le développement</li> <li>- Produits de qualité (ISO 22000)</li> <li>- Répondre aux besoins alimentaires du marché intérieur en concentré de tomates et produits dérivés du blé dur</li> <li>- Benamor considérer chaque partie prenante comme un partenaire</li> <li>- Stabilité des actionnaires</li> <li>- Délais courts de production</li> <li>- Capacité de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information qui circule au ralenti dû à un système réseau non mis à jour, ce qui crée un décalage et une perte de temps.</li> <li>- Intervention gouvernementale qui ralentit les ventes.</li> <li>- Installation des sociétés provoquant des bouleversements dans les équipes.</li> <li>- Manque de publicité</li> <li>- Cout de matière première</li> <li>- Manque de point de distribution</li> </ul>
<b>Les opportunités</b>	<b>Les menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-expansion par la diversification (Conserves, Céréales, mais aussi rachat de 60 %des parts du complexe agroalimentaire ERIAD ALGER).</li> <li>-soutenir le sport et la jeunesse</li> <li>- Leader sur le marché national des produits agro-alimentaires</li> <li>- Subvention de l'État</li> <li>-Positionnement géographique de l'entreprise</li> <li>- Confiance de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les produits de substitution sur le marché national (groupe <b>SIM</b>, couscous, pâtes ...)</li> <li>- pouvoir de négociation des clients relativement forte</li> <li>- La législation peu favorable</li> </ul>

### **8. L'analyse PESTEL de l'entreprise :**

- **L'environnement économique :** L'industrie de Danone est également sensible à certains facteurs de son environnement économique comme par exemple le prix des matières premières (Le prix de blé est connu un accroissement d'une année à une autre.) En constate aussi une augmentation du pouvoir d'achat et une dépendance à la fluctuation monétaire.
- **L'environnement politique :** En termes de politiques conduites par les états, on peut évoquer des lois relatives à la pollution. et aux subventions des prix de certaine matière première comme le blé.
- **L'environnement technologique :** L'environnement technologique est un élément essentiel. Dans un univers marqué par un mouvement croissant et des nouvelles technologies.  
L'entreprise AMOR BENAMOR a connaît un développement considérable durant les années précédentes mais elle est très loin des technologies mondiales utilisées dans le même secteur
- **L'environnement socioculturel :** L'entreprise est devenue plus proche de la société par La production des pates traditionnelles. La stratégie de AMOR BENAMOR se traduit par une adaptation aux normes sociales et culturelles du pays.
- **L'environnement écologique :** La pollution est un sujet qui fait de plus en plus l'objet des débats, qu'on parle des organismes gouvernementaux.  
Selon les études AMOR BENAMOR a fait des efforts supplémentaires pour la protection de l'environnement.
- **L'environnement légal :** les réglementations fiscales et les subventions sont des facteurs importants pour l'entreprise AMOR BENAMOR.

## **Section II : optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients de l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR.**

Le système HACCP est installé au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR depuis 2017. Il a été mis en place en commençant, tout d'abord, par l'instauration de ses programmes prérequis à savoir les bonnes pratiques d'hygiène (des personnels, des aliments, ...etc.) et les protocoles de nettoyages (des mains, des locaux, des équipements, ...etc.). Au cours des années, l'application du système est remarquablement envisagée, et le personnel est désormais conscient de l'importance de maintenir la propreté dans les lieux de travail pour minimiser les risques de contaminations des aliments qu'ils consomment eux-mêmes.

L'entreprise AMOR BENAMOR s'est évoluée progressivement depuis sa création et elle a renforcé son image et la reconnaissance de sa marque grâce aux efforts qu'elle fait pour développer son existence. Ces efforts ont été gratifiés par l'obtention de certification de conformité aux normes internationales à savoir l'ISO 9001 et l'ISO 22000.

Elle s'engage, dans le même contexte à multiplier ses efforts pour maintenir cette reconnaissance et vise l'obtention d'autres certificats de conformités aux standards internationaux à savoir l'ISO 14000, l'ISO 26000 et aussi celui de respect de l'environnement et de sécurité au travail.

- Nous décrivons dans cette section : Les étapes de la mise en place du système HACCP instauré à cette SARL.
- Mettre en lumière l'étude que j'Avais fait au sein de cet établissement autour du thème « contribution du système HACCP dans l'optimisation de la satisfaction clients de l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR » et qui constitue le fruit de mon stage.

Nous entamons ces deux points, à l'un, dans l'objectif de trouver une réponse à notre problématique de recherche : Est-ce que l'adoption du système HACCP par la SARL AMOR BENAMOR a un impact significatif sur la satisfaction de leurs clients ?

### **1. Le système HACCP mis en place par la SARL AMOR BENAMOR :**

L'hygiène des aliments occupe une place de plus en plus importante dans la santé publique.

Les contaminations, dont la plupart ont pour origine, la consommation de la nourriture insalubre sont dans certains cas, responsable de la mort de millions de personnes. C'est pour cela que la garantie de la sécurité et de la salubrité des produits alimentaires est aujourd'hui réglementaire qu'au niveau commercial.

Dans ce cadre et afin de garantir que ses produits soient parfaitement propres à la consommation, l'entreprise AMOR BENAMOR a mis en place un système HACCP.

Durant ma mission d'étude, j'ai utilisé « l'observation semi-participante » comme outil méthodologique dans ma recherche. Cette méthode m'a permis d'observer :

- L'évaluation des programmes prérequis ;
- L'analyse des dangers ;

- La détermination des points critiques ;
- La mise en place des actions correctives, d'un système de surveillance et des procédures de vérification.

Le choix du produit étudié a porté sur la semoule de blé dur.

La mise en place du système HACCP est détaillée et se décline en douze étapes qui représentent les étapes d'application abordées théoriquement au premier chapitre.

Nous avons suivi, ainsi l'enchaînement des étapes d'application de ce système pour le produit « semoule de blé dur ». Nous résumons ces étapes comme suit :

### **Etape n°1 : construire une équipe HACCP :**

Pour mettre en fonction le système HACCP au sein de la SARL AMOR BENAMOR, la constitution d'un groupe de travail est indispensable. Ce groupe doit être pluridisciplinaire possédant les connaissances et des expériences préalables appropriées au produit. Il est important que les membres de ce groupe soient formés aux bonnes pratiques d'hygiène et à l'application du système HACCP. La structure de cette équipe doit être fonctionnelle et non pas hiérarchique. Néanmoins, l'obéissance aux règles du système HACCP implique toute personne qui, de près ou de loin, peut avoir un impact sur la salubrité de la semoule de blé dur.

Les compétences nécessaires pour la construction de l'équipe concernant : le processus de fabrication de la semoule de blé dur, le système qualité existant, l'analyse microbiologique, l'HACCP, la réglementation en vigueur, le matériel utilisé (outils, machines...).

- Directeur général ;
- Directeur QHSE ;
- Responsable management qualité ;
- Assurance qualité ;
- Responsable labo ;
- Superviseur moulin ;
- Superviseur pâtes ;
- Superviseur laboratoire des eaux et contrôle blé
- Responsable conformité produit ;
- Responsable moulin ;
- Senior manager RH ;
- Senior manager achat ;
- Chef service direction pâtes ;
- Chargé méthode moulin ;
- Chargé méthode maintenance production ;
- Methodiste ;
- Chargé méthode maintenance moulin ;
- Senior manager appro blé ;
- Superviseur contrôle qualité emballage ;
- Chef service conditionnement ;
- Adjoint chef service conditionnement ;
- Manager projet ;

Chacun de ces membres, est responsable de l'exécution d'un / des éléments relevant de ses compétences.

La communication entre les membres de l'équipe est conçue de façon à permettre une rapidité et une complémentarité des interventions.

