

*Chapitre II :*  
*Le management de la qualité*

---

Vu l'hostilité de l'environnement qui devient de plus en plus complexe et en perpétuel changement, l'existence de l'entreprise et sa pérennité dépendent de ses capacités à résister et à faire face aux menaces exercées par ces rivaux. Cela incite l'entreprise à fureter des éléments de différenciation ; la qualité est l'élément crucial qui devient de plus en plus un enjeu stratégique et un impératif complexe.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons expliquer les concepts de base de la qualité, et ensuite dans la deuxième section, nous allons analyser la notion de la qualité dans le secteur agroalimentaire. Enfin, dans la troisième section, nous allons voir quelle place occupe l'assurance qualité au sein de Danone Djurdjura.

### **Section 1 : Généralité sur la notion de la qualité**

Cette section est une généralité sur la notion de la qualité, elle va nous permettre de nous familiariser avec cette notion relativement ambiguë que même les professionnels de la qualité en porte des visions un peu différentes.

#### **1-1) Histoire et principes de base de la qualité<sup>1</sup> :**

##### **1-1-1) Histoire de la qualité :**

À l'origine, qualité signifie beauté artistique et travail bien fait, avec une logique d'artisan. A l'époque du taylorisme, les entreprises contrôlaient leurs produits finis à la fin du processus de production ; on triait alors les bons et on rejetait les mauvais ; c'est ce qu'on appelle le **processus du contrôle final**.

Ce système s'améliore grâce à des contrôles en cours de fabrication. On contrôlait cette fois-ci les matériaux et leurs caractéristiques, et on apportait des mesures correctives dès que des écarts par rapports aux objectifs sont décelés.

A la fin de la seconde guerre mondiale, deux courants sont apparus :

1 / Le courant de « **l'assurance de la qualité** » (créé par G. Edwards en 1920 aux États-Unis) est utilisé dans le domaine de la défense dès 1959 et dans l'industrie nucléaire en 1970. En construisant la qualité, on agit pour produire l'objet ou le service attendu par le client ; en assurant la qualité, on l'informe en lui procurant les preuves préalables de satisfaction : c'est la maîtrise de la qualité. En introduisant des paramètres économiques (planification, allocation des ressources, évaluations...), c'est la « gestion de la qualité ».

2/ Le courant de la « **Qualité Totale** » : permet à l'entreprise de satisfaire les clients sans oublier son objectif de rentabilité. Chronologiquement, on peut citer Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa et Crosby : les cinq « pères » de la Qualité.

---

<sup>1</sup>FROMNTIN (D.) et PINÇON(J.A) : Démarche Qualité pour un projet d'entreprise, les éditions DEMOS, 2003.P41

Ainsi il y'a eu la naissance du cycle P.D.C.A en 1950 :

**Plan** : Prévoir ce qu'il faut faire.

**Do**: Faire tout ce qui est prévu.

**Check** : Vérifier tout ce qui a été fait.

**Act** : Mesurer les résultats, recommencer en améliorant le processus et tendre vers l'excellence.

Presque au même moment, en 1951, on voit apparaître le T.Q.C. (Total Quality Control) : « Système d'organisation qui permet d'intégrer ensemble les efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité, réalisés par des groupes différents dans l'entreprise, afin de s'assurer que les études, la commercialisation, la fabrication et le service client soient effectués au niveau de coût le moins élevé tout en permettant la satisfaction entière de la clientèle. »

Ensuite il y'a eu le C.W.Q.C. (Company Wide Quality Control) : la mise en œuvre est assurée par tous les membres de l'entreprise, les fournisseurs, les transformateurs et les diverses filiales. Elle est intégrée, c'est-à-dire qu'on y gère principalement la qualité, mais aussi les coûts (bénéfices et prix), les quantités (production vente, stock) et les délais.

C'est à partir de là que la notion d'**excellence** est apparu (les zéros) :

- ✓ « Zéro stock » : comprendre plutôt zéro stock superflu, soit un stock adapté à la consommation.
- ✓ « Zéro papier » : comprendre plutôt zéro information inutile, qu'il s'agisse de papier ou d'informatique.
- ✓ « Zéro délai » : comprendre livrer à l'instant convenu, donc zéro prolongation de délai.
- ✓ « Zéro défaut » : comprendre plutôt zéro défaut... livré.

L'excellence suppose la participation de tous par :

- ✓ les cercles de Qualité, petits groupes d'individus volontaires de la base qui se réunissent pour réaliser des tâches de gestion de la Qualité dans leur domaine professionnel (production, outils de travail, vie de travail...) ;
- ✓ le management participatif, c'est-à-dire l'existence dans chaque direction d'un coordinateur Qualité, de préférence différent du responsable de la direction concerné.

Depuis 1994, on parle de moins en moins de « gestion de la Qualité », mais de plus en plus de « Management de la Qualité ». Les nouvelles normes ISO 9000 version 2000 ont d'ailleurs pour titre « Système de management de la qualité ». L'Assurance de la Qualité accorde plus d'importance à la prévention, la qualification et l'amélioration permanente de la Qualité.

### 1-1-2) Les principes de base de la qualité :

Les grands principes de la qualité figurant dans l'ISO 9000 version 2000, ils sont au nombre de huit :

- ✓ Orientation résultats : La qualité est mise en place pour développer les résultats de l'entreprise.
- ✓ Orientation clients : Le client au sens large reste le point d'ancrage d'une démarche qualité.
- ✓ Leadership et constance de la vision : La direction de l'entreprise se doit d'impulser la qualité et de maintenir son cap dans tous ses projets.
- ✓ Management par les processus et par les faits : Les opinions doivent être écartées dans toutes les analyses.
- ✓ Développement et implication du personnel
- ✓ Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration : L'amélioration continue est soutenue par l'innovation et l'apprentissage de nouvelles méthodes.
- ✓ Développement du partenariat : Un point important est de développer la concertation dans l'entreprise.
- ✓ Responsabilité à l'égard de la collectivité : L'entreprise a un rôle vis-à-vis de la collectivité, de l'environnement.

