

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle d'étude pour l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences économique, commerciale et science de  
gestion**

**Spécialité : Management et Organisation des entreprises**

**L'influence de la norme ISO 22000 sur la qualité  
externe**

**Cas pratique : Danone Djurjura Algérie**

**Elaboré par :**

**Daghor Yahia**

**Encadreur :**

**Dr. Admane Mohamed**

**Année universitaire : 2019 /2020**



# *Dédicace*

***Ce travail est dédié :***

*Ma mère celle qui a toujours été là pour moi.*

*Mon père qui m'a accompagné dans toutes les étapes de ma vie et guidé avec ses précieux conseils.*

*A mon petit frère Youcef et mes sœurs, ainsi toute la famille « Daghor et Kerrouchi » qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenu.*

*À mes amis en général et à mes collègues, en particulier ma deuxième famille tous les membres de l'association Elite et notre président de l'honneur Dr,Hemissi*

*Sans oublier le group GEEK et mes amis à Tlemcen.*

*Tous ceux qui sont proche de moi et dont je n'ai pas cité leur nom, qui ont su partager avec moi mes moments de Joies, et de stresses.*

*En fin à l'ensemble des enseignants et à tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à l'élaboration ce travail*

# Remerciements

Tout d'abord et avant tout, nous tenons à remercier ALLAH le tout puissant de nous avoir donné le courage et le pouvoir à bien mener ce travail.

Nous tenons à adresser nos chaleureux remerciements à notre encadreur Dr. ADMANE Mohamed, pour sa disponibilité, sa convivialité et son engagement, ainsi pour ses précieux conseils qui nous ont permis de bien mener ce travail.

Nous exprimons notre gratitude à Danone Algérie en tant qu'institution de nous avoir acceptés au sein de ses lieux.

Nous exprimons également notre profonde gratitude aux membres de JURY qui ont accepté de juger ce travail.

En fin, nous tenons à remercier tous nos enseignants de l'école supérieure de commerce et les enseignants de tous nos créateurs, sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail.

## Liste des figures :

Figure (2,1) : le modèle de la satisfaction .....	40
Figure (2,2) : les trois caractéristiques de la satisfaction .....	44
Figure (2, 3) : Le modèle original de dis-confir-mation.....	51
Figure (2,4) : Modèle de la qualité.....	59
Figure (2,5) : Place de la satisfaction dans le système de gestion de la qualité .....	63
Figure (2,6) : SMQ Mécanisme réglementaire basé sur la satisfaction du client.....	64
Figure (3,1) : Organigramme de DDA .....	72
Figure (3,2) : La micro structure de la direction Assurance qualité de DDA .....	73
Figure (3,3) : Sexe.....	80
Figure (3,4) : âge de client .....	81
Figure (3,5) : situation familiale.....	82
Figure (3,6) : Type des produits les plus consommés .....	87
Figure (3,7) : Nombre de fois la consommation des produits de Danone .....	88
Figure (3,8) : critère de gout.....	89
Figure (3,9) : critère de la marque.....	89
Figure (3,10) : critère de la publicité.....	90
Figure (3,11) : critère de prix .....	91
Figure (3,12) : critère de packaging .....	91
Figure (3,13) : critère de sécurité alimentaire .....	92
Figure (3,14) : Degré de satisfaction les produits alimentaire.....	93
Figure (3,15) : Nombre de fois des anomalies dans les produits laitiers de Danone.....	97
Figure (3,16) : Service consommateur .....	98
Figure (3,17) : Service de la logistique .....	99
Figure (3,18) : ISO 2200 influence la décision d'achat .....	100
Figure (3,19) : Les gens qui connaissent que Danone Algérie est certifié d'ISO 22000 .....	101

## Liste des tableaux :

Tableau (2,1) : différence conceptuelle entre la qualité et la satisfaction (d'olivier1996 .....	61
Tableau (3,1) : sexe .....	80
Tableau (3,2) : âge de client .....	81
Tableau (3,3) : situation familiale .....	82
Tableau (3,4) : Statistique de fiabilité .....	86
Tableau (3,5) : Statistique de fiabilité .....	86
Tableau (3,6) : les critères qui déterminent le choix les produits Danone .....	92
Tableau (3,7) : Degré de satisfaction les produits alimentaires.....	93
Tableau (3,8) : Degré de répondre le produit à les attentes de client .....	94
Tableau (3,9) : Degré de détérioration lorsque le produit approche à la date de péremption .....	95
Tableau (3,11) : les maladies les plus causées par les produits de la marque Danone .....	96

## Table des matières

Dédicace .....	A
Remerciements .....	
Liste des figures : .....	
Liste des tableaux : .....	
Résumé .....	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Management de la qualité .....</b>	<b>2</b>
Section 01 : système de management de la qualité .....	3
1.1 Concept qualité et le management de la qualité .....	3
1.2 Les principes de système de management de la qualité .....	6
1.3 Les exigences de système management de la qualité .....	9
Section 02 : Maitriser les dangers alimentaires .....	12
2.1 La sécurité des denrées alimentaires .....	13
2.2 HACCP (Hazard Analysis Critical Control point) .....	15
2.3 les programmes pré-requis (PRP) : .....	18
Section 03 : La norme et la certification ISO 22000 .....	22
3.1 Présentation la norme ISO 22000.....	23
3.2 Constituants de la norme FSSC 22000.....	26
3.3 les principaux principes liés à la norme ISO 22000 .....	31
<b>Chapitre II : Satisfaction client.....</b>	<b>38</b>
Section 01 : Introduction sur la satisfaction client .....	39
1.1 Définition et généralité sur la satisfaction client .....	39
1.2 Les caractéristiques de la satisfaction client.....	43
1.3 Le management de la relation client CRM ( <i>customer relation management</i> ) .....	44
Section 02 : Les déterminants de la satisfaction de client .....	48
2.1 Les dimensions de la satisfaction client et les préalables pour améliorer la satisfaction client.....	48
2.2 Le processus cognitif et affectif .....	50
2.3 La mesure de la satisfaction des clients.....	53
Section 03 : La qualité externe et la satisfaction client .....	57
3.1 La qualité de service comme déterminant de la satisfaction .....	57
3.2 La qualité de service et sa relation avec la satisfaction client .....	60

3.3 Le lien entre la qualité et la satisfaction client .....	62
<b>Chapitre III : La relation entre l'ISO 22000 et la qualité externe chez l'entreprise Danone</b> .....	<b>69</b>
Section 01 : Présentation de L'entreprise Danone Djurdjura Algérie .....	70
1.1 L'entreprise Danone Djurdjura Algérie .....	70
1.2 La direction Assurance Qualité de DDA.....	73
1.3 les systèmes HACCP et AIB .....	76
Section 02 : Démarche et Méthodologie de l'enquêtes .....	77
2.1 Méthodologie de recherche .....	78
2.2 Outil de travail (le questionnaire).....	83
2.3 La fiabilité de questionnaire .....	85
Section 03 : Les résultats du questionnaire .....	87
3.1 Analyse de la satisfaction des clients de l'entreprise Danone Algérie .....	87
3.2 Analyse des menaces alimentaires sur la santé des clients.....	94
3.3 Analyse de l'influence de la certification iso 22000 sur la décision d'achat .....	98
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>106</b>
Annexe 01 : le questionnaire .....	115

## Résumé

Plusieurs Normes internationales dédiées à l'amélioration de la satisfaction du client, parmi ces normes ISO 22000, ce dernier est une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire pour un objectif de fournir des denrées sûres et saines. La norme décrit des contrôles et des processus de gestion qui aident à satisfaire les exigences des clients de façon plus efficace et efficiente.

A cet égard, les entreprises cherchent à mieux gérer et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires afin de s'approcher de leurs clientèles et assurer sa satisfaction et sa fidélité.

**Mots clés :** La norme ISO 22000, Management de la qualité, satisfaction client, sécurité alimentaire

## ملخص

الكثير من المعايير الدولية موجهة لتحسين رضا الزبون، من بين هذه المعايير، معيار أيزو 22000، هذا الأخير هو معيار دولي يتعلق بسلامة الأغذية. قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات في سلسلة الأغذية الزراعية بغرض توفير غذاء آمن وصحي. يصف المعيار ضوابط الإدارة والعمليات التي تساعد على تلبية متطلبات الزبائن بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

في هذا الصدد، تسعى المؤسسات إلى تحسين إدارة ومراقبة المخاطر المرتبطة بسلامة الغذاء من أجل الاقتراب من عملائها وضمن رضاهم وولائهم..

**الكلمات الرئيسية:** معيار أيزو 22000، إدارة الجودة، رضا العملاء، سلامة الغذاء.

# **Introduction générale**

Les progrès scientifiques, la mondialisation des marchés et la libre circulation des denrées alimentaires exposent les consommateurs à des dangers, biologiques, chimiques, ou physiques non négligeables. La sécurité des denrées alimentaires constitue un enjeu économique et sociétal majeur, ceci dû principalement aux différentes crises sanitaires des années quatre-vingt-dix.

La sécurité alimentaire est la situation où les individus ont un accès stable et suffisant à des aliments de qualité et de compositions propre et saine, afin de leur assurer un régime alimentaire sûr et nutritif.

Le monde a connu une émergence considérable d'un bon nombre de normes, généralement très strictes, mises en place par les pouvoirs publics des pays industrialisés. Les pays développés imposent eux aussi, des normes sanitaires de plus en plus sévères, souvent plus exigeantes que les normes recommandées par les organismes internationaux dans le cadre du Codex Alimentarius. Face à cette multitude des normes, l'élaboration d'une norme internationale relative au système de management de la sécurité des aliments s'est avérée nécessaire pour palier à cette confusion engendrée, et harmoniser les exigences générales liées à la sécurité sanitaire des aliments. C'est ainsi que la norme ISO 22000 a vu le jour.

Dans ce contexte, les entreprises cherchent à mieux gérer et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, et ce à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, de la production primaire au consommateur final. Cette procédure est basée sur la notion des programmes pré-requis PRP, et se base sur la combinaison des programmes pré-requis opérationnels PRPo ainsi que sur le plan HACCP.

Vue que la qualité externe dépend de la satisfaction de ses clients, et que ces derniers exigent des produits sûrs et sans dangers pour leur santé, on déduit qu'il existe une relation étroite entre le système de management de la sécurité des denrées alimentaires et la satisfaction client.

Connaissant une croissance de plus en plus importante en Algérie et un besoin important de démontrer la conformité de leurs produits aux normes internationales, dans le but du développement la qualité externe, les entreprises du secteur agroalimentaire connaissent une croissance importante, principalement ceux du secteur des produits

laitiers. Ce secteur connaît également une émergence de plusieurs entreprises, faisant naître une concurrence rude entre ces dernières, ce qui les pousse vers l'amélioration continue de leur gestion et de leur maîtrise des systèmes de management.

C'est pour cette raison que nous sommes tournés pour notre recherche vers l'entreprise Danone Algérie, qui est une entreprise leader dans le secteur laitier en Algérie et qui est une entreprise pilote dans le domaine des certifications ISO.

## **Les raisons du choix du thème**

Le choix de ce thème a été motivé par plusieurs raisons dont nous citons :

- Notre penchant pour le management de la qualité.
- C'est un thème d'actualité, peu traité dans les travaux de recherches universitaires.
- L'accroissement de l'utilisation la norme ISO 22000 comme un outil de sécurité des denrées alimentaires par les entreprises Algériennes.
- L'importance que peut offrir ISO 22000 pour une entreprise.
- Notre curiosité autour le concept la qualité externe « satisfaction client ».

## **Les objectifs**

L'objectif de notre thème est de comprendre la relation entre la qualité externe et l'ISO 22000 d'une entreprise comme Danone Algérie à partir la satisfaction client vers les produits de la marque Danone, mais aussi d'autres objectifs secondaires tels que :

- L'intérêt pour l'entreprise Danone Algérie d'être présente sur les réseaux sociaux.
- Déterminer le réseau social qui connaît que l'entreprise Danone Algérie est certifiée d'ISO 22000.
- Etudier le niveau de satisfaction et les critères de choix des produits de la marque Danone par rapport les autres produits de même secteur sur les réseaux sociaux.
- Comprendre comment les consommateurs jugent la date de péremption de la marque Danone
- Déterminer le nombre d'anomalie qu'ils ont croisés leur l'utilisation les produits de la marque Danone.

## **La problématique**

Notre travail de recherche vise à comprendre le rôle de management de sécurité des denrées alimentaires « la norme ISO 22000 » vers la qualité externe. Pour ce faire

Nous tenterons de répondre à la problématique suivante : « **est-ce que la norme ISO 22000 influence la satisfaction client ?** »

Afin de répondre à cette question principale, nous posons les sous questions suivantes :

1. Est-ce que les clients sont satisfaits par les produits laitiers proposés par l'entreprise Danone Algérie ?
2. Est-ce que les produits laitiers de la marque Danone Algérie menacent la santé des consommateurs ?
3. Est-ce que la certification ISO 22000 influence la décision d'achat de client ?

Pour pouvoir trouver des réponses à notre problématique de recherche et les questions secondaires posés ci-dessus nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : La majorité des clients sont satisfaits par les produits laitiers proposés par Danone Algérie.
- **H2** : Les produits laitiers de la marque Danone ne menace pas la santé des consommateurs.
- **H3** : La certification ISO 22000 influence la décision d'achat de client.

## Les études précédentes

1. La mise en place de l'ISO 22000 dans le service restauration des Hospices Civils de Lyon présenté par Lilia DARRIEUMERLOU, spécialité Management et Ingénierie de la Restauration Collective, à l'institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation, 2015, cette thèse mesure l'impact d'ISO 22000 sur l'organisation à partir de trois axes d'étude : le système documentaire, les compétences professionnelle et l'image de la restauration, les résultats obtenus sont comme suivants :
  - La gestion documentaire est un travail permanent, donc la norme ISO 22000 exige une maîtrise des documents ayant un impact sur la sécurité des denrées alimentaires et un changement organisationnel dans la gestion des documents en lien avec la sécurité des aliments.

- La seconde hypothèse n'a pas pu être totalement validée. Ils ont obtenu des réponses grâce aux entretiens et aux exigences de la norme. Cependant le chapitre sur les ressources humaines n'a pas été mis en place il est donc difficile d'obtenir des résultats qui permettent une étude complète de l'hypothèse.
  - La troisième hypothèse est dans le même cas de figure que la seconde. L'amélioration de l'image de la restauration hospitalière est mesurable que lorsque l'établissement est certifié et impacté par la norme. Les données étudiées, lors de cette étude, nous laissent penser que dans un premier temps la démarche certificative est un outil de valorisation interne pour les professionnels de la restauration.
2. L'ISO 22000 est un outil pour augmenter l'efficacité commerciale et la satisfaction du client, étude de cas : Prodlacta Brasov présenté par Nicoleta Andreea NEACȘU, 2015. Dans cette étude elle a défini que la qualité est une force stratégique mondiale que l'entreprise doit investir en elle, les résultats obtenus sont comme suivants :
- Reconnaissance officielle de la capacité de l'entreprise à produire, distribuer et vendre des aliments sains aux consommateurs
  - Meilleure image dans le marché, avantage concurrentiel et motivation du personnel.
  - Réduire le risque alimentaire jusqu'à l'extinction, aussi réduction des coûts du test final du produit.
  - Accroître la confiance des consommateurs dans les produits.
  - Pertes à long terme hors coûts liés aux matières premières.
  - Les recettes d'exportation augmenteront de plus de 30% en raison de l'augmentation de la clientèle.

Les études précédentes ont beaucoup intéressé aux récompenses financières ou personnels ou organisationnels au sien de l'entreprise, ils ont donné de la valeur à l'impact de la mise en place la norme de l'ISO 22000 sur l'image de l'entreprise face à aux concurrents et sur les compétences professionnelles de personnel et leurs motivations, alors que la satisfaction client est un outil important aide à améliorer l'image de l'entreprise d'une part. D'autre part les entreprises où ils ont fait les études précédentes

sont en début de démarche certificative de la norme ISO 22000 ce qui limite la disponibilité des données exploitables.

## **La valeur ajoutée de notre étude**

La valeur ajoutée de notre étude est de s'intéresser aux récompenses de la mise en œuvre de la norme ISO 22000 sur la satisfaction client, aussi de gagner la confiance des consommateurs à partir du critère de la sécurité alimentaire, c'est pour cela la question principale aujourd'hui ne consiste pas à savoir si la norme ISO 22000 influence l'image de l'entreprise ou bien la motivation et les compétences personnel, mais plutôt de savoir si la norme ISO 22000 a une relation avec la satisfaction client.

## **La méthodologie de travail**

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter la démarche méthodologique suivante :

- Dans un premier temps, nous allons commencer par une recherche bibliographique à partir des ouvrages, des travaux de recherche universitaire, sites internet et une analyse des documents internes de l'organisme d'accueil, justifiant ainsi le fondement théorique de notre thème.
- Après, à cause du Covid-19 nous allons faire appel à une étude quantitative, via un questionnaire destiné aux consommateurs algériens à partir de Google forme.
- Enfin une analyse des résultats de l'étude quantitative, où on nous allons traiter le questionnaire à partir logiciel Spss afin de voir la relation la norme ISO 22000 avec la satisfaction client.

## **Le cadre de l'étude**

Afin de réaliser ce travail de recherche, de répondre à la problématique et d'affirmer ou infirmer les hypothèses proposées, on n'a pas arrivé à faire un stage pratique au sein de l'entreprise Danone Algérie à cause de la pandémie Covid-19, nous avons mené une étude quantitative sous forme d'un questionnaire composé de 17 questions auprès de 140 personnes.

---

---

## Le plan de travail

Pour mener à bien notre étude et pour mieux aborder ce thème, nous avons également structuré la présente étude en trois chapitres :

**Chapitre I :** est composée de trois sections portant respectivement sur le système de management de la qualité, la maîtrise des dangers des denrées alimentaires, la norme et la certification ISO 22000.

**Chapitre II :** est consacré à l'étude de concept de satisfaction client, il contiendra trois sections, la première abordera l'introduction à la satisfaction client, la deuxième section est dédiée aux déterminants de la satisfaction client, et la troisième traite la qualité externe et la satisfaction client.

**Chapitre III :** représente la recherche pratique de notre travail nous exposerons dans ce chapitre au premier lieu la représentation de l'entreprise Danone Algérie, en deuxième lieu la méthodologie de recherche à suivre, et enfin par l'analyse des résultats de l'enquête de la relation la norme ISO 22000 avec la satisfaction client.

# **Chapitre I : Management de la qualité**

---

---

## **Chapitre I : Management de la qualité**

De nos jours, le terme « qualité » devient de plus en plus utilisé, et ce dans tous les secteurs économiques, que ce soit dans le secteur industriel, le secteur des services, ou encore le secteur alimentaire. En ce dernier secteur le besoin des consommateurs en qualité se traduit par avoir un produit sûr, fiable, et sans danger pour leur santé.

Afin de répondre à ce besoin, les entreprises du secteur alimentaire mettent en place des politiques de sécurité des denrées alimentaires, tout en cherchant à s'améliorer constamment, et en essayant de maîtriser leurs processus de production en s'appuyant sur les guides de bonne pratique d'hygiène ainsi que sur les différents référentiels normatifs nationaux ou internationaux.

Le présent chapitre sera divisé en trois sections :

- La première sera consacrée sur le système du management de la qualité.
- La deuxième sur la maîtrise les dangers des denrées alimentaire.
- La dernière sur la norme et la certification ISO 22000

## Section 01 : système de management de la qualité

L'objectif de système de management de la qualité est aujourd'hui moins d'obtenir la qualité du produit ou service que le faire à coût minimal et en maîtrisant les différents risques, obtenir la qualité devient une véritable difficulté qui demande à recourir à des méthodes et techniques de plus en plus sophistiquées.

### 1.1 Concept qualité et le management de la qualité

#### 1.1.1 Le concept de la qualité

La qualité est une notion relativement ancienne qui a connu un regain d'intérêt à la faveur de l'émergence de l'activité de normalisation au niveau des entreprises, à partir des années 90, dans un contexte marqué par :

- L'évolution des comportements des consommateurs, caractérisée par plus d'exigence ;
- La concurrence qui devient de plus en plus féroce et fait de la qualité un argument compétitif et de différenciation.

##### 1.1.1.1 Définition de la qualité

La qualité d'un produit ou d'un service peut être définie comme la satisfaction de son bénéficiaire (client, consommateur...etc.), en rapport à des attentes implicites ou explicites située aux différentes catégories de besoins stipulées dans la pyramide de Maslow ou par tout autre référentiel.<sup>1</sup>

Selon Mr. Christophe Bindi, directeur général d'Axess qualité cabinet conseils en management : « c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi, travailler avec des moyens adaptés, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le goût du travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant. ».<sup>2</sup>

- **La qualité externe** : C'est lorsqu'une entreprise fournit un produit ou un service qui répond parfaitement aux besoins attendus de ses clients. Au quotidien, plusieurs entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas à répondre efficacement aux exigences de leur clients.

<sup>1</sup> Michel Jaccard, Objectif qualité, première édition, Italie, 2010, page 13.

<sup>2</sup> <http://axess-qualite.fr/qualite.html>, Consulté le 11/03/2020 à 11 :44.

- **La qualité interne :** C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne.

Selon la définition de l'ISO : la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées<sup>3</sup>. D'après cette définition, il faut satisfaire le client, la qualité correspond à l'aptitude à satisfaire le client. Les besoins du client sont extrêmement variables selon le type de client, selon son intérêt ce qui implique de définir parfaitement les besoins implicites et explicites du client pour le satisfaire. Cependant, l'ISO développe des normes générales permettant de mettre en place des systèmes de management de l'entreprise qui satisfont la grande majorité des clients quel que soit son type. Puis, en fonction d'exigences spécifiques, d'autres normes ISO peuvent permettre de répondre à des exigences plus particulières du client<sup>4</sup>.

#### 1.1.1.2 Les cycles de la qualité d'un produit <sup>5</sup> :

- **La qualité attendue :** elle représente les attentes des bénéficiaires (clients, consommateurs), ces informations peuvent être obtenues par le biais de questionnaires, de réunions de groupe ou encore par des études de marché. Elle est élaborée par le service marketing d'une entreprise.
- **La qualité voulue :** elle se réalise par la mise en œuvre d'un prototype élaborée par le service R&D, où l'on trouve les objectifs qualités définis par l'entreprise, les procédures de fonctionnement, les manuels et les enregistrements.
- **La qualité obtenue :** elle est obtenue lors de l'utilisation du produit ou du service par le bénéficiaire, c'est là que nous pouvons dire que la qualité est servie.
- **La qualité perçue :** est-ce que le bénéficiaire garde en tête de l'utilisation du produit ou de ce qu'il ressent par rapport à la prestation de service de l'entreprise. C'est aussi la perception du personnel lorsqu'il est présent lors de l'utilisation du produit ou service par les bénéficiaires.

#### 1.1.2 Le management de la qualité

<sup>3</sup> <http://users.polytech.unice.fr/~hugues/GL/Norme/norme.html>, Consulté le 25/07/2020 à 07 :00.

<sup>4</sup> <http://fdanieau.free.fr/cours/bts/A1/stbi/chapitre1/chap1-Qualite.php>, Consulté le 25/07/2020 à 8 :45.

<sup>5</sup> Michel Jaccard, Opcit., page 16.

Selon l'ISO 9000 version 2000, le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, »<sup>6</sup>, cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

### 1.1.2.1 Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

- a) **La planification de la qualité :** la planification de la qualité « comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité »<sup>7</sup>.
- b) **La maîtrise de la qualité :** la maîtrise de la qualité est « l'ensemble techniques et activités à caractère opérationnel utilisé pour satisfaire aux exigences pour la qualité »<sup>8</sup>.
- c) **L'assurance de la qualité :** L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablis 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 (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »<sup>9</sup>.
- d) **L'amélioration de la qualité :** l'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie de management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> NF EN ISO 9000 version 2000, « système management de de la qualité-principe essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, Page 9.

<sup>7</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, Opcit., Page 9.

<sup>8</sup> CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P. 6.

<sup>9</sup> CNUCED/OMC, Opcit, p9.

<sup>10</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, Op.cit., P. 9

## 1.2 Les principes de système de management de la qualité

Les principes de management de la qualité peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances d'un organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux au comité technique ISO/TC176<sup>11</sup>, management de la qualité et assurance de la qualité, responsable de l'établissement et la mise à jour des normes ISO 9000.

- **Principe 1 : Orientation client**

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

- **Principe 2 : Leadership**

Il est défini comme étant « une personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) »<sup>12</sup>. La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme, elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme. L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND, La qualité au XXIe siècle, Ed : Economica, P. 23

<sup>12</sup> ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, COULTER. Mary, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 7eme édition, Edition Pearson, France, 2009, P. 348.

<sup>13</sup> <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/>, Consulté le 25/07/2020 à 19 :44.

- **Principe 3 : Implication du personnel**

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser, il est important de faire comprendre à chacun son importance, et de les responsabiliser. Autrement dit, « Avant d'entreprendre un plan d'amélioration de la qualité, il est indispensable d'informer, sensibiliser et former le personnel en conséquence »<sup>14</sup>.

- **Principe 4 : Approche processus**

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autres, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En d'autres termes « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, l'interaction et le management de ses processus en vue d'obtenir le résultat souhaité »<sup>15</sup>.

- **Principe 5 : Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent. D'où la nécessité d'utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme, assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, établir des buts afin d'orienter l'amélioration des mesures pour en assurer le suivi. Ce qui donne lieu aux avantages suivants :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;

---

<sup>14</sup> ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 21

<sup>15</sup> BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « Comprendre l'ISO 9001 : 2008 », Edition Afnor, Paris, 2009, P. 67.

- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme ;
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

- **Principe 6 : Approche Factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour cela, il faudra garantir que les données et les informations soient suffisamment exactes et fiables, les rendre accessibles et les analyser à l'aide de méthodes valides. Ainsi, l'organisme pourra prendre des décisions bien informées. Il aura une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées et enfin augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions. La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. Et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision<sup>16</sup>.

- **Principe 7 : Management des relations avec les parties intéressées**

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps a un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs à une importance particulière<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/>, Consulté le 25/07/2020 à 19 :44.

<sup>17</sup> Idem.

### 1.3 Les exigences de système management de la qualité

Les exigences de l'ISO 9001V2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit. La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée. La norme ISO 9001V2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus et aussi incite et approuve les organismes à adopter l'approche processus pour gérer un organisme, et pour une pratique efficace et effective du management de la qualité.

Pour l'année 2015, l'ISO 9001 a été révisé et des mesures correctrices ont été apportées à la récente version, dont il est important de porter à la connaissance du public. Les exigences de l'ISO 9001V2015 sont réparties comme suit<sup>18</sup> :

#### A) Contexte de l'organisme

- Analyse des besoins et attentes des clients et partenaires pour justifier la politique qualité et le SMQ ;
- Analyse du contexte interne (personnel, valeurs, technologies, risques...) pour justifier les orientations adoptées ;
- La direction doit mobiliser le personnel pour la qualité.

#### B) Leadership

- La Direction doit démontrer son engagement vis-à-vis de la démarche qualité et de la satisfaction des clients ;
- Le reste identique : politique qualité, définition de l'organisation et des rôles de chacun, désignation d'un responsable qualité...

#### C) Planification

- La Direction doit organiser de façon précise les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre la politique qualité : objectifs qualité, définition des méthodes et des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, tenue à jour du système qualité ;

---

<sup>18</sup> <http://qualite-info.net/resume-des-exigences-et-des-nouveautes-de-la-nouvelle-norme-iso-90012015/>, Consulté le 26/07/2020 à 9 :15.

- Elle doit adapter en permanence le dispositif et les actions qualité aux risques et aux opportunités (la démarche qualité ne doit pas être statique mais bien intégrée à la vie opérationnelle de l'entreprise).

#### **D) Support**

- Les Ressources (hommes, outils, infrastructure et environnement de travail) doivent être adaptées aux besoins de la qualité ;
- Les moyens utilisés pour la mesure et le contrôle doivent être suffisants, vérifiés et étalonnés selon besoin ;
- Les personnels doivent avoir la compétence et les connaissances nécessaires pour leur travail. Ils doivent aussi être sensibilisés à la qualité, connaître le système de management et le respecter ;
- Le système documentaire doit être maîtrisé (numérotation, approbations, diffusion, évolutions, archivage...).

#### **E) Réalisation des activités opérationnelles**

- **Planification et maîtrise opérationnelles :**
  - Identification des objectifs qualité à atteindre.
  - Mise en place des travaux, des moyens, de la documentation... nécessaires.
  - Vérifications du processus et contrôle des produits.
  - Traçabilité.
  - Amélioration continue.
- **Exigences relatives aux produits et services :**
  - Organisation des relations avec les clients, y compris la prospection, les propositions, les contrats, l'après-vente, le retour d'expérience
  - Les produits fournis aux clients doivent avoir des caractéristiques précises, garanties aux clients. Ces caractéristiques doivent être justifiées par rapport aux besoins et attentes des clients.
  - Les offres et les commandes doivent être vérifiées et validées (revue de commande).
- **Conception et développement de produits et services :**
  - Les données d'entrée, c'est-à-dire notamment la caractérisation précise des objectifs et des contraintes (besoins clients notamment) doivent être complètes et validées.