**Etape n°2 : décrire le produit :**

- **La matière première : Le blé dur** <sup>45</sup>

<b>Matiere premiere</b>	<b>origine</b>	<b>specification</b>	<b>provenance</b>
<b>Blé dur</b>	Plante herbacée annuelle à feuilles alternes formées d'un chaume creux portant un épi constitué de deux rangées d'épillets sessiles et aplatis	Le grain de blé a une structure hétérogène : germe* (2 à 3 %), amande* (77 à 81 %) et enveloppes (15 à 20 %). Sur le plan technologique, la structure vitreuse de son amande lui confère l'aptitude particulière à être transformé en semoule	Achat directement à partir de l'exportation : américain –canadien-français-mexicain. Achat à partir de l'OAIC (office algérien interprofessionnel de céréales).

composition en moyenne	methode de production	condition de transport et de stockage
teneur en protéine : 10,5g teneur en glucide : 69g teneur en lipide : 1,5g teneur en calcium : 40 mg teneur en fer : 4 mg teneur en magnésium : 140mg teneur en manganèse : 3mg teneur en phosphore : 300mg teneur en potassium : 450 mg teneur en riboflavine : 0,2mg teneur en thiamine : 0,4mg	Transport navire - camion-pesée- réception-pré nettoyage- stockage grand silos- silos de mélange-nettoyage -mouillage/repos- décorticage-mouture- stockage semoule- conditionnement- ventes-transfert unité pâtes alimentaires et couscous	Arrivage par navire en vrac (certificat phytosanitaire) et transporté par camion en vrac (cahier des charges transport)- réceptionné au niveau de deux trémies puis stocker au niveau des silos à l'intérieur de MAB des lieux de stockages d'appoints retrouvent à l'extérieur de MAB

durée de conservation				critère d'acceptabilité	
TE				Teneur en eau (humidité) 14.5% Protéine 11% Poids spécifique et impuretés selon spécification contractuelle	TE: la teneur en eau TS température de stockage
TS	12%	14%	16%		
15°C	2 ans	1 an	300 jrs		
20°C	1 an	200 jrs	70jrs		
30°C	70jrs	30jrs	15jrs		

<b>MP : EAU ET EMBALLAGE</b>	
<b>Eau</b>	Conforme à la norme NA 6360 relative à la norme de potabilité des eaux de consommation
<b>Emballage</b>	Registre spécifications des emballages

- **Le produit fini : la semoule de blé dur <sup>46</sup>:**

<b>semoule extra fine</b>	
<b>Désignation du produit :</b>	<b>Semoule supérieure extra fine de blé dur.</b>
<b>Composition /Ingrédients :</b>	Semoule de blé dur
<b>Caractéristiques :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humidité</b> : 14.50% Max</li> <li>• <b>Cendres</b> : <b>1% Max</b> sur matière sèche.</li> <li>• <b>Protéines</b> : 12.5% Min sur matière sèche.</li> <li>• <b>Acidité grasse</b> : 0.065% Max sur matière sèche.</li> <li>• <b>Granulation</b> : <b>entre 600 et 200 micron</b></li> </ul>
<b>Durée de vie</b>	6 mois
<b>Conditions de conservation :</b>	Milieu exempt de toute souillure, poussières, prédateurs, parasites,... et dans un milieu à température constante.
<b>Conditionnement :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacs en polypropylène de 25 Kg</li> <li>- Sacs en polypropylène de 10 Kg</li> </ul>
<b>Éléments figurants sur l'étiquetage :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Date de fabrication.</li> <li>▪ Durée de conservation : 6 mois</li> <li>▪ Mention "<i>A conserver à l'abri de la chaleur et de l'humidité</i>".</li> <li>- Contient du gluten</li> </ul>
<b>Traçabilité sur l'étiquetage :</b>	Date d'ensachage
<b>Méthodes de distribution</b>	Transport routier (par camions)
<b>population à risque</b>	personne allergique au gluten

<b>semoule superieur</b>	
<b>Désignation du produit :</b>	<b>Semoule supérieure <b>extra fine</b> de blé dur.</b>
<b>Composition /Ingrédients :</b>	Semoule de blé dur
<b>Caractéristiques :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humidité</b> : 14.50% Max</li> <li>• <b>Cendres</b> : <b>1% Max</b> sur matière sèche.</li> <li>• <b>Protéines</b> : 12.5% Min sur matière sèche.</li> <li>• <b>Acidité grasse</b> : 0.065% Max sur matière sèche.</li> <li>• <b>Granulation</b> : <b>entre 600 et 200 micron</b></li> </ul>
<b>Durée de vie</b>	6 mois
<b>Conditions de conservation :</b>	Milieu exempt de toute souillure, poussières, prédateurs, parasites,.... et dans un milieu à température constante.
<b>Conditionnement :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacs en polypropylène de 25 Kg</li> <li>- Sacs en polypropylène de 10 Kg</li> </ul>
<b>Éléments figurants sur l'étiquetage :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Date de fabrication.</li> <li>▪ Durée de conservation : 6 mois</li> <li>▪ Mention "<i>A conserver à l'abri de la chaleur et de l'humidité</i>".</li> <li>- Contient du gluten</li> </ul>
<b>Traçabilité sur l'étiquetage :</b>	Date d'ensachage
<b>Méthodes de distribution</b>	Transport routier (par camions)
<b>population à risque</b>	personne allergique au gluten

### Étape n°3 : utilisation du produit

Les semoules de blé dur, fabriquées par MAB, d'une part sont destinées à la consommation humaine, utilisées pour la préparation de plats locaux.

L'utilisation des produits est indiquée sur les emballages des produits finis. et d'autre part les semoule dite 3SSSE sont destinée à l'unité de production pâtes pour la fabrication des pâtes alimentaires et couscous.

**Etape n°4 : Etablir un diagramme des opérations :**

• **Transport et réception :**

A l'arrivée du blé dur à MAB, les camions passent par le pont bascule pour la pesée de la matière première, un nouveau système d'échantillonnage « GESTAR » installé assure les prélèvements des échantillons et leur contrôle selon le plan de contrôle pour s'assurer de la conformité par rapport aux spécifications déterminées. Les enregistrements de ces contrôles sont conservés.

• **Déchargement, nettoyage et mis en silos :**

Puis elle est versée dans une trémie (couverte d'une grille en acier de 25 mm d'ouverture afin de retenir les grosses impuretés : cailloux, bois, paille, etc.). La trémie est protégée par un toit contre les intempéries et peut recevoir un camion entier de 30 T.

Ensuite, le blé est transmis vers les silos de stockage par le biais des transporteurs à chaînes et des élévateurs à godets.

Le pré nettoyage est un nettoyage sommaire avant ensilage, éliminant par voie mécanique sèche (criblage et aspiration) les impuretés grossières (grosses pierres, sable, pailles, ...) et les poussières.

Le pré nettoyage élimine aussi les insectes\* morts et certaines formes cachées\* vivantes qui sont des impuretés particulières. Les gros déchets sont stockés à part, puis évacués sous forme de déchets (déchets verts, ...).

Après l'opération de pré nettoyage, et avant d'être utilisé au moulin, le blé dur est stocké dans des grands silos de stockage.

Au moment de la mise en silo, le blé est classé selon son origine, variété, caractéristiques spécifiques.

Bien que la durée de stockage soit courte (stockage intermédiaire avant production), les conditions de stockage doivent être surveillées et maîtrisées pour assurer la bonne conservation des blés durs.

• **Mélange et nettoyage :**

Les lots de blé classés sont mélangés pour obtenir des semoules de qualité déterminée et constante. Ces mélanges de blé subissent ensuite un nettoyage\*(à sec) par procédé mécanique, qui a pour résultat de :

- Enlever les graines étrangères (noires et colorées) pour limiter au minimum le nombre de points noirs et bruns dans la semoule,
- Enlever toutes les pierres de manière à éviter la présence de débris minéraux dans les semoules,
- Réduire le nombre de fragments d'insectes, venant d'un blé infesté et traité,
- Réduire par dépoussiérage la charge microbienne,
- Éliminer, enfin, tout corps étranger autre que les grains,
- Éliminer une partie du germe de blé

L'ensemble des machines de nettoyage s'ordonne selon une séquence qui constitue le diagramme de nettoyage, assurant des triages et des classements par taille, densimétrie, aspiration et forme. Ainsi, le blé « sale » (avant nettoyage) est débarrassé de ses impuretés au moyen de séparateurs, de trieurs et d'épierreurs.

Les poussières sont éliminées par aspiration et les métaux ferreux retenus magnétiquement par des aimants. Puis, le grain est brossé pour enlever les impuretés adhérentes aux enveloppes. Cette phase de nettoyage achevée, le blé propre est apte à subir l'étape suivante.

- **Mouillage et repos :**

La préparation des blés durs ou conditionnement appelés également opérations de "mouillages et repos" a pour but de faciliter la séparation de l'amande du grain de son enveloppe extérieure, le futur son, qui sera éliminé au cours de la mouture.

Il s'agit de parvenir à assouplir les enveloppes tout en laissant l'amande friable. Ces opérations se décomposent en deux étapes comme suit :

- Les mouillages (apport d'eau par pulvérisation) pour amener le blé de 16 % à 17 % d'humidité environ, selon l'origine du blé
- Suivis de repos en cellules d'une durée variable de quelques heures selon les semouleries

L'eau apportée doit être conforme à la norme NA 6360 relatives à la norme de potabilité des eaux de consommation.