### 1-2) Définitions de la qualité :

La notion de la qualité est généralement très ambiguë et s'applique à tous les biens, services, produits naturel, manufacturés, ...etc. Pour éclairer l'image vague et subjective de cette notion, les instituts de normalisation et les qualitiens proposent les définitions ci-dessous :

- ✓ Selon la **norme ISO 9001 version 2000**, la qualité est : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».
- ✓ La **norme ISO 8402** définit la qualité comme : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ».
- ✓ Selon **K.ISHIKAWA** la qualité est : « *l'aptitude à assurer la plus grande satisfaction des besoins du client avec un niveau d'économie et d'utilité maximum* »<sup>1</sup>.
- ✓ Selon **W.E.DEMING** la qualité est : « *le degré de satisfaction du client* »<sup>2</sup>.

Ces différentes définitions tendent vers l'idée que la qualité est une notion relative à l'existence d'un besoin qui est de deux types :

**Besoin explicite** : Manque identifié par le consommateur, il s'agit essentiellement des caractéristiques relatives aux produits (prix, quantités, délais, disponibilité,...etc.).

**Besoin implicite** : C'est un besoin latent ou non exprimé par le client.

<sup>1</sup> <http://www.quali.org/pages/definition.htm>, 04/04/2012 à 10:30

<sup>2</sup> Ibid.

En définitive, la qualité c'est l'art de satisfaction des besoins explicites ou implicites afin d'acquérir un avantage de différenciation par rapport aux concurrents qui permettra à l'entreprise de survivre et d'accroître.

### **1-3) Les enjeux de la qualité :**

La qualité aujourd'hui devient de plus en plus un déterminant de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises. Ce rôle est expliqué par les enjeux suivants :

#### **✓ Enjeu économique :**

Les études menées au cours de ces dernières années, montrent que les coûts engendrés par la non qualité sont importants. Ces coûts ne se limitent pas aux coûts traditionnels de production, ils peuvent être liés aux dysfonctionnements internes et aux erreurs administratives. Dans ce cas l'entreprise doit fournir plus d'effort pour conserver ses relations avec ses partenaires.

#### **✓ Enjeu commercial :**

La qualité est un moyen d'attirer les clients potentiels. De plus un produit ou un service de qualité est un moyen de fidélisation des clients actuels, cet aspect permet à l'entreprise de résister à la concurrence rude en renforçant son image de marque.

#### **✓ Enjeu humain :**

L'entreprise doit tenir compte de l'ensemble des propositions et de la créativité de sa ressource humaine à tous les niveaux, cela va permettre à la fois le progrès de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail de son personnel.

### **1-4) Les différents types de qualité :**

La Qualité n'est pas quelque chose en plus, que l'on rajoute, comme le ruban autour du paquet. Il n'y a pas, dans une entreprise, des gens qui font le produit/service et d'autres qui « font » la Qualité. C'est en faisant le produit/service, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises suivantes<sup>1</sup> :

- ✓ La qualité voulue, attendue par l'utilisateur futur.
- ✓ La qualité spécifiée : la spécification de besoin exprime des caractéristiques à obtenir.
- ✓ La qualité conçue ou définie : le produit/service, à l'issue de la conception, est défini dans une spécification descriptive qui contient les données pour le réaliser.
- ✓ La qualité réalisée : le produit/service est réalisé et ses caractéristiques réelles, « mesurées ».

---

<sup>1</sup>FROMNTIN (D.) PINÇON(J.A) : Op.cit. P47.

- ✓ La qualité maintenue pendant la vie du produit/service, soit par la maintenance pour un produit à vie opérationnelle, soit par des dispositions appropriées de conservation pour un produit consommable et pour le service.
- ✓ La qualité perçue par l'utilisateur soit au long de l'utilisation d'un produit à vie opérationnelle, soit au moment de l'utilisation d'un produit consommable ou d'un service.

### **1-5) Pourquoi la qualité <sup>1</sup>?**

- ✓ Avoir un avantage concurrentiel : les entreprises qui bénéficient, par exemple, d'une certification ou d'une autre reconnaissance officielle peuvent accéder dans de meilleures conditions au marché, car cette reconnaissance leur permet de se différencier de leurs concurrents mieux que ne le ferait une action promotionnelle plus « classique ».
- ✓ Viser la confiance des clients : confiance des clients actuels, que toute entreprise doit s'attacher à conserver durablement mais aussi confiance des clients futurs, pour lesquels la certification permet de passer sans encombre les premières étapes de la sélection ou de l'appel d'offres.
- ✓ Préserver le savoir-faire : parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise. Des sociétés, notamment celles qui ont à faire face à des taux élevés de rotation de personnel, ont dû formaliser leur savoir-faire afin d'intégrer dans les meilleures conditions (rapidité, efficacité) les nouvelles recrues, tout en assurant une bonne homogénéité de leurs prestations.
- ✓ Motiver l'ensemble du personnel : la définition claire des activités du personnel permet de responsabiliser chacun, tout en améliorant la communication interne.
- ✓ Obtenir une meilleure rentabilité : une entreprise en démarche qualité est en mesure d'augmenter sa marge brute par des économies sur les coûts de non-qualité, grâce notamment à une meilleure maîtrise de ses procédés.
- ✓ Partager le même but : la mise en place d'un système qualité est un objectif mobilisateur susceptible de rassembler les énergies de tous les membres de la société.
- ✓ Diminuer les retours clients : la prévention permet de détecter les défauts avant la sortie de l'entreprise afin que le client reçoive un produit ou service conforme à ses attentes. L'entreprise pourra voir diminuer les litiges et les impayés.
- ✓ Satisfaire de nouvelles exigences des clients : dans une société développée, lorsque les besoins quantitatifs sont satisfaits pour l'essentiel, les utilisateurs, les consommateurs ou usagers deviennent de plus en plus exigeants quant à la qualité. Ils supportent mal les défauts, malfaçons et pannes, ainsi que les défaillances dans les services (transports, banques, hôtels, administration, etc.).