- Des revues seront effectuées à la fin de chaque étape, en impliquant tous les acteurs concernés.
- Les données de sortie, soit les équipements, logiciels... développés, doivent être qualifiés par rapport aux exigences initiales. Les documents de sortie doivent être validés.
- Les modifications doivent être gérées.
- **Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes :**
  - Renforcement des exigences vis-à-vis des sous-traitants, qui doivent respecter les mêmes obligations que l'entreprise.
  - Les achats de produits et services doivent apporter toutes garanties de qualité (sélection initiale des fournisseurs et des produits, contrôle, traitement des non-conformités).
- **Production et prestation de service :**
  - Maîtrise des productions et prestations de services : maîtrise des processus (cf § 8.1)
  - Traçabilité (en tant que nécessaire).
  - Bon traitement des éléments propriétés du client.
  - Préservation des produits lors des manutentions, expéditions...
  - Contrôle final avant expédition.
  - Traitement des non-conformités.
  - Maîtrise des modifications.

#### **F) Évaluation des performances**

- **Surveillance, mesure, analyse et évaluation :** On doit surveiller le fonctionnement et mesurer les résultats, notamment sur les points suivants :
  - Les contrôles des produits
  - La mesure de la satisfaction des clients
  - La surveillance et la mesure des processus
  - Les audits internes.
- **Audit interne :** Des audits internes doivent être menés régulièrement de façon à vérifier le bon fonctionnement de l'organisation, avec des auditeurs formés et habilités (en interne), intervenant au nom de la direction.

- **Revue de Direction** : La Direction doit s'assurer régulièrement de l'efficacité globale de ses objectifs, de l'organisation et des méthodes vis-à-vis de la qualité en passant en revue tous les éléments du Système de management (documentation, processus, indicateurs, audits, incidents et suggestions, actions en cours. Un plan d'action et d'amélioration pour la suite doit s'en déduire.

### G) Amélioration

L'entreprise doit mettre en place une amélioration continue des produits, des processus et plus généralement du SMQ. Toute non-conformité doit faire l'objet des actions correctives et préventives nécessaires. Le tout doit être tracé.

Finalement, la qualité basée sur les ressources humaines et le management. Nous y retrouvons les idées où les actions de démarches qualité représentent plutôt les groupes de travail, l'implication du personnel, les relations entre les individus, la direction et la motivation des hommes. Les principes résidant sur cette réflexion sont la qualité totale, le TQM (*Total Quality Management*) et le modèle EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité). Ces préceptes managériaux ont développé une approche de la qualité fondée sur l'analyse des fondamentaux de l'entreprise et sur la mobilisation du personnel. Le nom même de la « qualité totale » souligne que la démarche qualité ne s'intéresse pas uniquement aux produits/services et aux processus mais à l'entreprise dans sa globalité et en particulier aux personnes et à leur mobilisation.

Ainsi, la norme ISO 9001 est un outil de contrôle. Elle vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité. La norme ISO 9001 est un système holistique de management de la qualité. Ce système focalise sur le maintien et l'amélioration continue de toutes les fonctions de l'organisation. Son objectif vise à répondre ou à dépasser les exigences des clients et à favoriser la performance de l'organisme.

## Section 02 : Maitriser les dangers alimentaires

Un danger est un agent biologique, chimique ou physique ou un état de l'aliment qui aura potentiellement un effet négatif sur la santé du consommateur. Ce danger pourrait être par exemple une Salmonelle qui peut entraîner une intoxication

alimentaire. Pour éviter cela, il est essentiel de savoir analyser les risques des produits alimentaires.

Alors, l'analyse des dangers est le premier principe du système HACCP, elle en représente une des plus importantes étapes. Une analyse des dangers incorrecte mènera inévitablement au développement d'un plan HACCP inadéquat. Elle exige une expertise technique et des bases scientifiques dans divers domaines pour identifier correctement tous les dangers potentiels. Pour ce faire, des connaissances en science et technologie alimentaires et dans le système HACCP sont nécessaires.

## **2.1 La sécurité des denrées alimentaires**

### **2.1.1 Définition de la sécurité des denrées alimentaire**

La sécurité des denrées alimentaires a été définie à plusieurs reprises par différentes organisations internationales. Les plus importantes sont :

« La sécurité alimentaire aux niveaux individuel, familial, national, régional et mondial existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active »<sup>19</sup>.

En outre, « Concept impliquant qu'une denrée alimentaire ne causera pas de dommage au consommateur lorsqu'elle est préparée et/ou ingérée selon l'usage prévu »<sup>20</sup>.

De plus, « Assurance que les aliments ne causeront pas de dommage au consommateur quand ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage auquel ils sont destinés »<sup>21</sup>.

Ces définitions sont principalement axées sur les aspects suivants<sup>22</sup> :

---

<sup>19</sup> FAO, Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale et Plan d'action du SMA. Sommet Mondial de l'alimentation 13-17 Novembre 1996. Rome.

<sup>20</sup> Norme internationale ISO 22000 :2005- exigences relatives à la sécurité des denrées alimentaires, page 02.

<sup>21</sup> FAO/OMS, Codex Alimentarius-Hygiène alimentaire texte de base, troisième édition, Rome 2005, page 07.

<sup>22</sup> [ftp://ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb\\_02\\_fr.pdf](ftp://ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb_02_fr.pdf) consulté le 18 Mars 2020 à 16 :01.

- **Disponibilité alimentaire** : La disponibilité d'aliments en quantité suffisante et d'une qualité appropriée, dont l'approvisionnement est assuré par la production nationale ou les importations (y compris l'aide alimentaire).

- **Accès à la nourriture** : toute personne a le droit d'accès à des ressources adéquates lui permettant d'acquérir une nourriture adéquate et nutritive. Les droits sont définis comme l'ensemble de biens auxquels une personne est susceptible d'accéder en raison du contexte juridique, politique, économique et social de la communauté dans laquelle elle vit.

- **Utilisation** : L'utilisation de la nourriture dans le cadre d'une diète adéquate, d'eau potable, d'assainissement et des soins de santé de façon à obtenir un état de bien-être nutritionnel qui permette de satisfaire tous les besoins physiologiques.

- **Stabilité** : Pour parvenir à la sécurité alimentaire, une population, un ménage ou une personne doit avoir un accès permanent à une nourriture adéquate. Cet accès à la nourriture ne doit être menacé ni par l'émergence de chocs soudains (par exemple, une crise économique ou climatique) ou par des événements cycliques (par exemple, une insécurité alimentaire saisonnière). Le concept de stabilité peut donc concerner à la fois la disponibilité et l'aspect lié à l'accès à la sécurité alimentaire.

### 2.1.2 Les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires

Les dangers liés à la sécurité alimentaire sont de 04 types<sup>23</sup> :

- **Les dangers microbiologiques** : ce sont des micro-organismes qui, à l'origine peuvent être une contamination des aliments par des bactéries pathogènes, provoquant chez l'homme des toxi-infections alimentaires (maladies). Il existe plus de 200 maladies infectieuses, bactériennes, virales ou toxiques transmises par l'alimentation, leur gravité diffère selon le type du micro-organisme, la quantité ingérée et la sensibilité du consommateur. Les pathologies les plus fréquentes sont le botulisme (provoqué par les conserves), la listériose (fromages, charcuterie), la salmonellose (viande de volaille, œufs, lait cru, chocolat) la listériose (fromages, charcuterie), les infections à *Escherichia coli*, le choléra (eau de boisson, riz,

---

<sup>23</sup> BRANGER (A), RICHER (M.M) et ROUSTEL (S), Alimentation, sécurité et contrôles microbiologiques, édition educagri, Dijon 2007, page 154.

légumes, poissons et fruit de mer) ainsi que la présence de moisissures dans les aliments.

- **Les dangers physiques** : ce sont des particules inertes pouvant être présents dans les denrées alimentaires lors de la transformation des matières premières en industries ou pendant le transport, ou encore le stockage. La radioactivité fait aussi partie des dangers physiques. La présence de ces dangers peut s'avérer très dangereuses pour le consommateur engendrant des risques de coupures ou d'étouffement lorsqu'il s'agit de corps étranger, ou des risques cancérigènes ou mutagènes lorsqu'il s'agit de radioactivité.
- **Les dangers chimiques** : ce sont des substances chimiques qui affectent une ou plusieurs étapes de la chaîne alimentaire, ces substances peuvent être des métaux lourds, des pesticides, des nitrates, des dioxines, des détergents, des désinfectants...etc. Ces dangers résultent des méthodes de production et concernent tous les écosystèmes du moment qu'ils peuvent affectés les sols et les ressources en eau.
- **Les dangers allergènes** : sont dus à la présence d'antigènes responsables de l'allergie et de ses troubles associés dans les denrées alimentaires lors de leur ingestion par une certaine partie de la population qui souffre d'un dysfonctionnement immunitaire ou bien d'une hypersensibilité.

## 2.2 HACCP (Hazard Analysis Critical Control point)

Le HACCP est une méthode pour identifier tous les dangers liés à un aliment, concerne toutes les entreprises du secteur de l'agroalimentaire pour assurer la bonne application du système de management de la qualité.

### 2.2.1 Présentation de la méthode HACCP

Le mot HACCP est une abréviation en anglais se traduisant en français par « Analyse des dangers – Points critiques pour leur maîtrise »<sup>24</sup>.

Lorsqu'il est mis en place, le système HACCP permet à l'entreprise de garantir la sécurité des aliments fabriqués. Son principe consiste à identifier et évaluer les dangers

---

<sup>24</sup> QUITTET, C. et NELIS, H. 1999 : HACCP pour PME et artisans : Secteur produits laitiers, tome 1, Ed. KULEUVEN et Gembloux, Bruxelles, 495 pages.

associés aux différents stades du processus de production d'une denrée alimentaire, à définir et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à leur maîtrise<sup>25</sup>.

### 2.2.1.1 Le concept HACCP

L'application du système HACCP n'est pas seulement un outil référentiel mais c'est l'intégration de bonnes conditions d'hygiène pour atteindre la qualité. Le système HACCP est une approche systématique et rationnelle de la maîtrise : des dangers microbiologiques, physiques et chimiques dans les aliments<sup>26</sup>.

La mise en place d'une démarche HACCP est cohérente avec toute démarche de maîtrise globale de la qualité au travers du référentiel des normes ISO. En effet, Les normes ISO 9000 clarifient toutes les étapes du fonctionnement de l'entreprise ainsi que la réalisation des contrôles et des essais et la maîtrise des équipements nécessaires à cet effet ; elles sont des référentiels pour élaborer les exigences et les objectifs à mettre en œuvre afin d'assurer la qualité. Ces normes constituent la base sur laquelle repose la certification des systèmes qualités. Elles créent dans l'entreprise un environnement favorable à l'organisation permanente d'une démarche HACCP<sup>27</sup>.

### 2.2.1.2 Buts et objectifs du système HACCP

De nos jours le système HACCP permet :

- De gérer la sécurité et la qualité de toutes les denrées alimentaires.
- De prémunir contre les problèmes d'hygiène, de sécurité et d'éviter leur récurrence.
- De donner confiance : c'est un moyen de preuve pour répondre aux attentes des clients et favoriser le dialogue entre partenaires d'une même filière<sup>28</sup>.
- De contrôler la fabrication du produit depuis l'achat des matières premières jusqu'à la consommation du produit. Le procédé de fabrication peut mettre en jeu plusieurs étapes différentes et il est impossible de les contrôler toutes. Il s'agit

---

<sup>25</sup> VIERLING E., (1998) : Aliments et boissons : Technologies et aspects réglementaires, Ed. Doin, 188 pages.

<sup>26</sup> AMGAR A., (1996) : Autodiagnostic de l'hygiène des entreprises agro-alimentaires et entreprises associées, Ed. ASEPET, Laval, France, 158 pages.

<sup>27</sup> VIERLING E., (1998), Idem, 188 pages.

<sup>28</sup> RIGE F., CARDON F., DOUSSIN J.-P., (2004) : Gestion et prévention des risques alimentaires, Ed. WEKA, Suisse, 421 pages.

donc de localiser les étapes les plus dangereuses potentiellement pour pouvoir ensuite les maîtriser<sup>29</sup>.

- De garantir la sécurité des aliments, c'est une approche documentée et vérifiable pour l'identification des points critiques et pour la mise en œuvre d'un système de surveillance<sup>30</sup>.

### **2.2.1.3 Le plan HACCP**

Un plan HACCP est conçu pour contrôler les risques qui sont reliés directement aux produits, aux ingrédients ou au processus de fabrication et qui ne sont pas contrôlés par les programmes préalables. Les plans HACCP sont élaborés par l'entremise d'un processus d'analyse des risques qui détermine les risques importants pour la salubrité des aliments. Des mesures de contrôle sont instaurées par la suite pour prévenir, réduire ou éliminer ces risques<sup>31</sup>.

### **2.2.2 Les principes du système HACCP**

Le système HACCP comprend les sept principes généraux suivant :

#### **Principe 1 : Procéder à une analyse des dangers**

Ce premier principe sous-entend trois actions à mener<sup>32</sup> :

- Identifier les dangers associés à une production alimentaire, à tous les stades, de la matière première jusqu'à la consommation finale ;
- Evaluer les dangers identifiés ;
- Identifier les mesures préventives nécessaires à leur maîtrise.

#### **Principe 2 : Identifier les points critiques pour leur maîtrise**

Il convient de définir les points, les procédures ou les étapes opérationnelles du processus qui peuvent faire l'objet d'une intervention afin d'éliminer les risques ou bien de réduire à un niveau acceptable la probabilité de leur occurrence<sup>33</sup>.

#### **Principe 3 : Etablir les seuils critiques aux CCP**

---

<sup>29</sup> BONNEFOY C., GUILLET F., LEYRAL G., (2002) : Microbiologie et qualité dans les industries agroalimentaires, Ed. Doin, 225 pages.

<sup>30</sup> QUITTET C., NELIS H., Opcit, 495 pages.

<sup>31</sup> JENNER T., ELLIOT M., MENYHART C., KINNER H (2005). Le HACCP. Advantage HACCP, document d'accompagnement. MAAO, Canada, pp.8-14. ISBN 0-7794-7117-2.

<sup>32</sup> BARILLER J., (1997) : Sécurité alimentaire et HACCP, Dans « Microbiologie alimentaire : Techniques de laboratoire », LARPENT J. P., Ed. TEC et DOC, Paris, Pp 37-58.

<sup>33</sup> QUITTET C., NELIS H, Idem, 495 pages.

Etablir des critères opérationnels (valeurs limites, niveaux cibles, tolérances). Les limites critiques séparent l'acceptable de l'inacceptable, c'est-à-dire le produit conforme du produit non conforme, le respect de ces limites atteste de la maîtrise effective des CCP<sup>34</sup>.

#### **Principe 4 : Etablir un système de surveillance des CCP**

Le système de surveillance doit permettre de s'assurer de la maîtrise effective des CCP. Il s'agit de surveiller par des séries programmées d'observations ou de mesure des paramètres (autocontrôles) que les limites critiques ne sont pas dépassées. Ces autocontrôles doivent être définis et mis en place et leurs conditions de réalisation doivent être déterminées et documentées<sup>35</sup>.

#### **Principe 5 : Etablir les actions correctives**

Il s'agit de déterminer les mesures à prendre lorsque les résultats de la surveillance exercée au niveau des CCP indiquent la perte de maîtrise<sup>36</sup>.

#### **Principe 6 : Vérifier le système HACCP**

Ce principe consiste à définir les activités, méthodes, tests à mettre en œuvre pour que le système HACCP fonctionne efficacement<sup>37</sup>.

#### **Principe 7 : Etablir un système documentaire**

Constituer un dossier dans lequel figurera toutes les procédures et toutes les relèves concernant ces principes et leur mise en application<sup>38</sup>.

### **2.3 les programmes pré-requis (PRP) :**

Les PRP, connus aussi sous « bonnes pratiques d'hygiène (BPH) », représentent l'environnement hygiénique de l'entreprise, se sont selon le Codex Alimentarius, les principes généraux d'hygiène qui fixent des bases solides pour garantir l'hygiène des

---

<sup>34</sup> BENOIT.H., (2005) : L'application des principes HACCP dans les entreprises alimentaires : Guide d'application de la réglementation, Version 2, Ed. DG Animaux, Plantes et Alimentation, Bruxelles, 32pages.

<sup>35</sup> CM- Bourgeois,J.F.Mescele et J.Zuccaa ;1990.Microbiologie alimentaire.aspest microbiologique de la sécurité et de la qualité des aliments ,Tome 1.ed.lavoisier, p497et p507.

<sup>36</sup> BENOIT.H, Opcit, 32pages.

<sup>37</sup> QUITTET C., NELIS H., Opcit, 495 pages.

<sup>38</sup> CM- Bourgeois,J.F.Mescele et J.Zuccaa ,Idem, p 497 et p507.

aliments. Et doivent être, au besoin, utilisées en conjonction avec chaque code spécifique d'usages en matière d'hygiène, ainsi qu'avec les règlements et directives régissant les critères microbiologiques. Les PRP s'appliquent à la chaîne alimentaire depuis la production primaire jusqu'à la consommation finale, en indiquant les contrôles d'hygiène à exercer à chaque stade.

### **2.3.1 La commission du Codex Alimentarius (CAC) :**

Le Codex Alimentarius en latin veut dire code alimentaire, c'est le fruit du travail de la Commission du Codex Alimentarius qui est un organisme international de plus de 180 membres, relevant du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires tel qu'établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans le but de protéger la santé des consommateurs et d'assurer des pratiques loyales dans le commerce alimentaire. La Commission promeut aussi la coordination de tous les travaux en matière de normes alimentaires entrepris par des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales<sup>39</sup>.

### **2.3.2 Les principes généraux d'hygiène alimentaire :**

Etablies par la Commission du Codex Alimentarius, ces principes suivent la chaîne alimentaire de la production primaire au consommateur final, en déterminant les conditions hygiéniques nécessaires à la production d'aliments sûrs et fiables pour la consommation. Ces principes concernent principalement les points suivants<sup>40</sup> :

#### **2.3.2.1 La production primaire :**

Afin d'assurer que les produits soient sûrs et propre à l'usage prévu, il convient de garantir :

- L'hygiène de l'environnement : la production alimentaire primaire devrait être évitée dans des zones où des substances potentiellement nocives risquent d'être présentes.
- Hygiène des zones de production alimentaire : les producteurs sont contraints de protéger les ressources de production contre les différentes contaminations probables.

---

<sup>39</sup> FAO/OMS, Codex Alimentarius, quatrième édition, Rome 2009.

<sup>40</sup> Idem.

- Manutention, entreposage et transport : par la mise en place de procédures qui assurent la protection des aliments contre les ravageurs, les Agents chimiques, physiques ou microbiologiques ainsi que celles qui assurent le contrôle.
- Opérations de nettoyage et d'entretien et hygiène corporelle au niveau de la production primaire : par la mise en place d'installations et de procédures appropriées.

#### **2.3.2.2 Etablissement, conception et installations :**

Afin de permettre une maîtrise efficace des dangers liés à la sécurité alimentaire par le respect des bonnes pratiques d'hygiène dans la conception et la construction des bâtiments, dans un emplacement adéquat et dans des installations appropriées.

#### **2.3.2.3 Contrôle des opérations :**

Dont le but est de maîtriser :

- Les dangers liés aux aliments par la mise en place des mesures de maîtrise nécessaires.
- Les différents aspects clés des systèmes de contrôle par l'ajustement des réglages nécessaires liés aux différentes étapes du processus de production.
- La salubrité de l'eau en contact avec les aliments.
- Le conditionnement, la supervision, la documentation et les procédures d'enregistrement.

#### **2.3.2.4 Etablissement entretien et assainissement :**

Afin de maîtriser les dangers sanitaires, les ravageurs et tout agent susceptible d'affecter les aliments. Ceci par la mise en place de programmes de nettoyage, de lutte contre les ravageurs, de traitement des déchets ainsi que des programmes de surveillance de l'efficacité de ces derniers.

#### **2.3.2.5 Etablissement hygiène corporelle :**

Afin d'éviter que le personnel qui ne répond pas au niveau de propreté nécessaire ne contamine les aliments, il est nécessaire de veiller au maintien et la vérification de l'état de santé des employés ayant une incidence avec les denrées alimentaire, leurs maladies et blessures, leur propreté corporelle ainsi qu'au comportement personnel des employés et des visiteurs.

### **2.3.2.6 Transport :**

L'entreprise doit prendre des mesures pour garantir la sécurité et la salubrité des aliments jusqu'à leur remise au client, ceci en définissant les spécifications des véhicules et autres conteneurs, ainsi que leurs utilisations et procédures de maintien.

### **2.3.2.7 Informations sur les produits et vigilance des consommateurs :**

L'objectif de ce principe est de disposer de produits clairement identifiés pour assurer la traçabilité et pour garantir que les consommateurs sont suffisamment informés. Pour ce faire, il convient d'identifier les lots de produits, d'accompagner les produits de renseignements adéquats par un étiquetage adapté et sensibiliser le consommateur par une communication répétée.

### **2.3.2.8 Formation :**

Des formations et des instructions doivent être assurées pour les acteurs du secteur alimentaire qui ont un impact direct ou indirect avec les denrées alimentaires. Ceci en assurant la prise de conscience et responsabilités de chaque acteur, en définissant les programmes de formation et en veillant à l'efficacité et l'actualisation de ces derniers.

### **2.3.3 Les guides de bonnes pratiques d'hygiène :**

Ce sont des documents d'application volontaire, souvent associé aux principes d'utilisation de la méthode HACCP, ils sont conçus par des professionnels afin de permettre aux organismes de respecter les réglementations du paquet hygiène, et de les aider à établir un système de management de sécurité alimentaire de manière efficace.

Ils sont particulièrement utiles aux PME parce qu'ils permettent aux professionnels de mettre en œuvre les premières étapes de la démarche HACCP, en développant des éléments de maîtrise concrets, spécifiques au secteur alimentaire qu'ils concernent, et adaptés à leur structure d'entreprise. Ces guides ont pour objectifs de <sup>41</sup> :

- Mettre l'accent sur les dangers significatifs pour la branche.
- Décliner les règles hygiéniques générales de la branche.
- Faciliter l'analyse des dangers, en étant une base préparatoire à cette dernière.
- Faciliter la mise en place et la mise à jour des PRP et des plans HACCP.

---

<sup>41</sup> <http://agriculture.gouv.fr/guides-de-bonnes-pratiques-dhygiene-0>, consulté le 19/03/2020 à 18 :00.

- Être un document de référence pris en compte lors des contrôles officiels des professionnels de la chaîne alimentaire.
- Aider à la démonstration de la maîtrise de l'hygiène par les exploitants.
- Être une base de discussion entre professionnels européens d'un même secteur.

#### **2.3.4 La validation des guides de bonne pratique d'hygiène :**

La validation d'un GBPH est une procédure, qui fait l'objet d'un protocole signé entre la Direction générale de l'alimentation, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes et la Direction générale de la santé, il se présente comme suit <sup>42</sup> :

- La notification et la désignation d'une administration pilote.
- Le recueil des commentaires des trois administrations.
- La présentation au Conseil National de la Consommation.
- La publication au JORF et la transmission à la Commission européenne.

En conclusion de cette section, l'organisme doit déterminer la stratégie à mettre en œuvre pour maîtriser la probabilité d'introduction de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, de plus assurer la maîtrise des dangers en combinant le plan HACCP et le(s) PRP (programmes prérequis).

### **Section 03 : La norme et la certification ISO 22000**

Les produits alimentaires doivent être saines, vu la gravité des conséquences de la toxicité des aliments. Dans ce contexte, s'inscrit la norme ISO 22000. En effet, la norme ISO 22000 a été structurée pour être compatible et harmonisée avec d'autres référentiels de systèmes de management internationaux, dont l'ISO 9001. Elle peut par conséquent parfaitement s'intégrer avec les systèmes de management et processus existants dans votre entreprise. L'ISO 22000 est applicable par toute entité directement ou indirectement impliquée dans la filière agro-alimentaire. Ce qui comprend les fabricants d'emballages, de produits lessiviels, les prestataires de services (nettoyage industriel, location de linge, lutte contre les agents pathogènes / parasites, etc...). Elle

---

<sup>42</sup> Idem

vous permet d'évaluer et démontrer la conformité du produit en matière de sécurité des aliments et de prouver la maîtrise exercée sur vos risques alimentaires.

### **3.1 Présentation la norme ISO 22000**

A partir des différentes lectures, nous présentons la norme comme suit : La norme ISO 22000 est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives au système de management de la sécurité des denrées alimentaires, et qui peut être appliquée indépendamment ou en association avec les autres normes des différents systèmes de management déjà existants.

La norme ISO 22000 est adoptée par les entreprises qui veulent démontrer leurs aptitudes à maîtriser les dangers liés à sécurité de denrées alimentaires afin de garantir une production de denrées alimentaires sûre, fiable et de bonne qualité lors de sa consommation par l'homme.

La norme ISO 22000 repose sur ces 04 éléments essentiels :

- Communication interactive.
- Management du système.
- Les programmes pré-requis.
- Le plan HACCP

La norme ISO 22000 repose également sur le principe d'analyse des dangers ainsi que les phases d'application mise au point par le comité du codex Alimentarius afin de les maîtriser en combinant les programmes pré-requis, le plan HACCP et les programmes pré-requis opérationnels.

#### **3.1.1 La famille d'ISO 22000 <sup>43</sup> :**

- ISO 22000 :2005 : contient des exigences de portée générale applicables à ce management.
- ISO 22004 :2014 : fournit des recommandations génériques sur l'application de ISO 22000.
- ISO 22005 :2007 : est axée sur la traçabilité de la chaîne alimentaire.

---

<sup>43</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso22000.htm>, consulté le 18/03/2020 à 09 :14.

- ISO/TS 22002-1 :2009 : contient des programmes pré-requis pour la fabrication des denrées alimentaires.
- ISO/TS 22003-3 :2011 : contient des programmes pré-requis pour l'agriculture.
- ISO/TS 22003 :2007 : fournit des exigences pour l'organisme procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### 3.1.2 les avantages de la norme <sup>44</sup> :

- Elle est internationale et compatible avec les autres normes ISO.
- Elle s'applique aux entreprises indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur implantation locale.
- Elle Facilite la démonstration aux exigences réglementaires.
- Elle est reconnue par les services de contrôle.
- Elle encourage l'utilisation des bonnes pratiques d'hygiène.
- Elle fournit en permanence des produits finis sûrs satisfaisant à la fois les exigences des clients et la réglementation en ce qui concerne la sécurité alimentaire.

### 3.1.3 Domaine d'application :

La norme ISO 22000 s'applique à tous les organismes quel que soit leur taille ou leur complexité, et qui veulent mettre en œuvre des systèmes permettant de fournir en permanence des produits sûrs, ainsi qu'à tous les acteurs impliqués directement ou indirectement dans la chaîne alimentaire de la fourche à la fourchette. La norme définit les exigences aux organismes pour leur permettre de <sup>45</sup> :

- Planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et mettre à jour un système de management de la sécurité des denrées alimentaires destiné à fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur ;
- Démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Évaluer et apprécier les exigences du client, démontrer la conformité avec les exigences établies en accord avec lui et relatives à la sécurité des denrées alimentaires afin d'améliorer la satisfaction du client ;

---

<sup>44</sup> BOUTOU (O), L'ISO 22000 : pourquoi et comment ? Afnor édition, page 03.

<sup>45</sup> Norme internationale ISO 22000, Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, première édition 01-09-2005, page 01.

- Communiquer efficacement sur les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires avec ses fournisseurs, ses clients et les parties intéressées de la chaîne alimentaire ;
- Garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Démontrer cette conformité aux parties intéressées ;
- Faire certifier/enregistrer son système de management de la sécurité des denrées alimentaires par un organisme extérieur, ou effectuer une auto-évaluation/auto déclaration de conformité à la présente Norme internationale.

Elle permet également aux organismes de petite taille ou peu développé de combiner les mesures de maitrises élaborées en externe.

### 3.1.4 Objectifs de la norme :

La qualité irréprochable des produits exigée par le consommateur et la maîtrise des dangers liés à la sécurité alimentaire sont autant d'enjeux auxquels les acteurs du marché agroalimentaire doivent faire face <sup>46</sup>.

L'élaboration de cette nouvelle norme internationale répond aux objectifs suivants <sup>47</sup> :

✓ **Harmoniser**

- Regrouper les normes nationales ou privées qui prolifèrent depuis 1997 ;
- Harmoniser le niveau d'exigence entre ces normes ;
- Etendre la portée à l'ensemble de la chaîne alimentaire ;
- Générer ainsi une culture commune.

➤ **Simplifier**

- Simplifier la tâche des entreprises ;
- Simplifier l'accréditation des certificateurs.