- **Mouture :**

Le procédé de mouture des grains de blé dur consiste à séparer l'amande des enveloppes en commençant par isoler les parties les plus internes du grain et en se rapprochant progressivement de la périphérie (de l'intérieur vers l'extérieur).

La mouture est réalisée par l'action successive de :

- Broyeurs, Désagrégateurs, Réducteurs et Convertisseurs (le broyage) qui écrasent les grains et dissocient les produits de mouture. Ainsi, le blé nettoyé passe tout d'abord dans des broyeurs à cylindres cannelés permettant un broyage progressif de façon à extraire la semoule en coupant l'enveloppe au minimum et en produisant un minimum de farine. Le but est d'éliminer au maximum les enveloppes et d'obtenir un produit grené, la semoule, et non un produit de structure farineuse ;
- Plansichters (le tamisage ou blutage) qui classent les produits selon leur taille. On obtient des produits calibrés mais hétérogènes en qualité : grains de semoule contenant encore des fragments d'enveloppe, grains de semoule pure et sons ;
- Sasseurs (le sassage) qui séparent les produits selon leur densité par aspiration : la semoule pure entre ici dans la composition du produit fini, la semoule contenant encore des enveloppes retourne à une étape de broyage, et le son est éliminé (issues et autres coproduits).

Juste après le conditionnement et avant le broyage, le grain est décortiqué ce qui permet d'éliminer l'enveloppe du grain ainsi un système d'élimination des poussières adhérentes aux enveloppes et des particules de son par le tarare.

A l'issue de ce conditionnement, les grains sont prêts pour la trituration (mouture), étape où intervient la technologie semoulière proprement dite.

- **Stockage, transfert et conditionnement :**

Les semoules produites vont être stockées dans des silos produit fini avant d'être expédiées vers l'unité production pâtes et couscous ou ensachées destinée à la vente.

Dans ces deux cas, elles sont acheminées grâce à des convoyeurs (exemple : pneumatiques, transporteurs à vis).

- **Stockage sac et expédition vrac et sac :**

Stockage des sacs de semoule, farine dans un local aéré avant d'être destiné à la vente.

**Étape n° 5 : vérifier le diagramme des opérations sur site :**

Il s'agit là d'effectuer une visite de l'usine (contrôle sur site) dans ces conditions normales de fonctionnement, afin d'avoir une vision réelle du procédé de fabrication, dans le but de corriger les éventuelles erreurs lors de la construction du diagramme ou d'éventuelles dérives commises par rapport aux informations recueillies. Il permet ainsi à l'équipe de faire le point sur les anomalies qui existent entre « ce que l'on croit faire » et « ce que l'on fait réellement ».

**Étape n°6 : analyse des dangers<sup>47</sup> :**

Pour s'assurer que ses produits sont sains et salubres et peuvent être consommés par ses clients sans porter atteinte à leur santé, l'entreprise AMOR BENAMOR procède aux différentes analyses des dangers d'ordre physique, chimique, microbiologique.

---

47 Analyse des dangers de la semoule de blé dur (document interne à l'entreprise).

Tableau n° 04 - analyse des dangers MAB

Dangers physiques					
Danger	Origine	gravité A	probabilité d'apparition (occurrence) B	probabilité de non- detection C	note globale (evaluation) a*b*c
<b>Metaux ferreux (limaille et debris de fer</b>	matiere	2	3	2	12
	main d'œuvre				
	materiel				
<b>Autre corps etrangers (bois, plastique, ecrou ..)</b>	Matière	1	4	2	8
	materiel				
	milieu				
	main d'œuvre				
<b>bois , pierre</b>	Méthode	1	3	2	6
	matiere				
<b>Fil</b>	Main d'œuvre	1	2	4	8
	Méthode				
	milieu				
	Matière				
<b>ecrou</b>	materiel	2	1	2	4
	matiere				
	main d'œuvre				
	Méthode				
<b>plastique</b>	matiere	1	2	2	4
	milieu				
<b>Verre &amp; plexiglas</b>	Milieu	2	1	4	8
<b>Papier &amp; carton</b>	matiere	1	2	2	4
	milieu				

<b>Dangers chimiques</b>					
<b>hydrocarbure</b>	milieu	2	2	3	12
<b>dioxine et pcb de type dioxine</b>	matiere	3	1	3	9
<b>radioactivité artificielle</b>	matiere	3	1	1	3
<b>Huiles &amp; graisse</b>	Main d'œuvre				
	Méthode				
	milieu	3	1	3	9
<b>produits utilisé pour nettoyage</b>	materiel				
	milieu				
	main d'œuvre	3	1	3	9
	Méthode				
<b>residus de produits phytosanitaires (pesticides)</b>	methode				
	matiere	3	1	3	9
<b>metaux lourds (plomb, cadmium)</b>	matiere	3	1	3	9
<b>Dangers Micro-biologiques</b>					
<b>Levures &amp; moisissures</b>	milieu				
	methode				
	matiere				
<b>champignon (fusarium du blé...)</b>	matiere	4	1	3	12
<b>Salmonelles( flore pathogene et toxique</b>	matiere				
	materiel				
	milieu				
	main d'œuvre	4	1	3	12
<b>Staphylocoques aureus et toxines</b>	materiel				
	milieu				
	main d'œuvre				
	matiere	4	1	3	12
<b>Bacillus cereus et toxine</b>	materiel				
	milieu				
	main d'œuvre				
	matiere	4	1	3	12
<b>Escherichia coli</b>	matiere	4	1	3	12
<b>mycotoxine (toxine)</b>	methode				
	materiel				
	matiere	4	1	3	12
<b>coliforme</b>	matiere	4	1	3	12
<b>dejection animale(fiente piegon)</b>					
	milieu	4	1	3	12
<b>plume piegon..</b>	milieu	2	2	2	8

Dangers biologiques					
Rongeurs (Souris, mulot),	milieu	2	2	2	8
volatiles (Pigeons, moineaux),	milieu	2	2	2	8
Insectes des céréales (Charançon de blé Tribolium.	milieu				
	matiere	1	4	3	12
Dangers Allergenes					
Gluten	matiere				
	methode	3	1	3	9

Source : MOULINS AMOR BENAMOR, *Manuel de management de la sécurité des aliments*, 2020.

#### Étape n°7 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP) :

Une fois les dangers identifiés, ainsi que leurs niveaux d'apparition pendant la fabrication et leurs causes déterminées, l'équipe HACCP procède à l'évaluation de chaque étape du diagramme de fabrication pour savoir si c'est un danger critique (sa maîtrise demande plus de moyens et moins de temps) ou non.

Les critères d'évaluation de chaque danger sont :

- La fréquence d'apparition du danger ;
- La gravité du danger du point de vue santé du consommateur ;

La criticité est calculée par la formule suivante :

$$\text{Criticité} = \text{Cotation de gravité (G)}^2 \times \text{Cotation de fréquence (F)}$$

Les résultats obtenus sont analysés ainsi :

- Si Criticité < 9 : il s'agit d'un PRP (Programme prérequis ou Programme préalable) ;
- Si Criticité > 9 : l'étape est considérée comme mesure « préventive » susceptible d'être une mesure de maîtrise.

L'équipe a utilisé l'arbre de décision (montré sur le schéma ci-dessous) afin de déterminer les PRP, les PRPO et les CCP.