---

<sup>1</sup>FROMNTIN (D.) PINÇON(J.A) : Op.cit. P57.

- ✓ Garantir des performances: pour les équipements modernes très complexes et très coûteux (centrales nucléaires, systèmes spatiaux, systèmes d'armes, etc.), les impératifs de garantie de performance, fiabilité, sécurité d'emploi, etc., n'ont fait que croître, ainsi que les délais de développement et les coûts. Tout « raté » dans leur conception et leur réalisation peut avoir des effets fâcheux de grande ampleur.

### **1-6) Les paramètres de mesure de la qualité :**

Les entreprises doivent mettre en place des paramètres de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration pour :

- démontrer la conformité aux exigences relatives aux produits.
- Assurer la conformité du management de la qualité.
- Améliorer continuellement l'efficacité du système management qualité.

Ces paramètres sont :

#### **1-6-1) La satisfaction client :**

L'entreprise doit veiller en permanence à la qualité perçue par le consommateur ainsi que le niveau de satisfaction de leurs besoins implicites et explicites pour avoir des informations à propos de la performance de son système management qualité.

La mesure de degré de satisfaction des clients se fait par le biais d'une enquête de satisfaction, d'une enquête d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, des réclamations clients, ...etc.

#### **1-6-2) L'audit interne :**

Il s'agit de l'audit qualité interne appelé aussi audit première partie qu'est exigé par la norme ISO 9001 version 2008. L'audit interne permet de relever les dysfonctionnements et améliorer continuellement le SMQ. Le rôle de l'auditeur qualité interne consiste à :

- déceler les dysfonctionnements,
- assurer la mise en place des actions correctives,
- suivre et vérifier les actions entreprises et les comptes -rendus des résultats obtenus.

#### **1-6-3) Mesure et surveillance des processus :**

C'est la mise en place des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure des processus du SMQ. Ces méthodes démontrent l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés et lorsque ces derniers ne sont pas atteints, des actions correctives sont nécessaires. La détermination de ces méthodes se fait en fonction du type et étendus des processus.

#### **1-6-4) Mesures et surveillances des produits :**

Concernant la surveillance et le mesurage des caractéristiques du produit en vue de vérifier que les exigences relatives aux produits sont satisfaites, elle est effectuée au cours de la fabrication pour une meilleure protection du consommateur et avant la libération des produits finis pour vérifier leur conformité aux critères d'acceptation.

### 1-7) Le management de la qualité et la certification :

A l'ère de la mondialisation, où les marchés interagissent et fusionnent, les entreprises sont obligées d'instaurer des standards d'évaluation.

Le management de la qualité par définition est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, il doit être conforme aux normes et aux exigences requises afin de répondre aux différentes menaces du marché.

#### **1-7-1) La norme et la normalisation :**

**a) La norme :** est définie comme étant « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné, il convient que les normes soient fondées sur les acquis de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté* »<sup>1</sup>

**b) La normalisation :** « *La normalisation est un ensemble de règles techniques qui résultent de l'accord entre les producteurs afin de spécifier, simplifier et unifier le produit ou le service.* »<sup>2</sup>

La normalisation a pour objectif de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques relatifs aux produits, biens et services qui se posent de manière répétitive.

#### **1-7-2) La certification :**

« *La certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiques* »<sup>3</sup>.

Plus précisément : « *la certification est un processus par lequel un organisme certificateur accrédité (tierce partie) atteste que le système de management de la qualité d'une entreprise est conforme aux exigences requises. La certification se fait en générale par rapport à une norme internationale* »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Revue algérienne officielle de normalisation : EL-MIQYAS, N°25, T1, 2009, P 35.

<sup>2</sup> <http://www.qualityandco.com>, 15/04/2012 à 15 :25.

<sup>3</sup> PINET(Claude) :« 10 clés pour réussir sa certification QSE », édition AFNOR, 2009, p 04.

<sup>4</sup> Cours du docteur SALEM Abdelaziz, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Université d' Oran.2009.



### a) Les acteurs de la certification :

Il y'a trois principaux acteurs de certification : l'organisme certificateur, l'organisme accréditeur et l'organisme qui demande à être certifié.

#### a-1) L'organisme certificateur :

C'est l'organisme qui est chargé de délivrer le certificat qui garantit la conformité de la mise en œuvre du management de la qualité à un référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

#### a-2) L'organisme accréditeur :

L'accréditation est une « *Attestation délivrée par une tierce partie ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité* »<sup>1</sup>

L'organisme accréditeur est donc celui qui délivre leur accréditation aux organismes certificateurs. De ce fait, il rend formel et valide les compétences et les processus de ces derniers en matière de certification.

#### a-3) L'organisme candidat à la certification :

C'est l'organisme certifié après avoir évalué la conformité de son système management qualité au référentiel qu'il a choisi.

La protection du consommateur, le développement de partenariat et de l'investissement et l'amélioration de la qualité des produits sont autant d'avantages de la certification. De plus elle représente un système de communication à l'échelle mondiale.

### b) les différentes certifications :

#### b-1) La certification sur le produit :

C'est la procédure par laquelle un organisme de certification donne assurance écrite qu'un produit ou un service est conforme aux exigences spécifiques.

#### b-2) La certification de personne :

C'est la certification des qualifications professionnelles d'individus. Elle atteste la compétence d'un professionnel à réaliser des tâches précises en référence à des critères préétablis.

#### b-3) La certification de système :

C'est la certification du système management qualité, elle concerne la conformité de l'organisation qui assure la production. Il s'agit de la maîtrise des processus de production, de contrôle et de la documentation.

---

<sup>1</sup>CATTAN (Michel), Pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, Saint-Denis, 2009, p.25.

## Section 02 : la qualité dans le secteur agroalimentaire :

La qualité dans le secteur agroalimentaire ne peut pas être traitée seule elle doit être corrélée avec les risques et les dangers qui représentent une spécificité pour ce secteur d'activité.