➤ **Assurer l'accès**

- Rendre la norme universellement accessible ;

---

<sup>46</sup> Frost R. (2006). La puissance de l'ISO. Dans : ISO Management System. [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>47</sup> Blanc D (2005), ISO 22000 – Foire aux Questions, ProCert Organisme certificateur, N°44. [www.procert.ch](http://www.procert.ch).(consulté le 04/2013). (Blanc, 2005).

- Eviter le protectionnisme des détenteurs de normes privées (BRC<sup>48</sup>, IFS<sup>49</sup>, EFSIS<sup>50</sup>, et autres).

### 3.2 Constituants de la norme FSSC 22000

FSSC (Food Safety System Certification) 22000 est un système de certification pour les systèmes de gestion de la sécurité et de la qualité des aliments et des aliments pour animaux conformément aux exigences de la norme ISO 22000/9001, aux exigences des PRP (programmes prérequis) spécifiques au secteur et aux exigences additionnelles<sup>51</sup>. La certification FSSC 22000 a pour particularités ; de prévenir l'organisme certificateur de tout retrait/rappel de produits sous 48h, la présence des audits inopinés et de surveillance pour s'assurer de l'amélioration continue, l'enregistrement sur la base FSSC 22000 et l'entreprise ne peut pas apposer le logo FSSC 22000 sur ces produits.

#### 3.2.1 ISO 9001

Cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leur client et fournir des produits et services conformes<sup>52</sup>. Pour la certification FSSC 22000-Qualité, toutes les conditions de système de gestion de qualité d'ISO 9001 :2015 sont applicables.

Pour éviter l'alourdissement du système de management des entreprises spécialisés dans le domaine agro-alimentaire, le comité technique de l'ISO, créé pour élaborer la norme ISO 22000, a opté pour la même démarche que celle suivie dans la conception de la 9001. Ceci pour assurer une compatibilité entre les deux normes et ainsi, pouvoir les appliquer toutes les deux dans un seul organisme sans que cela ne nuit à la fluidité de gestion de la qualité et/ou de la sécurité<sup>53</sup>.

#### 3.2.2 L'ISO 22000

---

<sup>48</sup> BRC : British Retail Consortium (Norme Mondiale de Sécurité des denrées alimentaires).

<sup>49</sup> IFS : International Finance Corporation (norme de performance).

<sup>50</sup> EFIS : European Food Safety Inspection Service (La norme pour les fournisseurs de produits alimentaires)

<sup>51</sup> (FSSC 22000, 2017).

<sup>52</sup> (ISO 9001, 2015): Quality management systems. Requirements.

<sup>53</sup> (Benzouai, M., Smadi, H. (2015). La maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments. Industrie agroalimentaire. In QUALITA'2015.

Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire (SMSDA) ISO22000 est basé sur cinq éléments, considérés comme essentiels par cette norme pour garantir la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux de la chaîne alimentaire qui sont : La communication interactive, le management du système ou l'approche systémique, les outils de maîtrise des dangers (les programmes prérequis, les principes HACCP et la traçabilité)<sup>54</sup>.

### **3.2.2.1 Communication interactive**

La communication le long de la chaîne alimentaire est essentielle pour garantir l'identification et la maîtrise des dangers pertinents liés à la sécurité des aliments à chaque étape. Ceci implique une communication entre les organismes situés en amont et en aval de cette chaîne. La communication des dangers identifiés et des mesures de maîtrise avec les clients et les fournisseurs permet d'aider à clarifier leurs exigences <sup>55</sup>.

### **3.2.2.2 Management du système**

Le principe de l'approche systémique trouve son origine dans la norme ISO 9001, il permet la planification et la mise à jour du système. Il repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion de la sécurité des aliments dans un seul système de management structuré, qui tient compte des autres activités générales de management de l'organisme <sup>56</sup>.

## **I. La gestion du système documentaire :**

Il s'agit de définir les moyens de maîtrise des documents internes et externes et de leurs enregistrements. Son but est de :

- Formaliser par écrit les règles de fonctionnement et les pratiques professionnelles.
- Sauvegarde du savoir-faire.
- Harmoniser les pratiques entre les différents acteurs réalisant entièrement ou partiellement une même tâche ou activité.
- Rendre l'information accessible.
- S'assurer que l'information est valide et d'actualité.

---

<sup>54</sup> ISO 22000 :2005. Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

<sup>55</sup> Jean Louis Jouve (1995). Quality and quality assurance Microbiological quality and the HACCP system. Oleaginous, corps gras & lipids. p290-296.

<sup>56</sup> THE ISO SURVEY OF CERTIFICATION. PUBLIE PAR L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE STANDARDISATION, APPARU AU 12/12/2012.

- Prévenir les risques de perte de traçabilité et de contamination
- Tracer tous résultats, toutes communications et toutes décisions.
- Formation des nouveaux arrivants<sup>57</sup>.

## II. Amélioration continue

La norme ISO 22000 s'appuie sur le principe de la roue de Deming et sa boucle d'amélioration continue de type PDCA (plan, Do, Check, Act) qui est reconnue comme un principe de conduite managérial simple et universel. Le principe peut être décrit de la façon suivante :

- Planifier (plan) : Etablir les objectifs à atteindre et identifier les ressources nécessaires pour obtenir des résultats en accord avec la politique de sécurité des aliments préalablement définie.
- Faire (Do) : Mettre en œuvre les ressources et maîtriser les dangers et les points critiques au travers de la méthode HACCP.
- Vérifier (Check) : Piloter et mesurer les procédés de réalisation, les objectifs, le plan HACCP, les cibles, les exigences légales et rendre compte des résultats.
- Agir (Act) : Mener des actions pour améliorer en continue la performance du système de management de sécurité des denrées alimentaires<sup>58</sup>.

### 3.2.2.3 Les outils de maîtrise les dangers

La sécurité dans l'ISO 22000 se manifeste dans l'intégration des différents outils de maîtrise de la salubrité des produits alimentaires, connus comme un contrôle interne qui repose sur des règles d'hygiène et d'échantillonnages ; un contrôle externe qui repose sur un contrôle réglementaire assuré par les services étatiques, ces outils sont résumés en 3 systèmes qui sont interdépendants entre eux<sup>59</sup>.

#### a) Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP)

Il s'agit d'un système censé garantir la salubrité des aliments, qui tient compte de tous les risques potentiels et les facteurs qui peuvent nuire à la santé du consommateur, reconnu dans le monde entier et fondé sur des données scientifiques,

---

<sup>57</sup> ISO 22000 :2005. Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire. (ISO 22000, 2005)

<sup>58</sup> Passadori, Y., Hervy, M. P., Gervais, X., Verny, C., Legrain, S., et Jeandel, C. (2010). La démarche qualité et l'évaluation des pratiques professionnelles : un outil pour une meilleure prescription des médicaments chez la personne âgée. Les cahiers de l'année gérontologique. 2(4) : 589-601.

<sup>59</sup> Benzouai, M., Smadi, H. (2015). Idem.

employé pour que la préparation des produits alimentaires se fasse en toute sécurité<sup>60</sup>.

### a.1) Eléments de base d'un système HACCP

Un système HACCP efficace comporte deux éléments :

- ❖ **Programmes préalables** : Conçus pour assurer le contrôle des risques liés au personnel et à l'environnement de fabrication des aliments, en vue de créer des conditions favorables à la production de produits alimentaires sûrs<sup>61</sup>.
- ❖ **Le plan HACCP** : utilisé pour contrôler les risques liés directement aux aliments transformés (CCP) et au processus de fabrication (PRPo)<sup>62</sup>.

### b) La traçabilité :

**La traçabilité est une composante essentielle des industries agroalimentaires.**

Le système de traçabilité est indispensable pour garantir le système qualité ; la capacité de retrouver à travers les étapes de production, de transformation et de distribution ; le cheminement d'une denrée alimentaire, d'un aliment pour animaux, d'un animal producteur de denrées alimentaires ou de substances destinées à être incorporées dans une denrée alimentaire ou un aliment pour animaux<sup>63</sup>.

### c) Programmes prérequis (PRP)

Ce sont des programmes établis pour créer des conditions favorables à la production de produits alimentaires sûrs. Ils constituent les conditions et les activités de base nécessaires pour maintenir un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs. Il s'agit d'une innovation importante de la Norme ISO 22000.

Si une entreprise se lance dans le plan sans avoir mis en place des programmes prérequis, des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication (BPH/BPF), ou si une partie d'un prérequis n'est pas maîtrisée correctement, il en résulte beaucoup de

---

<sup>60</sup> Kohilavani, W.Z. (2013). Embedding Islamic dietary requirements into HACCP approach. Food Contrôl. p607-612.

<sup>61</sup> Manning, L. (2013). Development of a food safety verification risk model. British Food Journal.115(4): 575-589.

<sup>62</sup> Mouffok, N., Benhadja, L., Ferhat, Z., et Bousbia, N. (2013). Identification et analyse des dangers d'un processus de fromage fondu selon l'ISO 22000. In QUALITA2013.

<sup>63</sup> Dupuy, C. (2004). Analyse et conception d'outils pour la traçabilité de produits agroalimentaires afin d'optimiser la dispersion des lots de fabrication (Doctoral dissertation, Lyon, INSA).

dangers, il sera nécessaire de retenir et de contrôler des points critiques (CCP) supplémentaires dans le plan HACCP. Il s'en suit une liste interminable de mesures préventives à mettre en place <sup>64</sup>.

La maîtrise des PRP simplifie les plans HACCP et garantit l'intégrité de ces plans pour assurer la salubrité des produits. C'est dans ce contexte et pour ces diverses raisons que les programmes prérequis liés à la production doivent être mis en place avant la mise en œuvre du programme de gestion de la qualité selon la démarche HACCP <sup>65</sup>.

### 3.2.3 La différence entre HACCP et la norme ISO 22000

Outre le fait que HACCP est un système de la sécurité alimentaire, et que ISO est une norme du système de management de la sécurité alimentaire, les différences sont les suivantes<sup>66</sup> :

- La norme ISO 22000 permet le développement d'un système de management de la sécurité alimentaire par des experts externes pour toute entreprise et cela comprend la mise en œuvre et la vérification de toutes les activités ou d'une partie des activités impliquées dans le système.
- La norme ISO 22000 fait également référence aux bonnes pratiques dans les secteurs et aux règles générales d'hygiène publiées par Codex Alimentarius.
- En plus de la communication interne, la communication externe est également une condition pour la création, la mise en œuvre et la mise à jour du SMSA selon la norme ISO 22000.
- La norme ISO 22000 exige l'analyse du risque pour évaluer chaque danger de la sécurité alimentaire identifiée.
- La norme ISO 22000 demande la documentation du PPP.
- HACCP utilise les concepts traditionnels de la division des mesures de contrôles en deux groupes : les préalables et les mesures appliquées aux points des contrôles critiques (PCC). Dans le cas de la norme ISO 22000, ces

---

<sup>64</sup> Donnat, E., Allier, F., Cerf, O., Cotillon, C., Dauguet, S., Feinberg, M., François, H., Gautier, J. M., Humbert, C., Langhade, E., Leprince, F., Parguel, P., Puterflam, J., Taupier-Letage, B. (2012). Faisabilité et pertinence d'un diagnostic de dangers sanitaires et de procédures de maîtrise basés sur les principes de l'HACCP en exploitation agricole. P351-364.

<sup>65</sup> ISO/TS 22003:2013. Food safety management systems. Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems.

<sup>66</sup> <https://pecb.com/pdf/articles/1-pecb-difference-between-haccp-and-iso-22000-fr.pdf>, Consulté le 01 Mars 2020, à 08 :00.

concepts sont réorganisés dans un ordre logique en ajoutant un groupe de mesures de contrôle nommé Programmes préalables opérationnels (PPO).

- La norme ISO 22000 exige la surveillance du système et la planification des actions correctives pour un PPO et pour le PCC.
- La norme ISO 22000 exige une analyse et une amélioration selon les résultats de la surveillance du PPO et le plan HACCP.
- La norme ISO 22000 exige également l'examen et l'identification des spécifications, de la formulation et de l'origine pour l'apport des produits finaux.
- La norme ISO 22000 sépare et clarifie les activités de vérification et de validation.
- Les contrôles allergènes sont requis au programme préalable de ISO 22000 ; mais il n'est pas mentionné dans HACCP.
- La norme ISO 22000, de nouveaux termes ont été développés, comme "produit potentiellement dangereux" et le terme « retrait » pour le rappel de produit et les activités de recollection des produits.
- La norme ISO 22000 exige une amélioration continue et une mise à jour du système de management.

### **3.3 les principaux principes liés à la norme ISO 22000**

La structure de la norme ISO 22000 repose sur quatre blocs principaux étroitement liés :

- La responsabilité de la direction.
- Le management des ressources.
- La planification et la réalisation des produits sûrs.
- La validation, la vérification et l'amélioration de système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### 3.3.1 La responsabilité de la direction

#### 3.3.1.1 Engagement de la direction

L'engagement de la direction doit se traduire par sa forte implication lors de la mise en œuvre du SMSDA par des actes visibles et concrets, afin d'améliorer les performances de l'entreprise, garantir son succès ainsi que sa pérennité. Ceci en <sup>67</sup> :

- Montrant que la sécurité des denrées alimentaires est confortée par les objectifs d'activités de l'organisme ;
- Communiquant au sein de l'organisme l'importance de satisfaire aux exigences de la présente norme internationale, à toutes exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences des clients relatives à la sécurité des denrées alimentaires ;
- Etablissant une politique en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Menant des revues de direction ;
- Assurant la disponibilité des ressources.

Afin de fournir la preuve de son engagement, la direction inclut la mise en place d'initiatives de sensibilisation et de leadership (présence à des réunions, des formations, des plans d'investissement...etc.) liés au développement et à la mise en œuvre du système de management de la sécurité des aliments.

#### 3.1.1.2 Politique de sécurité des denrées alimentaires :

La présente norme exige de la direction de documenter sa politique de sécurité des denrées alimentaires, qui elle-même doit <sup>68</sup> :

- Être approprié au rôle de l'organisme dans la chaîne alimentaire afin d'évaluer le degré de maîtrise en amont et en aval et d'adapter ainsi sa politique.
- Être Conforme à la fois aux exigences légales et réglementaires et aux exigences définies en accord avec les clients en matière de sécurité des denrées alimentaires.
- Être Communiquer, mise en œuvre et maintenue à tous les niveaux de l'organisme.
- Être Tenue par des objectifs mesurables.

#### 3.1.1.3 La communication

La communication interactive tout au long de la chaîne alimentaire est selon la norme ISO 22000, un élément essentiel pour garantir que tous les dangers liés à la sécurité

---

<sup>67</sup> BOUTOU (O), Opcit, page 245.

<sup>68</sup> Norme internationale ISO 22000, Opcit, page 06.

des denrées alimentaires, qu'ils soient microbiologiques, chimiques, physiques ou allergènes, sont bien identifiés et parfaitement maîtrisés. Pour cela, elle met l'accent sur deux types de communication :

**I. Communication externe :**

La communication externe concernant les aspects relatifs à la sécurité des denrées alimentaires pour les produits de l'organisme est très importante, car elle peut s'avérer utile pour les autres organismes de la chaîne alimentaire et parce qu'elle permet de faire connaître les dangers dont la maîtrise est assurée par d'autres organismes intervenants dans la chaîne alimentaire.

**II. Communication interne :**

L'efficacité et la pérennité du SMSDA, dépendent de la mise en œuvre et du maintien d'une bonne communication avec le personnel de l'organisme, qui doit être au courant du but poursuivi et être en mesure d'exposer son point de vue et de le discuter. Aussi, l'efficacité du système nécessite que l'équipe chargée du SMSDA soit informé en temps réel des modifications apportées.

**3.1.1.4 La préparation et réponses aux urgences :**

La direction doit se préparer à répondre aux accidents et aux situations d'urgence que l'organisme risque de rencontrer. Elle doit donc établir, mettre en œuvre et maintenir des procédures pour gérer ces situations qui ont un impact négatif sur la sécurité des denrées alimentaires.

**3.1.1.5 La revue de direction :**

La revue de direction représente la boucle de l'amélioration continue du SMSDA, parce qu'elle permet de mesurer les résultats obtenus, afin qu'elle puisse modifier sa politique, ses objectifs et les ressources nécessaires pour assurer l'efficacité du système et réaliser de meilleures performances.

**3.2.2 Le management des ressources**

La norme ISO 22000 exige une allocation de ressources appropriées pour l'élaboration, la mise en œuvre, l'entretien et la mise à jour du système de sécurité des denrées alimentaires, ainsi que la compétence et la formation initiale et continue de

l'équipe SMSDA et de toute personne ayant une incidence ou un contact avec les denrées alimentaires.

En ce qui concerne la ressource humaine, plus précisément celle ayant une incidence avec les denrées alimentaires, l'organisme doit veiller à sa compétence en lui assurant des formations ou d'autres actions qui amélioreront leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être.

L'organisme doit veiller également à ce que chaque membre du personnel soit conscient du rôle de son activité, de son importance et sa contribution à la sécurité des denrées alimentaires.

Aussi, la direction de l'organisme doit veiller à ce que ses infrastructures et l'environnement de travail en son sein soient conformes aux exigences de la norme et qu'ils ne peuvent nuire à la sécurité des aliments, ceci en fournissant les ressources nécessaires à assurer la propreté et l'hygiène des locaux, le taux d'humidité, la température, les vêtements de protection, ...etc.

La prise en compte des infrastructures et de l'environnement de travail, contribue à l'élaboration et la mise à jour des programmes pré-requis.

### **3.2.3 Planification et réalisation de produits sûrs**

Afin de réaliser un produit sûr, l'organisme doit planifier, développer et mettre en œuvre des procédés nécessaires à la maîtrise des dangers relatifs à la sécurité des denrées alimentaire, ceci comprend :

- **Les programmes prérequis :**

L'élaboration et la mise en place des PRP au sein d'un organisme, peut être basée sur le principe de l'amélioration continue.

Premièrement, lors de la planification, l'identification des données d'entrées sont généralement décrite dans la réglementation, les exigences clients (cahier de charges...etc.), les guides de bonne pratique (BPH, BPP, BPD, BPV...etc.) ainsi que dans les codes d'usage du codex Alimentarius.

Ensuite, l'équipe SMSDA procède au choix et à la validation des PRP en s'appuyant sur différentes méthodes telles que la méthode QQCOQPC (qui ? quoi ? comment ? où ? quand ? pourquoi ? et combien ?) ou la méthode des 5M (le diagramme d'Ishikawa).

Après, l'équipe SMSDA doit communiquer les PRP au personnel intéressé sous forme de document compréhensible, puis elle devra s'assurer de leur mise en œuvre. Une fois mis en œuvre, elle procède à l'analyse des résultats de vérification de leur mise en œuvre pour qu'enfin elle puisse les réajuster et les modifier pour atteindre un niveau supérieur d'efficacité.

### **3.2.4 La validation, la vérification et l'amélioration de système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

La vérification doit permettre à l'organisme de s'assurer de la pertinence de son système de management de sécurité des denrées alimentaires, la mise à jour des éléments d'entrées pour l'analyse des dangers ainsi que de la mise en œuvre et l'efficacité des PRP, PRPo et du plan HACCP.

Dans le cas où la vérification est fondée sur l'essai d'un échantillon et que ce dernier s'avère non conforme par rapport au niveau acceptable défini, les lots de produits concernés doivent être traités en tant que produits potentiellement dangereux.

Aujourd'hui, la sécurité des denrées alimentaires est une responsabilité partagée entre les différents acteurs de la chaîne alimentaire, ceci est due au fait que les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires peuvent intervenir à n'importe quel stade de cette chaîne. Pour pallier à ce problème et maîtriser les dangers liés à la salubrité des aliments, des initiatives publiques et privées se sont multipliées pour établir des règles et des référentiels plus ou moins volontaires concernant le système de management des denrées alimentaires.

Face à cette multitude de référentiels qui a engendré une confusion pour les organismes du secteur agroalimentaire et dans un souci d'harmonisation, l'élaboration d'une norme internationale ISO 22000 relatives au système de management de la sécurité des aliments s'est avérée nécessaire.

---

## Conclusion de chapitre

Depuis quelques années et partout dans le monde, les consommateurs ont pris conscience de l'enjeu économique et social que représente la qualité, ce qui les a rendus encore plus exigeant. Ces exigences concernent principalement les produits du secteur agro-alimentaires, et ce à cause des différentes crises liées à la sécurité des denrées alimentaires qu'a connu le monde, telles que la vache folle, le poulet à la dioxine, la contamination par les métaux lourds...etc.

Ainsi, la plupart des entreprises de ce secteur ont commencé à s'intéresser aux différents concepts de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, ainsi qu'aux principes des bonnes pratiques d'hygiène, pour garantir aux consommateurs des produits fiables, sûr et de bonne qualité.

La norme ISO 22000 est la première norme internationale relative à la mise en œuvre d'un système de management de sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire voulant fournir un produit sûr et fiable aux consommateurs. Aussi, elle s'applique pour tous les acteurs de la chaîne alimentaire de la fourche à la fourchette (éleveurs, producteurs, fabricants d'aliments du bétail, fournisseurs, industrie agroalimentaire, grossistes, distributeurs, restaurateurs).

Afin de maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, la norme ISO 22000 adopte la notion des programmes pré-requis PRP, et se base sur la combinaison des programmes pré-requis opérationnels PRPo ainsi que sur le plan HACCP.

Recourir à la certification de son système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon les exigences de la norme ISO 22000, devient aujourd'hui une démarche essentielle pour les organismes souhaitant prouver la conformité de leur système aux normes internationales, afin d'instaurer un climat de confiance avec leurs parties prenantes quant à l'existence d'un engagement de la direction. La certification ISO 22000 leur permet également, de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue grâce aux différentes exigences qui portent sur la vérification et l'audit.

## **Chapitre II : Satisfaction client**

---

---

## **Chapitre II : Satisfaction client**

Au cours de la dernière décennie, l'offre de choix pour le consommateur a explosé que ce soit pour les détaillants, les banques, les télécommunications, les médias et plusieurs autres sphères des affaires. Le monde dans lequel nous évoluons est clairement devenu un environnement beaucoup plus complexe. Suite à ces changements constants, le besoin de développer une relation client plus solide et plus profonde, ainsi que de surveiller la force de cette relation avec un niveau de raffinement toujours plus élevé s'est affirmé. Cela a conduit à l'avènement de la gestion de la relation client et de la mesure de leur satisfaction, à un point tel que ces deux dimensions sont désormais indissociables.

La satisfaction des clients est la clé de la réussite de tout organisme, dans ce cas, il est important de disposer d'outils adéquats afin de déterminer d'une manière objective les besoins des clients, de faire l'évaluation de la satisfaction et en fin de suivre les progrès et les améliorations dans le processus défini.

Le client estime que la qualité du service offert égale ou surpasse ses attentes. La satisfaction du client est déterminée, à la fois par les attentes du client et la performance perçue du service.

L'objectif de ce chapitre est de présenter :

- Introduction sur la satisfaction de la qualité.
- Les déterminants de la satisfaction client
- La qualité externe et la satisfaction client

## Section 01 : Introduction sur la satisfaction client

### 1.1 Définition et généralité sur la satisfaction client

Selon KOTLER : « la satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus ». <sup>69</sup>

Aussi, PHILIP KOTLER et BERNARD DUBOIS définissent la satisfaction comme étant : « Le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes » <sup>70</sup>.

De son côté LINDON définit : « la satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation ». <sup>71</sup>

Selon LIOSA définit la satisfaction comme « Une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service » ; « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. » ; « la satisfaction d'une expérience de service spécifique, en se fusionnant avec les évaluations nées d'expériences précédentes, influence la perception globale de qualité d'une entreprise de service ». <sup>72</sup> Elle met en évidence l'influence de la qualité perçue sur la satisfaction et que la qualité perçue peut être modifiée lorsqu'interviennent des facteurs cognitifs.

Enfin, pour YVES LEGOLVAN, « la satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir ». <sup>73</sup>

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, et souvent comme un mélange des deux. Pour cerner les différents

---

<sup>69</sup> KOTLER(P)et DUBOIS(B), "marketing management", Paris,2000, P68.

<sup>70</sup> KOTLER, P, et, Dubois, B, « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur » RFMn° 144-145,1993.

<sup>71</sup> LENDREVIE(J), LEVY(J), Mercator, paris,2003, p911.

<sup>72</sup> Llosa S. (1996), "Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-Marseille.

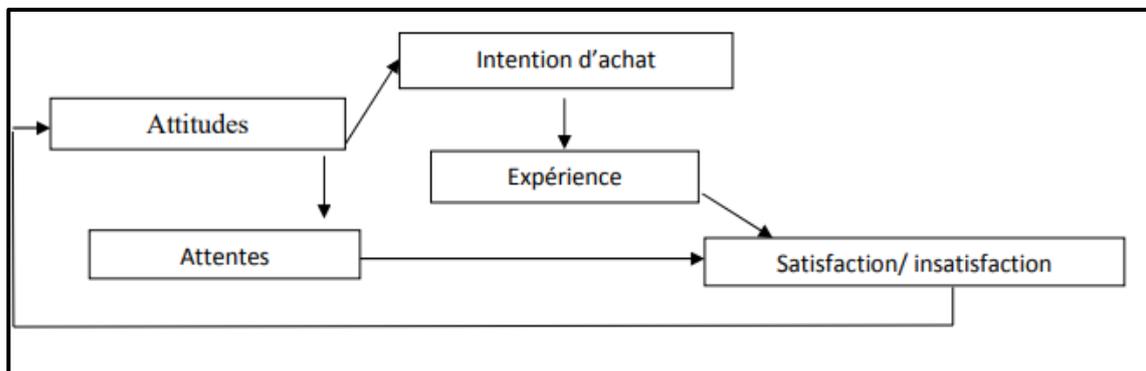
<sup>73</sup> LEGOLVAN(Y). « Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre »,7eme édition, paris,1995, p186.

contours de cette notion, nous avons jugé utile de faire recours à différents auteurs, reconnus comme réputés, en la matière.

Ainsi, nous pouvons dire que la satisfaction est un jugement, une évolution qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables d'un client donné. Une expérience de service supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction, alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction, nous pouvons nous inspirer du modèle de satisfaction d'Oliver pour bien appréhender la satisfaction.

La figure suivante représente le modèle de satisfaction selon Oliver (1993).

**Figure (2,1) : le modèle de la satisfaction**



Source : KOTLER- KELLER- DEBOIS- MENCEAU- Marketing Management, 13 éditions, Pearson Education, Paris, 2009, p 169.

Cette figure démontre que lorsque les attentes sont identiques aux attitudes, nous constatons une intention de l'achat, cela conduit à un jugement pour la satisfaction et l'insatisfaction qui intègre d'une part la qualité perçue et d'une part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux caractéristiques du concept satisfaction.

Cette satisfaction inclut non seulement les sentiments associés au processus d'achat, mais également l'atmosphère avant et après l'exécution des achats. Si l'entreprise se rapproche de ses clients, elle répond plus facilement à leurs besoins et envies sur une

longue période<sup>74</sup>. Par conséquent, un facteur crucial pour bâtir une réussite à long terme de l'entreprise est de satisfaire en permanence les besoins des clients<sup>75</sup>. La satisfaction du client est souvent associée à la gratification du client. Les produits ou services, source de satisfaction, apportent la valeur souhaitée à leurs clients, au moins à un degré suffisant. La norme ISO 10004 précise que : « La satisfaction est un jugement, une opinion exprimée par le client. Le degré de satisfaction reflète l'écart entre la vision du client du produit attendu et la perception du client du produit livré »<sup>76</sup>.

Toutes les décisions, prises par le consommateur, sont affectées par de nombreux facteurs, y compris économiques, tels que : les revenus, le prix, l'épargne, les prêts, l'impact des instruments de commercialisation et des facteurs non économiques, tels que : démographique, social ou psychologiques.<sup>77</sup> Reconnaître et satisfaire les besoins, les attentes, les préférences et le comportement du client n'est pas facile et - en plus - le savoir ne garantit pas le succès sur le marché. La raison est que le comportement des consommateurs n'est pas rationnel. Les consommateurs qui achètent un certain bien ont généralement déjà clarifié les exigences concernant leur qualité, leur finalité ou leur utilisation. Ils ne paient pas pour le produit dans un sens physique, mais ils paient pour la valeur ou ce qu'ils attendent du produit. Les attentes ont une portée différente et peuvent parfois être très surestimées ou assez modestes. C'est pourquoi la décision du consommateur est précédée par l'initiation et la définition des besoins spécifiques du client.

Le besoin du consommateur signifie une demande de biens et services spécifiques. Selon J. Senyszyn : « Le besoin des consommateurs est un état d'indispensabilité de la possession ou de l'utilisation des produits, résultant du niveau atteint de développement de l'environnement humain et de ses exigences en tant que structure bio-psycho-sociale »<sup>78</sup>. Tous les besoins de consommation se réfèrent aux produits du travail humain. Une autre définition dit que le besoin est une condition

---

<sup>74</sup> Szymczak J., Urbaniak M. La satisfaction du client en tant que déterminant des opérations commerciales. *Marketing et marché* 12/2006. p. 23.