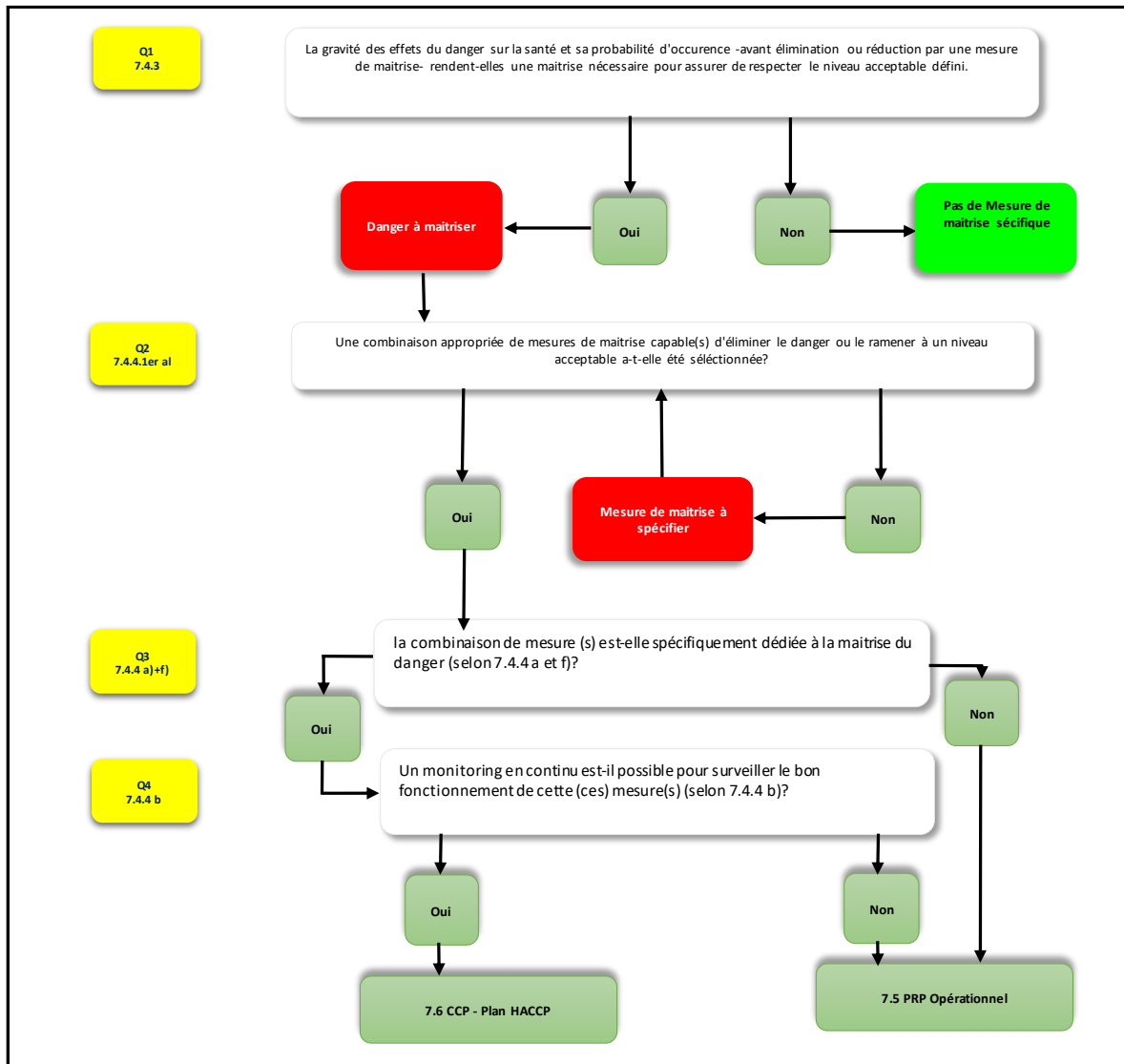


Schéma N°07 : Arbre de décision adopté par Moulins Amor BENAMOR

Source : document interne à l'entreprise.

• **MESURES DE MAITRISE :**

- Mise en place d'aimants
- Plan de maintenance des équipements
- Formation du personnel aux règles d'hygiène
- Vrac : cahier de charge transporteurs
- Emballage :
- Cahier de charge fournisseurs
- Contrôle à la réception
- Condition de stockage des emballages
- Tamisage de sécurité

**Étape n°8 : Fixer les limites critiques pour chaque CCP :**

Après les avoirs déterminés, l'équipe HACCP fixe un seuil pour chaque CCP dans la mesure où la maîtrise de point critique soit possible si le danger qu'entraîne ce dernier est inférieur ou égale au seuil fixé.

- Limite de masse de métaux ferreux piégées sur aimants rapportée au tonnage de semoule
- Présence exceptionnelle de particules métalliques piégées sur aimants (boulon...)
- Présence anormale du corps étrangers dans les refus de pré-nettoyage, soit en nature soit quantité
- Grille abimée
- Refus de tamisage exceptionnel soit en quantité soit en nature
- Nombre d'insecte
- Présence d'insecte vivant au moment du conditionnement
- Présence anormale de grains moisiss, taux d'humidité supérieur à 14
- Humidité du produit

**Étape n°9 : Mettre en place un système de surveillance pour chaque CCP :**

Pour s'assurer ou non que les points critiques pour la maîtrise n'atteignent pas les limites critiques fixées, l'équipe HACCP de l'entreprise établit un système de surveillance pour chacun de ces points critiques (CCP).

- Autocontrôle : contrôle visuel de l'état des aimants
- Nettoyage des aimants
- Nettoyage des aimants
- Inspection de l'intégrité des systèmes de tamisage
- Analyse des refus de tamisage
- Vérification de l'efficacité des détecteurs
- Contrôle de l'humidité
- Fonctionnement des machines
- Check List ensachage

**Étape n°10 : prendre des mesures correctives :**

Dans le cas où la surveillance relève le penchant vers le dépassement d'une limite critique donnée, des corrections correctives doivent être suivies.

- Isolement et traitement du lot
- Vérification deuxième de l'intégrité des systèmes de tamisage et /ou des aimants si nécessaire :
  - Re tamisage de la semoule
  - Information du client
  - Rappel de la semoule expédiée
- Réglage au niveau de nettoyage (en aval) en conséquence et renforcement du plan de surveillance au nettoyage réparation des grilles
- Isolement et traitement du lot
- Deuxième vérification de l'intégrité des systèmes de tamisage, si nécessaire :

- Re tamisage de la semoule
- Information du client
- Rappel de la semoule expédiée
- Refus du lot ou isolement et traitement du lot
- Retour vers fournisseur
- Isolement du produit mouture
- Réglage des machines

### **Étape n°11 : Appliquer les procédures de vérification :**

Pour confirmer l'efficacité des plans HACCP et s'assurer que les niveaux des dangers sont toujours inférieurs aux niveaux acceptables ainsi que la mise en œuvre et la mise à jour des procédures nécessaires à l'application du système, l'équipe HACCP met en place des procédures de vérification (tests, inspections, audits...).

La fréquence de telles procédures doit suffire pour tels contrôles qui devraient être suffisamment fréquents pour confirmer le bon fonctionnement de la démarche. La vérification devrait être effectuée par une personne autre que celle chargée de procéder à la surveillance et aux mesures correctives.

Lorsque certaines activités de vérification ne peuvent être réalisées en interne, la vérification peut être effectuée par des experts externes ou des tiers compétents au nom de l'entreprise.

Voici quelques exemples de procédures de vérification :

- Passer en revue de la démarche HACCP et les dossiers dont il s'accompagne,
- Prendre connaissance des écarts constatés et du sort réservé au produit,
- Vérifier que les CCP sont bien maîtrisés.

### **Étape n °12 : Tenir des registres et constituer un dossier :**

La SARL AMOR BENSMOR a mis en place un système documentaire constitué de Manuel Qualité, les procédures exigées par la norme et des procédures documentant les processus.

Des modes opératoires sont établis pour mieux documenter les activités de production et des instructions sont rédigées pour la maîtrise des activités HSE (HealthySafety and Environnement).

Cependant, le système documentaire peut être représenté par la pyramide suivante :

**Schéma N°08** : la pyramide documentaire



**Source** : <https://docplayer.fr/1778956-La-gestion-documentaire-les-bases-d-un-systeme-de-management-de-la-qualite.html>

La pyramide précédente hiérarchise le système documentaire de l'entreprise en quatre (4) types de documents :

- Les enregistrements : se sont des preuves tangibles de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du SMSDA ainsi que les exigences réglementaires ;
- Les modes opératoires ou les instructions : se sont des documents vérifiés et approuvés par des personnes habilitées avant leur diffusion ;
- Procédures, processus et Manuel processus : se sont des documents qui permettent le pilotage d'activité d'amélioration continue ;
- Manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires : c'est l'ensemble des documents qui concernent la réglementation en vigueur, soit le SMSDA.

Après avoir suivi la mise en place de système HACCP étape par étape, nous avons confirmé que ce système requiert des compétences, du temps et un investissement conséquent.

D'où :

☞ **Notre hypothèse est confirmée.**

**2. L'impact de l'HACCP sur la sécurité sanitaire des aliments et sur la satisfaction client dans l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR :**

En vue d'étayer la confirmation de notre hypothèse :

- **Le système HACCP a un impact significatif sur la satisfaction des clients en termes de sécurité sanitaire des aliments dans les entreprises agro-alimentaires.**

La recherche a été menée par une approche empirique utilisant deux outils ; le premier étant un questionnaire semi directif orienté vers la clientèle (des questions articulées autour de l'importance de la qualité dans les choix de la clientèle).

Le second faisant l'objet d'une étude comparative (Nombre de réclamations clients enregistrés avant et après l'application du système HACCP) réalisée par un entretien avec les responsables respectifs en occurrence :

- ✓ Responsable conformité produit ;
- ✓ Responsable management de qualité ;
- ✓ Superviseur commercial.