### 2-1) Les dimensions de la qualité :

La qualité dans l'agroalimentaire a cinq dimensions fondamentales<sup>1</sup> :

- ✓ **Une dimension gout/plaisir** : cette dimension est liée aux caractéristiques organoleptiques à savoir la saveur, la texture des aliments.
- ✓ **Une dimension santé** : le produit alimentaire doit répondre à deux conditions primordiales : qualité sanitaire et qualité nutritionnelle. La première renvoie à l'innocuité des produits, la deuxième est liée à la recherche de l'équilibre auquel les consommateurs sont fortement sensibles.
- ✓ **Une dimension praticité** : c'est une dimension fonctionnelle qui concerne la facilitation de l'ensemble des services liée aux transports, manipulation, stockage des produits agroalimentaires.
- ✓ **Une dimension sociale et symbolique** : c'est une dimension liée à l'environnement socioculturel des consommateurs c'est-à-dire le mode de vie, les traditions, la religion,...etc.
- ✓ **Une dimension éthique et sociétale** : certains consommateurs s'intéressent aux conséquences de la consommation d'un produit et ses effets sur autrui. cette dimension englobe plusieurs éléments tels que l'origine de l'entreprise, le comportement des entreprises en matière de d'environnement et d'éthique sociale.

---

<sup>1</sup> L'agroalimentaire : <sup>1</sup> AURIER (P.) et SIRIEIX (L.) : Le Marketing des produits agroalimentaires, édition DUNOD, Paris, 2004, p29.

### 2-2) L'hygiène des aliments :

Cette notion englobe l'ensemble des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la salubrité des aliments.

#### **2-2-1) La sécurité des aliments<sup>1</sup>:**

Aujourd'hui la sécurité des aliments signifie la sécurité sanitaire des aliments. Ce terme est utilisé pour garantir l'innocuité des aliments. Elle sert à inciter les producteurs et les distributeurs à respecter les règles d'hygiène pour fournir un produit conforme à l'usage auquel il est destiné.

#### **2-2-2) La salubrité des aliments<sup>2</sup> :**

Cette notion concerne les caractéristiques intrinsèques du produit alimentaire à savoir le goût, l'odeur, la texture, sa présentation, ...etc. la salubrité alimentaire signifie que les produits sont acceptables à la consommation humaine.

L'absence d'hygiène des aliments dans les deux cas provoque une perte :

- L'insécurité des aliments suscite la perte des consommateurs (part de marché).
- L'absence de la salubrité engendre la perte des produits (des surcoûts à supporté).

### 2-3) Le risque et ses dimensions :

#### **2-3-1) Le risque :**

Il est souvent défini comme un danger éventuel, plus ou moins prévisible, est appréhendé différemment selon la discipline :

- ✓ La microbiologie : s'intéresse à l'absence ou à la présence de facteurs de risque (virus, prions, ...etc.).
- ✓ L'économie : privilégie une approche en termes de probabilité qu'un événement indésirable se produise.
- ✓ En marketing : l'étude de comportement de consommateur s'intéresse principalement au risque perçu. C'est l'achat qui peut engendrer des conséquences négatives que le consommateur ne peut anticiper avec incertitude le risque donc est la perception d'une incertitude liée aux conséquences négatives d'un choix.

---

<sup>1</sup> BOUTOU (O.) : De l'HACCP à l'ISO 22000 Management de la sécurité des aliments, édition AFNOR, 2008, p12.

<sup>2</sup> Ibid. p13.

### 2-3-2) Les dimensions du risque <sup>1</sup>:

- ✓ **Risque fonctionnel** : c'est un risque de performance, c'est le fait qu'un consommateur choisisse un produit alimentaire qui ne répond pas à ses besoins et ses attentes.
- ✓ **Risque physique** : il s'agit d'un risque sanitaire (contamination, empoisonnement....) et risque nutritionnel qui renvoie à un déséquilibre alimentaire à court et à long terme.
- ✓ **Risque financier** : C'est le prix d'achat d'un produit qui n'est pas satisfaisant.
- ✓ **Risque de la perte de temps** : il se limite à la perte de temps pour l'achat d'un nouveau produit.
- ✓ **Risque social** : l'alimentation est un élément de distinction sociale donc l'absence de cet élément engendre un risque très important dans un contexte de consommation socialisée.
- ✓ **Risque psychologique** : c'est la situation d'inconfort psychologique dû à l'existence d'un risque physique pour soi-même ou autrui.
- ✓ **Risque écologiques et éthiques** : ils correspondent aux conséquences engendrées par l'utilisation d'un produit qui peuvent être environnementales ou morales.

### 2-4) Les différents types de yaourt :

On peut distinguer trois types de yaourts : liquides (ou à boire), brassé et ferme.

- ✓ **Le yaourt liquide** : est battu après avoir été brassé puis conditionné et stocké au froid.
- ✓ **Le yaourt brassé** : est préparé en vrac, le caillé subit un brassage puis un refroidissement avant d'être conditionné en pots qui seront stockés au froid.
- ✓ **Le yaourt ferme** : est conditionné en pots, après mélange des ingrédients, passage à l'étuvage puis en chambre froide pour arrêter l'acidification.

### 2-5) Les qualités du yaourt :

Si on se met dans la peau du consommateur, ce dernier n'est pas naïf ; même s' il n'est pas spécialiste en biologie ou en chimie, il peut distinguer entre un bon et un mauvais yaourt, il est capable de détecter si un yaourt présente des manques quelconques : défauts de gout, de texture ou d'apparence.

---

<sup>1</sup> AURIER (P.) et SIRIEIX (L.) : Le Marketing des produits agroalimentaires, édition DUNOD, Paris, 2004, p30.

Sans vouloir entrer dans des détails biologiques et chimiques, nous allons parler des qualités du yaourt<sup>1</sup> afin de mieux comprendre la nature de ce produit.

#### **2-5-1) Aspects physico-chimiques :**

Le yaourt doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- ✓ Couleur franche et uniforme.
- ✓ Gout franc et parfum caractéristique.
- ✓ Texture homogène (yaourt brassé) et ferme (yaourt étuvé).