<sup>75</sup> Mazurek-Łopacińska K. *Comportements des acheteurs et leurs conséquences commerciales*. Varsovie. PWE Ed. 2003. p. 305.

<sup>76</sup> International standard ISO/TS 10004:2010 *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*. Geneva. International Organization for Standardization. 2010. p. 15.

<sup>77</sup> Włodarczyk-Śpiwak K. *Facteurs déterminant la structure de la consommation des jeunes ménages*. Szczecin. Université de Szczecin. 2003. p. 64.

<sup>78</sup> Senyszyn J. *Besoins des consommateurs*. Introduction à la théorie des besoins économiques. Gdańsk. Université de Gdańsk Ed. 1995. p. 66.

potentielle ou réelle de l'absence de quelque chose, ce qui est nécessaire pour maintenir une personne en vie et lui permet de se développer individuellement, d'acquérir et de maintenir un certain statut social<sup>79</sup>. Les besoins procurent un inconfort associé au manque de satisfaction causé par la pénurie de valeurs tangibles ou intangibles dans la situation donnée. Il y a peu de besoins humains fondamentaux - mais les désirs humains ont un caractère illimité. Bien que les gens aient des ressources limitées, ils choisissent donc les produits qui offrent un bon rapport qualité-prix<sup>80</sup>.

La base du choix des clients est perçue par sa valeur, que des produits ou services spécifiques sont capables de fournir. La spécification de la valeur du bien n'est pas la même que celle du service, la valeur des services est différente de la valeur des produits. En raison de la nature des services, leur valeur a toujours un caractère immatériel, bien qu'il existe également des éléments matériels. La réception du service par le client est généralement plus émotionnelle que la perception des produits. La valeur joue un rôle très important dans la prise de décision des clients. Ayant le choix entre plusieurs offres, ils décident des produits ou services dont la valeur est perçue comme la plus élevée. Les clients n'évaluent pas la valeur et le coût du produit de manière objective, mais uniquement en tant que valeur perçue. L'évaluation des marchandises livrées au client est un défi pour les fabricants d'aujourd'hui. Les produits disponibles sur le marché sont très modernes et leur production est basée sur des techniques et technologies avancées. Par conséquent, il est difficile de dire combien vaut le produit du point de vue du client. Il est important de faire une distinction entre le point de vue de l'organisation sur la qualité du produit livré et la perception du client du produit livré, car la perception régit la satisfaction du client<sup>81</sup>.

Un état de satisfaction ou d'insatisfaction est un sentiment subjectif et est le résultat d'expériences spécifiques de perceptions et d'émotions individuelles. Cette satisfaction ou insatisfaction reflète un sentiment lié aux attentes satisfaites ou non satisfaites par rapport à un produit ou service particulier<sup>82</sup>. La satisfaction ressentie par le client, est associée à l'expérience de ses impressions positives, et à l'inverse sera liée à l'insatisfaction face au manque d'incitations positives.

---

<sup>79</sup> Baruk A. I. Les acheteurs finals comme sujets d'influence marketing. Maison de l'organisateur Ed. Torun. 2008. p. 39.

<sup>80</sup> Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Marketing. Manuel européen. Varsovie. PWE Ed. 2002.

<sup>81</sup> International standard ISO/TS 10004 :2010 Quality management [...]. Op. cit. p. 3.

<sup>82</sup> Baruk A. Création de valeur marketing. Problèmes de qualité. 7/2002. P. 24.

Les avis sur les produits ou services disponibles sur le marché sont très divers et sont de nature plutôt subjective. On pourrait dire que la satisfaction du client, qui est un sentiment personnel, et elle est affectée par divers facteurs<sup>83</sup>.

## 1.2 Les caractéristiques de la satisfaction client

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un service repose sur un ensemble de critères : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité<sup>84</sup>.

- **La satisfaction est subjective** : La satisfaction des clients dépend de leur perception des services et non de réalité évaluatif portant sur une expérience résultant de processus cognitifs, et intégrant des éléments affectifs.
- **La satisfaction est évolutive<sup>85</sup>** : La satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes et des standards, et du cycle de la vie de l'utilisation du produit/service.

Comme nous l'avons vu, les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres. Or, comme la loi de la concurrence incite les fournisseurs à augmenter leur performance relative afin d'être préférés, cela fait inexorablement évoluer le niveau moyen des offres et donc les standards de référence.

- **La satisfaction est relative<sup>86</sup>** : Comme la perception du client est subjective, la satisfaction varie aussi entre l'expérience vécus par le consommateur, est une base de référence antérieure à l'achat.

De point de vue marketing, ce qui compte n'est pas le fait d'être meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

Ces trois importantes caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un service. Le jugement d'un client ne repose donc pas sur des bases absolues, mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour

---

<sup>83</sup> Mazurek-Łopacińska K. Comportements des acheteurs [...]. Op.cit. p. 307.

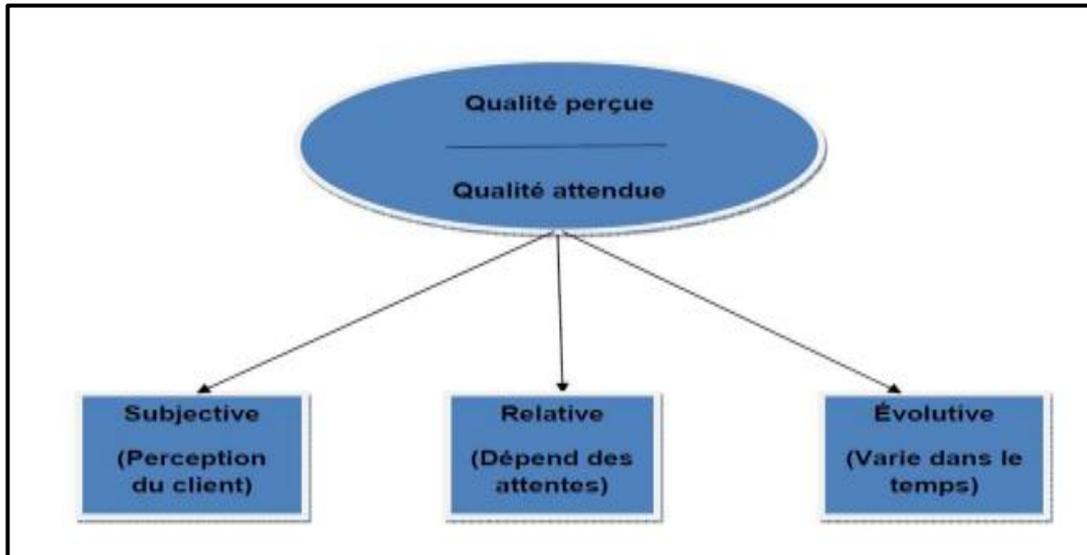
<sup>84</sup> Dabiel.RAY, « mesurer et développer la satisfaction clients », 3 -ème édition, paris, 2002, P24

<sup>85</sup> Ibid. P25.

<sup>86</sup> Dabiel.RAY, Op.cit. P 27

une même expérience de services, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

**Figure (2,2) : les trois caractéristiques de la satisfaction**



Source : DANIEL. Ray, mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, Paris, 2001, P24.

### 1.3 Le management de la relation client CRM (*customer relation management*)

La gestion de la relation client (CRM) est une combinaison de personnes, de processus et de technologies qui cherche à comprendre les clients d'une entreprise.

Le CRM a évolué à partir des progrès de la technologie de l'information et des changements organisationnels dans les processus centrés sur le client. Les entreprises qui mettent en œuvre avec succès le CRM récolteront les fruits de la fidélité de la clientèle et de la rentabilité à long terme.

#### 1.3.1 le concept de management de la relation client

*Customer Relations Management* est un concept moderne qui met l'accent sur les clients et la façon de consolider les contacts avec eux et voici quelques définitions de la gestion de la relation client :

Il est connu comme une vision holistique de la valeur client basée sur l'orientation de l'organisation vers l'objectif d'établir des relations rentables avec eux à travers les concepts de marketing interactif, les ventes et le service<sup>87</sup>.

Il était également connu pour recueillir des informations détaillées sur les clients à chaque moment de contact avec eux, et de les gérer sur la base de l'utilisation des TIC, dans le but de construire une relation forte avec eux et de gagner leur fidélité à leur marque<sup>88</sup>.

Il est également connu comme une stratégie de marketing qui travaille à recueillir des données sur les clients, afin de connaître leurs besoins et leur comportement, et de travailler à satisfaire en fournissant les meilleurs produits et services qui répondent à leurs besoins et de créer une valeur ajoutée pour le client, la relation avec le client est gérée par l'utilisation de la technologie de l'information, où les méthodes sont utilisées pour gérer la relation avec le client<sup>89</sup>.

Si nous examinons la relation entre le marketing et le management de la relation client, la plupart des rédacteurs et des chercheurs conviennent que le management d'une relation est un moyen ou une méthode d'application du marketing aux relations.

### 1.3.2 Les composantes de management de la relation client

Il se compose sur trois éléments de base<sup>90</sup> :

- **Client** : C'est la seule source de bénéfice que l'organisation veut réaliser et la croissance future qu'elle vise, et un bon client est celui qui fournit un profit plus élevé avec le moins de ressources possibles, mais c'est rare parce que les clients d'aujourd'hui sont plus familiers avec les produits sur les marchés, et se crée une forte concurrence entre les institutions, de sorte que la technologie peut fournir la capacité de différenciation entre les clients et de les gérer.

---

<sup>87</sup> Youssef Hajim Sultan Al-Taie et Hashim Fawzi Dabas Al-Abadi, Customer Relations Department, première édition, Al-Warraq Edition et distribution, Amman, Jordanie, p. 322

<sup>88</sup> Dilmi fatiha, Développer la relation avec le client comme base pour renforcer sa fidélité à la marque, Département des sciences des affaires, PHD mémoire, Faculté des sciences des affaires Sciences économiques et de gestion, Université d'Alger, Algérie, p 48.

<sup>89</sup> Ilham Nema Kazim, l'Impact du Modèle d'Administration avec le Client dans l'Amélioration de la Qualité de Performance d'Assurance, le Journal d'Al Muthanna de Sciences d'Administration Économie, le volume 1, numéro 07 Université Al-Qadisiyah, Koweït, p136.

<sup>90</sup> Abdullah Gallam et Mohammed Qureshi, Le rôle des technologies de l'information dans le renforcement et l'activation de la gestion des pièces jointes du client, Le journal d'Économiques et la Recherche d'Administration, N°30, Université de Biskra, Algérie, p148.

- **Relation :** Les relations entre la structure de l'organisation et ses clients impliquent des communications bidirectionnelles et une interaction continue entre eux et des relations qui peuvent être à court ou à long terme, et peuvent être continues, intermittentes, répétitives ou à la fois. Les relations peuvent être des tendances ou des comportements, même lorsque les clients ont une attitude positive envers l'organisation et ses produits, le comportement de leur achat sera positionnel.
- **Management :** La gestion des relations avec la clientèle n'est pas seulement une activité au sein du département marketing, mais comprend également le changement organisationnel continu dans la culture, les processus, les structures et la technologie adoptées par l'organisation afin de réaliser une infrastructure appropriée, et que les informations sur les clients recueillis se transforment en la connaissance de l'organisation qui mène les activités à tirer parti de l'information et des opportunités de marché.

Le management de la relation client se concentre principalement et essentiellement sur le client où il a mis au sommet de la pyramide parce que l'institution considère que le client est le roi et est la seule source de profit et celui qui dirige l'institution de sorte que l'institution tente de lier avec lui des relations fortes avec la transparence et la crédibilité et obtenir les plus grandes informations sur lui pour apprendre à le connaître, ainsi que l'institution tente de lier des relations solides au sein de l'organisation avec les employés parce que l'employé est considéré comme un client ainsi pour l'institution et essayer de le satisfaire et de sentir l'attention de la direction.

### 1.3.3 Les objectifs de management des relations avec la clientèle

Les clients sont l'élément vital de toute organisation, comprenant sa richesse réelle précieuse et les dirigeants économiques, de sorte qu'il doit prendre soin d'eux et de construire des relations solides avec eux, comme le dialogue et la philosophie d'enrichir l'autre opinion comme un élément clé à travers lequel l'organisation peut établir des relations à long terme avec ses clients actuels et sa poursuite à long terme de nouveaux clients, les objectifs les plus importants que la gestion de la relation client cherche à atteindre<sup>91</sup>:

---

<sup>91</sup> Youssef Hajim Sultan Al-Taie et Hashim Fawzi Dabas Al-Abadi, op.cit. p 206 et p207.

- Améliorer la satisfaction et la fidélité de la clientèle envers l'organisation ;
- Maximisez la valeur client à long terme ;
- Utilisation optimale des segments de clientèle ;
- Cibler les clients les plus rentables à partir du portefeuille total des clients ;
- Accroître l'efficacité et l'efficience de la gestion de la clientèle ;
- Créez une bonne vision client de l'organisation.

#### **1.3.4 Les avantages de management des relations avec la clientèle**

La gestion de la relation client se concentre sur crée des relations solides avec les clients existants, nous constatons qu'il y a de nombreuses raisons pour lesquelles garder le client ancien plus rentable que de l'obtenir un nouveau, où il est atteint à travers ses avantages<sup>92</sup> :

- Les dépenses des clients augmentent avec le temps ;
- Atteindre la satisfaction du client, ce qui le rend prêt à payer un prix plus élevé ;
- Mettre les coûts qui diminuent avec le temps dans la vie du client ;
- La satisfaction du client s'augmente à partir traitement des produits à temps lorsque sont commandés par lui ;
- Les achats des produits répétés par les clients de l'organisation réduisent quelque peu les coûts dépensés pour un produit nouveau ou amélioré ;
- Réduire les coûts de promotion ;
- Gagnez de nouveaux clients avec l'aide de clients existants ;
- Accroître la croissance des bénéfices reçus du client.

En conclusion, La satisfaction des clients est une notion phare des différents programmes management et marketing présents dans les entreprises. Cette recrudescence de la concurrence, physique ou en ligne, a d'un certain côté obligé les sociétés à redéfinir leurs objectifs et leur manière de les réaliser. Les sociétés souhaitent obtenir de la part de leurs clients le plus haut degré de satisfaction possible, puisque cela est indéniablement lié à un plus fort volume de ventes et à une augmentation et des parts de marché et par la même occasion du chiffre d'affaires.

---

<sup>92</sup> Youssef Hajim Sultan Al-Taie et Hashim Fawzi Dabas Al-Abadi, Idem.

## Section 02 : Les déterminants de la satisfaction de client

Afin de mieux contribuer à l'amélioration de la qualité des services des entreprises, cette section se focalise sur la détermination des dimensions de contribution des éléments de la satisfaction globale des clients.

### 2.1 Les dimensions de la satisfaction client et les préalables pour améliorer la satisfaction client

#### 2.1.1 Les dimensions de la satisfaction client

Les dimensions de la satisfaction sont des caractéristiques d'une expérience de service. En effet, il existe de multitudes de dimensions de satisfaction qu'une organisation peut vouloir évaluer, nous pouvons citer les plus répondus dans la littérature : la courtoisie ; l'empathie ; la sécurité ; le cout ; l'empressement ; la confidentialité ; la rapidité ; l'accessibilité de service.

Cependant, selon (Bartikowski, Brown et Bellulo), quatre types de dimensions la satisfaction d'un client vis-à-vis d'un service à savoir<sup>93</sup> :

- **Les dimensions de mécontentement** : si les dimensions sont perçues comme inadéquates, le client sera très insatisfait, mais toute amélioration au-delà d'un seuil adéquat n'aura pas d'impact.
- **Les dimensions de contentement** : l'absence de la dimension a peu d'impact sur la satisfaction, mais sa présence à une grande influence positif.
- **Les dimensions critiques** : ces dimensions sont à la fois des dimensions de contentement et de mécontentement. Leur présence a une forte influence positive sur la satisfaction, alors qu'à l'inverse leur absence a une influence très négative.
- **Les dimensions linéaires** : un changement dans la prestation de ces dimensions affectera de façon proportionnelle la satisfaction du client.

#### 2.1.2 les préalables pour améliorer la satisfaction client

Un processus de recommandation nécessaire pour l'amélioration de la satisfaction client ; il est comme suit<sup>94</sup> :

---

<sup>93</sup> BARTIKOWSKI, 1999; DONOVAN, BROWN et BELLULO, 2001; MORI Social Research Institute, 2002.

<sup>94</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), op.cit., P 863.

- **L'écoute :** l'écoute client repose sur un bon système d'information de la qualité des services qui permet l'écoute des réclamations, études poste achat, entretien de groupe, clients mystère, études globales de la satisfaction.
- **La fiabilité :** la fiabilité constitue de noyau central et la première attente des clients à l'égard d'un service, elle se fait à travers l'établissement des standards, l'information, la mesure du nombre et des types de défaillances.
- **La réponse aux attentes de base :** les attentes de base des clients doivent être satisfaites et les entreprises doivent être continuellement performante dans la délivrance du service de base ainsi un bon traitement des réclamations en développant un bon système de résolution des problèmes notamment par une bonne formation du personnel.
- **Dépassement des attentes de clients :** la fiabilité du service réduit les causes d'insatisfaction. Pour satisfaire et fidéliser les clients l'entreprise doit dépasser le niveau d'attente acceptable pour rapprocher du niveau d'attente désiré.
- **Développement d'un esprit d'équipe :** pour développer un excellent service l'entreprise doit encourager le travail en équipe.
- **L'enquête auprès des salariés :** les salariés ont des idées sur la façon d'améliorer le service.
- **Être l'exemple :** la direction d'une entreprise doit descendre son piédestal et monter l'exemple, aimer et visiter des équipes, être sur le terrain. L'entreprise cherche toujours à satisfaire ses clients face aux propositions de ses concurrents, afin de les fidéliser et de les conserver en tentant leurs attentes et réduire le taux des clients infidèles.

En conclusion, on peut dire que la satisfaction des clients est considérée comme le vecteur du développement de l'entreprise.

## 2.2 Le processus cognitif et affectif

La satisfaction des clients est un processus qui est liée à plusieurs facteurs, il intègre des processus à la fois cognitifs et affectifs<sup>95</sup>. Le processus cognitif a été introduit par Oliver (1980) et connu sous l'appellation du modèle de dis-confirimation des attentes. Selon ce modèle, la satisfaction est le résultat de la comparaison entre la performance perçue et les attentes. Contrairement à cette approche cognitive qui a dominé la recherche sur la satisfaction jusqu'à la fin des années 80, de nombreuses études récentes attestent de l'influence des réactions affectives (les réactions émotionnelles positives et les réactions émotionnelles négatives) sur la satisfaction. La satisfaction selon le modèle cognitif est présentée à travers :

### 2.2.1 Processus cognitif

#### 2.2.1.1 Le modèle de dis-confirimation des attentes

Selon Oliver (1980), la satisfaction est fonction des attentes préalables (Olshavsky et Miller, 1972) et de l'écart entre ces attentes et la performance du produit ou service (Cardozo, 1965). Elle est ainsi formée conformément à la théorie du niveau d'adaptation d'Helson (1959) selon laquelle l'individu ne perçoit un stimulus que s'il le compare à un standard préexistant.

Ce modèle proposé par Oliver (1980) postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit (ou du service). Il comporte donc trois principaux construits<sup>96</sup> :

- Les attentes préalables du consommateur en rapport avec le produit (ou le service);
- Le jugement porté sur la performance du produit (ou du service) au cours de l'expérience de consommation ;
- La dis-confirimation (positive, négative ou neutre) qui résulte de la comparaison entre la performance et les attentes.

Ainsi, selon ce modèle, un jugement favorable (une satisfaction) ou défavorable (une insatisfaction) est le résultat d'un processus évaluatif par lequel le consommateur

---

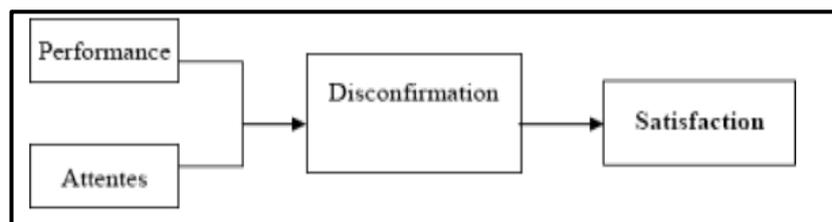
<sup>95</sup> RIADH LADHARI, « la satisfaction du consommateur, ses déterminants » revue de l'université de Moncton, 2005, P176.

<sup>96</sup> RIADH LADHARI, op.cit., P177.

compare la performance réelle du produit ou service, après la consommation, avec les attentes qu'il avait avant la consommation. Lorsque la performance perçue est inférieure aux attentes, il résulte une insatisfaction et Lorsqu'elle est supérieure aux attentes, il s'ensuit une satisfaction. Enfin, lorsque la performance perçue est égale aux attentes, il découle de l'indifférence. Plusieurs études ont examiné cette relation entre la disconfirmation des attentes et la satisfaction. Elles montrent une relation linéaire positive entre les deux variables (Bearden et Teel, 1983 ; Oliver, 1980 ; Oliver et Linda, 1981).

Le niveau de satisfaction (d'insatisfaction) s'accroît avec la magnitude de la confirmation (de l'infirmité) des attentes. La figure suivante schématise les principaux construits du modèle de dis-confirmation des attentes.

**Figure (2, 3) : Le modèle original de dis-confirmation**



**Source : RIADH LADHARI, « la satisfaction du consommateur, ses déterminants » revue de l'université de Moncton, 2005, P176.**

Le modèle de dis-confirmation a fait l'objet de plusieurs critiques qui ont porté notamment sur la nature du standard de comparaison, la pertinence de la dis-confirmation comme variable médiatrice, l'influence d'autres éléments cognitifs sur la satisfaction et le rôle des réactions émotionnelles.

### **2.2.1.2 Les antécédents cognitifs**

En plus des attentes, de la performance et de la dis-confirmation, deux autres éléments cognitifs ont été avancés comme déterminants de la satisfaction : l'équité et l'attribution<sup>97</sup>.

<sup>97</sup> RIADH LADHORI, op.cit., P179.

- **L'équité** : La théorie de l'équité se fonde sur la comparaison entre les coûts engagés dans la transaction et les bénéfices attendus pour chaque partie de l'échange. Selon cette théorie, un acheteur est censé comparer son propre rapport à celui du vendeur ou à celui d'un autre acheteur qui a acheté le même produit ou a reçu le même service. Cette comparaison conduit le consommateur au sentiment d'avoir été équitablement traité ou non. Ainsi, si le consommateur juge que le rapport d'un autre consommateur est supérieur au sien, il sera mécontent, puisqu'il aura été traité de façon inéquitable. Plusieurs études ont confirmé le rôle de l'équité comme antécédent à la satisfaction.

Par exemple, Swan et Oliver (1985) rapportent que la satisfaction est déterminée également par la dis-confirimation et l'équité. Ces deux facteurs sont indépendants et leurs effets s'ajoutent pour expliquer la satisfaction. Oliver et Desarbo (1988) trouvent que l'équité est le quatrième déterminant le plus significatif (après la dis-confirimation, la performance et les attentes) de la satisfaction.

- **L'attribution** : La théorie de l'attribution a été à l'origine introduite pour expliquer le comportement de réclamation (Folkes, 1984 ; Richins, 1983 ; Valle et **Krishnan, 1978**). Cette théorie suppose que l'échec du produit à satisfaire les attentes du consommateur devrait les amener à en rechercher les causes. Ces causes peuvent être temporaires ou stables (l'attribution de stabilité), internes ou externes (l'attribution lieu de causalité), volontaires ou involontaires (l'attribution de contrôle).

L'application de la théorie de l'attribution a été étendue. Ainsi, l'attribution a été introduite comme antécédent direct à la satisfaction ou l'insatisfaction (Folkes, 1984). Folkes rapporte que les consommateurs sont plus insatisfaits lorsque la cause de l'échec est attribuée au fournisseur (cause externe). Bitner (1990) développe un modèle qui suppose que les attributions de contrôle et de stabilité interviennent à titre de variables médiatrices entre la dis-confirimation des attentes et la satisfaction. L'étude empirique réalisée par Bitner confirme le fait que l'attribution de contrôle et l'attribution de stabilité ont des effets négatifs et significatifs sur la satisfaction. Lorsque les consommateurs pensent que le fournisseur a le contrôle sur les raisons du mauvais service, ils en sont

encore moins satisfaits. Aussi, lorsque les clients pensent que les raisons du mauvais service sont stables, ils en sont encore moins satisfaits.

L'attribution a aussi été introduite comme antécédent aux réactions émotionnelles elles-mêmes considérées comme déterminant de la satisfaction (Oliver, 1993). À titre d'exemple, Oliver distingue trois types d'attribution : l'attribution externe, l'attribution interne et l'attribution situationnelle, qu'il considère antécédents à la formation des réactions émotionnelles négatives.

### **2.2.2 Processus affectif (réaction émotionnelles)<sup>98</sup>**

Dans le champ du comportement du consommateur, les travaux réalisés les deux dernières décennies ont montré que les états affectifs du consommateur ont des effets importants, notamment sur le traitement de l'information par le consommateur, son processus de choix et son attitude envers les messages publicitaires. Dans le champ de la satisfaction du consommateur, la faible valeur prédictive du modèle cognitif de disconfirmation des attentes a incité d'autres chercheurs à s'interroger sur l'absence de la prise en compte des dimensions affectives dans l'évaluation de la satisfaction. A titre de précision, les termes « réaction émotionnelles » renvoient ici aux réactions émotionnelles générées par la consommation du produit ou du service.

## **2.3 La mesure de la satisfaction des clients**

La mesure de la satisfaction client doit permettre d'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction des clients ensuite les hiérarchiser par leur contribution à la satisfaction globale, d'identifier le degré de satisfaction des clients à l'égard des services ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente, et enfin de déterminer des axes d'amélioration prioritaires.

La mise en place d'un dispositif de mesure de satisfaction client permet à l'entreprise de :

- Apprécier l'adéquation de son portefeuille de service aux besoins des segments de clientèle ciblé ;

---

<sup>98</sup> RIADH LADHORI, op.cit., P179.

- Evaluer en permanence l'adaptation de chaque service, de chaque bouquet de prestations, aux attentes des clients ;
- Estimer la valeur d'image associée à ses offres de services ;
- Se positionner par rapport aux offres concurrentes ;
- Détecter les dysfonctionnements de ses processus opérationnels ;
- Mesurer l'efficacité des actions qualité qu'elle a engagées.

Ainsi, chaque entreprise doit assurer la mesure de la satisfaction de sa clientèle, il existe plusieurs méthodes pour la faire. Dans le titre qui suivra, nous allons essayer de présenter les méthodes fréquemment utilisées pour apprécier le degré de satisfaction.

### **2.3.1 Les méthodes de mesure de la satisfaction :**

L'entreprise doit toujours rester à l'écoute de son marché et surveiller avec soin l'évolution des besoins et attentes de sa clientèle afin de les satisfaire au mieux dans cette partie nous présenterons des principales méthodes disponibles pour mesurer la satisfaction à savoir :

- a) **Les boîtes à suggestion :** L'entreprise orientée client doit l'inviter à formuler des suggestions de ses critiques c'est le cas des hôtels et restaurant qui tiennent ainsi des registres au l'on peut porter ses remarques et constations, ce registre est connu sous le nom « le cahier de doléances », les hôpitaux et les cliniques de leur côté remettent ce qu'on appelle « le livre d'accueil » et demandent parfois à l'un des employés d'être le porte-parole des malades. D'autres parts, il existe des entreprises qui n'hésitent pas à mettre à disposition de ses clients un numéro vert pour faciliter le contrat avec eux.
- b) **Les enquêtes de satisfaction :** La première méthode de mesure de satisfaction est insuffisante, il est essentiel de l'accomplir avec d'autres moyens tels que les enquêtes périodiques, ou un questionnaire est destiné auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle à qui on demande aux personnes interrogées d'exprimer leurs avis sur l'entreprise et sur la concurrence et les interroger aussi sur leur niveau de satisfaction.

- c) **Le client mystère (fantôme)** : C'est une technique qui consiste à faire appel à une personne pour jouer le rôle d'un client et il lui est demandé de noter toutes les impressions positives ou négatives.
- d) **L'analyse de client perdu** : Ce point est très important, car la majorité des clients mécontents n'expriment pas leurs opinions, ils se contentent de changer de marque ou de produit sans que l'entreprise ne comprenne les raisons, dans ce cas l'entreprise doit :
- Comprendre la logique d'achat des clients qui lui ont quitté ;
  - Expliquer les éléments déterminants de leur départ ;
  - Et en fin, de hiérarchiser et mettre en œuvre les actions correctives.

Pour arriver à mesurer la satisfaction, l'entreprise doit suivre certaines étapes.

### **2.3.2 les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction**

Pour qu'on puisse mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis d'un service offert par l'entreprise, un processus décline en plusieurs étapes peut être avancé. Les étapes sont suivantes<sup>99</sup> :

#### **L'étape (1) : L'identification des déterminants de la satisfaction**

Cette étape a comme rôle de connaître les critères de satisfaction et l'insatisfaction des clients, par des études qualitatives (entretien en face à face ou en groupes). Cela permet d'identifier des critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

#### **L'étape (2) : analyse des critères de satisfaction et l'insatisfaction**

Ici, il faut mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients. Des études qualitatives et utilisent différentes techniques possibles, comme l'analyse conjointe (ou Trade off), pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par type d'attente.