## **2.1 Analyse et interprétation des données :**

### **2.1.1 Synthèse de l'étude comparative :**

Sur les documents et les supports officiels du service consommateur analysant l'année 2017 (avant l'application de la méthode) et les années 2018, 2019.

- En 2017 : nous avons retenues que le nombre des réclamations clients a atteint un pique important.
- Par ricochet le nombre de réclamation en 2018 (l'année d'application de la méthode HACCP) a commencé sa diminution progressive.
- En 2019 c'est l'année où le taux de réclamation de la clientèle à atteint son niveau le plus bas.

Cette baisse nous informe sur l'intérêt et l'importance de cette méthode dans la satisfaction client.

**Nota :** pour des raisons de confidentialité et du secret professionnel, nous n'avons malheureusement pu illustrés par un histogramme les différents résultats requis à l'entretien.

### **2.1.2 Le questionnaire satisfaction client :**

connaissez-vous la marque AMOR BENAMOR ?  
107 réponses



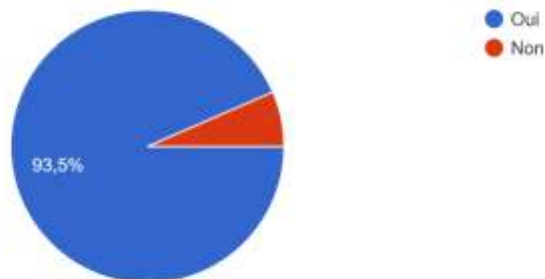
- 96.3% de la population interrogée connaissent la marque AMOR BENAMOR traduisant la popularité de la marque sur le marché.

Avez-vous déjà consommé un produit AMOR BENAMOR ?  
107 réponses



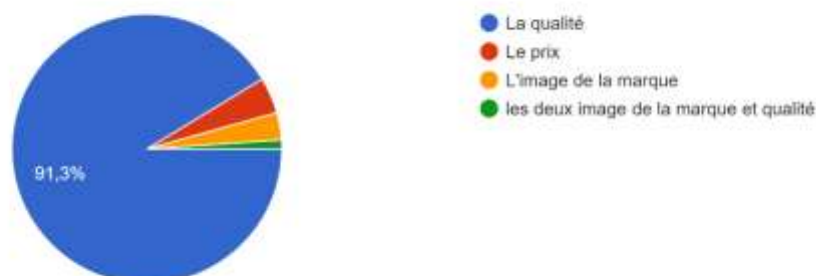
- 96,3% ont répondu avoir déjà consommé un produit AMOR BENAMOR ce qui signifie sa large commercialisation sur le marché.

Recommandez-vous les produits AMOR BENAMOR à vos amis, collègues, familles...  
107 réponses



- 93,5% des consommateurs recommandent les produits AMOR BENAMOR ce qui traduit leur satisfaction.

si oui pour quelle raison ?  
92 réponses

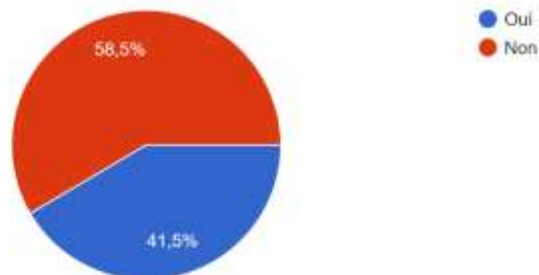


- Cette satisfaction est justifiée par :
  - ✓ La Qualité (91,3%)
  - ✓ Le prix (4,3%)

- ✓ L'image de la marque (3.3%)
- Ces données nous indiquent que la qualité est le maître mobile dans le choix.

Connaissez-vous la Certification HACCP?

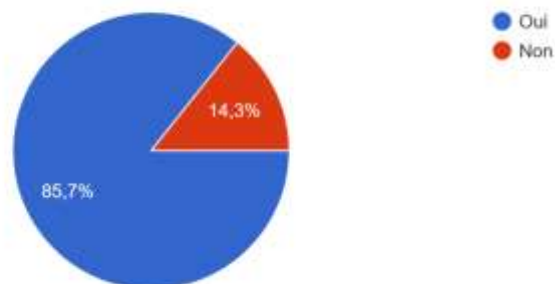
106 réponses



- Un peu plus de la moitié ignorent la certification HACCP. Les rendant indifférent devant les normes de qualité exigées.
- 41.5% de la population interrogées semble connaître la certification HACCP ce qui nous informe sur l'évolution des attitudes et comportements de la clientèle par rapport aux normes et standards internationaux de la qualité (culture d'achat et de consommation).

Si oui, pensez-vous qu'il y a une différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée?

70 réponses



- Pour la tranche des clients connaisseurs de la certification HACCP estiment qu'il y a une différence entre une marque qui est certifiée et une marque qui n'est pas certifiée.

**Analyse générale :**

- Dans l'ensemble, les tendances d'achat des produits AMOR BENAMOR sont mobilisés par la qualité de ces derniers ainsi que les bons rapports qualité/prix, toutefois les réseaux de distributions, marketing, commercialisation ont tout de même leurs influences sur la connaissance des produits pour la consommation.

En somme :

- Les résultats de la synthèse de l'étude comparative qui débouchent sur l'impact de l'HACCP sur la satisfaction clients représentés par la diminution des réclamations de la clientèle sont en application.
- D'autre part les résultats escomptés du questionnaire révèle et confirme l'importance de la qualité dans le choix du consommateur.

➤ **Confirmons ainsi notre hypothèse.**

### **3. L'optimisation de l'efficacité du système HACCP dans l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR :**

Toujours dans la même démarche empirique de vérification de la troisième hypothèse entre autres :

**Le niveau d'application d'utilisation de l'HACCP par l'entreprise AMOR BENAMOR a un impact significatif sur son efficacité.**

Un entretien a été mené avec le Responsable management de qualité, en respectant l'ordre logique des différentes questions afin de relever et mettre en évidence les différents aspects de la mise en œuvre et la conduite du processus d'optimisation de l'efficacité du système.

L'objectif était de déterminer parmi plusieurs facteurs liés au fonctionnement et à l'exploitation de l'HACCP, ceux qui influencent significativement l'efficacité de l'HACCP.

Parmi les facteurs identifiés :

- Niveau d'utilisation de l'HACCP.
- Mise à jour HACCP.
- Formation du personnel au BPF.
- Engagement de la direction.
- Connaissance de l'HACCP chez les employés.
- Favoriser la volonté des employés à respecter les règles de l'HACCP.

D'après le Responsable management de qualité, l'entreprise AMOR BENAMOR :

- ✓ Utilise rigoureusement le système HACCP, dans leur unité de production ;
- ✓ Actualise le système HACCP avec un intervalle de temps de moins de 1 an ;
- ✓ Forme le personnel de production aux bonnes pratiques de fabrication (BPF), avec une fréquence moyenne comprise entre 0 et 5 mois ;
- ✓ Met à la disposition des personnes à charge d'assurer la salubrité des aliments fabriqués de l'entreprise (Responsable qualité ou coordonnateur HACCP) les moyens matériels, humains et financiers nécessaires et de leurs conférer toutes les prérogatives possibles dans l'accomplissement de leur mission, notamment une utilisation optimale du système HACCP ;

Au total,

➤ **Notre troisième hypothèse est confirmée.**

#### **4. Difficultés rencontrées :**

- Il n'a pas été possible d'obtenir auprès de l'entreprises les chiffres relatifs à la moyenne de leur vente par année, afin d'analyser l'impact de l'HACCP. Ces données étaient jugées confidentielles.
- Le taux de participation à l'enquête relative à l'étude de l'impact du système HACCP sur la satisfaction client, a constitué une entrave à la réalisation de ce travail de recherche.
- Les mesures de distanciation physiques à cause du COVID 19, ont été un facteur défavorable au bon déroulement de l'enquête.

#### **Conclusion :**

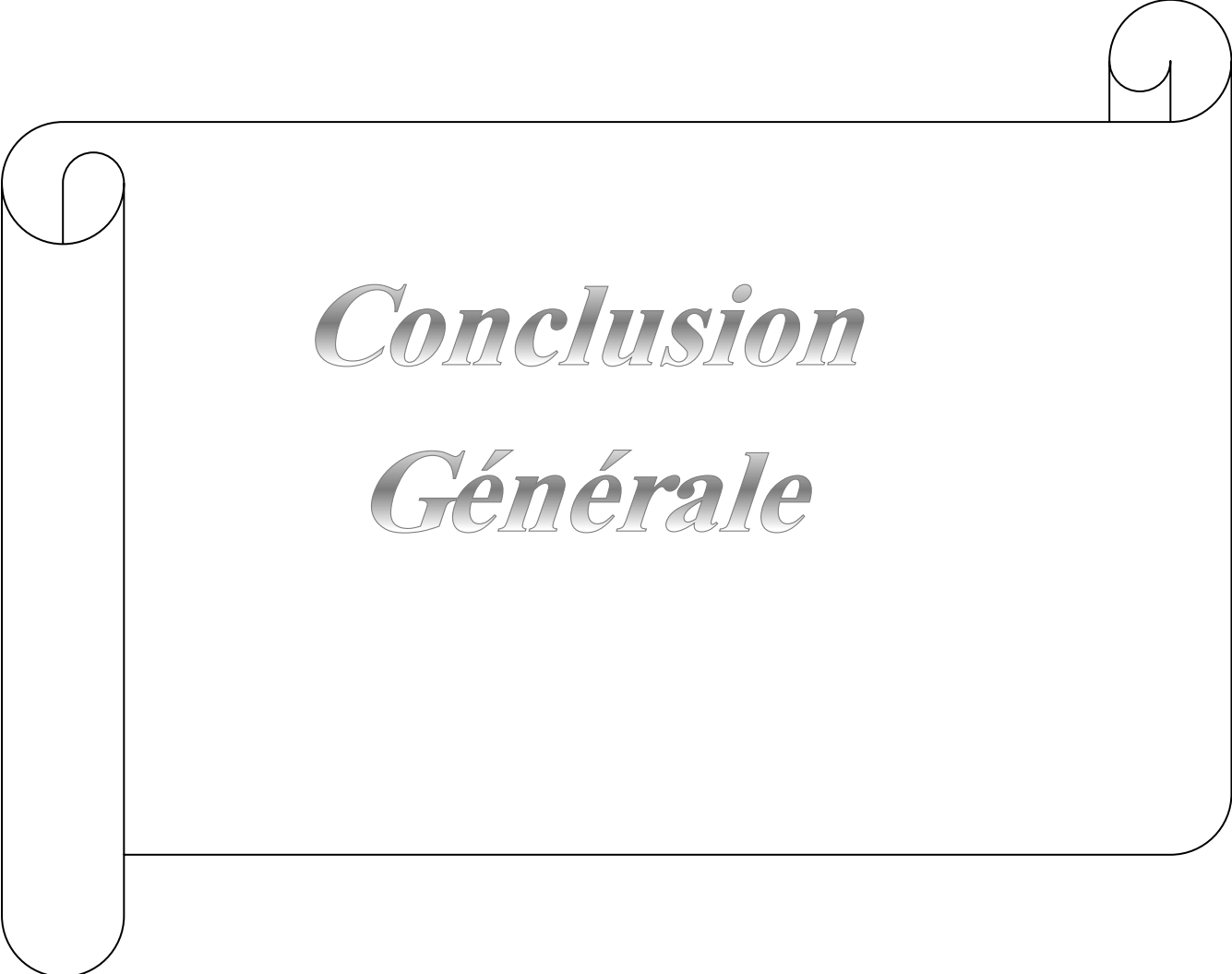
A la fin de notre passage au sein de l'entreprise « AMOR BENAMOR » nous avons pu relever quelques dysfonctionnements, qui se résument par les points suivants :

- Information qui circule au ralenti dû à un système de réseau qui n'est pas mis à jour, ce qui crée un décalage et une perte de temps.
- Manque de publicité, surtout en ce qui concerne les certifications obtenues.

Afin de permettre à l'entreprise d'éliminer l'effet négatif de ces dysfonctionnements, nous recommandons les actions suivantes :

- Choisir un logiciel dédié pour faire circuler l'information au sein de l'entreprise (les logiciels de gestion des connaissances, les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux internes).
- Appliquer les bonnes pratiques pour annoncer, communiquer et promouvoir les certificats obtenus aux parties intéressées (personnels, clients, partenaires commerciaux) ainsi qu'au grand public en général.
- Ajouter une page FAQ La page "F.A.Q(Frequently Asked Questions) permet de répondre aux questions les plus fréquentes des clients potentiels qui parcourent le site web. Elle est disponible 24h/24 dans le but de construire une véritable relation d'échange.

**Enfin**, nous témoignons l'efficacité de système HACCP mis en place par l'entreprise AMOR BENAMOR, et nous recommandons l'entreprise de recruter des hygiénistes qualifiés et d'investir dans la technologie de l'information et des communications ce qui rendra le système efficient.



*Conclusion*  
*Générale*

L'objectif de notre travail de recherche était d'analyser la contribution du système HACCP dans l'optimisation de la satisfaction clients au sein de l'industrie agroalimentaire.

La démarche que nous avons adoptée pour atteindre cet objectif, nous a permis de nous approfondir sur la notion de la qualité, de déterminer les dimensions clés de sa conception en industrie agroalimentaire.

Nous avons expliqué quelques méthodes permettant la concrétisation de l'amélioration de la qualité.

Parmi ces méthodes « le système HACCP ». Nous l'avons défini, avons donné un aperçu sur son historique et dénombré ses principes de base. Par ailleurs, nous avons expliqué, les étapes de sa mise en place pour faciliter la compréhension de sa démarche d'instauration, et enfin, nous avons présenté quelques avantages et les coûts de l'implémentation d'un tel système.

Ainsi, pour affirmer la contribution de ce système dans l'optimisation de la satisfaction clients, nous nous sommes basés sur les outils, les modèles et les différentes recommandations pour l'amélioration de la satisfaction clients.

Nous avons essayé de mettre en lumière l'existence d'une relation entre ces deux variables (le système HACCP et la satisfaction de client), le fait que la qualité soit la variable exerçant une influence directe sur la satisfaction des clients vu qu'ils évoluent en même temps.

En effet, lors de notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise MOULINS AMOR BENAMOR, productrice des semoules, couscous et pâtes alimentaire ; nous avons procédé à l'étude analytique de l'optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients au sein de cet organisme, et nous sommes sortis avec certains résultats. Nous les résumons ainsi :

- Le système HACCP mis en place par l'entreprise AMOR BENAMOR est convenablement conforme aux dispositions d'implémentation stipulées par la réglementation en vigueur, soient la norme ISO 22000 et le Codex Alimentarius, ceci, parce qu'il est instauré à cette entreprise suivant les douze étapes dictées par cette réglementation. Ce résultat obtenu répond parfaitement à notre première hypothèse et la confirme avec arguments illustrés.
- A l'aide des données issues du terrain, on a montré que le système HACCP permettait d'améliorer la satisfaction client au sein de cet organisme, tout en prenant compte des suggestions et recommandations de ses clients.

Un niveau supérieur de la qualité des produits entrainera en général une satisfaction plus forte qui conduit à la fidélisation du client considérée comme source de profit pour l'entreprise.

- L'entreprise AMOR BENAMOR est intégralement inscrite dans une démarche d'optimisation du système HACCP. L'objectif était de déterminer parmi plusieurs facteurs liés au fonctionnement et à l'exploitation de l'HACCP, ceux qui influencent significativement l'efficacité de l'HACCP.

Ce résultat, a fait objet d'une réponse pertinente à notre troisième hypothèse qui s'est basée sur l'impact de niveau d'utilisation du système HACCP par cette entreprise sur son efficacité.

Nous nous notons que lors de notre travail de recherche, nous avons rencontrés une multitude d'obstacles, mais nous avons gardé en tête l'objectif de notre recherche et nous nous sommes investis à le réaliser dans la perspective d'en bénéficier dans nos recherches ultérieures et de construire un prototype utile pour d'autres personnes travaillant sur le thème « *contribution du système HACCP dans l'optimisation de la satisfaction clients de l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR* » ou des thèmes ressemblants, dans l'espoir de s'y approfondir pour un intérêt cognitif général.



*Bibliographie*

## **Bibliographie :**

- **Ouvrage :**

- BOERI, (Daniel) : Maitrise de la qualité tout sur la certification et la qualité ; Edition Maxima, Paris, 200, p21.
- BOUTOU, (Olivier) : De l'HACCP à l'ISO 22000 management de la sécurité des aliments, Edition AFNOR, 2 ème Ed, Paris, 2008, p.28.
- DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigmas ; Edition d'organisation, Paris, 2005, p44.
- GASQUET, (Christophe) & SEGOT, (Jacques) : Assurer le passage à la norme ISO 9001 :2000, l'entreprise route vers l'excellence ; Edition Afnor, p22.
- GRAUVOGEL, (Jean-Marie) : Le Management de la qualité ; Edition Hermès, Paris, 1989, p.17.
- GILLET-GOINARD, & SENO, (Bernard) : Réussir la démarche qualité : appliquer des principes simples ; Collection Eyrolles, Edition d'organisation, 2009, p51.
- HERSAN, Vade-mecum : Assurance qualité, Lavoisier Tec & Doc, 3e édition, 1999, p.124.
- JAMBART (C) ; « Gestion de la Qualité ; La norme ISO 9001 :2000 en pratique » Ed Economica 2007 ; P9.
- KOLTH. F, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuibert, 2002, p. 11.
- KOTLER (Ph), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing Management », 13e édition Pearson.
- Lendrevie Lévy, Mercator, tout le marketing à l'ère numérique ,11em édition, Edition Dunod, paris,2014 p 528.
- MEZIANI, (Mustapha) : La gestion de la qualité par certification et la compétitivité des entreprises ; Edition Houma, 2004, p9.
- MULTON, (Jean-louis) : La qualité des produits alimentaires, édition Tec et Doc, 02/1994, p.52.
- PLAUCHU, (V) et SADI, (N-E) : Mesure et amélioration des performances industrielles ; Editions Office des publications universitaires, Paris, 2006, p 115.
- RAY (D), « mesurer et développer la satisfaction clients », éditions d'organisations, Paris, 2002, p24.

- TEBOUL, (James) : La dynamique qualité ; Edition d'organisation, Paris, 1992, p73.
- VILLALONGA, (Christophe) : L'audit qualité interne, édition DUNOD, Paris, 2003, p.25.
- WASERMAN, (S) : « l'organisation relation clients », édition Dunod, Paris, 2001,P.2.

- **Travaux universitaires :**

- AOUISSI, (Fakhr el islam) : découverte en entreprise, rapport de stage (MOULINS AMOR BENAMOR), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2018, p 29.
- DEBBICHE, (Mehdi) : découverte en entreprise (MOULINS AMOR BENAMOR), rapport de stage, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER, 2019, p 8.
- Melle BAZOUCHE Feroudja et Melle BOUDEDJA Tinhinane, « impact de la qualité de service sur la satisfaction clients », UMMTO, mémoire de Master, 2017/2018.
- OUAHDI, (Fella) : Appréciation du management de la qualité en agroalimentaire, cas pratique : National de commerce (INC), Alger, 2002, p.117.

- **Textes réglementaires :**

- La norme ISO 8402 : 1994 : Management de la qualité et assurance de la qualité – Vocabulaire.
- Norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.
- Norme NF V 01-002 – Hygiène des aliments – Glossaire français-anglais. AFNOR. Septembre 2008.

- **Rapports administratifs :**

- Analyse des dangers de la semoule de blé dur (document interne à l'entreprise AMOR BENAMOR).
- MOULINS AMOR BENAMOR, Manuel de management de la sécurité des aliments, 2020.

- **Webographie :**

- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/la-qualite-par-secteurs-d-activite/la-qualite-dans-le-secteur-de-l-industrie>(consulté le 24 mai 2021 à 11 :28).
- <https://blog-gestion-de-projet.com/>(consulté le 24 mai 2021 à 17.09).
- <http://www.fao.org/3/w8088f/w8088f28d.htm> (consulté le 10/06/2021).
- <https://www.gestion.de> la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes, les apports du modèle. Tetraclasse, consulter le 23/10/2019 à 17h23, p 144.
- <https://www.gestion.de> la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes, les apports du modèle, tetraclasse.
- <https://www.luxcontrol.com/fr/Nos-prestations/Hygi%C3%A8ne-S%C3%A9curit%C3%A9-alimentaire/Mise-en-place-de-normes,-de-r%C3%A9f%C3%A9rentiels-ou-m%C3%A9thode-HACCP/ISO-22000-ISO-9001> (publié le 17/02/2017 consulté le 20/06/2021).
- [https://www.exaris.fr/exarisInfo\\_27\\_o-n1-iso-22000-la-grande-inconnue-vers-la-solution-universelle-a-la-mise-en-place-dun-systeme-de-management-de-la-securite-alimentaire-sept-2005.phtml](https://www.exaris.fr/exarisInfo_27_o-n1-iso-22000-la-grande-inconnue-vers-la-solution-universelle-a-la-mise-en-place-dun-systeme-de-management-de-la-securite-alimentaire-sept-2005.phtml) (publié le 07/07/2011 consulté le 20 juin 2021).
- <https://blog.strategik.fr/la-satisfaction-client-ou-limportance-de-la-qualite-percue-2/07/2010/> (publié le 02/0/2010 consulté le 20 juin 2021).
- <https://amorbenamor-group.com/> (05/06/2021 à 10h).



*ANNEXES*

## Annexe 01 :le questionnaire client

Formulaire relatif à mon mémoire de fin de cycle

Bonjours à tous ! Dans le cadre de mon stage de fin de cycle - Master Management & Entrepreneuriat, je travaille sur mon mémoire portant sur le management de la qualité. J'étudie principalement la contribution du système HACCP dans l'optimisation de la satisfaction clients des industries agroalimentaires. Je vous demande donc, ici, de répondre à quelques questions. Ce sondage est donc bien évidemment anonyme et aucune de vos données personnelles ne seront utilisées.

**\*Obligatoire**

1. Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

Femme

Homme

1. Votre âge : \*

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 18 ans
- Entre 18 ans et 30 ans
- Entre 30 ans et 50 ans
- 50 ans et plus

2. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Cadre
- Profession libérale
- Etudiant
- Retraité
- Sans profession
- Autre : \_\_\_\_\_

### Questions liées à l'objet d'étude

3. connaissez-vous la marque AMOR BENAMOR ? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui
- Non

1. Avez-vous déjà consommé un produit AMOR BENAMOR ? \*

*Une seule réponse possible.*

oui

Non

2. Quel(s) est(sont) le(s) produit(s) AMOR BENAMOR que vous avez consommé ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

Semoule Pâtes

Couscous

3. Recommandez-vous les produits AMOR BENAMOR à vos amis, collègues, familles... \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

1. Estimez-vous fidèles à l'entreprise AMOR BENAMOR ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

2. si oui pour quelle raison ?

*Une seule réponse possible.*

La qualité

Le prix

L'image de la marque

Autre : \_\_\_\_\_

3. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des produits AMOR BENAMOR ? \*

*Une seule réponse possible.*

1      2      3      4      5

---

Pas du tout satisfait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	complètement satisfait
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

---

1. Quel image avez-vous de ceMemarque ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Très positive
- Positive
- C'est une marque comme lesautres
- Négative Très
- négativeAutre
- : \_\_\_\_\_

2. Connaissez-vous la cefiification HACCP?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

3. Si oui, pensez vous qu'y'a une différence entre une marque qui est cefiifiée et une marque qui n'est pascefiifiée?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

1. La qualité d'un produit est-elle un facteur de décision lors d'un achat ?

*Une seule réponse possible.*

- Toujours
- Généralement
- Quelques fois
- Jamais, le seul facteur est le prix
- Autre : \_\_\_\_\_

2. La satisfaction client est-elle impoifiante ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

3. Votre satisfaction est elle le plus influencé par : \*

*Une seule réponse possible.*

- La qualité du produit ou serviceLe prix du produit ou service
- La fiabilité du produit ou service
- Les interactions avec les professionnels (vendeurs, conseillés,caissiers...)
- Autre : \_\_\_\_\_

Satisfaction  
clients

Une petite définition  
poursituer le contexte :

La satisfaction clients est  
une mesure de la façon  
dont les produits et  
services fournis par une

1. Selon vous, sont-ils des moyense&caces pour améliorer la satisfaction clients ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

2. Quelles sont les motivations principales pour rester fidèle à unemarque ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

La notoriété de la marque

La qualité des produits ou servicesLe

prix des produits ou services

La relation client

Les promotions

Autre :

## **Annexe 02 : guide d'entretien**

### **Les thèmes à aborder ou à poser lors de l'entretien avec les responsables :**

- ❖ Utilisation de l'HACCP : Niveau d'utilisation de l'HACCP.
- ❖ Mise à jour HACCP.
- ❖ Formation du personnel au BPF.
- ❖ Engagement de la direction.
- ❖ Connaissance de l'HACCP chez les employés.
- ❖ Favoriser la volonté des employés à respecter les règles de l'HACCP.

### **Statistique descriptive impact de l'HACCP sur la satisfaction clients (COMPARAISON) :**

Nombre de plaintes clients enregistrés avant et après l'application du système HACCP.

### **Les questions :**

- L'entreprise est-elle située :
  - Dans une zone industrielle ?
  - Près d'un cours d'eau ?
  - Près d'une zone boisée ?
  - Près d'une zone urbaine ?
- Le pourtour de l'unité est-il situé dans une zone de stockage de déchets ?
- L'infrastructure du bâtiment applique les règles de marche en avant ? (Prévention de contaminations croisées) sont-elles respectées ?
- L'unité possède-t-elle des vestiaires ?
  - Séparées de la zone de production ?
  - En nombre suffisants ?
  - Equipés de douches ?
- Les conditions de stockage sont-elles favorables ?

- L'entreprise possède-t-elle un laboratoire interne ?
- Les analyses physico-chimiques ?
- Les analyses microbiologiques ?
- Est-il espacé et équipé ?
- Existe-t-il une séparation entre la salle d'analyse et celle de lecture ?
- L'entreprise fait-elle appel à un laboratoire externe ?
- Les comptes rendus sont-ils conservés et archivés ?
- Les règles ou consignes générales d'hygiène et de sécurité sont-elles correctement affichées ?
- Le port des vêtements de travail et les accessoires appropriés (couvre-barbe, gants, masque, couvre-cheveux, bottes, etc....) sont-ils indispensables dans les locaux de manipulation des denrées alimentaires ?
- L'entreprise définit-elle une politique de santé qui impose un rapport médical à l'embauche ?
- La matière première subit-elle des contrôles à la réception ?
- Existe-t-il un schéma de circulation des matières premières ?
- Le produit est-il sujet à une recontamination après les opérations de fabrication et après emballage ?
- Des méthodes sont-elles mises en œuvre pour garantir l'intégrité de l'emballage ?
- Existe-t-il un schéma de circulation du produit fini à l'extérieur de la salle de conditionnement ?
- Existe-t-il un plan de nettoyage et désinfection pour tous les locaux ? équipements ? matériel ?
- Est-ce que l'entreprise possède un manuel où il y a le plan de lutte contre les nuisibles et les fiches techniques de sécurité des produits ?

## Table des matières :

**Dédicace**

**Remerciement**

**Listes des schémas et figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I :Le système HACCP dans les industries agroalimentaires</b> .....	5
<b>Section I : la qualité en industrie agroalimentaire</b> .....	6
1. Définition de la qualité .....	6
2. Les déterminent de la qualité en IAA .....	8
2.1 Définition de la qualité alimentaire qualité .....	9
2.2 Les cinq qualités alimentaires .....	9
2.2.1 La qualité nutritionnelle .....	9
2.2.2 La qualité microbiologique .....	9
2.2.3 La qualité physico-chimique .....	9
2.2.4 La qualité sensorielle.....	9
2.2.5 La qualité économique .....	10
3. Les caractéristiques et les enjeux de la qualité .....	10
3.1 Les caractéristiques de la qualité .....	10
3.2 Les enjeux de la qualité .....	10
4. Les objectifs de la qualité .....	11
5. Les niveaux de la qualité .....	12
6. Les principales phases d'évolution de la démarche qualité.....	13
7. Autres concepts liés à la qualité .....	16
8. Le management de la qualité .....	17
8.1 Définition.....	17
8.2 Les composantes du management de la qualité.....	17
8.3 Les huit principes de management de la qualité.....	21
9. Les outils et les méthodes de la qualité .....	22
9.1 Les outils de la qualité .....	22
9.2 les méthodes de la qualité.....	24
<b>Section II : le système HACCP</b> .....	26
1. Présentation du Codex Alimentarius .....	26
2. Historique du système HACCP .....	26
3. Définition du système HACCP.....	26

4. Les objectifs de l'HACCP .....	27
5. Les principes de système HACCP.....	28
6. Le plan d'action de l'HACCP .....	30
7. Succès de la démarche HACCP.....	34
8. Les avantages de système HACCP.....	36
9. Les coûts de la mise en œuvre d'un système HACCP .....	37
Conclusion .....	37
<b>ChapitreII : L'optimisation de la satisfaction client.....</b>	<b>38</b>
<b>SectionI : Satisfaction des clients.....</b>	<b>39</b>
1. Définition de la satisfaction du client .....	39
2. Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction client.....	40
2.1 La satisfaction est subjective.....	40
2.2 La satisfaction est relative.....	40
2.3 La satisfaction est évolutive .....	40
3. La mesure de la satisfaction client .....	41
3.1 L'écoute client.....	41
3.1.1 Définition de l'écoute client.....	41
3.1.2 Les outils de l'écoute client .....	42
3.2 Les besoins psychologiques : les attentes de la clientèle .....	43
3.2.1 L'aménagement et le confort .....	43
3.2.2 L'information .....	43
3.2.3 La considération.....	44
3.3 Les indicateurs de la satisfaction client.....	44
3.3.1 La recherche interne.....	45
3.3.2 Les réclamations .....	45
3.3.3 Le client mystère.....	45
3.3.4 Le taux de défection des clients .....	45
3.3.5 Les enquêtes de satisfaction .....	45
3.3.6 Les modes de recueil de l'information.....	46
4. Les étapes de mesure de satisfaction des clients.....	47
5. Les différentes recommandations pour l'amélioration de la satisfaction .....	49
5.1 Écouter .....	49
5.2 Être fiable.....	49
5.3 Répondre aux attentes de base .....	49
5.4 Avoir une bonne conception du système de service .....	49
5.5 Bien traiter les réclamations.....	49
5.6 Dépasser les attentes des clients.....	49

5.7 Être équitable .....	49
5.8 Développer l'esprit d'équipe .....	49
5.9 Enquêter auprès des salariés .....	49
5.10 Montrer l'exemple.....	50
6. Les modèles de la satisfaction.....	50
6.1 Le modèle de la satisfaction d'après Oliver .....	50
6.2 Le modèle de la satisfaction adapté par Parasuraman, Zeithaml et Berry .....	51
6.3 Le modèle Tétracasse (Llossa, 1997).....	54
6.4 Le modèle de dis confirmation.....	55
<b>Section II : relation entre l'efficacité de l'HACCP et l'optimisation de la satisfaction client .....</b>	<b>57</b>
1. L'interaction entre HACCP, ISO 22000 - ISO 9001 .....	57
2. La relation entre ISO 22000 et HACCP (au sens du Codex Alimentarius) .....	57
3. L'interaction entre la satisfaction et la qualité .....	58
4. L'effet de la qualité sur la satisfaction .....	61
5. La rentabilité .....	61
6. La stabilité.....	62
7. Bouche à oreille positive.....	62
8. Un levier de satisfaction des clients .....	62
9. La satisfaction client ou l'importance de la qualité perçue.....	62
Conclusion .....	64
<b>Chapitre III : Optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients de l'entreprise AMOR BENAMOR .....</b>	<b>65</b>
<b>Section I : Présentation de la SARL « Les Moulins AMOR BENAMOR » .....</b>	<b>66</b>
1. Présentation et Historique de l'organisme d'accueil.....	66
1.1 Présentation de l'entreprise .....	66
1.2 Historique.....	67
1.3 Dates Clés .....	67
Domaines d'activités stratégiques.....	68
2.1 Conserverie AMOR BENAMOR .....	68
2.2 Moulins AMOR BEN AMOR .....	69
2.3 Mediterranean Mills Company .....	70
2.4 Ben Amor Promotion Immobilière .....	71
2.5 Benamor Promotion Touristique.....	71
Les engagements du groupe .....	72
3.1 Promouvoir le sport.....	72
3.2 Encourager l'entrepreneuriat.....	72
3.3 Le développement agricole .....	72

2. Présentation des Moulins AMOR BENAMOR .....	73
4.1 Les produits des Moulins Amor Benamor .....	74
4.2 La qualité.....	75
4.3 Laboratoire .....	75
3. Présentation de l'usine des pâtes Amor Benamor.....	76
3.1 Les produits d'usine des pâtes Amor Benamor .....	76
3.2 Les projets d'usine des pâtes Amor Benamor en 2011 .....	77
3.3 Organisation et Fonction des Moulins Benamor.....	77
3.4 La méthode SWOAT de l'entreprise .....	87
3.5 L'analyse PESTEL de l'entreprise.....	88
<b>Section II : optimisation de l'efficacité de l'HACCP pour la satisfaction des clients de l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR .....</b>	<b>89</b>
1. Le système HACCP mis en place par la SARL AMOR BENAMOR .....	89
2. L'impact de l'HACCP sur la sécurité sanitaire des aliments et sur la satisfaction client dans l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR .....	105
2.1 Analyse et interprétation des données.....	106
2.1.1 Synthèse de l'étude comparative.....	106
2.1.2 Le questionnaire satisfaction client.....	106
3. L'optimisation de l'efficacité du système HACCP dans l'industrie agroalimentaire AMOR BENAMOR.....	109
4. Difficultés rencontrées .....	110
Conclusion .....	110
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	