#### **2-5-2) Aspects hygiéniques :**

Selon la norme nationale de 1998 N°35 parue au Journal Officiel, les yaourts ne doivent contenir aucun germe pathogène. Pour ce faire, l'acidité du yaourt le rend hostile aux germes, et le traitement du lait avant la fabrication du yaourt permet de détruire les micro-organismes non sporulés pathogène ou non.

#### **2-5-3) Défauts et altérations du produit :**

Les défauts peuvent être liés au gout, à la texture et à l'apparence.

##### **a) Principaux défauts de gout :**

- Amertume : qui peut être provoqué par une trop forte conservation.
- Manque d'acidité ou trop d'acidité.
- Gout gras.
- Gout plat, absence d'arôme.

##### **b) Principaux défauts de texture :**

- Manque de fermeté pour les yaourts fermes.
- Trop liquide pour le yaourt brassé.

##### **c) Principaux défauts d'apparence :**

- Produit non homogénéisé.
- Couche de crème.
- Produit sur le couvercle.
- Colonies en surface.

#### **2-5-4) Qualité organoleptique :**

La norme ISO 5492, 1992 définit la qualité organoleptique comme suite : « *La qualité organoleptique des aliments regroupe les propriétés d'un produit perceptibles par les organes des sens* ».

---

<sup>1</sup>BOUBCHIR-LADJ (Kahina) : *effets de l'enrichissement et des paramètres technologiques sur la qualité du yaourt fabriqué à la laiterie Soummam d'Akbou*, thèse de magister en sciences biologiques, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2006, p.14.

- ✓ L'organe olfactif : perçoit l'odeur et l'arôme.
- ✓ L'organe gustatif : perçoit la saveur (sucré, acide, amère) lorsqu'il est stimulé par des substances solubles.
- ✓ L'organe auditif, visuel et tactile : perçoivent la texture du yaourt (dureté, cohésion, élasticité, épaisseur, viscosité ...etc.)

L'analyse sensorielle permet de décrire les caractéristiques organoleptiques d'un produit et peut être un outil de maîtrise de la qualité des yaourts. Nous verrons ce point en détail dans les chapitre III.

### **2-6) Les critères de choix d'un yaourt :**

Quand un consommateur achète un yaourt, il se base en général sur les critères suivants :

- Le gout, la saveur.
- La qualité.
- Le prix.
- La confiance dans la marque.
- L'aspect.
- L'information disponible sur l'emballage.
- La facilité à transporter, comme collation.
- Les qualités nutritionnelles.

### Section03 : L'assurance qualité au sein de DDA

La qualité chez DDA est plus qu'une simple notion, c'est toute une culture. L'entreprise part toujours du principe que les produits ne sont de qualité que si tout ce qui permet leur mise en œuvre soient de qualité, car on ne peut arriver à produire un yaourt de qualité si tout ce qui précède et suit sa production n'est pas de qualité.

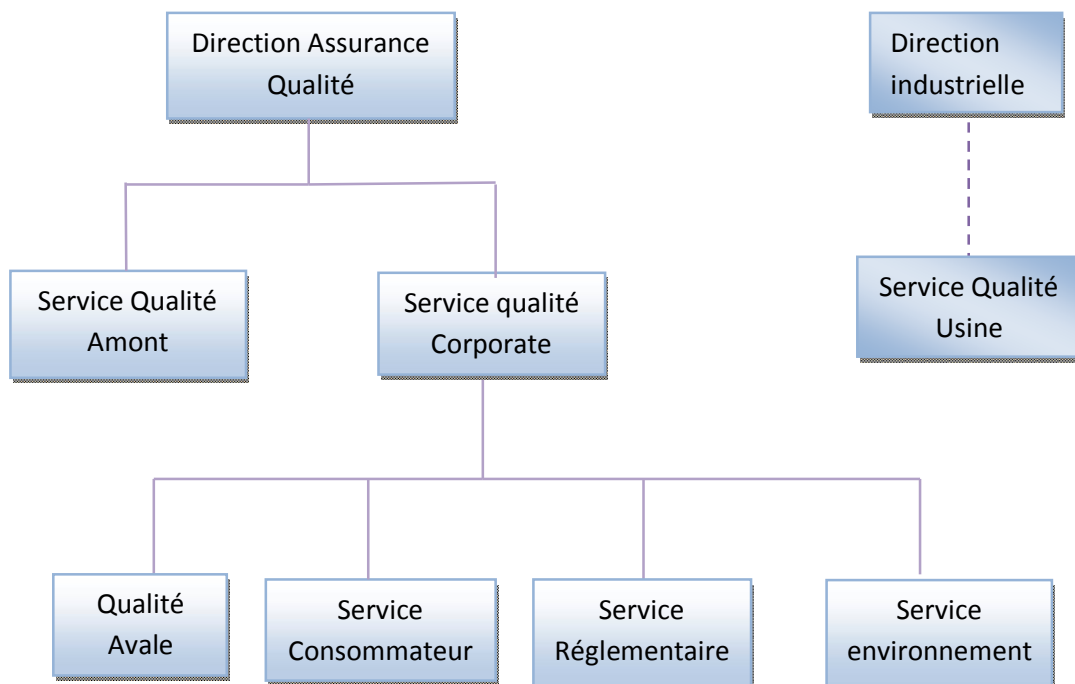
Tous les employés sont conscients que la qualité des yaourts et la sécurité alimentaire des consommateurs est la priorité de DDA, car encore une fois la notion de la qualité est considérée comme une culture.