#### **Etape (3) : La construction et la mise en place d'un baromètre**

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

---

<sup>99</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J) Opcit, p575.

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

#### **Etape (4) : La comparaison aux concurrents**

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celle des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs on leur demandera d'indiquer leur satisfaction aux clients des concurrents.

### **2.3.3 Les indicateurs de la mesure da satisfaction des clients**

Il existe plusieurs indicateurs, cependant, les deux principaux indicateurs sont<sup>100</sup> :

- **Les réclamations** : le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamation est un signe d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction des clients par le suivi des réclamations et cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et presque le suivi des plaintes ne permets pas de se faire une idée sur la satisfaction de l'ensemble des clients.
- **Le taux de défection des clients** : la mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé est un signe de problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans la politique de la fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquête apurés de client pur mesurer et évaluer leur satisfaction.

D'une façon générale, la mesure de la satisfaction directe permet de hiérarchiser les attentes des clients et les classer par ordre de priorité afin de déterminer les actions d'amélioration. La mesure de satisfaction nécessite beaucoup de temps et beaucoup d'attention des clients. Il est donc difficile voire même impossible de cibler simultanément tous les objectifs de l'entreprise.

De plus, la satisfaction des clients est une responsabilité qui concerne et implique tout l'organisme.

---

<sup>100</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), op.cit., P 863.

## Section 03 : La qualité externe et la satisfaction client

La qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et d'améliorer ainsi sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs<sup>101</sup>.

### 3.1 La qualité de service comme déterminant de la satisfaction

L'amélioration de la qualité est devenue une grande priorité pour améliorer la satisfaction des clients. Il faut une cohérence entre la qualité et les besoins du consommateur sinon on augmente les risques d'insatisfaction.

Dans cette sous-section nous allons présenter quelques définitions de la qualité de services et les différents critères qui permettent aux consommateurs d'apprécier la qualité de service offert.

#### 3.1.1 Définition de la qualité de service

La qualité d'une prestation ne peut pas se définir à priori à partir d'un modèle idéal à atteindre, mais on peut la considérer plutôt comme « *la résultante complexe de tension au sein et entre trois force* »<sup>102</sup>.

- Le client qui cherche à satisfaire au mieux l'ensemble de ses besoins mais dispose de moyen limité ;
- Le prestataire qui doit optimiser son offre en fonction de ses capacités (techniques, financières...) et de ses objectifs de rentabilités ;
- La concurrence qui représente une alternative aux choix du prestataire par le client ou, pour le moins, un référentiel pour l'appréciation de ses services.

#### 3.1.2 les dimensions de la qualité de service

---

<sup>101</sup> [https://www.i-manuel.fr/ME\\_commS/ME\\_commSpart1dos2CO3doc2.htm](https://www.i-manuel.fr/ME_commS/ME_commSpart1dos2CO3doc2.htm), Consulté le 22/06/2020 à 11 :44.

<sup>102</sup> MONIN (Jean Michel), « la certification qualité dans les services », AFNOR, France, 2001, p60.

La nature intangible du service requiert une approche distincte de la définition et de la mesure de la qualité qui est difficile à évaluer et étant donné que les clients participent à la mesure de la production du service. ZEITHAMIL, BERRY et PARASURAMAN ont identifié dix dimensions utilisées par le consommateur afin d'évaluer la qualité du service<sup>103</sup> :

- Crédibilité : être digne de confiance et honnête ;
- Sécurité : préserver le client de tous types de danger, de risques et de doutes ;
- Communication : écoute des clients et information régulière des clients ;
- Compréhension du client : efforts de l'entreprise pour connaître les clients et leurs besoins ;
- Tangibilité : apparence physique des locaux, des équipements, du personnel et des documents ;
- Fiabilité : capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise ;
- Réactivité : capacité de l'entreprise à réaliser pour le client, le service dans le délai voulu ;
- Compétences : possession et maîtrise des connaissances nécessaires pour délivrer les services.

### **3.1.3 Les déterminants de la qualité perçue dans le domaine des services**

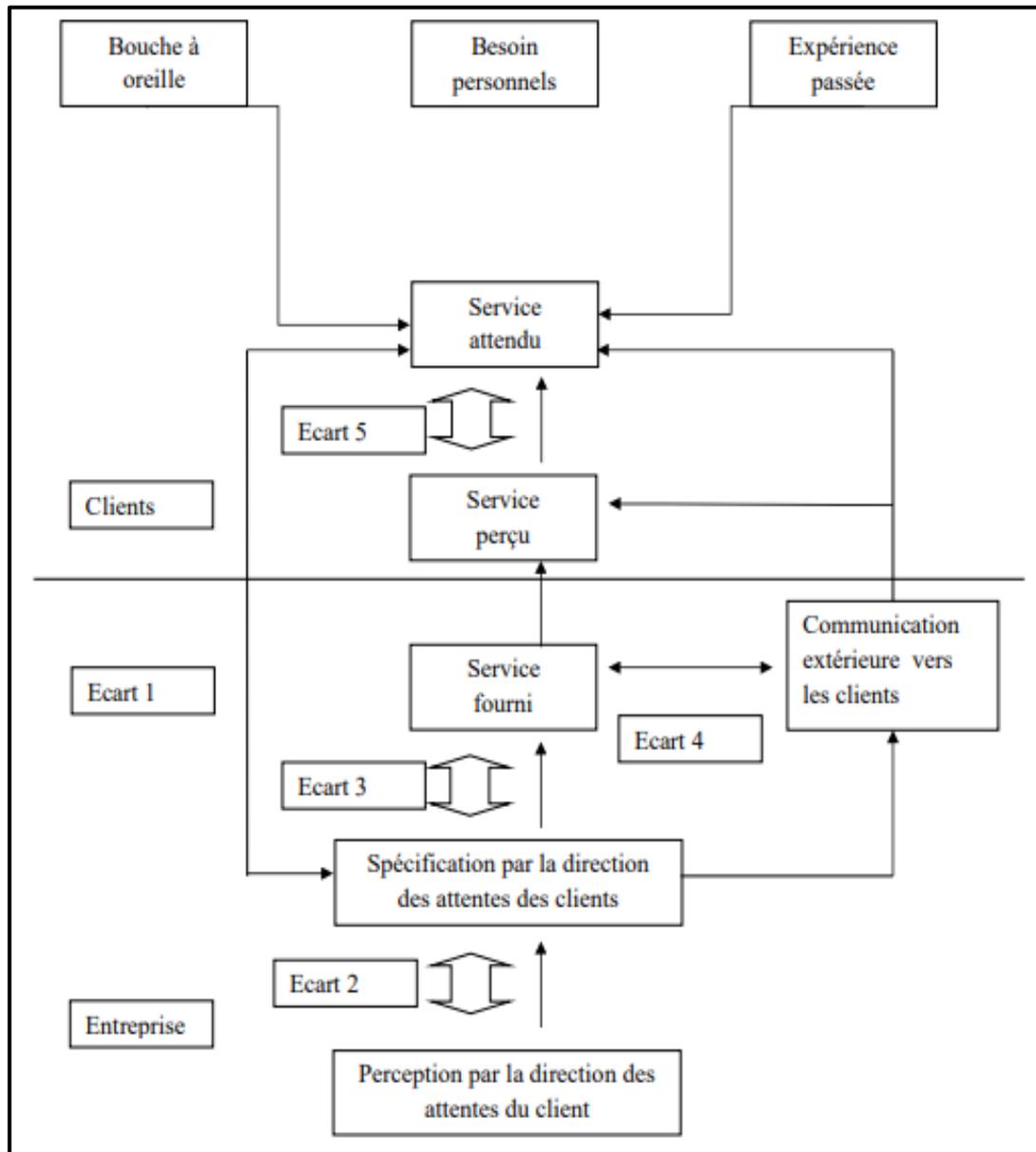
PARASURAMAN, ZEITHAML et BERRY ont engagé durant les années quatre-vingt ambitieux programme de recherche sur la qualité de service. En effet il développer en 1985 SERVUQUAL (service qualité), c'est un outil permettant d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service et d'en trouver des indicateurs, il constitue le point de départ de la majorité des travaux sur la qualité de service<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), op.cit., p1994.

<sup>104</sup> Phillip KOTLER, Kevin KELLER, « marketing management », 13ème édition, Pearson Education, Paris, P425.

Figure (2,4) : Modèle de la qualité



Source : Phillip KOTLLER et autres, marketing management, 13eme édition, Pearson Education, France, 2009, p.471.

Ainsi, la figure ci-dessus nous amener à constater que :

- **L'écart n° 01** : l'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients : l'entreprise ne reçoit pas toujours ce que les consommateurs n'attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés.

- **L'écart n° 02** : l'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité : l'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates.
- **L'écart n° 03** : l'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives : Les prestations de services peuvent être handicapées par de nombreux facteurs : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement, parfois des directives contradictoires.
- **L'écart n° 04** : la prestation l'écart entre et la communication externe : Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité.
- **L'écart n° 05** : l'écart entre le service perçu et le service attendu : Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

### 3.2 La qualité de service et sa relation avec la satisfaction client

La satisfaction et la qualité perçue ont reçue beaucoup d'attention dans la littérature en marketing des services. Selon Oliver et Parasuraman, « *la qualité de service perçue résulterait d'un processus comparatif entre ce que le client considère devoir être le service offert par une entreprise et ses perceptions de performance sur ce service* »<sup>105</sup>.

Ainsi, la qualité perçue est une confrontation de la perception qu'a le consommateur de la qualité rendue à ses attentes préalables vis-à-vis d'une prestation. Cette définition de la qualité perçue rejoint celle de la satisfaction qui est un jugement, une évaluation intégrant d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables. Ces définitions expliquent pourquoi ces deux notions très souvent confondues. Les deux notions de satisfaction et de la qualité perçue ont des similitudes mais aussi des différences :

Au niveau des similitudes, les deux notions se fondent sur la comparaison entre les performances perçues et un standard de références, elles sont toutes des évaluations subjectives définies en termes de résultat et de processus. Ce qui concerne les différences on les résume dans le tableau suivant :

---

<sup>105</sup> LOVELOCK (C), WIRTH (J) et LAPERT (D), Op.cit, p.383.

**Tableau (2,1) : différence conceptuelle entre la qualité et la satisfaction  
(d'olivier1996)**

<b>Dimension de comparaison</b>	<b>Qualité</b>	<b>Satisfaction</b>
<b>Dépendance à l'expérience</b>	Non requise, peut être obtenue de manière indirecte ou externe	Requise
<b>Attributs/ dimensions</b>	Spécifique aux caractéristiques du produit ou services	Potentiellement tous les attributs ou dimensions du produit ou services
<b>Attentes/standard</b>	Idéale, « excellence »	Prédictions, normes, besoins
<b>Cognitif/affectif</b>	Cognitive principalement	Cognitives et affective
<b>Antécédents conceptuels</b>	Externe (prix, réputation, sources de communication diverses ...)	Déterminant conceptuels (équité, regret, affectif, dissonance, attribution...)
<b>Objectifs temporels</b>	Long terme principalement	Court terme principalement (transaction ou rencontre spécifique)

**Source : Grace-blanche NGANMINI-ASATSOP, la mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-Learning, Thèse Doctorat Nouveau régime ès, Science de gestion, université Nancy2, 17Septembre2009, P147.**

Enfin, l'entreprise a donc pour but d'offrir un service de qualité afin de satisfaire sa clientèle. Elle peut s'aider en offrant des garanties de services à ses clients afin de s'assurer que ce dernier soit entièrement satisfait des services obtenus. La qualité est devenue un principe fondamental et impératif pour les entreprises notamment celle de secteur des services. La qualité des services est l'une des façons de se différencier et de celle démarquée de la concurrence. Cependant la satisfaction des clients représente une dimension importante de la qualité des services et un indicateur crédible pour mettre en évidence ainsi que pour corriger certains dysfonctionnements dans les entreprises de services. La satisfaction est une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et les attentes préalables, d'autre part, elle est créée par la mobilisation de l'entreprise. Une

meilleure qualité de service entrain un niveau de satisfaction élevé, cependant la mesure de la satisfaction du client est le moyen de fidélisation du client qui la source de profit.

### 3.3 Le lien entre la qualité et la satisfaction client

L'objectif principal de la gestion de la qualité est d'améliorer la satisfaction du client. Les clients ont besoin des produits et services qui répondent à leurs attentes et il est clair que dans un environnement moderne, orienté client, l'économie, la réussite sur le marché et même l'existence d'une organisation dépendent de la conformité entre l'offre et les exigences du client.

La mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité, basés sur les normes internationales de la série ISO 9000, est l'approche la plus répandue en matière de gestion de la qualité. Le système de management de la qualité (SMQ) est défini comme un ensemble d'éléments interdépendants ou en interaction, comme les personnes, les ressources, l'infrastructure, les processus et autres, combinés ensemble pour établir des objectifs concernant la qualité et atteindre ces objectifs. Il fait partie du système de management de l'organisation qui se concentre sur l'atteinte de résultats, par rapport aux objectifs de qualité, pour satisfaire les besoins, attentes et exigences des clients et autres parties intéressées<sup>106</sup>.

La satisfaction client est présente dans le SMQ au moins à deux niveaux :

1. Niveau des principes de management de la qualité, exprimés dans le principe de l'orientation client, disant que les organisations dépendent de leurs clients et doivent donc comprendre les besoins actuels et futurs des clients, répondre aux exigences des clients<sup>107</sup>.
2. Niveau d'exigences de gestion de la qualité, par exemple, au point 5.2 de l'ISO 9001 (orientation client), la direction doit veiller à ce que les exigences du client soient déterminées et respectées dans le but d'améliorer la satisfaction du client<sup>108</sup>.

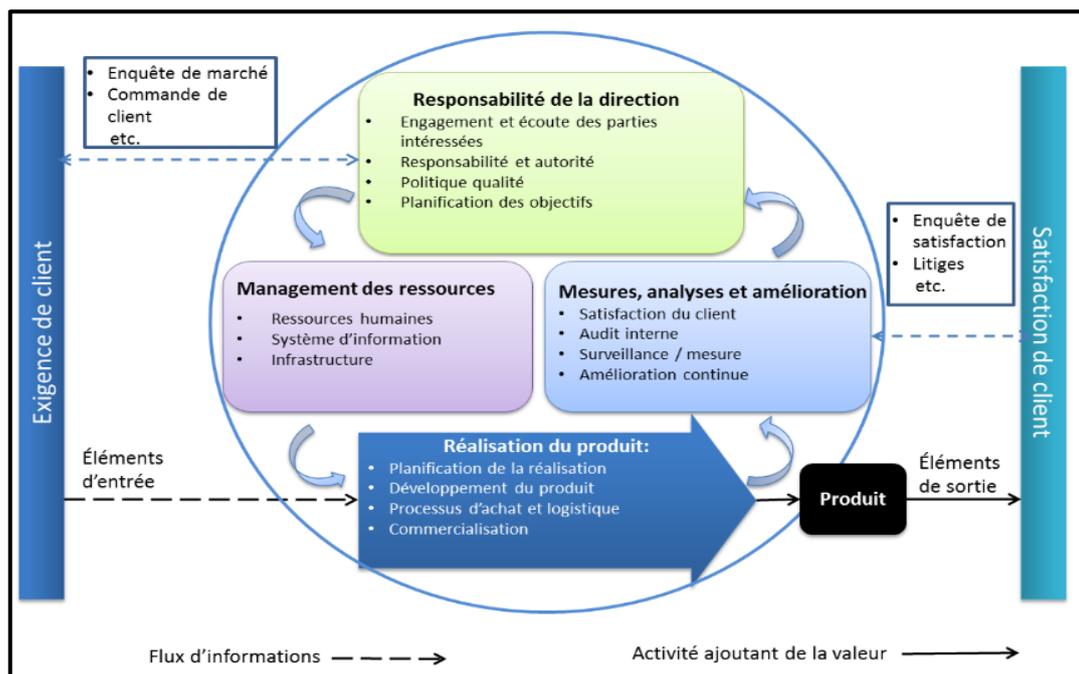
---

<sup>106</sup> Norme internationale ISO 9000 2005 Systèmes de management de la qualité - Fondements et vocabulaire. Dans la norme polonaise PN-EN ISO 9000 2006, Systèmes de gestion de la qualité. Notions de base et terminologie. Varsovie p. 26.

<sup>107</sup> Ibidem, p. 6.

<sup>108</sup> Norme internationale ISO 9001 2008 Systèmes de management de la qualité - Exigences. Dans la norme polonaise PN-EN ISO 9000 2009. Systèmes de gestion de la qualité. Exigences. Varsovie. 2009. p. 18.

**Figure (2,5) : Place de la satisfaction dans le système de gestion de la qualité**



**Source : Norme internationale ISO 9000 2005 Systèmes de management de la qualité - Fondements et vocabulaire. En polonais standard PN-EN ISO 9000 2006, Systèmes de gestion de la qualité. Notions de base et Terminologie. Varsovie. 2006.**

**p. 8.**

Le système de gestion de la qualité ISO 9000 encourage les organisations à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à garder ces processus sous contrôle. Le système de gestion de la qualité peut fournir le cadre d'une amélioration continue pour augmenter la probabilité d'améliorer la satisfaction du client et la satisfaction des autres parties intéressées. Parce que les besoins et les attentes des clients évoluent, et en raison des pressions concurrentielles et des progrès techniques, les organisations sont amenées à améliorer continuellement leurs produits et processus<sup>109</sup>.

Toute activité dans une organisation doit être traitée comme un processus et les organisations doivent systématiquement identifier et gérer les processus (approche

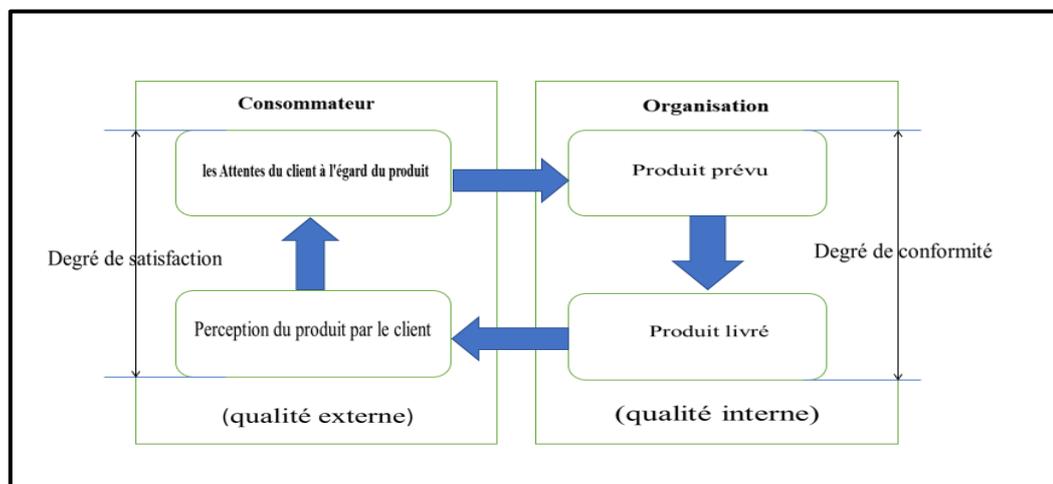
<sup>109</sup> Norme internationale ISO 9000 2005 [...]. Op. cit. p. 10.

processus). L'ensemble du système de gestion de la qualité est un processus qui transforme les exigences du client en produit répondant aux besoins du client et lui donnant satisfaction (figure 4). Dans ce modèle, la satisfaction du client et son suivi sont nécessaires pour évaluer si l'organisation a répondu aux exigences du client. Le client est le principal moteur de la gestion de la qualité et de l'amélioration de la qualité, car l'utilisation de ce modèle est :

1. Déterminer les besoins et les attentes des clients, identifier et définir les exigences des clients ;
2. Transformer ces exigences en aspects technologiques et organisationnels internes ;
3. Évaluer les résultats des activités et notamment la satisfaction des clients.

Cela exécute le mécanisme de réglementation basé sur la satisfaction du client (figure 06)

**Figure (2,6) : SMQ Mécanisme réglementaire basé sur la satisfaction du client**



**Source : la norme internationale ISO / TS 10004 2010 Management de la qualité - Satisfaction client - surveillance et la mesure. Genève. Organisation internationale de normalisation. 2010. p. 14**

Les attentes du client sont principalement déterminées par son expérience, les informations disponibles et ses besoins. Le produit planifié (puis livré) caractérise le

produit que l'organisation a l'intention de livrer. Il s'agit généralement d'un compromis entre la compréhension par l'organisation des attentes du client, les capacités de l'organisation, ses intérêts internes et les contraintes techniques, statutaires et réglementaires applicables à l'organisation et le produit. La perception du client par ses besoins, son marché et son environnement. Le degré de satisfaction reflète l'écart entre la vision du client du produit attendu et la perception du client du produit livré<sup>110</sup>.

L'objectif principal de la gestion de la qualité est l'optimisation de ces trois relations :

- Degré de conformité (au sein de l'organisation) ;
- Degré de satisfaction du consommateur ;
- Écart entre la vision interne et externe de la qualité

Parce que les processus liés au client et sa satisfaction sont fondamentaux dans la gestion de la qualité, ils ont été décrits dans les normes ISO 10001–10004. Ces normes, dont le titre commun est « Gestion de la qualité - Satisfaction du client », fournissent des conseils pour la planification, la conception, le développement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration des processus liés au client.

La famille standard contient les documents suivants<sup>111</sup> :

- ISO 10001:2007 Management de la qualité - Satisfaction client - Lignes directrices pour les codes de conduite des organisations.
- ISO 10002:2004 Management de la qualité - Satisfaction client - Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organisations.
- ISO 10003:2007 Management de la qualité - Satisfaction client - Lignes directrices pour le règlement des litiges externes aux organisations.
- ISO / TS 10004:2010 Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices pour la surveillance et la mesure.

Ces normes décrivent un système cohérent de gestion de la satisfaction client et montre que la relation entre ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 et ISO 10004 dans ce système. La norme ISO / TS 10004 :2010 fournit des conseils dans la définition et la mise en œuvre de processus pour surveiller et mesurer la satisfaction

---

<sup>110</sup> Norme internationale ISO / TS 10004 2010 Gestion de la qualité [...] Op.cit. p. 14.

<sup>111</sup> <https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html>. Consulté le 27/06/2020 à 00 :12.

des clients. La norme recommande que l'organisation établisse une approche systématique pour surveiller et mesurer la satisfaction des clients. Cette approche doit être appuyée par un cadre organisationnel permettant la planification, l'exploitation, la maintenance et l'amélioration des processus de suivi et de mesure de la satisfaction client<sup>112</sup>.

Le système de suivi et de mesure de la satisfaction des clients, entre autres, doit garantir une parfaite compréhension des attentes du client et une perception de la manière dont ces attentes sont satisfaites, devrait garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la pertinence des données pertinentes pour la satisfaction du client, devrait garantir que le suivi de la satisfaction du client est continu et continu<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Norme internationale ISO / TS 10004 2010 [...]. Op. cit. p. 4.

<sup>113</sup> Idem.

**Conclusion de chapitre**

Ce chapitre nous a permis d'expliquer la notion de satisfaction client qui prend racine dans l'exigence constante des clients. Ces mêmes exigences imposent à l'entreprise de mettre en place un dispositif d'écoute permanent avec les clients pour les satisfaire au mieux.

En conclusion, Mesure la satisfaction, reste un excellent outil pour améliorer la compréhension des besoins des clients et ainsi les fidéliser.

Le coût de la perte d'un client est de plus en plus lourd et la prospection dans le but de recruter de nouveaux se trouve face à une concurrence accrue et un marché de plus en plus souvent saturé. Il devient tout à coup évident qu'une concentration de l'ensemble des moyens de l'entreprise devra se diriger de façon impérative vers une conservation et un développement fort du portefeuille client.

## **Chapitre III : Cas pratique**

---

---

## **Chapitre III : La relation entre l'ISO 22000 et la qualité externe chez l'entreprise Danone**

L'étude de la satisfaction client permet d'approfondir la connaissance du client, de mieux comprendre les besoins des usagers en mettant en évidence un système d'écoute qui permettra de mieux comprendre et évaluer leur niveau de satisfaction par rapport à l'utilisation du système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000). Cette enquête s'intègre dans le cadre des essais continus d'amélioration.

Ce présent chapitre est composé de trois sections, dans la première nous allons aborder la présentation de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA), puis dans la deuxième nous allons présenter la démarche à suivre pour la réalisation de notre étude, et dans la troisième nous allons présenter les analyses et les résultats de l'étude.

## Section 01 : Présentation de L'entreprise Danone Djurdjura Algérie

Dans le but de maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments le long de la chaîne alimentaire et de renforcer encore davantage son système de management de sécurité des aliments, pour cela en 2017, Danone Djurdjura Algérie (DDA) veut introduire l'FSSC 22000 pour marquer une étape majeure vers une norme de sécurité alimentaire supérieure, unique, internationalement agréée et reconnue.

En définitive, FSSC 22000 combine les avantages d'un outil de management commercial liant la sécurité alimentaire et les processus d'affaires avec la capacité de répondre aux exigences croissantes de la clientèle mondiale d'une certification de système de sécurité alimentaire de fournisseur approuvé par le GFSI (*Global Food Safety Initiative*).

FSSC 22000 donne aux organisations un moyen de prouver qu'elles disposent d'un système de management complet qui répond aux exigences de sécurité alimentaire. La norme est conçue pour couvrir tous les processus de la chaîne alimentaire, lié directement ou indirectement aux produits. Il fait adhérer tout le monde à un système de management de sécurité alimentaire unique, rendant plus facile à former, appliquer et auditer la gestion de sécurité des aliments.

### 1.1 L'entreprise Danone Djurdjura Algérie

#### 1.1.1 Historique

Danone, anciennement BSN-Gervais Danone, créé en 1973 en France est issue de la fusion d'un fabricant de verre, le groupe « Boussois Souchon Neuvesel » (BSN) et d'une entreprise de l'agroalimentaire « Gervais Danone ».

Djurdjura, créée en 1984 par la famille Batouche à Ighzer Amokrane dans la wilaya de Bejaia était une petite laiterie. Démarrant avec une capacité de 1000 pots/heure, l'entreprise devait avoir deux ans plus tard sa première conditionneuse qui a quadruplé sa capacité de production.

Jusqu'à 1995, la SARL s'est dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert, d'une ligne de production de crème dessert, d'une nouvelle conditionneuse de 9000 pots/heure et d'une remplisseuse de 7000 pots/heure. En 1996, Djurdjura inaugure une nouvelle unité dans la zone d'activités de Taharachte à Akbou.

C'est en octobre 2001 que les chemins du groupe Danone et de la SARL Laiterie Djurdjura se sont rencontrés pour donner naissance à un partenariat Algéro-français sous le nom de Danone Djurdjura. Le partenariat a été concrétisé sur le terrain en août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était dans les étals.

### 1.1.2 Situation géographique

Danone Djurdjura Algérie est implantée :

- ❖ Dans la zone industrielle Tahrachte qui est un véritable carrefour économique de la wilaya de Bejaia.
- ❖ A 02 Km de l'agglomération Akbou.
- ❖ A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- ❖ A 60 Km de Bejaia qui est un pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- ❖ A 170 Km de la capitale d'Alger.

### 1.1.3 Secteur d'activité et infrastructure

Danone Djurdjura Algérie est une entreprise industrielle spécialisée dans le secteur des produits laitiers frais (PLF). Sa superficie est estimée à 340 000 m<sup>2</sup> et contient plus de 900 travailleurs dont 600 travaillent à Akbou. Son capital social est de 2 700 000 000 DA.

Son usine dispose des machines suivantes :

- ❖ 04 machines de production du yaourt ferme (étuvé ou traditionnel) dont 02 d'une capacité de 20 000 pots/heure chacune, et les autres sont d'une capacité de 43 000 pots/heure pour l'une et de 36 000 pots/heure pour l'autre.
- ❖ 02 machines de production de crème dessert (Danette), d'une capacité de 12 000pots/heure chacune.
- ❖ 01 machine de production du yaourt brassé (Fruix) d'une capacité de 38 000 pots/heure.
- ❖ 02 machines de fromage frais (Danino) d'une capacité de 14 tonnes par jour.
- ❖ 01 machine de production du yaourt brassé liquide (Dan' up) d'une capacité de 25 tonnes/jours soit 8 500 bouteilles/heure.
- ❖ 01 machine de production de jus lacté (Danao) d'une capacité de 12 tonnes/jour.