#### 3-1) 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.

##### **3-1-1) Micro structure de la direction :**

**Figure N° 05 :** La micro structure de la direction Assurance qualité de DDA



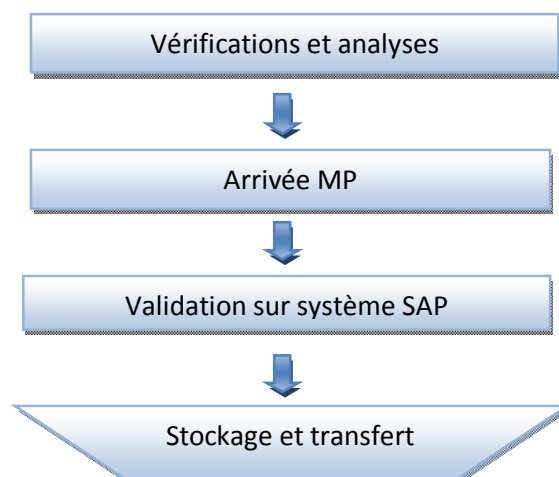
*Source : élaboré par nous même après un entretien avec le responsable de la gestion de crise, direction assurance qualité*

**3-1-2) Les activités des différents services :**

**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 envoie la marchandise vers sa destination prédéfinie (en zone de stockage).

**Figure N° 06 :** La procédure de réception des matières premières.



*Source: élaboré par nous même après un entretien avec les responsables de la direction assurance qualité.*



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

**b-1) La qualité Avale :**

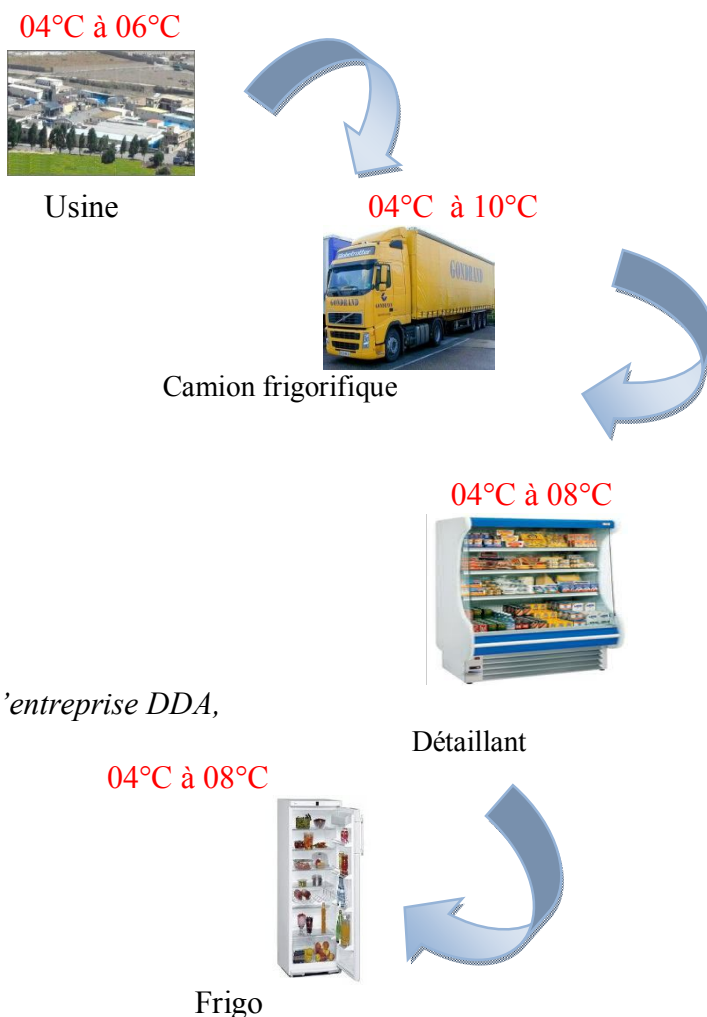
Elle concerne la qualité des produits finis depuis leur sortie de la chaîne de production jusqu'à leur arrivée aux consommateurs finaux. Le responsable de la qualité avale est donc chargé d'assurer les conditions relatives à la chaîne de froid. IL est en contact avec les clients directs de DDA, et ce, 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 chaîne de froid.

➤ **La chaîne de froid :**

La température est l'un des paramètres les plus déterminants et influant sur la qualité des yaourts qui se conserve à une température variant entre 4 °C et 8°C (+/- 2°C), et ce tout au long de la chaîne de froid de l'usine jusqu'au consommateur final. Le respect de ces températures garantit un produit sain et de meilleure qualité.

Le schéma suivant illustre les étapes de la chaîne de froid :

**Figure N° 07 :** La chaîne de froid.

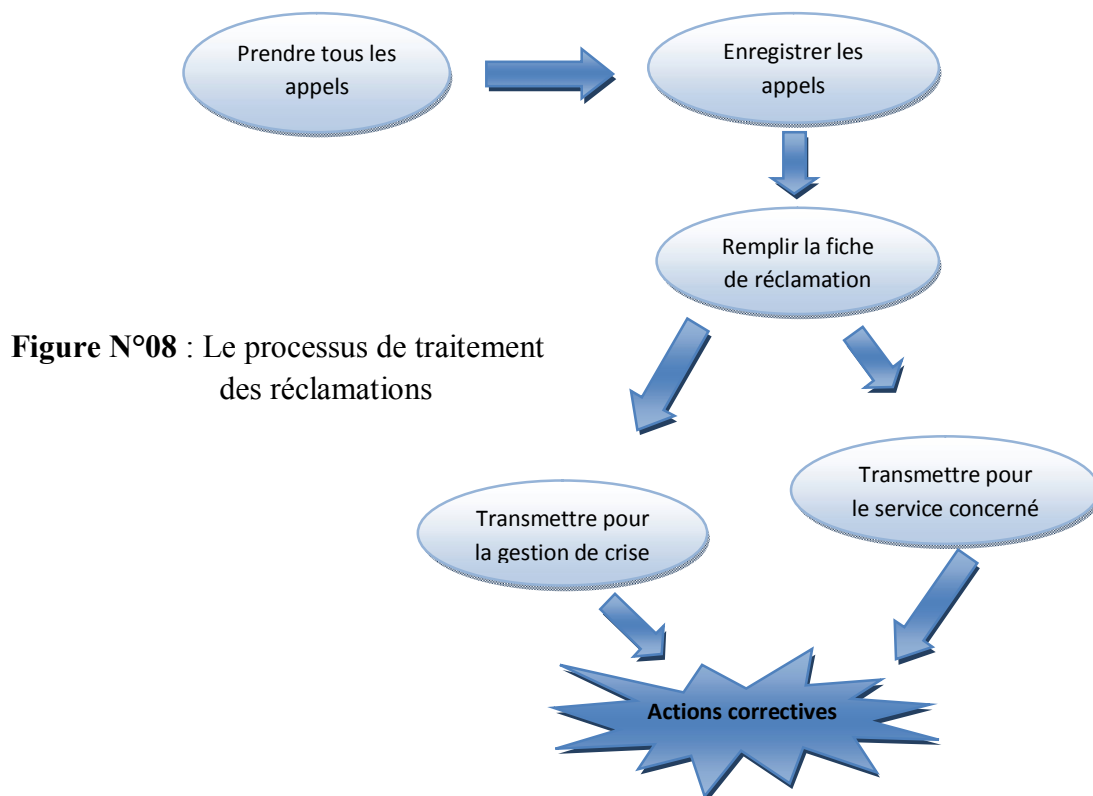


*Source : documentation interne de l'entreprise DDA,  
Direction Assurance Qualité.*

**b-2) 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.

Le schéma suivant illustre les étapes du processus de traitement des réclamations consommateurs :



**Figure N°08 :** Le processus de traitement des réclamations

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

**b-3) 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.

**b-4) 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 : Ce sont les analyses laboratoires et l'analyse sensorielle qui permettront de savoir si les produits sont conformes ou non, 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).

### 3-2) La contribution du laboratoire dans l'assurance qualité :

Le rôle principal du laboratoire est de veiller à ce que les matières premières, les produits semi-finis et finis soient conformes.

Les produits finis doivent subir des analyses. Grâce à « la politique du code couleur » représentée ci-dessous, on peut dire si le produit est conforme ou non.

Rouge	Jaune	Vert	Jaune	Rouge
-------	-------	------	-------	-------

- Si le produit est dans la zone verte alors celui-ci peut être commercialisé ;
- Si le produit est dans la zone jaune, donc il se trouve dans la zone de tolérance c'est-à-dire qu'il peut être vendu après avoir subi des améliorations ;
- Mais si le produit est dans la zone rouge il ne peut être commercialisé, il est donc déclassé.

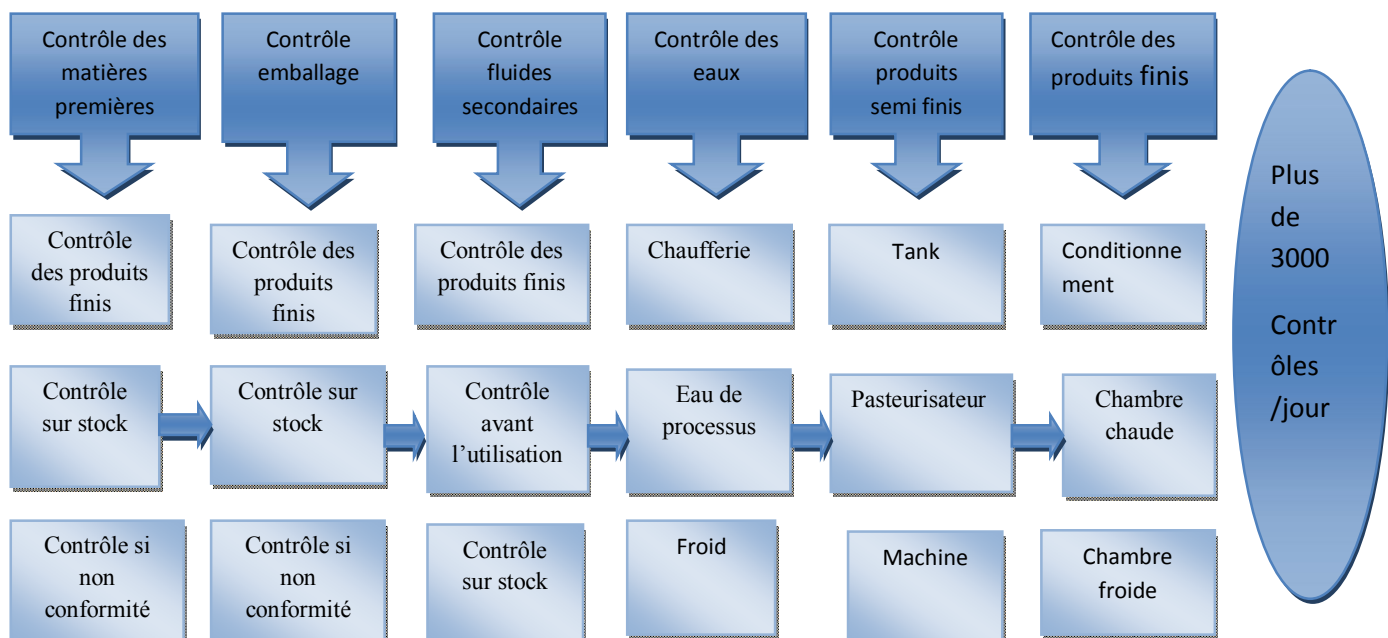
Il y'a quatre types de laboratoire au sein de DDA :

- ✓ Laboratoire physico-chimie : il contrôle la partie physico-chimique des matières premières, des produits semi-finis, finis et l'emballage.
- ✓ Laboratoire microbiologie : il effectue des suivis sur la partie microbiologie des matières premières, des produits semi-finis et finis.
- ✓ Le labo eau + métrologie : analyser les eaux pour s'assurer de leur conformité (acidité, température...) et la métrologie s'occupe de suivre le bon fonctionnement et entretien des équipements (balance, contrôle, ..) s'assurer que les appareillages sont fiables.
- ✓ Laboratoire process : il suit les paramètres du poudrage des produits, si aucun problème n'est détecté, on conditionne. Lorsqu'un problème survient au niveau du labo, on arrête le conditionnement, le temps que l'assurance qualité décèle le problème et trouve les solutions adéquates.

Le contrôle qualité au sein de DDA s'effectue à plusieurs niveaux et étapes que traversent les matières premières pour être transformées en produits finis prêt à la consommation.

Au niveau des laboratoires de DDA plus de 3000 contrôles et analyses s'effectuent par jour, et lorsqu'il s'agit des analyses spécifiques, DDA fait appel aux services des laboratoires étrangers (France, Espagne).

**Figure N° 09** : Le processus de traitement des réclamations.



Source : Documentation interne de DDA, Direction assurance qualité.

### 3-2) 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).

#### 3-2-1) Le système HACCP:

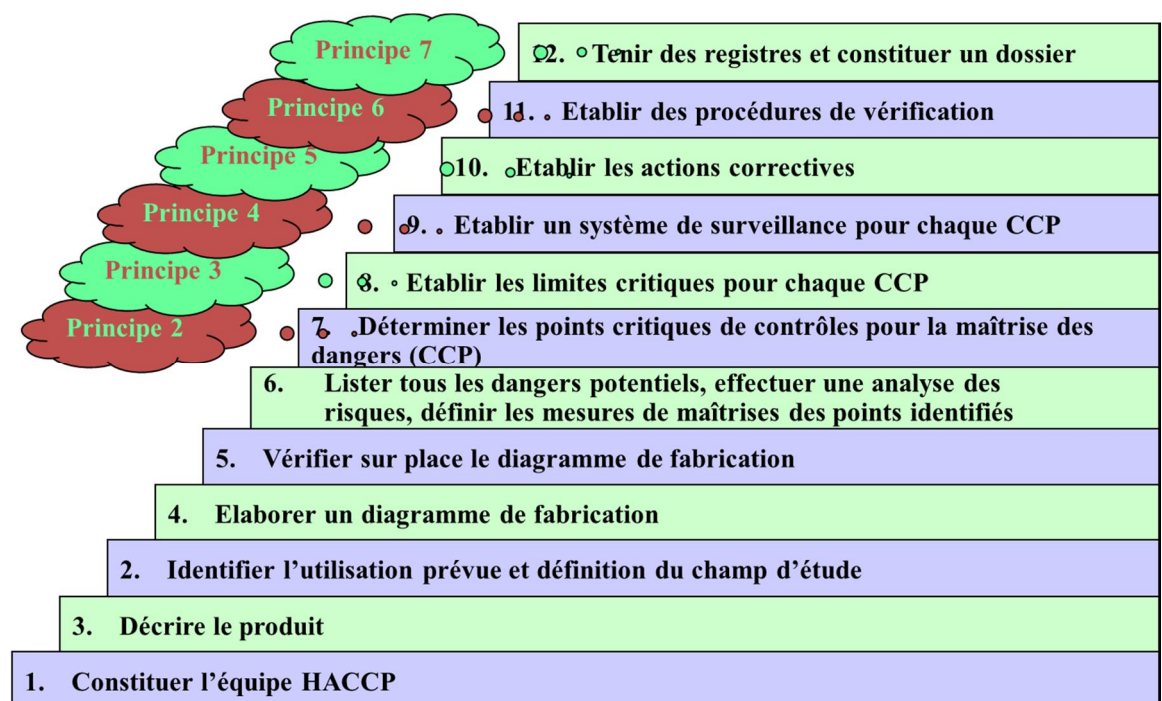
##### a) Présentation du système :

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.

##### b) les principes de base du système :

Figure N° 10 : Les principes de base du système HACCP.



Source : direction Assurance qualité de DDA.

### 3-2-2) 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.

### 3-3) les missions des équipes qualité :

#### 3-4-1) Le comité de pilotage (C.O.P.I.L) :

Il a été créé sur la décision du Directeur Général et se compose de l'ensemble des responsables des processus, il a pour mission :

- De définir la politique qualité et de valider le plan d'actions qualité qui doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise à partir d'une analyse des enjeux de cette dernière au regard des attentes et besoins des clients tout en assurant le respect des exigences réglementaires relatives aux produits et aux services fournis.
- De veiller à la mise en œuvre du SMQ en cohésion avec la politique qualité.
- De veiller à la mise en œuvre des actions d'amélioration continue en vue d'obtenir la performance du SMQ.

#### 3-4-2) L'équipe d'amélioration de la qualité (E.A.Q) :

Elle est composée d'un représentant de chaque processus, est pilotée par le responsable de management de la qualité qui assure la coordination. L'équipe a deux missions :

- ✓ Animer la définition et le déploiement du SMQ et veiller à son bon fonctionnement. Elle doit donc : définir les priorités, obtenir les consensus, identifier les blocages et s'assurer de l'avancement du projet.

- ✓ Une mission conjoncturelle qui se traduit par :
  - L'élaboration d'une cartographie des processus : identification, description, détaille, analyse, ...etc.
  - Une veille qui consiste à élaborer les procédures opérationnelles, les instructions, les gammes opératoires permettant d'optimiser le fonctionnement des processus concernés.

### **3-4-3) Les groupes d'amélioration de la qualité (G.A.Q) :**

La constitution de ce groupe fait toujours l'objet de concertation préalable entre le responsable du processus concerné par l'action d'amélioration et le responsable de management de la qualité.

De ce fait, la création d'un G.A.Q se fait toujours par une décision écrite, les membres de ces groupes sont désignés nominativement.

Leurs missions est de traiter les problèmes de non-conformité et de proposer des actions correctives.

### **3-4-4) Cellule de communication :**

Elle est constituée de deux à trois membres de l'équipe d'amélioration qualité, son rôle est de coordonner entre les différentes directions de DDA afin de déployer la qualité dans toute l'entreprise.

Le management de la qualité est une nécessité voir un enjeu stratégique pour la pérennité et la croissance de l'entreprise agroalimentaire notamment pour le secteur des produits laitiers frais.

Pour DDA, La qualité est un facteur de différenciation et un impératif incontournable, ceci s'explique par le fait que l'entreprise a mis en œuvre tous les moyens nécessaires (analyses labo, audit, évaluation sensorielle, contrôles) à la fabrication d'un yaourt satisfaisant tant sur le plan nutritionnel qu'organoleptique.