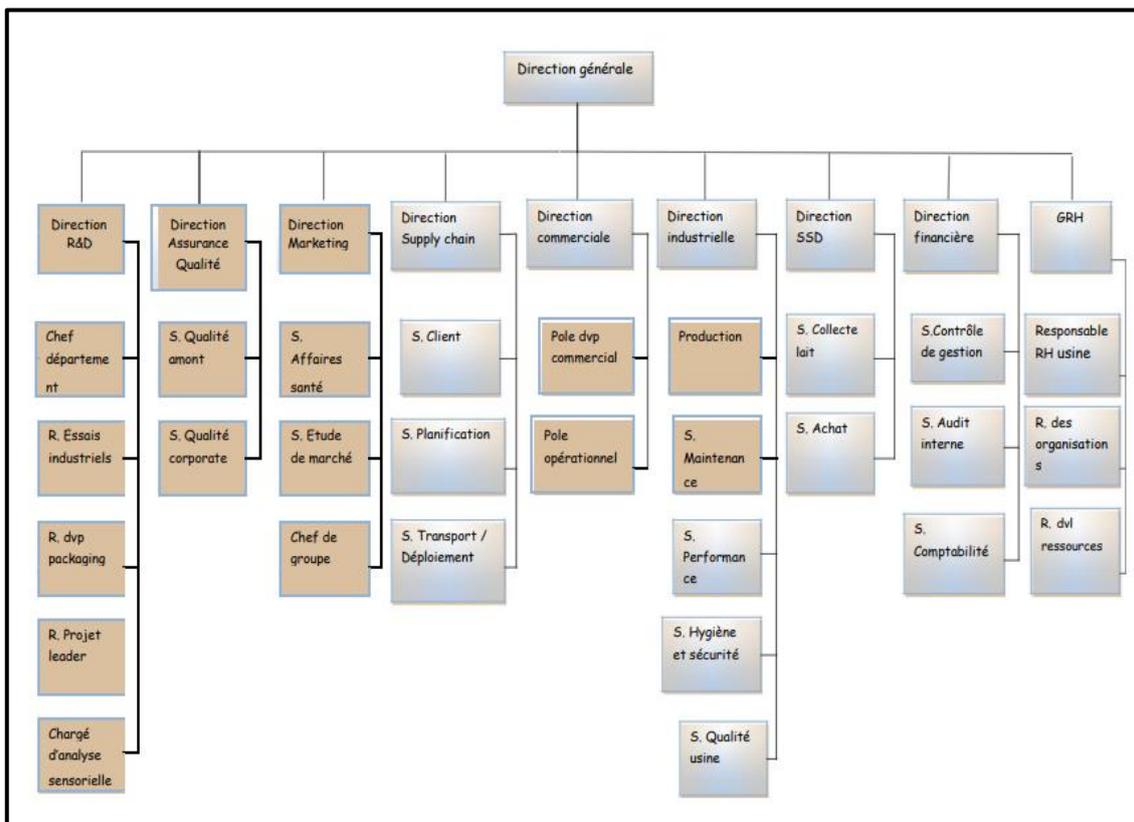
### 1.2.4 la direction générale de DDA

Son siège se trouve à Alger, le directeur général veille à la gestion optimale de ses ressources et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. Pour assurer cette mission, la direction générale est subordonnée par quatre départements assistants :

- Assistante de direction ;
- Département travaux neufs ;
- Département projet ;
- Service juridique.

L'organigramme de DDA est

**Figure (3,1) : Organigramme de DDA**



Source : documentation interne de l'entreprise DDA, direction assurance qualité.

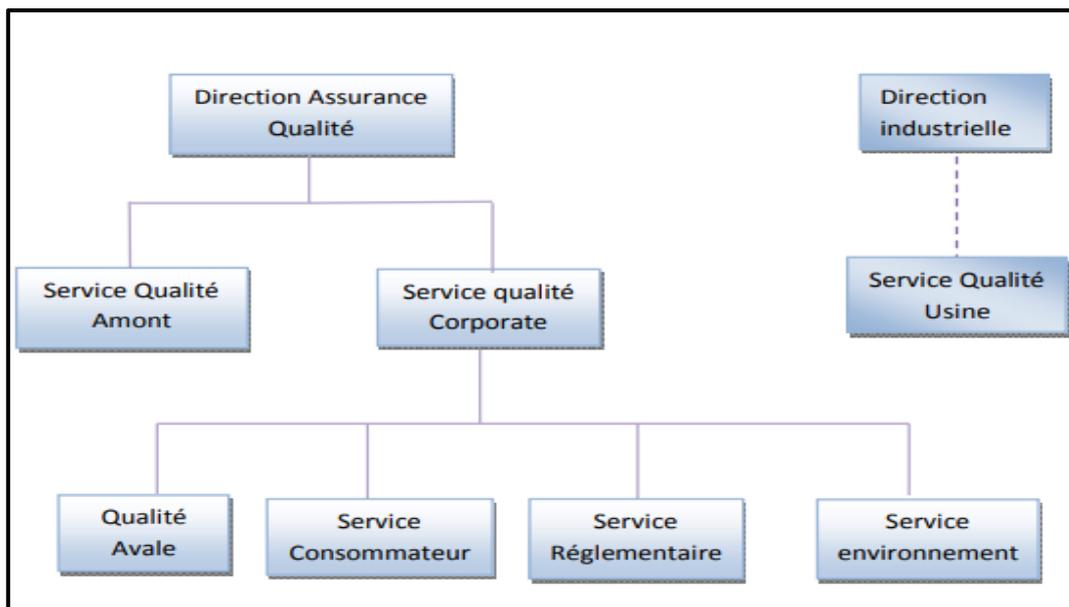
## 1.2 La direction Assurance Qualité de DDA

L'assurance qualité chez DDA a pour objectif primaire d'assurer la qualité du produit offert c'est-à-dire de verrouiller le processus de production afin de livrer un produit qui répond aux exigences fixées et reçues par la direction R&D. Tout cela pour atteindre un objectif final qui est de répondre aux attentes des consommateurs.

### 1.2.1 La direction Assurance Qualité de DDA

L'assurance qualité chez DDA a pour objectif primaire d'assurer la qualité du produit offert c'est-à-dire de verrouiller le processus de production afin de livrer un produit qui répond aux exigences fixées et reçues par la direction R&D. Tout cela pour atteindre un objectif final qui est de répondre aux attentes des consommateurs.

Figure (3,2) : La micro structure de la direction Assurance qualité de DDA



Source : documentation interne de l'entreprise DDA, direction Assurance qualité.

### 1.2.2 Les activités des différents services de qualité

- a) **Le service Qualité Amont** : La qualité amont veut dire la qualité des matières premières (Ingrédients, emballage et lait frais). Il s'agit ici de vérifier la

conformité des matières premières. La procédure de vérification de la conformité se fait par :

- Le responsable importation : les documents concernant les matières premières réceptionnées doivent être transmis au moins une journée avant la date d'arrivée. Ils doivent retracer et rapporter toutes les informations relatives aux matières premières (type de matières premières, quantité, numéro du lot, référence et pays d'origine).
- Le magasinier chargé de la réception : il vérifie visuellement la marchandise. Si cette dernière présente des non-conformités, le magasinier alerte le service assurance qualité. Mais si elle est conforme, il procède à la réception de teckdan, il imprime de nouvelles étiquettes enregistrées par SAP portant les nouveaux numéros de lots et procède au collage de ces dernières sur les lots correspondants.
- Le technicien qualité : il contrôle la conformité des marchandises (contrôle microbiologique et physicochimique).
- Responsable qualité matières premières : la marchandise ne répond pas aux exigences qualité le responsable MP procède au blocage de la marchandise sur SAP, il établit ensuite une FIQ et la remet au responsable magasin MP.
- Responsable magasin MP : il établit une demande et procède au déclassement de la MP non conforme.
- Le magasinier : une fois la marchandise validée su SAP, le magasinier procède au stockage des MP, il envoi la marchandise vers sa destination prédéfinie (en zone de stockage)

**b) Service Qualité Corporate :** Ce service est chargé de s'assurer de :

- **La qualité Avale :** Elle concerne la qualité des produits finis depuis leur sortie de la chaine de production jusqu'à leur arrivé aux consommateurs finaux. Le responsable de la qualité avale est donc chargé d'assurer les conditions relatives à la chaine de froid. IL est en contact avec les clients directs de DDA, et ce, dans le but de trouver un compromis au cas où les produits réceptionnés par les clients sont endommagés en raison du non-respect de la chaine de froid.
- **Service consommateur :** Il a pour objet le traitement des réclamations consommateurs, le processus des réclamations émises par les consommateurs est

déterminé de manière à assurer que toute réclamation soit traitée avec le plus grand soin possible.

- **Service réglementaire** : Ce service veille à ce que les conditions concernant l'étiquetage, la liste des ingrédients, l'écriture sur l'emballage (2/3 de l'écriture doit être en langue arabe) soient respectées.
  - **Service environnement** : Les entreprises agroalimentaires sont face à un dilemme qui est d'une part de répondre aux besoins des consommateurs toujours plus nombreux et d'autre part de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement.
- c) **Service Qualité Usine** : Ce service est lié à la direction industrielle, il est chargé de mesurer la qualité des produits à travers les indicateurs suivants :

- **La qualité ABC :**

- Le A : représente le nombre de produits conformes et vendables.
- Le B : représente le nombre de produits qui sont moins conformes mais vendables.
- Le C : représente le nombre de produits qui ne sont pas du tout conformes donc non vendables.

NB : la qualité ABC ne fait que mesurer le nombre des produits conformes et non conformes.

- **Les retours clients :**

Correspondent au nombre des réclamations qui proviennent des clients directs de DDA. Cet indicateur est efficace car il permet à l'entreprise de mesurer la conformité du produit en aval.

- **Les réclamations consommateurs :**

Au même titre que les retours clients, les réclamations consommateurs constituent un bon indicateur de mesure de la qualité. DDA encourage les consommateurs à réclamer, car elle doit toujours préserver son image de marque.

- **AIB (américain institut international of backing) :**

Il permet d'assurer le respect des bonnes pratiques d'hygiène.

- **Les PPED (Produits perdus endommagé et déclassé) :**

Cet indicateur permet de mesurer le nombre de produit jetés.

**NB :** Ces indicateurs vont être comparés aux indicateurs calculés les années précédentes pour remarquer les changements (amélioration ou régression).

### **1.3 les systèmes HACCP et AIB**

Le système Assurance qualité de DDA est composé d'un travail en amont préventif avec le système HACCP (hazard analysis critical control point) et en aval avec le système AIB (américain institut international of backing).

#### **1.3.1 Présentation du système de HACCP**

La sécurité des aliments représente un enjeu majeur pour les consommateurs et les administrations, dans ce contexte et afin de palier à l'approche classique de contrôle des produits alimentaires, la directive européenne (93/43/CEE) oblige à définir, mettre en place et contrôler les moyens de maîtrise des risques afin d'assurer la production d'aliments sains.

C'est dans cette logique que DDA a choisi ce système pour prévenir tout risque, le maîtriser et l'éliminer de manière à offrir un produit sain et profitable pour la santé du consommateur. Ce système se base essentiellement sur la prévention et l'élimination de toute anomalie qui pourrait causer une non-conformité dans le produit. Ainsi le contrôle des produits finis se voit une conformation pour la bonne réalisation des plans de prévention engagés dans le système HACCP.

#### **1.2.3 Le système AIB**

C'est un organisme d'audit américain qui approuve la conformité de l'assurance qualité et sécurité alimentaire de DDA. Il mène à bien l'audit de certification pour une bonne hygiène et pratique de fabrication.

- **Les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) :** Elles concernent l'ensemble des opérations destinée à garantir l'hygiène, la sécurité et la salubrité des aliments.

- **Les bonnes pratiques de fabrication (BPF) :** Les BPF constituent l'un des éléments de l'assurance qualité ; elles garantissent que les produits sont fabriqués et contrôlés d'une façon cohérente et selon les normes qualité adaptées.

Les BPH et les BPF sont des programmes d'une extrême importance que DDA en fait sa priorité absolue. Afin de prévenir tous les risques alimentaires (contamination /présence de corps étrangers). DDA a mis en place des plans de prévention qui sont entre autres :

- Politique corps étrangers : elle permet d'éliminer tout risque de présence d'un quelconque corps étrangers dans les produits (verre, bois, métal, plastique, cheveux...etc.)
- Plan de nettoyage et désinfection : qui permet une parfaite maîtrise des nettoyages des équipements, ambiance et environnement.

## Section 02 : Démarche et Méthodologie de l'enquêtes

Une enquête est une recherche méthodique et collecte d'informations portant ou non sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face (*personal interview*), d'une enquête par voie postale (*mail survey*), d'une enquête par télécopie (*fax interview*), par voie téléphonique ou télématique (*telephone interview*), par courrier électronique (*email interview*) ou par dépôt d'un questionnaire sur un site Web (*Web interview*)<sup>114</sup>.

Afin de réaliser ce travail de recherche, de répondre à la problématique et d'affirmer ou infirmer les hypothèses proposées, une méthodologie bien précise est nécessaire pour collecter au mieux les informations et le meilleur des résultats, pour cela on n'a pas arrivé de mener une étude qualitative sous forme d'un entretien avec le responsable de département online à cause de la pandémie de Couvid-19, nous avons mené une étude quantitative sous forme d'un questionnaire composé de 17 questions auprès de 140 personnes.

---

<sup>114</sup> [www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude), consulté le 06/08/2020 à 08 :45.

## 2.1 Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche est basée sur l'approche quantitative, les études quantitatives répondront à la question « combien ? », elles permettront de mesurer. Une étude quantitative se caractérise par :

- L'utilisation d'un questionnaire ;
- La constitution d'un échantillon représentatif ;
- La volonté de mesurer, d'établir des tendances.

Les études quantitatives, qu'elles soient s'appuient sur l'outil « questionnaire » et ont pour objectif de quantifier, de mesurer un comportement, par exemple. Les questionnaires prennent la forme d'une succession de questions fermées ou semi-ouvertes, simples et sans ambiguïté.

### 2.1.1 Présentation de l'enquête

Afin de mieux cerner l'impact de management de sécurité de denrées alimentaire (ISO 22000) sur la qualité externe d'une entreprise et spécifiquement de l'entreprise Danone Algérie, nous avons opté pour une étude quantitative afin de tester les hypothèses du départ. Ce genre d'étude nécessite l'utilisation de certains outils et méthodes. Pour notre cas, et à cause de pandémies de Couvid-19 nous avons jugé utile et avantageux qu'il est préférable d'utiliser le questionnaire (Annexe 01) comme outil pour réaliser notre enquête. Cet outil choisi repose sur de nombreux critères qu'on va détailler par la suite.

- **Objectifs de l'enquête**

Cette étude a pour but essentiel de comprendre la relation entre la qualité externe et l'ISO 22000 d'une entreprise comme Danone à partir de la satisfaction client envers les produits de la marque Danone, mais aussi d'autres objectifs secondaires tels que :

- L'intérêt pour l'entreprise Danone d'être présente sur les réseaux sociaux.
- Déterminer le réseau social qui connaît que l'entreprise Danone est certifiée d'ISO 22000.
- Etudier le niveau de satisfaction et les critères de choix les produits de la marque Danone par rapport les autres produits de même secteur.
- Comprendre comment les consommateurs jugent la date de péremption de la marque Danone.

- Déterminer le nombre d'anomalie qui ils ont croisés leur l'utilisation les produits de la marque Danone.

### 2.1.2 L'échantillonnage

Afin d'avoir une bonne enquête à travers un questionnaire, il est très important de fixer son échantillon de sorte à ce qu'il soit représentatif dans la population à étudier. L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe de personnes afin d'obtenir certaines connaissances de leurs part. Afin de mieux réaliser notre enquête, nous nous sommes intéressés à une certaine cible bien précise afin de l'extraire de notre échantillon.

En effet, nous sommes intéressés à l'ensemble des clients ou bien les consommateurs des produits de la marque Danone ou des différentes marques, sans oublier le fait que la cible regroupe toutes les catégories socioprofessionnelles.

Par la suite, afin de soustraire notre échantillon parmi cette population ciblée, nous avons opté pour une méthode qui nous permettra de gagner du temps et surtout d'avoir de diverses réponses pour un meilleur résultat. La méthode choisie est bien « aléatoire simple », c'est-à-dire que chaque client figurant dans la base de données client de Danone peut faire partie de l'échantillon.

Par faute de temps nous avons limité la taille de l'échantillon à 140 personnes uniquement pour le questionnaire répartis dans les réseaux sociaux. Donc, Il est impératif d'avoir un échantillon qui soit représentatif de la population globale dans les différentes wilayas.

Les caractéristiques de notre l'échantillonnages est :

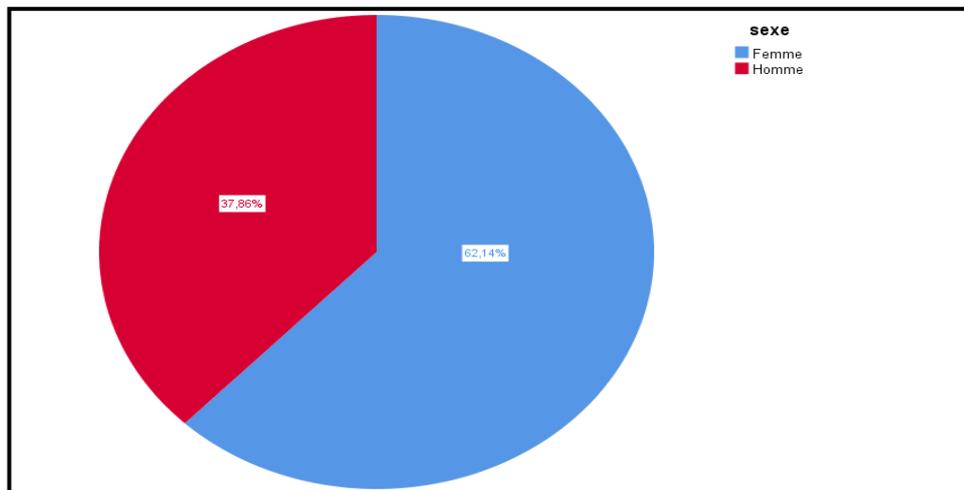
#### A. Sexe :

Tableau (3,1) : sexe

	Fréquence	Pourcentage
Femme	87	62,1
Homme	53	37,9
Total	140	100,0

Source : Elaboré par nous-même par logiciel Spss

Figure (3,3) : Sexe



Source : Elaboré par nous-même par logiciel Spss

**Commentaire :** On remarque que (62,2 %) des personnes interrogées sont des femmes et (37,9 %) des hommes.

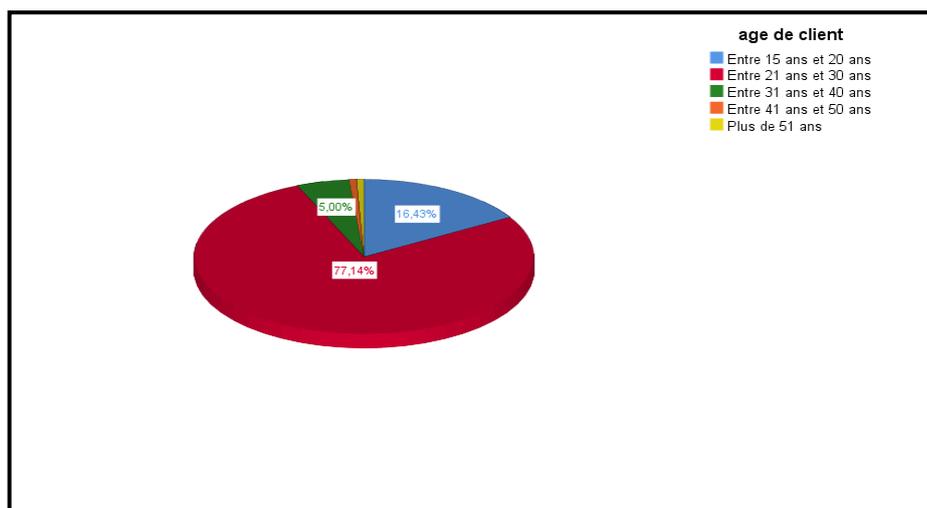
## B. Age :

Tableau (3,2) : âge de client

	Fréquence	Pourcentage
Entre 15 ans et 20 ans	23	16,4
Entre 21 ans et 30 ans	108	77,1
Entre 31 ans et 40 ans	7	5,0
Entre 41 ans et 50 ans	1	,7
Plus de 51 ans	1	,7
Total	140	100,0

Source : Elaboré par nous-même par logiciel

Figure (3,4) : âge de client



Source : Elaboré par nous-même par logiciel Spss

**Commentaire :** La majorité des répondants sont des étudiants ou bien des jeunes dynamiques entre 21 ans et 30 ans, et le tableau nous le confirme avec un pourcentage de (77,1%), en deuxième position on trouve les étudiants entre 15 ans et 20 ans, en troisième position on trouve les personnes qu'ils ont entre 41 ans et 50 ans et plus de 51 ans avec un pourcentage ne dépasse pas (7%), finalement la catégorie entre 31 ans et 40 ans ne comporte que de (5%) de l'échantillon.

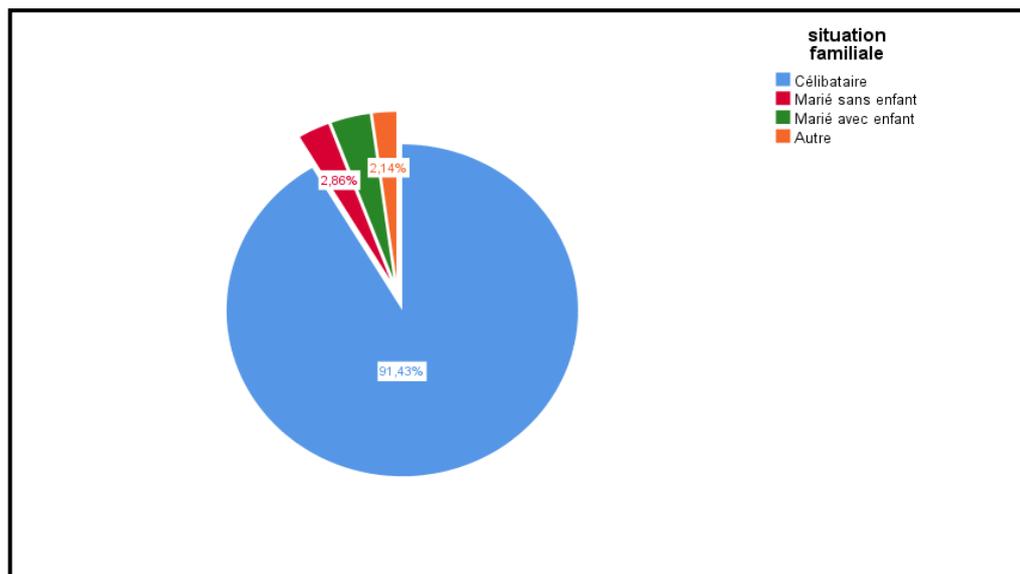
### C. Situation familiale :

**Tableau (3,3) : situation familiale**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Célibataire</b>	<b>128</b>	<b>91,4</b>
<b>Marié sans enfant</b>	<b>4</b>	<b>2,9</b>
<b>Marié avec enfant</b>	<b>5</b>	<b>3,6</b>
<b>Autre</b>	<b>3</b>	<b>2,1</b>
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Source : Elaboré par nous-même par logiciel Spss

**Figure (3,5) : situation familiale**



Source : Elaboré par nous-même par logiciel Spss

**Commentaire :** La majorité des répondants sont célibataire qui représentent (91,4%) de l'échantillon, puis les répondants qui sont mariés et ils ont un enfant au minimum avec (3,6%), finalement les répondants qui sont mariés sans enfant avec un pourcentage de (2,9%).

## 2.2 Outil de travail (le questionnaire)

Le questionnaire est une suite des questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes)<sup>115</sup>.

Les questions posées sont fermées de types différents :

- ❖ Des questions dichotomiques : dans ce cas le choix du répondant se résume à deux possibilités (OUI ou NON)
- ❖ Des questions à réponse unique : une seule réponse doit être choisie parmi les réponses données.
- ❖ Des questions à choix multiples : on peut choisir une ou plusieurs réponses.
- ❖ Des questions à ordre hiérarchique : classer ou numéroter les réponses proposées par ordre croissance ou décroissance ... etc.

Les avantages des questions fermées :

- Elles permettent des réponses aisées et rapides.
- Elles sont faciles à dépouiller.
- Les résultats sont directement quantifiables.

### 2.2.1 Elaboration du questionnaire

Pour la formulation des questions, nous nous sommes basés sur la simplicité et ce à travers des questions claires, courtes, avec un style pouvant être compris par l'échantillon sachant que parmi les clients de Danone on trouve ceux qui ne comprennent pas le Français ou même ceux qui n'utilisent que le dialecte Algérien, pour cela nous avons élaboré notre questionnaire en deux langues (Français, Arabe) pour être sûr que notre questionnaire est bien compris par notre cible d'étude.

Pour mieux comprendre le contenu de notre questionnaire, nous allons l'expliquer en le subdivisant en trois parties :

- **La première partie :** Comporte l'introduction du questionnaire, qui va informer les individus questionnés qu'il s'agit uniquement d'une recherche en vue de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude.

---

<sup>115</sup> <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-derecueil/questionnaire/>, Consulté le 06/05/2020 à 14 :31.

- **La deuxième partie :** Cette partie est constituée de (Q1, Q2, Q3) questions, C'est une fiche signalétique, elle nous permet d'avoir des informations personnelles sur les répondants, les questions vont nous permettre de mieux connaître le client qui regroupe la masse des caractéristiques des individus interviewés.
- **La troisième partie :** (Q4, Q5, Q6) regroupant un ensemble de questions d'ordre général, qui nous permettront de connaître les types des produits de la marque Danone les plus consommés, aussi le nombre de fois où ils sont consommés par les clients dans la semaine.
- **La quatrième partie :** Cette partie porte volume de satisfaction, on connaîtra leur degré de satisfaction concernant les produits de la marque Danone.
- **La cinquième partie :** Cette partie porte volume de sécurité, le but ici est de connaître l'impact l'utilisation des produits de la marque Danone lorsqu'il sont proches de la date de péremption et le nombre des anomalies qui sont trouvées dans les produits au moment d'utilisation, aussi l'effet négatif de ces produits qui touchent la santé (maladie, intoxication alimentaire).
- **La sixième partie :** Dans cette partie on va voir si les clients connaissent l'ISO 22000, puis s'ils connaissent que Danone est certifiée d'ISO 22000.

### 2.2.2 Le recueil des données

Après avoir terminé l'élaboration de notre questionnaire, vient ensuite l'étape de collecte des données pour ensuite les analyser.

En référence à notre thème qui se base sur la satisfaction client, nous avons donc décidé d'administrer notre questionnaire par le biais de l'outil « Google Forms » afin de le partager sur plusieurs réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Nous avons opté pour ce mode d'administration pour son effet viral et la facilité de retour. Il est basé sur un grand nombre de personnes de manière aléatoire et anonyme et pour la raison principale qui est à la base destinée aux utilisateurs des réseaux sociaux.

### 2.2.3 L'analyse et le traitement des données

Une fois toutes les informations collectées, nous passons ensuite à l'étape la plus importante, elle qui consiste à analyser l'ensemble de ces données après dépouillement du questionnaire par le logiciel « SPSS ».

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique. C'est aussi le nom de la société qui le revend (SPSS Inc).

### 2.2.4 Durée de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée durant une période de trois semaines de 12/07/2020 au 02/08/2020. Une semaine qui a servi à élaborer à bien notre questionnaire, une semaine pour collecter les informations de notre échantillon, et la dernière pour l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

### 2.3 La fiabilité de questionnaire

Pour mesure la fiabilité de notre questionnaire, on utilise l'indicateur Alpha Cronbach. Le coefficient alpha est une mesure de la cohérence interne du questionnaire qui signe l'homogénéité des items dans le questionnaire.

Cette interprétation se fonde sur l'utilisation dans le développement de la formule alpha de la corrélation entre les différents items du questionnaire.

Un fort coefficient peut alors être interprété comme une bonne cohérence globale des items à l'intérieur du questionnaire : les items concernent tous le même trait. Le calcul du coefficient alpha trouve sa justification dans l'hypothèse implicite que la cohérence interne d'une échelle unidimensionnelle psychométrique doit être maximisée<sup>116</sup>.

Mais une bonne cohésion générale ne signifie pas que tous les items, pris séparément, sont cohérents avec les autres. Il est alors intéressant de connaître la conséquence individuelle de chacun des items sur la cohérence du groupe<sup>117</sup>.

Avant de commencer l'analyse du questionnaire nous avons testé sa fiabilité avec le teste de Alpha Cronbach :

- Premièrement, nous avons trouvé que la valeur du coefficient alpha cronbach est de 0,59 cette valeur est inférieure à 0.7 donc la fiabilité du questionnaire est faible.

---

<sup>116</sup> RAY.J, Le dépassement sémantique entre les éléments de l'échelle peut être une bonne chose : répondez à Smedslund, Journal scandinave de psychologie, 1988, 145-147P.

<sup>117</sup> SAS Guide de l'utilisateur Statistiques, Version 6 ,4ème édition. Cary NC, USA.

Tableau (3,4) : Statistique de fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations				Statistiques de fiabilité	
		N	%		
Observations	100,0	140	100,0	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	Exclue	0	,0	,591	12
	Total	140			

Source : Elaboré par nous-même.

- Pour augmenter la fiabilité de notre questionnaire, on a supprimé quelques items, après nous avons trouvé que la valeur de alpha cronbach est de 0.7, donc la fiabilité de notre questionnaire est forte.

Tableau (3,5) : Statistique de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	9

Source : Elabore par nous-même avec Spss

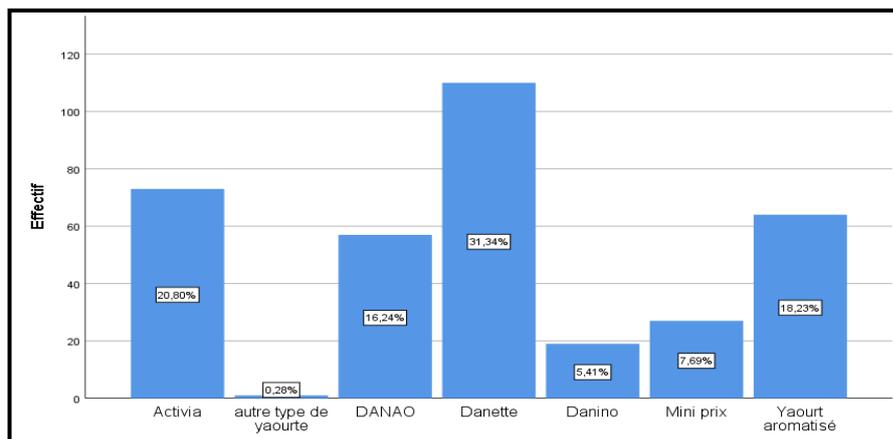
### Section 03 : Les résultats du questionnaire

Après collecte, saisie et analyse des données en utilisant le logiciel SPSS, dans cette section on va présenter les résultats obtenus à partir de notre questionnaire en utilisant des tableaux statistiques et parfois des graphes pour mieux illustrer le résultat obtenu.

#### 3.1 Analyse de la satisfaction des clients de l'entreprise Danone Algérie

- ❖ **Question 5** : Quel sont les produits de la marque Danone que vous consommez le plus souvent ?

**Figure (3,6) : Type des produits les plus consommés**

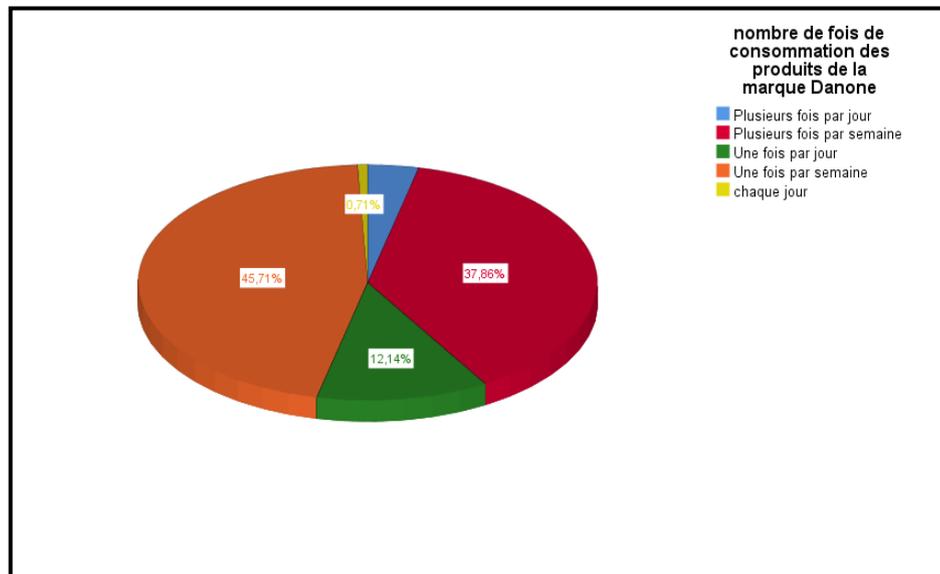


Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Selon le graphe nous constatons que les clients consomment en premier lieu les produits de la marque Danone type Danette avec un taux de (31,34%), suivis par ceux qui consomment Activia, Yaourt aromatisé et Danao avec respectivement (20,8%), (18,23%) et (16,24). Les taux des clients consomment les produits de la marque Danone type Mini prix et Danino sont respectivement de (7,69%) et (5,41 %).

❖ **Question 6** : Combien de fois vous les consommez ?

**Figure (3,7) : Nombre de fois la consommation des produits de Danone**



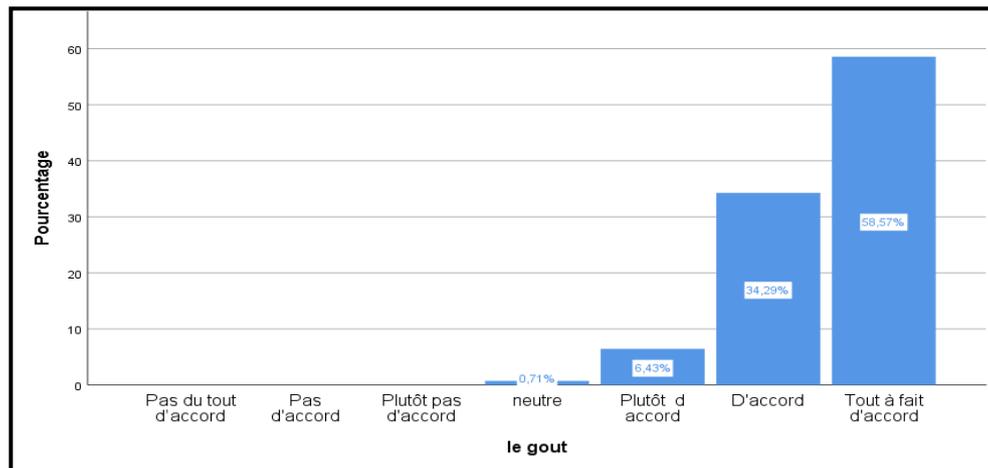
Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :**

- (45,71%) des clients consomment les produits de la marque Danone une fois par semaine, (37,86%) des clients consomment les produits de Danone plusieurs fois par semaine, et les clients qui consomment les produits chaque jour de Danone ne dépasse pas (0,71%).
- (12,14%) et (3,58%) des clients consomment respectivement les produits Danone une fois par jour et plusieurs fois par jour.

❖ **Question 7** : Quels critères détermine votre choix au moment d'achat des produits laitiers de la marque Danone ?

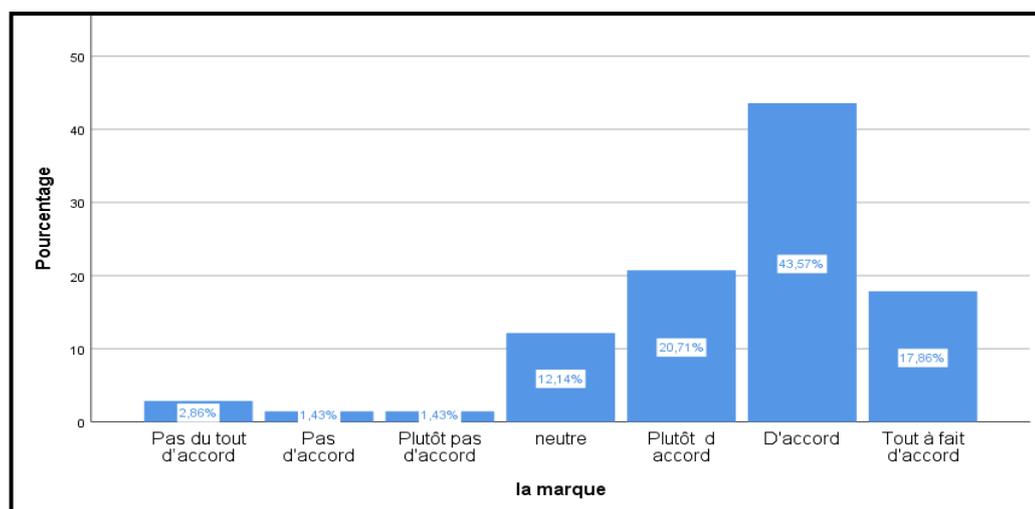
**Figure (3,8) : critère de gout**



Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Nous remarquons que (99,29%) des clients répondus qu'ils sont tout à fait d'accord que « le gout est un critère qui détermine le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone » Ou sont plutôt d'accord ou d'accord avec cette proposition. Concernant les (0,71%) restant, ils sont neutres.

**Figure (3,9) : critère de la marque**

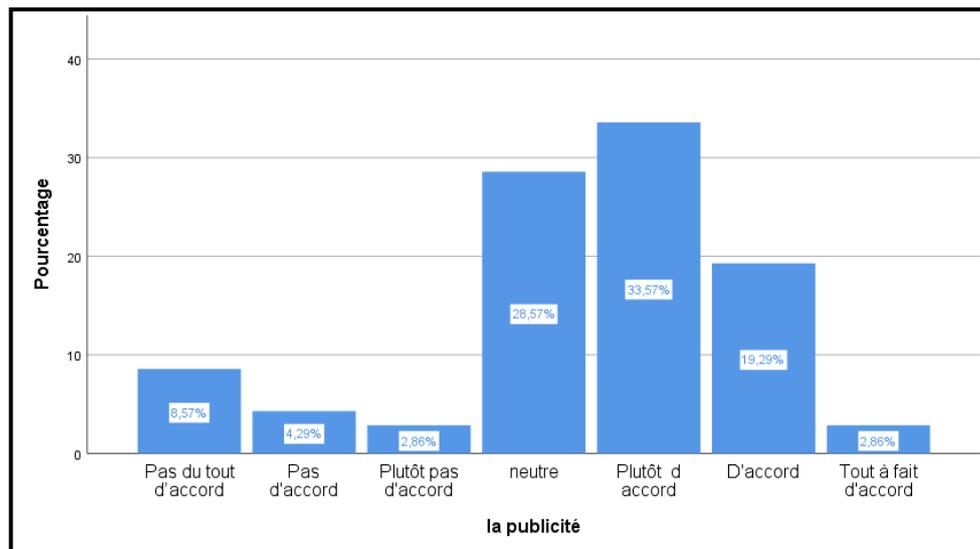


Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Nous remarquons que (82,14%) des clients ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord ou d'accord que « la marque est un critère qui détermine

le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone ». Par contre (5,72%) ne sont pas de tout d'accord ou pas d'accord ou plutôt pas d'accord avec cette proposition. Concernant les (12,14%) restant, ils sont neutres.

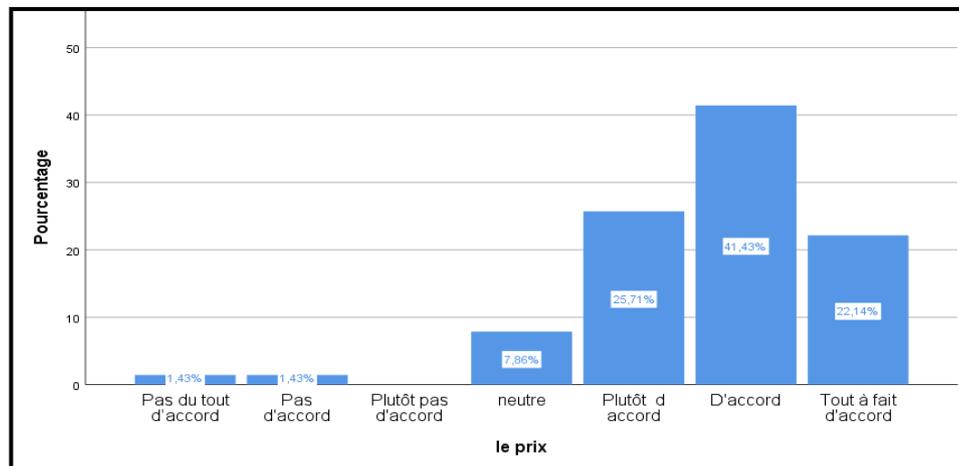
**Figure (3,10) : critère de la publicité**



**Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss**

**Commentaire :** Nous remarquons que (55,72%) des clients ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord que « la publicité est un critère qui détermine le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone. » Ou sont plutôt d'accord ou d'accord avec cette proposition. Par contre, il y a une minorité représentant (15,72%) qui ne sont plutôt pas d'accord, ou pas d'accord ou sont pas du tout d'accord avec cette proposition. Concernant les (28,57%) restant, ils sont neutres.

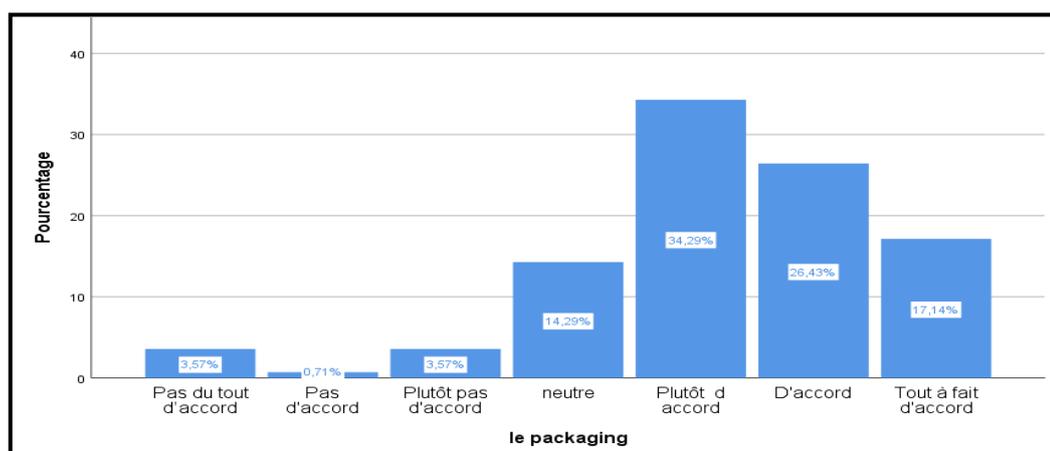
Figure (3,11) : critère de prix



Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** (89,28%) des clients, ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord ou d'accord que « le prix est un critère qui détermine le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone ». Par contre il y a une toute petite minorité des personnes sont neutre présentés par un taux de (7,86%). Ainsi il reste (2,86%) ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord avec cette proposition.

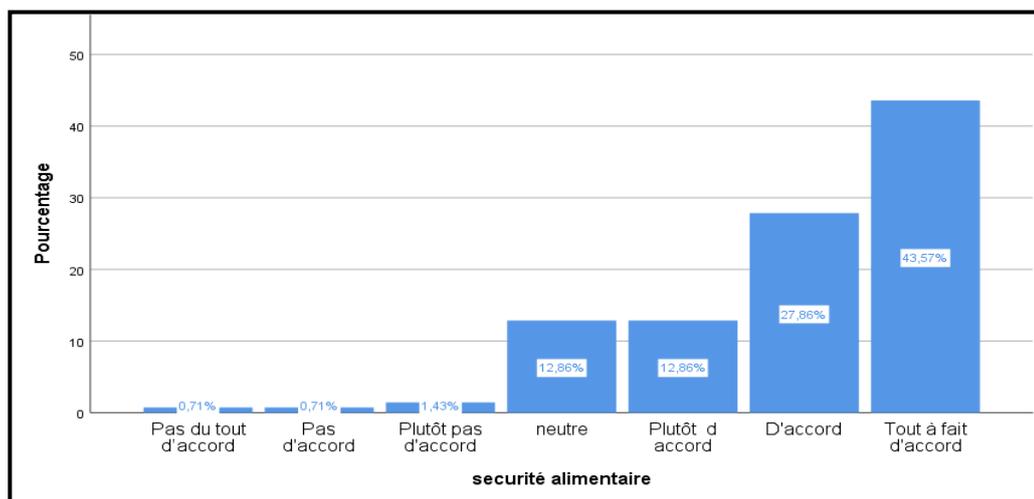
Figure (3,12) : critère de packaging



Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** (77,86%) des clients ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord ou d'accord que « le packaging est un critère qui détermine le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone ». Par contre (7,85%) ne sont pas de tout d'accord ou pas d'accord ou plutôt pas d'accord avec cette proposition. Concernant les (14,29%) restant, ils sont neutres.

**Figure (3,13) : critère de sécurité alimentaire**



**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** les résultats montrent que la majorité (84,29%) des clients ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord ou d'accord que « la sécurité alimentaire est un critère qui détermine le choix de client au moment d'acheter les produits laitiers de Danone ». Par contre (2,85%) ne sont pas de tout d'accord ou pas d'accord ou plutôt pas d'accord avec cette proposition. Concernant les (12,86%) restant, ils sont neutres.

**Tableau (3,6) : les critères qui déterminent le choix les produits Danone**

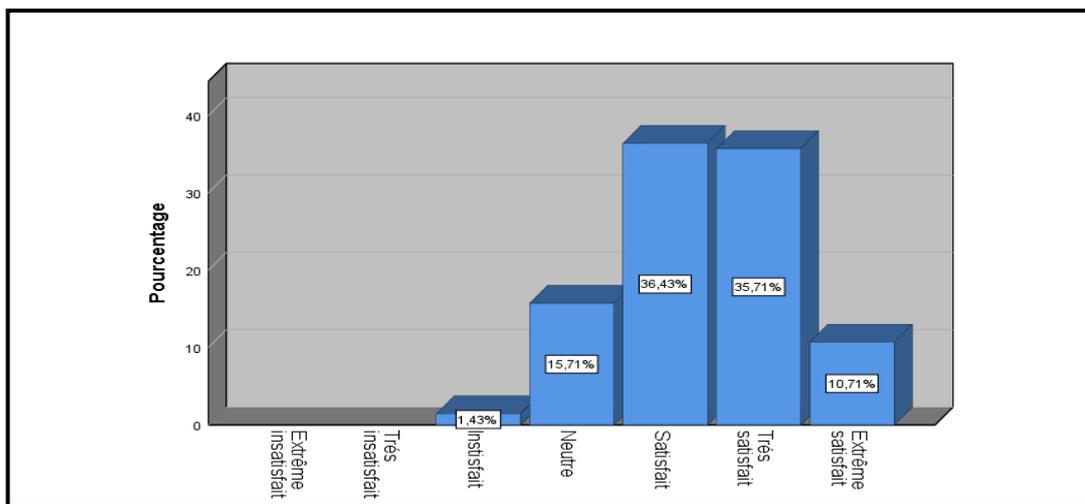
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
Le gout	140	4	7	6,51	,651	,424
La marque	140	1	7	5,49	1,300	1,690
La publicité	140	1	7	4,44	1,470	2,161
Le prix	140	1	7	5,68	1,133	1,284
Le packaging	140	1	7	5,23	1,354	1,832
Sécurité alimentaire	140	1	7	5,94	1,228	1,508
N valide (liste)	140					

**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** selon le tableau nous constatons que la majorité des clients choisissent d’acheter les produits de la marque Danone à cause le gout dans le premier pic car leur moyenne 6,51 est proche à 7 (où 1 signifie pas de tout d’accord et 7 tout à fait d’accord sur une échelle de Likert), suivis par la sécurité alimentaire dans le deuxième pic avec une moyenne 5,94 est proche à 6 (où 6 signifie d’accord sur échelle de Likert).

❖ **Question 8 :** Sur une échelle de 1 à 7 quel est votre degré de satisfaction des produits laitiers de la marque Danone ?

**Figure (3,14) : Degré de satisfaction les produits alimentaire**



Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Tableau (3,7) : Degré de satisfaction les produits alimentaires**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Degré de satisfaction les produits alimentaire	140	3	7	5,39	,926
N valide (liste)	140				

Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** les résultats montrent que la majorité des clients sont satisfaits vers les produits laitiers proposés par Danone car leur moyenne de satisfaction est 5,39 (où 1 signifie extrême insatisfait et 7 extrême satisfait sur une échelle de Likert).

### 3.2 Analyse des menaces alimentaires sur la santé des clients

- ❖ **Question 9 :** Les produits laitiers de la marque Danone répandent-ils encore à vos attentes lorsqu'ils approchent de leur date de péremption ?

**Tableau (3,8) : Degré de répondre le produit à les attentes de client**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
Degré de répondre le produit à les attentes de client	140	1	7	4,84	1,348	1,817
N valide (liste)	140					

**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Selon le tableau, la degré moyenne de répondre les produits de la marque Danone à les attentes de client lorsqu'ils approchent de leur date de péremption est 4,84, donc elle est proche de 5 (où 1 signifie les produits de Danone ne répondent plus aux attentes de client et 7 répondent encore aux attentes de client sur une échelle de Likert), cela veut dire que la majorité des clients sont d'accord que les produits laitiers de Danone gardent à ses caractéristiques lorsqu'ils approchent de leur date de péremption.

- ❖ **Question 10 :** Selon vous, la qualité de ces produits se détériore-t-elle lorsqu'ils approchent de leur date de péremption ?

**Tableau (3,9) : Degré de détérioration lorsque le produit approche à la date de péremption**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
Degré de détérioration lorsque le produit approche à la date de péremption	140	1	7	3,74	1,733	3,002
N valide (liste)	140					

**Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss**

**Commentaire :** Les résultats montrent que La degré moyenne de détérioration lorsque le produit approche à la date de péremption est 3,74, donc elle est proche de 4 (où 1 signifie que le produit ne se détériore pas et 7 le produit se détériore sur une échelle de Likert), cela veut dire que la majorité des répondants sont neutre, parce que certaines clients considèrent que la durée de consommation pourrait être plus longue par rapport à la date de péremption mentionné dans le produit, et certaines clients considèrent le contraire .

- ❖ **Question 11 :** Vous considérez que les produits laitiers de la marque Danone sont très dangereux pour votre santé si vous les consommez alors qu'ils sont périmés depuis peu ?

**Tableau (3,10) : Degré de danger lorsque le produit est périmé depuis peu**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
Degré de danger lorsque le produit est périmé depuis peu	140	1	7	4,71	1,997	3,990
N valide (liste)	140					

**Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss**

**Commentaire :** La majorité des clients considèrent que les produits de Danone proposés seront être dangereux pour leurs santés lorsque les produits sont périmés depuis peu, car la moyenne est 4,71 donc elle est proche de 5 (où 1 signifie le produit pas de tout dangereux sur la santé et 7 très dangereux sur la santé dans l'échelle de Likert). Cela veut dire que les Algériens développent une culture de consommer les produits laitiers avant la date de péremption, si non considérer les produits après la date de péremption sont dangereux sur la santé, sans faire la différence entre la date limite de consommation et la date durabilité minimale qui est la date de péremption mentionné dans le produit.

- ❖ **Question 14 :** Parmi les maladies suivantes, avez-vous déjà subit une de ces maladies ou bien autre maladie à cause des produits laitiers de la marque Danone

**Tableau (3,11) : les maladies les plus causées par les produits de la marque Danone**

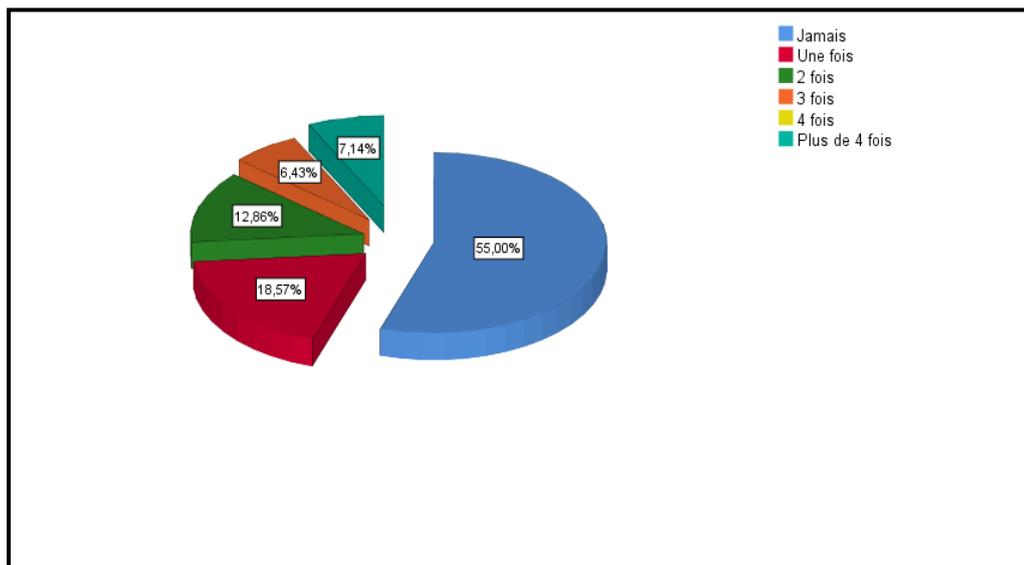
Fréquences			
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Ostéoporose	2	3,6%	4,2%
Rhumatisme	1	1,8%	2,1%
Cardiovasculaire	1	1,8%	2,1%
Allergie alimentaire	24	43,6%	50,0%
Diabète	8	14,5%	16,7%
Obésité	17	30,9%	35,4%
Intoxication	2	3,6%	4,2%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0%</b>	<b>114,6%</b>

**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Le tableau montre que la maladie la plus causée par les produits proposés par Danone est l'Allergie alimentaire avec un pourcentage de (43,6%), puis l'Obésité avec un pourcentage de (30,9%), finalement le Diabète avec un pourcentage ne dépasse pas (14,5%).

- ❖ **Question 15** : combien de fois vous avez croisé un problème (goût, couleur, odeur, ...) en ouvrant ou en consommant un produit de la marque Danone ?

**Figure (3,15) : Nombre de fois des anomalies dans les produits laitiers de Danone**



Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss

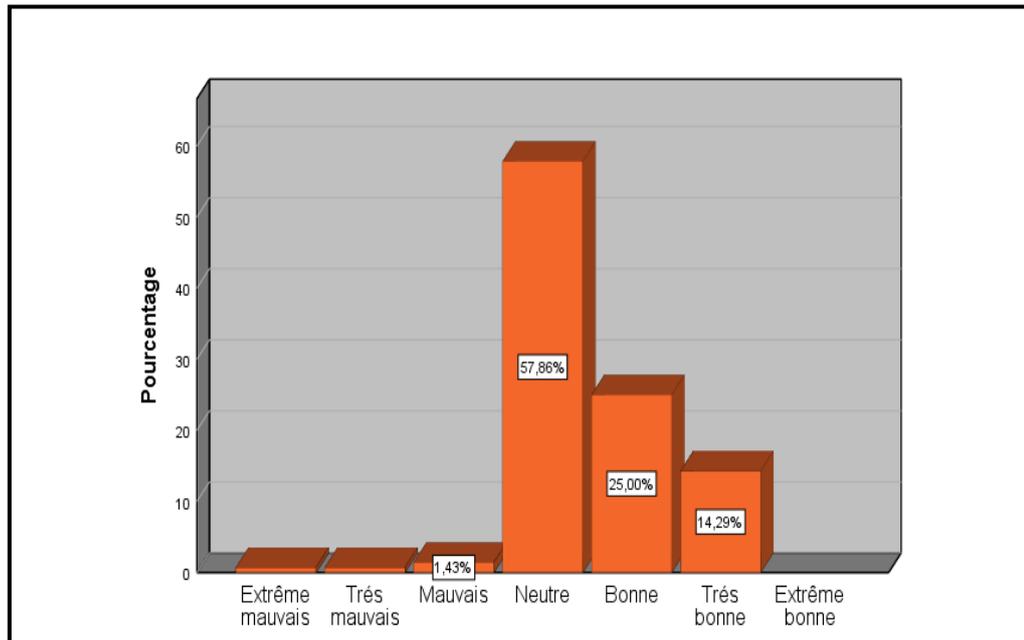
**Commentaire :**

- Le graph représente que (55%) des clients ne sont jamais trouvées des anomalies au moment consommation les produits Danone.
- (18,57%) des clients sont trouvées une fois un problème dans le produit, puis (12,86%) des clients sont trouvées deux fois.
- Et pour les clients qui sont trouvées trois fois et plus un problème ne dépasse pas (13,57%).

### 3.3 Analyse de l'influence de la certification iso 22000 sur la décision d'achat

- ❖ **Question 12 :** Comment trouvez-vous le service de consommateur de l'entreprise Danone ?

**Figure (3,16) : Service consommateur**

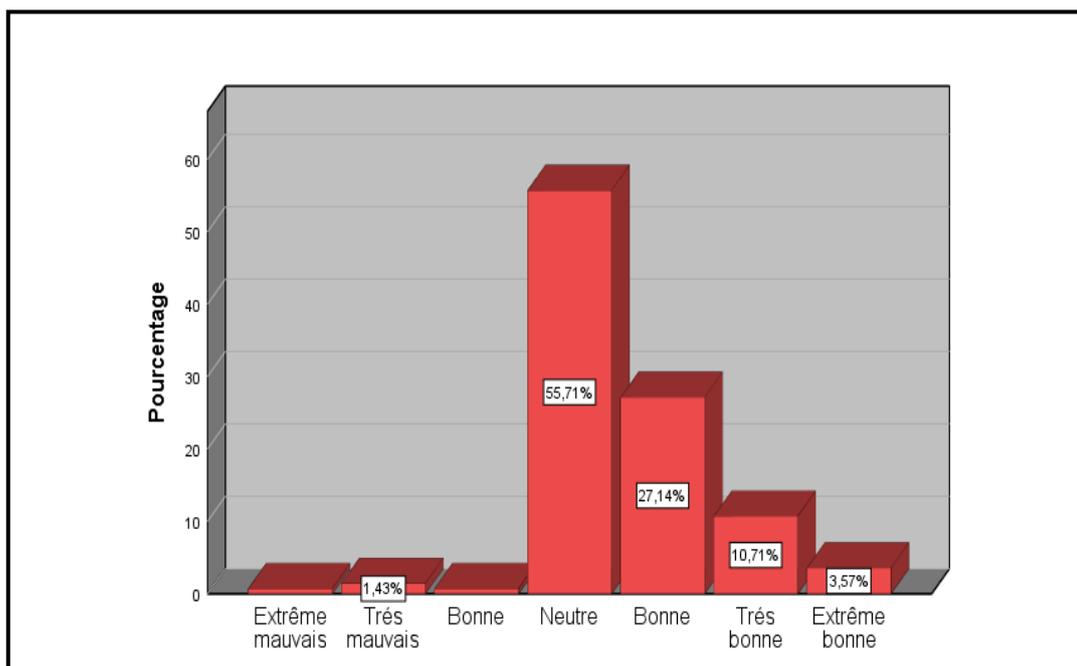


**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** (39,29%) des clients, ont répondu que le service de consommateur de l'entreprise Danone Algérie est bon ou très bon. Par contre un grand nombre des personnes sont neutre présentés par un taux de (57,86%). Ainsi il reste une minorité (2,85%) ont répondu que le service de consommateur est mauvais ou très mauvais ou extrême mauvais.

- ❖ **Question 13** : Comment trouvez-vous le service de la logistique de l'entreprise Danone (les moyens de transport au moment de la livraison, la propreté des casiers..) ?

**Figure (3,17) : Service de la logistique**



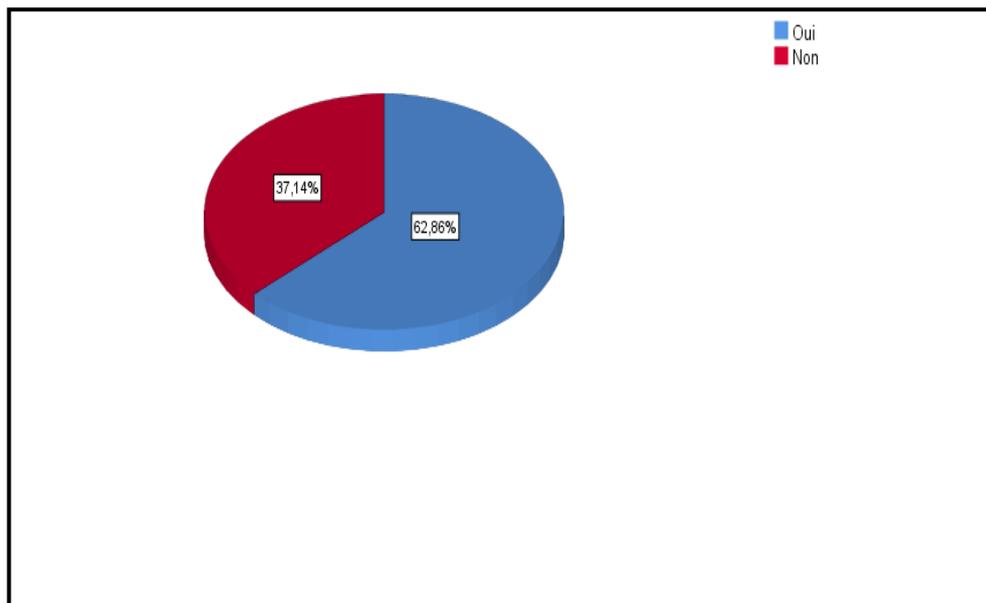
**Source : Elaboré par nous même avec logiciel Spss**

**Commentaire :** (41,42%) des clients, ont répondu que le service de la logistique de l'entreprise est bon ou très bon ou extrême bonne. Par contre un grand nombre des personnes sont neutre présentés par un taux de (55,71%).

Ainsi il reste une minorité (2,87%) ont répondu que le service de la logistique de l'entreprise Danone est mauvais ou très mauvais ou extrême mauvais.

- ❖ **Question 16 :** Est-ce qu'une entreprise certifiée d'ISO 22000 influence votre décision d'achat de son produit ?

**Figure (3,18) : ISO 2200 influence la décision d'achat**



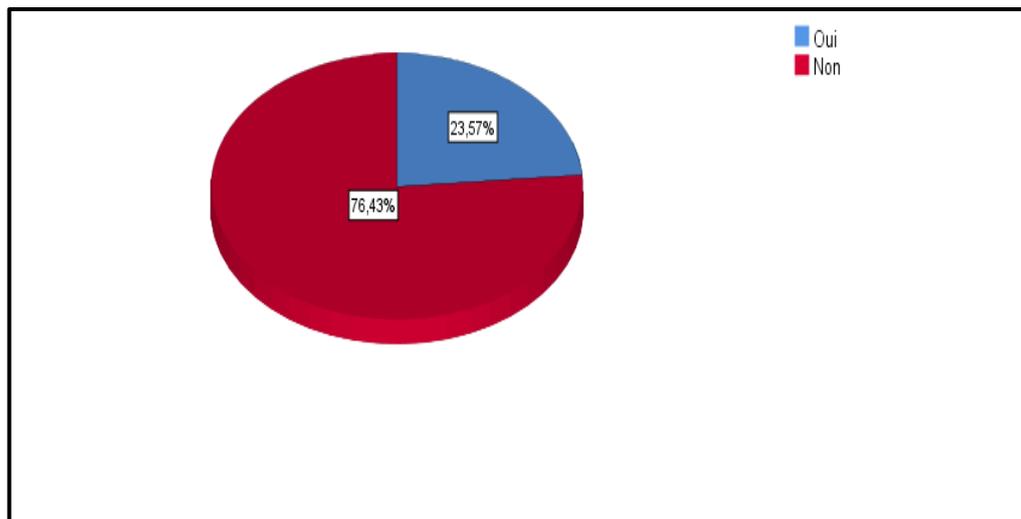
**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Selon le graph, la plus parts des répondants (62,86%) considèrent que la certification ISO 22000 influence la décision d'achat des clients, ce dernier préfèrent de consommer les produits des entreprises qui ont certifiés d'ISO 22000 par rapport à les autres entreprises qui ne sont pas certifiés.

Par contre, (37,14%) des répondants considèrent la certification ISO 22000 n'influence pas la décision d'achat des clients.

- ❖ **Question 17 :** Est-ce que vous savez que l'entreprise Danone est certifiée ISO 22000 ?

**Figure (3,19) : Les gens qui connaissent que Danone Algérie est certifié d'ISO 22000**



**Source :** Elaboré par nous même avec logiciel Spss

**Commentaire :** Les résultats montrent que la majorité des clients (76,43%) ne connaissent pas que l'entreprise Danone Algérie est certifié d'ISO 22000, par contre une minorité des clients (23,57%) connaissent que l'entreprise Danone Algérie est certifié, cela veut dire que l'entreprise Danone a un problème ou bien un manque de communication avec l'externe.

### **Conclusion de chapitre**

Au terme ces analyses nous pouvons conclure que la norme ISO 22000 renforce la qualité externe et la sécurité des produits de l'entreprise, aussi influence la satisfaction client.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

La sécurité des aliments que nous mangeons est un enjeu de portée mondiale. L'industrialisation des procédés alimentaire complexifie le fonctionnement de la filière alimentaire. Dans un contexte de perte de moyens de maîtrise de la salubrité des aliments, des certifications ont été créées.

Rappelons que la norme ISO 22000 a un enjeu très important de garantir la santé des consommateurs, de respecter la réglementation, d'améliorer l'organisation et sa communication, d'harmoniser les pratiques et d'être reconnu par les patients et les professionnels de santé à travers la certification. Elle permet à ses utilisateurs de maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments par une revue régulière du système HACCP, de développer efficacement les programmes prérequis, d'optimiser les ressources, de développer un système documentaire efficient et d'appliquer le principe de l'amélioration continue.

Notre principal objectif, est d'apporter plus d'éclaircissement sur le management de sécurité des denrées alimentaires et d'étudier son influence sur la qualité externe afin de répondre à notre problématique principale : « **est-ce que la norme ISO 22000 influence la satisfaction client ?** »

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous sommes dirigés vers les clients de l'entreprise Danone Algérie où nous avons mené notre étude quantitative et sortis avec les résultats suivants :

- Pour le premier chapitre, nous avons pu cerner le concept de sécurité alimentaire et son importance pour les entreprises du secteur agro-alimentaires, et que La sécurité des denrées alimentaires représente un enjeu économique et social, dont les consommateurs en sont de plus en plus conscients, de plus Le SMSDA est basée sur la notion des programmes pré-requis PRP, ainsi que sur la combinaison des programmes pré-requis opérationnels PRPo avec le plan HACCP, pour maîtriser les dangers liés à la sécurité sanitaire des consommateurs et fournir un produit de qualité, fiable et sains aux consommateurs. A la fin en arrivant que la certification ISO 22000 est une démarche qui permet aux entreprises de démontrer la conformité de leur SMSDA aux exigences de la norme internationale ISO 22000. Ceci dans le but de renforcer leurs relations avec leurs différentes parties

prenantes ainsi que pour avoir la possibilité d'acquérir de nouveaux marchés à l'échelle nationale et internationale.

- Pour le deuxième chapitre, nous a permis d'expliquer la notion de satisfaction client qui prend racine dans l'exigence constante des clients. Ces mêmes exigences imposent à l'entreprise de mettre en place un dispositif d'écoute permanent avec les clients pour les satisfaire au mieux. Et que mesure la satisfaction, reste un excellent outil pour améliorer la compréhension des besoins des clients et ainsi les fidéliser.
- Pour le dernier chapitre, l'analyse des résultats du questionnaire, nous a permis de :
  - Affirmer que la majorité des clients choisissent d'acheter les produits de la marque Danone Algérie à cause le gout dans le premier pic, suivis par la sécurité alimentaire dans le deuxième pic, et que la majorité des clients sont satisfaits vers les produits laitiers proposés par Danone Algérie, cela veut dire que le système de management des denrées alimentaires a réussi de gagner la confiance des consommateurs à travers le critère de sécurité alimentaire et donc par la suite réussite à satisfaire les clients.

✓ **A cet effet, accepter la première hypothèse : « La majorité des clients sont satisfaits par les produits laitiers proposés par Danone Algérie ».**

- Affirmer que les produits de la marque Danone Algérie gardent ses caractéristiques lorsqu'ils approchent à la date de péremption, aussi que le SMSDA démontre son efficacité à travers la diminution du nombre de non-conformités, donc par la suite réduit le nombre des anomalies dans les produits de la marque Danone Algérie, donc on déduit que l'importance de la norme ISO 22000 est de protéger la santé des consommateurs.

✓ **A cet effet, accepter la deuxième hypothèse : « Les produits laitiers de la marque Danone ne menacent pas la santé des consommateurs ».**

- La plupart des clients ne connaissent pas que l'entreprise Danone Algérie a obtenu la certification ISO 22000, cela on déduit que l'entreprise a une faible communication avec ses clients et manque d'échange des informations entre les deux, mais reste que la certification ISO 22000 influence la décision d'achat des clients, ce dernier préfèrent de consommer les produits des entreprises qui ont certifiés d'ISO 22000 par rapport à les autres entreprises qui ne sont pas certifiés.

**✓ A cet effet, accepter la dernière hypothèse : « La certification ISO 22000 influence la décision d'achat de client ».**

Cette étude nous a permis également de démontrer le rôle de système management des denrées alimentaires « ISO 22000 » vers la qualité externe, ces résultats nous ont mené à confirmer notre hypothèse générale qui stipule, que la norme ISO 22000 influence sur la satisfaction client.

Au terme de notre étude réalisée aux niveaux de l'entreprise Danone, nous avons pu relever quelques recommandations qu'il faudra maîtriser, il s'agit de :

- L'amélioration du système de management de la sécurité des aliments ;
- Organisation des formations pour les employés sur la norme ISO 22000 ;
- Préserver l'efficacité du système documentaire par son renouvellement périodique ;
- Développer la cellule de communication avec l'externe.

A la fin, nous tenons à signaler que la collecte des données pour notre recherche n'a pas été aussi facile, la difficulté de déplacement à cause de la pandémie de Covid-19. Et comme notre thème de recherche représente un domaine vaste en évolution permanent, qui nécessite beaucoup de temps pour le traiter, nous avons essayé dans notre traitement de toucher le maximum des points essentiels relatifs à ce thème.

Pour analyser complètement notre problématique nous manquons des résultats. Ce qui s'explique par le manque des résultats qui mesurent le degré de maîtrise le système ISO 22000 au sien de l'organisation. Il serait pertinent de continuer cette recherche en

---

réalisant une étude comparative entre les résultats obtenus dans ce mémoire et les résultats qui mesurent le SMSDA que l'on pourra obtenir.

La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon les exigences de la norme ISO 22000, représente un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. Son influence sur la satisfaction client ne représente qu'une piste de recherche parmi tant d'autres, dont nous pouvons citer :

- Impact de la certification ISO 22000 sur l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- Impact de la certification ISO 22000 sur la performance économique de l'entreprise.
- La contribution de la certification ISO 22000 à la promotion de nouveaux produits.
- L'influence la norme ISO 22000 sûr l'implication et de la motivation des personnels.

# **Bibliographie**

**Les ouvrages :**

- AMGAR A., (1996) : Autodiagnostic de l'hygiène des entreprises agro-alimentaires et entreprises associées, Ed. ASEPET, Laval, France, 158 pages.
- BARILLER J., (1997) : Sécurité alimentaire et HACCP, Dans « Microbiologie alimentaire : Techniques de laboratoire », LARPENT J. P., Ed. TEC et DOC, Paris, Pp 37-58.
- Baruk A. I. Les acheteurs finals comme sujets d'influence marketing. Maison de l'organisateur Ed. Torun. 2008. p. 39.
- BENOIT.H., (2005) : L'application des principes HACCP dans les entreprises alimentaires : Guide d'application de la réglementation, Version 2, Ed. DG Animaux, Plantes et Alimentation, Bruxelles, 32page.
- BONNEFOY C., GUILLET F., LEYRAL G., (2002) : Microbiologie et qualité dans les industries agroalimentaires, Ed. Doin, 225 pages.
- BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « Comprendre l'ISO 9001 : 2008 », Edition Afnor, Paris, 2009, P. 67
- BOUTOU (O), L'ISO 22000 : pourquoi et comment ? Afnor édition, page 03.
- BRANGER (A), RICHER (M.M) et ROUSTEL (S), Alimentation, sécurité et contrôles microbiologiques, édition educagri, Dijon 2007, page 154.
- CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND, La qualité au XXIe siècle, Ed : Economica, P. 23
- CM- Bourgeois,J, F.Mescele et J.Zuccaa ;1990.Microbiologie alimentaire, aspect microbiologique de la sécurité et de la qualité des aliments ,Tome1.ed.lavoisier, p497et p507.
- DANIEL. Ray, mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, Paris, 2001, P24
- ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 21
- Jean Louis Jouve (1995). Quality and quality assurance Microbiological quality and the HACCP system. Oleaginous, corps gras& lipids. p290-296.
- Kotler P, Armstrong G., Saunders J, Wong V. Marketing. Manuel européen. Varsovie. PWE Ed. 2002.
- KOTLER(P)et DUBOIS(B), "marketing management", Paris,2000, P68.

- 
- KOTLER, P, et, Dubois, B, « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur » RFMn°144-145,1993
  - KOTLER- KELLER- DEBOIS- MENCEAU- Marketing Management, 13 éditions, Pearson Education, Paris, 2009, p 169
  - LEGOLVAN(Y). « Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre »,7eme édition, paris,1995, p186.
  - LENDREVIE(J), LEVY(J), Mercator, paris,2003, p911.
  - LOVELOCK (C), WIRTH (J) et LAPERT (D), Marketing des services, 7° edition p.383.
  - Mazurek-Łopacińska K. Comportements des acheteurs et leurs conséquences commerciales. Varsovie. PWE Ed. 2003. p. 305.
  - Michel Jaccard, Objectif qualité, première édition, Italie,2010, page 13.
  - MONIN (Jean Michel), « la certification qualité dans les services », AFNOR, France, 2001, p60.
  - NF EN ISO 9000 version 2000, « système management de de la qualité-principe essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, Page 9.
  - Phillip KOTLER, Kevin KELLER, « marketing management », 13ème edition, Pearson Education, Paris, P425.
  - QUITTET, C. et NELIS, H. 1999 : HACCP pour PME et artisans : Secteur produits laitiers, tome 1, Ed. KULEUVEN et Gembloux, Bruxelles, 495 pages.
  - RIGE F., CARDON F., DOUSSIN J.-P., (2004) : Gestion et prévention des risques alimentaires, Ed. WEKA, Suisse, 421 pages.
  - ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, COULTER. Mary, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 7eme édition, Edition Pearson, France, 2009, P. 348.
  - Senyszyn J. Besoins des consommateurs. Introduction à la théorie des besoins économiques. Gdańsk. Université de Gdańsk Ed. 1995. p. 66.
  - VIERLING E., (1998) : Aliments et boissons : Technologies et aspects réglementaires, Ed. Doin, 188 pages.
  - Youssef Hajim Sultan Al-Taie et Hashim Fawzi Dabas Al-Abadi, Customer Relations Department, premiere edition, Al-Warraq Edition et distribution, Amman, Jordanie, p322

**Les Articles et les revues :**

- Abdullah Gallam et Mohammed Qureshi ,Le rôle des technologies de l'information dans le renforcement et l'activation de la gestion des pièces jointes du client ,Le journal d'Économiques et la Recherche d'Administration ,N°30, Université de Biskra, Algérie, p148.
- BARTIKOWSKI, 1999; DONOVAN, BROWN et BELLULO, 2001; MORI Social Research Institute, 2002.
- Baruk A. Création de valeur marketing. Problèmes de qualité. 7/2002. P. 24.
- Blanc D (2005), ISO 22000 – Foire aux Questions, ProCert Organisme certificateur, N°44. [www.procert.ch](http://www.procert.ch).
- Benzouai, M., Smadi, H. (2015). La maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments. Industrie agroalimentaire. In QUALITA'2015.
- CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P. 6.
- Donnat, E., Allier, F., Cerf, O., Cotillon, C., Dauguet, S., Feinberg, M., François, H., Gautier, J. M., Humbert, C., Langhade, E., Leprince, F., Parguel, P., Puterflam, J., Taupier-Letage, B. (2012). Faisabilité et pertinence d'un diagnostic de dangers sanitaires et de procédures de maîtrise basés sur les principes de l'HACCP en exploitation agricole. P351-364.
- Dupuy, C. (2004). Analyse et conception d'outils pour la traçabilité de produits agroalimentaires afin d'optimiser la dispersion des lots de fabrication (Doctoral dissertation, Lyon, INSA).
- FAO, Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale et Plan d'action du SMA. Sommet Mondial de l'alimentation 13-17 Novembre 1996. Rome.
- FAO/OMS, Codex Alimentarius-Hygiène alimentaire texte de base, troisième édition, Rome 2005, page 07.
- FAO/OMS, Codex Alimentarius, quatrième édition, Rome 2009.
- Frost R. (2006). La puissance de l'SO. Dans : ISO Management System. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- FSSC 22000, 2017.
- Ilham Nema Kazim, l'Impact du Modèle d'Administration avec le Client dans l'Amélioration de la Qualité de Performance d'Assurance, le Journal d'Al Muthanna de

Sciences d'Administration, économie, le volume 1, numéro 07 Université Al-Qadisiyah, Koweït, p136.

- ISO 9001, 2015: Quality management systems. Requirements.
- ISO 22000 :2005. Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire. (ISO 22000, 2005)
- ISO/TS 22003:2013. Food safety management systems. Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems.
- JENNER T, ELLIOT M, MENYHART C, KINNER H (2005). Le HACCP. Advantage HACCP, document d'accompagnement. MAAO, Canada, pp.8-14. ISBN 0-7794-7117-2.
- Kohilavani, W.Z. (2013). Embedding Islamic dietary requirements into HACCP approach. Food Contrôle. p607-612
- La norme internationale ISO / TS 10004 2010 Management de la qualité - Satisfaction client - surveillance et la mesure. Genève. Organisation internationale de normalisation. 2010. p. 14
- Manning, L. (2013). Development of a food safety verification risk model. British Food Journal.115(4): 575-589.
- Mouffok, N., Benhadja, L., Ferhat, Z., et Bousbia, N. (2013). Identification et analyse des dangers d'un process de fromage fondu selon l'ISO 22000. In QUALITA2013
- Norme internationale ISO 22000 :2005- exigences relatives à la sécurité des denrées alimentaires, page 02.
- Norme internationale ISO 9000 2005 Systèmes de management de la qualité - Fondements et vocabulaire. Dans la norme polonaise PN-EN ISO 9000 2006, Systèmes de gestion de la qualité. Notions de base et terminologie. Varsovie p. 26.
- Norme internationale ISO 9001 2008 Systèmes de management de la qualité - Exigences. Dans la norme polonaise PN-EN ISO 9000 2009. Systèmes de gestion de la qualité. Exigences. Varsovie. 2009. p. 18.
- Norme internationale ISO 22000, Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, première édition 01-09-2005, page 01.

- 
- Passadori, Y., Hervy, M. P., Gervais, X., Verny, C., Legrain, S., et Jeandel, C. (2010). La démarche qualité et l'évaluation des pratiques professionnelles : un outil pour une meilleure prescription des médicaments chez la personne âgée. Les cahiers de l'année gériatrique. 2(4) : p589-601.
  - RAY.J, Le dépassement sémantique entre les éléments de l'échelle peut être une bonne chose : répondez à Smedslund, Journal scandinave de psychologie, 1988, 145-147P.
  - RIADH LADHARI, « la satisfaction du consommateur, ses déterminants » revue de l'université de Moncton, 2005, P176
  - SAS Guide de l'utilisateur Statistiques, Version 6 ,4ème édition. Cary NC, USA.
  - Szymczak J., Urbaniak M. La satisfaction du client en tant que déterminant des opérations commerciales. Marketing et marché 12/2006. p. 23.
  - THE ISO SURVEY OF CERTIFICATION. PUBLIE PAR L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE STANDARDISATION, APPARU AU 12/12/2012.
  - Włodarczyk-Śpiwak K. Facteurs déterminant la structure de la consommation des jeunes ménages. Szczecin. Université de Szczecin. 2003. p. 64.

### **Les Thèses :**

- Dilmi fatiha, Développer la relation avec le client comme base pour renforcer sa fidélité à la marque, Département des sciences des affaires, PHD mémoire, Faculté des sciences des affaires Sciences économiques et de gestion, Université d'Alger, Algérie, p48.
- Llosa S. (1996), "Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-Marseille.
- Grace-blanche NGANMINI-ASATSOP, la mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-Learning, Thèse Doctorat Nouveau régime ès, Science de gestion, université Nancy2, 17Septembre2009, P147.

**Documentation :**

- Documentation interne de l'entreprise DDA, direction assurance qualité.

**Site internet:**

<http://agriculture.gouv.fr/guides-de-bonnes-pratiques-dhygiene-0>

<http://axess-qualite.fr/qualite.html>.

<http://fdanieau.free.fr/cours/bts/A1/stbi/chapitre1/chap1-Qualite.php>.

[ftp://ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb\\_02\\_fr.pdf](ftp://ftp.fao.org/es/ESA/policybriefs/pb_02_fr.pdf).

[https://pecb.com/pdf/articles/1-pecb\\_difference-between-haccp-and-iso-22000-fr.pdf](https://pecb.com/pdf/articles/1-pecb_difference-between-haccp-and-iso-22000-fr.pdf).

<http://users.polytech.unice.fr/~hugues/GL/Norme/norme.html>.

<http://qualite-info.net/resume-des-exigences-et-des-nouveautes-de-la-nouvelle-norme-iso-90012015/>.

<https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/>.

[www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillon-etude).

<http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-derecueil/questionnaire/>.

[https://www.i-manuel.fr/ME\\_commS/ME\\_commSpart1dos2CO3doc2.htm](https://www.i-manuel.fr/ME_commS/ME_commSpart1dos2CO3doc2.htm).

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso22000.htm>.

<https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html>.

**Annexe**

## Annexe 01 : le questionnaire

07/09/2020 la relation entre l'ISO 22000 et la satisfaction client

### la relation entre l'ISO 22000 et la satisfaction client

Dans le cadre de la préparation le mémoire de fin d'études option Management et organisation des entreprises à l'école supérieure de commerce , ayant pour thème "Impact du système management de la sécurité des denrées alimentaire ( ISO 22000 ) sur la qualité externe", merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui me sera très utile pour notre mémoire de fin de cycle d'étude.

**\*Obligatoire**

1. Vous êtes ? \*

*Une seule réponse possible.*

Homme

Femme

2. Vous avez : \*

*Une seule réponse possible.*

Entre 15 ans et 20 ans

Entre 21 ans et 30 ans

Entre 31 ans et 40 ans

Entre 41 ans et 50 ans

Plus de 51 ans

3. Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

Célibataire

Marié sans enfant

Marié avec enfant

Autre : \_\_\_\_\_

4. Consommez-vous les produits laitiers de la marque Danone ? \*

\* Si non , quitter le questionnaire

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

<https://docs.google.com/forms/d/1fTYDIP28WE1TeU6XY9-wJRBkhEutlswHfzKIJV0GyHo/edit> 1/5

07/09/2020

la relation entre l'ISO 22000 et la satisfaction client

5. Quel sont les produits de la marque Danone que vous consommez le plus souvent ? \*

Plusieurs réponses possibles.



Yaourt aromatisé



Activia



DANAQ



Danino



mini prix



Danette

Autre :  \_\_\_\_\_

6. Combien de fois vous les consommez ? \*

Une seule réponse possible.

- Une fois par jour  
 Plusieurs fois par jour  
 Une fois par semaine  
 Plusieurs fois par semaine  
 chaque jour

07/09/2020

la relation entre ISO 22000 et la satisfaction client

## Section sans titre

7. Quels critères détermine votre choix au moment d'achat des produits laitiers de la marque Danone ? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt pas d'accord	neutre	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Le gout	<input type="radio"/>						
La marque	<input type="radio"/>						
la Publicité	<input type="radio"/>						
Le prix	<input type="radio"/>						
Le packaging	<input type="radio"/>						
Sécurité alimentaire	<input type="radio"/>						

8. Sur une échelle de 0 à 6 quel est votre degré de satisfaction des produits laitiers de la marque Danone ? \*

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Insatisfait	<input type="radio"/>	Très satisfait						

9. Les produits laitiers de la marque Danone répondent-ils encore à vos attentes lorsqu'ils approchent de leur date de péremption ? \*

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ne répond plus à mes attentes	<input type="radio"/>	Répond encore a mes à attentes						

07/09/2020

la relation entre l'ISU Z2000 et la satisfaction client

10. Selon vous, la qualité de ces produits se détériore t-elle lorsqu'ils approchent de leur date de péremption ? \*

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ne se détériore pas	<input type="radio"/>	Se détériore						

11. Vous considérez que les produits laitiers de la marque Danone sont très dangereux pour votre santé si vous les consommez alors qu'ils sont périmés depuis peu ? \*

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout dangereux pour ma santé	<input type="radio"/>	Très dangereux pour ma santé						

#### Section sans titre

12. Comment trouvez-vous le service de consommateur de l'entreprise Danone ? \*

Une seule réponse possible.

- Extrême mauvais
- Très mauvais
- mauvais
- Neutre
- Bonne
- Très bonne
- Extrême bonne

13. Comment trouvez-vous le service de la logistique de l'entreprise Danone ( les moyens de transport au moment de la livraison, la propreté des casiers ) ? \*

Une seule réponse possible.

- Extrême mauvais
- Très mauvais
- mauvais
- Neutre
- Bonne
- Très bonne
- Extrême bonne

07/09/2020

la relation entre l'ISO 22000 et la satisfaction client

14. Parmi les maladies suivantes, avez-vous déjà subi une de ces maladies ou bien autre maladie à cause des produits laitiers de la marque Danone ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- L'ostéoporose  
 Rhumatisme  
 Cardiovasculaire  
 Allergie alimentaire  
 Diabète  
 Obésité

Autre :  \_\_\_\_\_

15. combien de fois vous avez croisé un problème (goût, couleur, odeur, ...) en ouvrant ou en consommant un produit de la marque Danone ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Jamais  
 Une fois  
 2 fois  
 3 fois  
 4 fois  
 Plus de 4 fois

16. Est ce qu'une entreprise certifiée d'ISO 22000 influence votre décision d'achat de son produit ? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non

17. Est ce que vous savez que l'entreprise Danone est certifiée ISO 22000 ? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms