

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales**

**et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en**

**sciences de gestion**

**Option : Management des Organisations**

**Thème**

**LA GESTION DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UN  
SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES  
DENREES ALIMENTAIRES  
CAS DE : CEVITAL FOOD**

**Réalisé par :**

Mr : BENBOUYA Salim

Mr : SAFER Riad

**Soutenu devant le jury composé de**

Rapporteur : Dr MEZIANI.M

Président : Mr BAAR

Examineur : Mr AMALOU

Juin 2014

## ***Remerciements***

**Avant tout, nous remercions le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné santé, force et patience pour accomplir ce modeste travail.**

**Nous tenons à remercier vivement Mr MEZIANI.M, initiateur et encadreur de ce travail, de sa disponibilité totale durant toute la période d'élaboration du présent mémoire ainsi que pour tous ses conseils et orientations.**

**Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise CEVITAL FOOD en particulier Mr AZOUZ.L et Mr AYMEN.Y pour leurs coopérations et courtoisies tout au long de notre période de stage.**

**Enfin, nous exprimons notre profonde reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.**

## Liste des abréviations

<b>abréviations</b>	<b>désignations</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation international de standardisation</b>
<b>OST</b>	<b>L'organisation scientifique du travail</b>
<b>PRP</b>	<b>Programme pré requis</b>
<b>PRPO</b>	<b>Programme pré requis opérationnel</b>
<b>HACCP</b>	<b>HazardAnalysisCritical Control Point (analyse des points critiques pour les maitrisés)</b>
<b>CCP</b>	<b>Critical Control Point (points critiques pour les maitrisés)</b>
<b>SMQ</b>	<b>Système de management de la qualité</b>
<b>SMSDA</b>	<b>Système de management de sécurité des denrées alimentaires</b>
<b>SDA</b>	<b>La sécurité des denrées alimentaires</b>
<b>PDCA</b>	<b>Plan, do, check, act (planifier, développer, contrôler, ajuster)</b>
<b>TBP</b>	<b>Tableau de bord prospectif</b>
<b>ABC</b>	<b>Activity based costing</b>
<b>BCG</b>	<b>Boston consulting group</b>
<b>BPF</b>	<b>Bonne pratique de fabrication</b>
<b>BPH</b>	<b>Bonne pratique d'hygiènes</b>
<b>MGLA</b>	<b>la matière grasse laitière anhydre</b>
<b>DFC</b>	<b>Direction finance et comptabilité</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction de ressources humaines</b>
<b>QHSE</b>	<b>Qualité, hygiène, et sécurité d'environnement</b>

## Liste des figures

Figure N°01 : la roue de Deming .....	22
Figure N°02 : améliorations continues de système de MSDA .....	23
Figure N°03 : Mesure de La performance par indicateur .....	69
Figure N°04 : Contrôle de la performance .....	74
Figure N°05 : Le processus de contrôle de gestion.....	74
Figure N°06 : Organigramme du groupe CEVITAL agroalimentaire.....	85
Figure N°07 : les principaux concurrents de CEVITAL dans les corps gras ....	92
Figure N°08 : Découpage géographique du marché national en régions.....	97
Figure N°09 : Découpage du marché régional.....	99
Figure N°10:évolution du TRG/TRS mensuel.....	134
Figure N°11 : répartition des TRG perdus.....	135
Figure N°12 : disposition d'un SMSDA .....	138
Figure N°13 : est-ce que le SMSDA a été certifié par un organisme accrédité .....	139
Figure N°14 : affichage de la politique .....	140
Figure N°15 : satisfaction par les changements apportés par la mise en place du SMSDA .....	141
Figure N°16 : impact de la certification sur le travail.....	142
Figure N°17 : le respect des exigences .....	143
Figure N°18 : considération de la norme ISO 22000.....	144
Figure N°19 : formation et sensibilisation .....	145
Figure N°20 : accueil de la mise en place d'un SMSDA.....	146
Figure N°21 : considération du certificat perçu .....	147

Figure N°22 : l'efficacité du SMSDA(retraits,reclamations et objectifs) .....	148
Figure N°23 :l'efficacité du SMSDA(l'atteinte des objectifs,objectifs d'amélioration et réalisation par apport aux prévisions).....	148
Figure N°24 : comparaison entre les résultats et les moyens mis en oeuvres ..	149
Figure N°25 :l'efficience du SMSDA.....	150
Figure N°26 : les causes des non conformités .....	150
Figure N°27 : la pertinence .....	151
Figure N°28 : la satisfaction des parties prenantes.....	152

## Liste des tableaux

Tableau N°01 : La gamme de produit de CEVITAL .....	91
Tableau N°02 : Répartition des régions en zones de marché.....	98
Tableau N°03 : analyse des dangers.....	115
Tableau N°04 : les programmes pré requis operationnels .....	120
Tableau N°05 : Les Control critical points.....	122
Tableau N°06 : Taux de traitement des non conformités et le taux de qualité.....	126
Tableau N°07 : Taux de réalisation et taux de couverture (disponibilité) .....	129
Tableau N°08 : taux de rendement global (TRG) et le taux de rendement synthétique (TRS).....	132
Tableau N°09 : comparaison entre le TRG et le TRG objectif.....	133
Tableau n°10 : Tableau comparatif pour le TRS et le TRS objectif.....	133
Tableau N°11 : TRG perdus.....	135
Tableau N°12 : l'effectif sondé .....	137
Tableau N°13 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMSDA ?.....	138
Tableau N°14 : Est-ce-que le SMSDA a été certifié par un organisme accrédité ?.....	139
Tableau N°15 : Est-ce-que la politique de votre entreprise est affichée ?.....	140
Tableau N°16 : Êtes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la SDA ?.....	141
Tableau N°17 : Après la certification du système de management de la SDA de votre entreprise CEVITAL selon la norme ISO 22000 version 2005, que disiez-vous ?.....	142

Tableau N°18 : Est-ce-que les exigences de la norme ISO 22000 sont respectées ?.....	143
Tableau N°19 : Comment considérez-vous la norme ISO 22000 ?.....	144
Tableau N°20 : Est-ce que votre entreprise a programmé des formations sur la norme ISO 22000 ?.....	145
Tableau N°21 : Avez-vous accueillez favorablement la mise en place de système de management de la SDA dans l'entreprise CEVITAL ? .....	146
Tableau N°22 : La certification de système de management de la sécurité des denrées alimentaires de CEVITAL est perçue comme : .....	147
Tableau N°23 : Récapitulatif des résultats des hypothèses.....	152

# Table de matiere

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Notions générales sur le management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires</b> .....	4
Section 1 : La qualité et le management de la qualité.....	4
1-1-Définitions de la qualité et du management de la qualité.....	4
1-2-Histoire et évolution de la qualité.....	5
1-3- Les caractéristiques de la qualité.....	9
1-4- Les objectifs relatifs à la qualité.....	10
1-5- Les enjeux de management de la qualité.....	12
1-6-Principes de management de la qualité.....	13
Section 2 : ISO 22000 et la certification.....	16
2-1-Termes et définitions.....	16
2-2-présentation de la famille ISO 9000.....	19
2-3-Présentation de la norme ISO 22000.....	21
2-4-Le champs d'application de la norme ISO 22000.....	24
2-5-La certification.....	26
<b>Chapitre II : la mise en place de système du management de la sécurité des denrées alimentaires(SMSDA)</b> .....	31
Section 1 : Exigences de Système de management de la sécurité des denrées alimentaires....	31
1-1- Exigences générales.....	31
1-2-Exigences relatives à la documentation.....	32
Section 2 : La mise en œuvre de système de management de la sécurité des denrées alimentaires.....	34
2-1-Responsabilité de la direction.....	34
2-2-Management des ressources.....	38
2-3-Planification et réalisation de produits sûrs.....	38

2-4- Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires .....	53
<b>Chapitre III : La performance du système du management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) .....</b>	<b>59</b>
Section 1 : Revue de la littérature .....	59
1-1-Quelques définitions de la performance .....	59
1-2-Les caractéristiques de la performance.....	62
1-3-Les objectifs de la performance .....	63
1-4- La performance selon le référentiel ISO 22000.....	63
Section2 : La mesure de la performance par indicateurs.....	65
2-1- La notion d'indicateur de la performance.....	65
2-2- Principaux indicateurs de performance .....	66
2-3- Le choix des indicateurs .....	68
Section 3 : Outils d'évaluation de la performance .....	70
1-1-Contrôle de gestion .....	70
1-2-Le tableau de bord .....	74
1-3- Le système d'information .....	78
<b>Chapitre IV : présentation du groupe CEVITAL et de sa politique de distribution.....</b>	<b>82</b>
Section 1 : Présentation du groupe CEVITAL.....	82
1-1-Historique et évolution de l'entreprise CEVITAL .....	82
1-2- Activités, mission et objectifs de CEVITAL.....	83
1-3-Les atouts de CEVITAL ou les facteurs clés de succès.....	84
1-4- Les différentes directions de l'entreprise.....	84
1-5-La gamme de produit et la capacité de production de CEVITAL.....	90
1-6- Les principaux concurrents de CEVITAL.....	92
Section 2 : La distribution au sein de CEVITAL .....	92
2-1- Les objectifs de la distribution.....	92
2-2-Les capacités de distribution.....	95

2-3- Les intermédiaires de CEVITAL.....	96
2-4- L'organisation et le mode de distribution de CEVITAL.....	97
2-5- La distribution dans la wilaya de Bejaia.....	100
<b>..... Chapitre V : la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires(SMSDA) .....</b>	<b>103</b>
Section 1 : Les objectifs et les étapes de la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000 .....	103
1-1-Les objectifs.....	103
1-2-Les étapes de la mise en place .....	103
Section 2 : La prise en charge des exigences des normes ISO 22000 par CEVITAL.....	105
2-1-La première exigence : système de management de la sécurité des denrées alimentaires .....	106
2-2-Deuxième exigence : responsabilité de la direction .....	107
2-3-Troisième exigence : management des ressources .....	110
2-4-Quatrième exigence : planification et réalisation des produits sûres.....	111
2-5- La dernière exigence : Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires .....	123
<b>Chapitre VI : gestion de la performance au sein d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.....</b>	<b>126</b>
Section 1 : indicateurs de performance .....	126
1-1-Contrôle et le management qualité .....	126
1-2- Production et planification.....	129
1-3-Indicateurs de processus .....	132
Section 2 : Analyse du questionnaire de la recherche .....	136
2-1- Présentation et déroulement de l'enquête.....	136
2-2- Analyse des résultats du questionnaire.....	138
2-3-Le teste des hypothèses et interprétation des résultats .....	148
2-4-Récapitulatif des résultats des hypothèses.....	152

**Conclusion générale** ..... 154

**Annexes**

**Bibliographies**

# Introduction générale

---

L'ouverture des marchés aux produits et aux services, l'évolution des moyens de communication et d'échange, les contraintes de l'homme et la forte concurrence, la nécessité de résoudre les problèmes de plus en plus complexes et incertains, ainsi que les difficultés de prévoir les cycles auxquels sont confrontées les entreprises, ceux éprouvent d'avantages le besoin de recourir à la qualité et la sécurité des produits alimentaires.

La qualité aujourd'hui est à la base de la compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence et pour trouver des débouchés à l'exportation et d'avoir une part de marché et d'acquérir un avantage concurrentiel.

La qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et attentes du consommateur individuel, mais aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (délais, coûts).

Une bonne qualité est celle que l'entreprise obtient par l'application d'un processus de fabrication qui nécessite un système de management, ce dernier est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité, il décrit les objectifs, structures organisationnelles et actions nécessaires à l'amélioration de la qualité tant au niveau interne qu'externe.

La certification du système est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateurs, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service ou un système conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.

L'actualité récente a mis en lumière l'importance de mettre en place un système de management au sein des entreprises algériennes, exemple : l'entreprise CEVITAL a mis en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000) pour éviter toutes les contaminations et veiller sur la sécurité des consommateurs.

Pour mesurer la performance du système mis en place, de nombreuses contributions existent sur le thème de la performance et on peut très vite éprouver un sentiment de confusion si l'on ne fait pas la démarche de chercher de quelle performance on parle, les indicateurs sont la façon de la mesurer.

# Introduction générale

---

Un indicateur de performance est une mesure où un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale du système, il cherche à mesurer les coûts tout en veillant à améliorer la sécurité des produits alimentaires.

La question de recherche à laquelle nous tenterons d'apporter la réponse est :

- Le système mis en place au sein de la CEVITAL est-il performant ?

La performance du système sera mesurée par des indicateurs, ce travail vise également à confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires permet d'obtenir l'efficacité ;

**Hypothèse 2 :** La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires permet d'obtenir l'efficience ;

**Hypothèse 3 :** La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires permet d'obtenir la pertinence.

Le plan de notre travail est constitué de six chapitres, trois chapitres théoriques, le premier s'articule sur la notion de qualité et le management de la sécurité des denrées alimentaires, le deuxième sur la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et le troisième sur la performance de ce dernier.

Et les autres trois concerne une étude empirique au sein de CEVITAL FOOD, quatrième : présentation de l'organisme d'accueil, le cinquième : la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et les sixième : sa gestion de performance.

Après avoir approché le sujet d'une manière descriptive nous tenterons d'analyser le processus de mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 version 2005, afin d'apprécier les changements apportés par le système au sein de l'entreprise étudiée.

Nous avons structuré notre mémoire en deux grandes parties :

**La recherche théorique** a trait au cadre général de l'étude, et à la genèse du concept qualité, aux différentes normes internationales et leurs champs d'application, en développant plus particulièrement la démarche de mise en place d'un système de management de la

# Introduction générale

---

sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000 version 2005 et la gestion de sa performance qui constitue le thème de notre étude.

**L'étude pratique** présente un cas réel, à travers l'étude du cas de l'entreprise agro-alimentaire (CEVITAL), qui a mis en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 version 2005, pour qu'on puisse gérer sa performance.

La première partie, vise à présenter la qualité et le management de la sécurité des denrées alimentaires, la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et la performance de ce dernier.

Après la présentation de la partie théorique, nous nous attellerons à étudier le cas réel de CEVITAL, certifiée selon la norme ISO 22000 version 2005, cette partie est subdiviser en trois chapitres : la présentation de l'organisme d'accueil, la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et la gestion de sa performance.

A travers un certain nombre de questionnes et à l'aide des logiciels SPSS et EXCEL nous arriverons à obtenir des résultats afin de les interprétés et de les analysés.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

Il ne s'agit plus seulement aujourd'hui d'assurer une offre de produits ou de services mais d'optimiser les résultats et les conditions organisationnels, issue du monde de l'entreprise, la démarche qualité concerne tous les niveaux du système organisationnel.

Dans ce chapitre, nous allons présenter et aborder la notion de qualité, le management de la sécurité des denrées alimentaires et les normes.

## Section 1 : La qualité et le management de la qualité

Cette section est basée sur les différentes définitions de la qualité, son évolution et le management qualité.

### 1-1-Définitions de la qualité et du management de la qualité

#### 1-1-1-définitions de la qualité

**1<sup>er</sup> définition** selon la norme ISO 9000/2000 la qualité est : « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ». <sup>1</sup>

**2<sup>eme</sup> définition** : la qualité selon les normes japonaises : « C'est un système de moyens conçus pour produire économiquement les marchandises ou les services ayant la qualité qui convient aux exigences de l'acheteur ». <sup>2</sup>

**3<sup>eme</sup> définition** : la qualité a été défini par d'autres experts comme étant <sup>3</sup>:

- **W.E.DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- **P.B.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécification ».
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins ».
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- **K.Ishikawa**: « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

---

<sup>1</sup> CLAUDE Jambart, 'l'assurance qualité »3<sup>eme</sup>ed, economica. Paris.2001.page 09

<sup>2</sup> Abdallah Seddiki, « management de la qualité ».2004, page 24.

<sup>3</sup>GERD F.Kamisk et JORG Peter Bauer, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris, P 48.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

**4<sup>ème</sup> définition** selon la norme ISO (organisation international de standardisation) 8402 : 1994, la qualité est : « L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimé et implicites ». <sup>4</sup>

## 1-1-2-Définitions de management de la qualité

**1<sup>er</sup> définition** : « Est une activité coordonnées permettent d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. » <sup>5</sup>

**2<sup>em</sup> définition** le management de la qualité ou la qualité totale est une démarche de gestion de la qualité, dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et l'implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite « Zéro défaut », en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les sorties (out put).

Les cinq zéros olympiques caractérisant la production au sens large du terme produits (produits tangibles ou prestation de services) :

- Zéro défaut : faire bien dès la première fois.
- Zéro panne : pas d'arrêt de la production.
- Zéro délai : changement rapide d'outillage ; pas de retard.
- Zéro stock : livraison « juste à temps ».
- Zéro papier : simplification administrative et élimination de toute pratique bureaucratique.

## 1-2-Histoire et évolution de la qualité

### 1-2-1-Le contrôle de la qualité (période Taylorienne) :

Au XX<sup>ème</sup> siècle, Frederik Winslow TAYLOR (1866-1915), ingénieur américain, a présenté en 1903 dans « shop management » le fruit de sa démarche scientifique, portant sur la mise en place de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) ses travaux de recherche ont conduit au développement du travail à la chaîne, à la parcellisation des tâches, en transformant les ouvriers et les employés en simples exécutants dans d'immenses entreprises mécanisées.

---

<sup>4</sup> HASSASSIHocine, « séminaire INPED, management de la qualité », 2002

<sup>5</sup> CLAUDE JAMBART « l'assurance qualité », 3<sup>em</sup> édition, economica, 2001, p, 09

## **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

Pour TAYLOR, le rôle de l'encadrement consiste à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, de leur fournir les outils et formation appropriés, et de leur délivrer des objectifs et incitation en vue d'atteindre la performance et la qualité.

Selon ses détracteurs, il a introduit dans le monde du travail une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent, pour TAYLOR, l'ouvrier ne doit pas penser, mais plutôt exécuter des tâches, savamment calculés pour lui, il est motivé par un système de prime.

Tout travail intellectuel doit être éliminé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et de l'organisation de l'entreprise, la qualité taylorienne, n'a pas pour préoccupation de répondre aux attentes du client, mais elle est définie par rapport à l'entreprise, autrement dit, c'est avant que le produit n'atteigne le marché que la qualité est inspectée.

Cette absence du client dans l'approche par la qualité s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement du côté de la production et de l'offre, ainsi que par l'importance de la production en série de biens intermédiaires, mettant en relation des entreprises entre elles.

Dans ces conditions, c'est le producteur et non le consommateur qui initie la qualité, l'inspection qui nécessite un examen serré des produits finis, s'est avérée de plus en plus coûteuse, au fur et à mesure de l'augmentation de la production, pour cette raison, la notion d'inspection de la qualité va céder la place à celle du contrôle de la qualité.

Cette évolution se traduit également comme une réponse scientifique, où il s'agit simplement d'adapter la rigueur initiale du système taylorien au changement mais en maintenant ses fondements initiaux.

Si la qualité est toujours vue comme un dispositif de surveillance et de contrôle, le propos est de déterminer des seuils acceptables de défauts par l'utilisation de techniques statistiques, la qualité reste donc une affaire d'ingénieurs qui ne laisse aucune place à la diversité des goûts et l'opinion du consommateur.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## 1-2-2- Assurance qualité (le fordisme) :

Selon AFAQ « L'assurance qualité est l'ensemble des mesures préétablis et systématiques dont l'application et le contrôle donnent confiance qu'un produit répond à ce qu'on en attend. »<sup>6</sup>

Henry FORD (1863-1947) est le fondateur de la Ford Motors compagnie, il a élaboré une nouvelle méthode de travail dans le secteur industriel.

Elle a assuré pour un temps la prééminence de son entreprise dans le domaine de la construction automobile, il a su accroître l'efficacité des principes du taylorisme en étant le promoteur du travail à la chaîne dans l'industrie automobile.

En 1914, cet industriel de génie convertit une partie des gains de productivité réalisés en une forte augmentation de salaire des ouvriers de la Ford Motors compagnie.

Dans les années 1920, le fordisme portait sur la mécanisation et l'amélioration des conditions de travail pour contribuer au développement de l'économie, ce qui fait d'Henry Ford un héros populaire en USA, c'est là des ventes de véhicules Ford qui décuplent entre 1922 et 1925.

Les véhicules d'Henry FORD équipèrent alors l'armée rouge durant la seconde guerre mondiale. C'est ainsi que naquit le fordisme aux Etats- unis<sup>7</sup>.

Au cours des années 1955, beaucoup de produits japonais avaient l'image de biens bon marché et de piètre qualité pour être désignés aux Etats-Unis comme des « Junk Merchant of the world » dont voici la traduction en langue française (marchand de pacotille dans le monde).

Cette expression montre que la qualité était devenue un argument commercial, d'ailleurs qui n'empêchait pas forcément cette « pacotille » d'être vendue, car elle avait pour qualité de n'être pas chère.

Après la seconde guerre mondiale, les armées américaines s'installent au Japon et c'est par ce biais qu'un tournant décisif va s'opérer dans l'industrie japonaise qui, dès les années

---

<sup>6</sup>www.afaq.fr

<sup>7</sup>Caby (F.), Louise (v.) et Rolland (S.), « la qualité au XX<sup>ème</sup> siècle », Ed. Economica, 2002, p.5-12.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

soixante-dix commence à développer une concurrence rentable pour les industries de ses anciens vainqueurs.

Paradoxalement, cela s'est fait en partie grâce à l'importation des méthodes de gestion et de management américaine élaborées par des experts pour les conseiller aux entreprises.

## **1-2-3- Le management de la qualité (la qualité totale) :**

La crise des années 1970 marque une rupture dans la croissance économique mondiale, cette crise relative à la demande est la résultante d'une situation de consommation de masse qui a tendanciellement fait place à une consommation plus sélective.

Le bouleversement qui est apparu avec cette crise, a fait en sorte que la qualité est devenu un sujet indispensable à être communiquer et réfléchi par l'entreprise.

Et donc ce passage marqué de l'assurance qualité à la « qualité totale » semblé être aisé, car il s'agissait d'élargir l'assurance qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise.

La nouveauté consiste à considérer que tous les éléments internes à l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité, en ayant pour objectif la satisfaction du client, qu'il soit externe ou interne.

Chaque salarié est supposé devenir le client et le fournisseur de ces propres collègues.

Ainsi, la qualité totale est un système de management qui fixe des objectifs et parvient à dégager une réelle motivation.

Elle conduit à une nouvelle forme de management participatif, s'efforce de donner une orientation de travail et intervenir avant la réalisation de l'action, en mettant en œuvre un système de contrôle à priori.

Il ne s'agit plus d'examiner les résultats après l'action, mais au contraire, de les analyser en temps réel et les prévoir par la simulation.

Après de multiples échecs dans sa mise en œuvre, la qualité totale apparaît plus comme un phénomène de mode, tandis que l'assurance qualité poursuit parallèlement son développement dans l'industrie.

# **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

C'est cette démarche plus scientifique qui s'impose, et dans la période de mondialisation des années quatre-vingt-dix, entraîne l'internalisation de l'assurance de la qualité.

A partir de l'année 2000, on assiste à une transformation des exigences de certifications, La nouvelle norme est axée sur le système de management et la qualité des processus. La nouvelle philosophie est la satisfaction de client à tout prix.

Avec la qualité totale, l'entreprise vise non seulement la satisfaction du client mais aussi la mesure de la performance et l'amélioration continue.

## **1-3- Les caractéristiques de la qualité**

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations).

A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs, En fait, la qualité est « dans le produit ».

Elle est intrinsèque au produit (ou service), elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit.

Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité.

C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée.

Ce n'est pas le « haut de gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés ; et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix.

La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions, elle peut être caractérisée par :

- Le respect du cahier des charges : le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit, ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité, le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, c'est l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit, elle se mesure en éléments statistiques ou économiques.

Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

## 1-4- Les objectifs relatifs à la qualité

Les objectifs relatifs à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité, pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Les partenaires sont l'entreprise et les clients, les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

### 1-4-1- Les objectifs de l'entreprise

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations, elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices, ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même, elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs le composant.

L'entreprise doit satisfaire le client, elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité, elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai, cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition, elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité.

Car, selon la « réaction en chaîne » enseignée par Deming<sup>8</sup> aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réduction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de «gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles».

## 1-4-2- Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service, le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

---

8) W. Edwards Deming : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

# **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci, son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats, le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins, il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client », ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure, au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini, il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

## **1-5- Les enjeux de management de la qualité**

L'entreprise ne peut se dispenser de relever le défi de la qualité pour faire face aux exigences des marchés, si la démarche qualité semble une évidence, sa mise en œuvre requière une forte implication de l'entreprise et la gestion de certaines situations.

Le système de l'assurance qualité doit rappeler l'esprit du client avant tout. L'ISO précise que le besoin du client suit un trip type fonction/ coût/ délai : les fonctions principalement inutiles augmentent le coût et diminuent donc la qualité du produit, de ce fait, on peut distinguer trois sortes d'enjeux :

### **1-5-1-Enjeux commerciales :**

La concurrence est exacerbée, le client a maintenant un grand choix et peut sélectionner les fournisseurs qui seront les plus fiables en terme de performance du produit, coût et délais.

### **1-5-2-Enjeux économique :**

La maîtrise de la qualité doit abaisser le prix de revient et aussi augmenter la compétitivité.

# **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

La non qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise, la qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup.

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprise, en effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossible à chiffrer.

### **1-5-3-Enjeux technologique :**

Pour garder ses clients et en conquérir de nouveau, l'entreprise doit analyser constamment ces besoins, l'accélération des progrès technologiques, l'informatisation devra être intégrée de façon très réactive afin de ne pas se laisser dépasser par la concurrence.

### **1-5-4-Enjeux humains et sociaux :**

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité aussi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs, l'idée est qu'un produit conçu est réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation des produits peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes aux dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges dans certains cas.

### **1-6-Principes de management de la qualité :**

**1-6-1-L'orientation client :** La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la 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 leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

## **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

**1-6-2- Le Leadership :** Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer, pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

**1-6-3-L'implication du personnel :** Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal 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 rôle et son importance, de les responsabiliser.

**1-6-4-L'approche processus :** Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus, celle-ci consiste, entre autre, 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.

**1-6-5-Le Management de la qualité par approche système :** Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience, ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons"<sup>9</sup> et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

**1-6-6-Relations mutuelle bénéfiques avec les fournisseurs :** Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur, pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

**1-6-7- L'amélioration continue :** L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients, cela comprend, entre autre :

- Analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- Etablissement des objectifs ;
- Recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;

---

<sup>9</sup> Activités qui sont faites en double

## Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

- Evaluation des résultats ;
- Formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue, les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration, l'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

**1-6-8-Approche factuelle pour la prise de décision :** Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables, ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension, dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## Section 2 : ISO 22000 et la certification

Cette section est basée sur quelques définitions liées à la sécurité des aliments, présentation des familles ISO 9000 et 22000 et la certification selon cette dernière.

### 2-1-Termes et définitions<sup>10</sup>

#### 2-1-1-Définition de l'ISO

L'ISO est l'Organisation internationale de normalisation. L'ISO est composée de quelque 163 membres qui sont les instituts nationaux de normalisation de pays industrialisés, en développement et en transition, de toutes tailles et de toutes les régions du monde, la collection de l'ISO compte actuellement plus de 19 000 normes, qui fournissent au monde économique, aux gouvernements et à la société dans son ensemble des outils concrets pour les trois volets – économique, environnemental et sociétal – du développement durable.

Les normes ISO apportent une contribution positive au monde dans lequel nous vivons.

Elles facilitent le commerce, favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et des bonnes pratiques de management et d'évaluation de la conformité.

Les normes ISO offrent des solutions et des avantages à la quasi-totalité des secteurs d'activité de l'économie – agriculture, bâtiment, ingénierie mécanique, fabrication, distribution, transports, soins de santé, technologies de l'information et de la communication, environnement, énergie, management de la qualité, évaluation de la conformité et services.

L'ISO n'élabore que des normes requises par le marché, les travaux sont menés à bien par des experts directement issus des secteurs de l'industrie, de la technique et de l'économie qui ont identifié le besoin d'une norme et qui l'appliquent par la suite, à ces experts peuvent s'adjoindre d'autres spécialistes représentant des organismes gouvernementaux, des laboratoires d'essais, des groupements de consommateurs, des milieux universitaires, et des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales.

Une Norme internationale ISO représente un consensus mondial sur les connaissances sur un sujet ou processus donné.

---

<sup>10</sup> Norme ISO 22000 version 2005

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## 2-1-2-Définition de la norme

Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant un objet, un être ou une manière d’opérer. Elle en résulte un principe servant de règle et de référence technique.

Une norme n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire, certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire ou décret de loi.

## 2-1-3- Sécurité des denrées alimentaires

Concept impliquant qu'une denrée alimentaire ne causera pas de dommage au consommateur lorsqu'elle est préparée et/ou ingérée selon l'usage prévu.

La sécurité des denrées alimentaires est liée à l'occurrence de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et n'inclut aucun autre aspect de la santé de l'homme, tel que la malnutrition.

## 2-1-4-Chaîne alimentaire

Séquence des étapes et opérations impliquées dans la production, la transformation, la distribution, l’entreposage et la manutention d'une denrée alimentaire et de ses ingrédients, de la production primaire à la consommation ;

Ceci inclut la production d'aliments pour animaux producteurs de denrées alimentaires et pour animaux destinés à la production de denrées alimentaires.

La chaîne alimentaire comprend également la production de matériaux destinés à être en contact avec les denrées alimentaires ou les matières premières.

## 2-1-5- Danger lié à la sécurité des denrées alimentaires

Agent biologique, chimique ou physique présent dans une denrée alimentaire ou état de cette denrée alimentaire pouvant entraîner un effet néfaste sur la santé.

Le terme «danger» est à ne pas confondre avec le terme «risque» qui, dans le contexte de la sécurité des denrées alimentaires, désigne une fonction de la probabilité d'un effet néfaste sur la santé (par exemple, contracter une maladie) et de la gravité de cet effet (décès, hospitalisation, absence au travail, etc.) lorsque le sujet est exposé à un danger spécifique.

Dans le Guide 51 ISO/IEC, le risque est défini comme la combinaison de la probabilité d'apparition d'un dommage et de la gravité de ce dommage.

Les allergènes font partie des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires.

En ce qui concerne les aliments pour animaux et les ingrédients d'aliments pour animaux, les dangers pertinents liés à la sécurité des denrées alimentaires sont ceux pouvant intervenir dans et/ou sur les aliments pour animaux et les ingrédients d'aliments pour animaux, pouvant par la suite être transmis aux denrées alimentaires par le biais de la

# **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

consommation animale ou des aliments pour animaux et par conséquent pouvant potentiellement avoir une incidence néfaste sur la santé humaine.

En ce qui concerne les opérations autres que celles impliquant une manutention directe des aliments pour animaux et des denrées alimentaires (par exemple, les fabricants de matériaux de conditionnement, de produits de nettoyage, etc.), les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires pertinents sont ceux pouvant être directement ou indirectement transmis aux denrées alimentaires dans le cadre de l'usage prévu des produits et/ou des services fournis et par conséquent pouvant potentiellement avoir une incidence néfaste sur la santé humaine.

## **2-1-6-Politique de sécurité des denrées alimentaires**

Intention et orientation générales d'un organisme en matière de sécurité des denrées alimentaires telles qu'exprimées formellement par la direction.

### **2-1-7-Produit fini**

Produit ne faisant l'objet d'aucun(e) traitement ou transformation ultérieur(e) par l'organisme.

Un produit qui subit un traitement ou une transformation ultérieur(e) par un autre organisme est un produit fini dans le contexte du premier organisme et une matière première ou un ingrédient dans le contexte du second organisme.

### **2-1-8-Diagramme de flux**

Présentation schématique et systématique de la séquence d'étapes et de leurs interactions.

### **2-1-9- Mesure de maîtrise**

Sécurité des denrées alimentaires action ou activité à laquelle il est possible d'avoir recours pour prévenir ou éliminer un danger lié à la sécurité des denrées alimentaires ou pour le ramener à un niveau acceptable.

### **2-1-10- PRP : programme pré requis**

Sécurité des denrées alimentaires conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine

Les PRP nécessaires dépendent du segment de la chaîne alimentaire dans lequel l'organisme intervient.

### **2-1-11-PRP opérationnel : programme pré requis opérationnel**

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

Identifié par l'analyse des dangers comme essentiel pour maîtriser la probabilité d'introduction de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et/ou de la contamination ou prolifération des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le(s) produit(s) ou dans l'environnement de transformation.

## **2-1-12-CCP : point critique pour la maîtrise**

Sécurité des denrées alimentaires étape à laquelle une mesure de maîtrise peut être appliquée et est essentielle pour prévenir ou éliminer un danger lié à la sécurité des denrées alimentaires ou le ramener à un niveau acceptable.

## **2-1-13-Limite critique**

Critère qui distingue l'acceptabilité du non acceptabilité, Les limites critiques sont établies en vue de déterminer si un CCP est maîtrisé. Lorsqu'une limite critique, est dépassée ou transgressée, les produits concernés sont réputés potentiellement dangereux.

## **2-1-14- Surveillance**

Action de procéder à une séquence programmée d'observations ou de mesurages afin d'évaluer si les mesures de maîtrise fonctionnent comme prévu.

## **2-1-15-Correction**

Action visant à éliminer une non-conformité détectée pour les besoins de la présente norme internationale, la correction concerne le devenir de produits potentiellement dangereux et peut par conséquent être effectuée conjointement à une **action corrective**.

## **2-1-16-Action corrective**

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable, il peut exister plusieurs causes de non-conformité.

Une action corrective inclut l'analyse des causes et est effectuée de manière à éviter leur réapparition.

## **2-1-17- Validation**

Sécurité des denrées alimentaires obtenir des preuves démontrant que les mesures de maîtrise gérées par le plan HACCP et par les PRP opérationnels sont en mesure d'être efficaces.

## **2-1-18-Vérification**

Confirmation, par des preuves tangibles, que les exigences spécifiées ont été satisfaites.

## **2-1-19-Mise à jour**

Activité immédiate et/ou prévue visant à garantir l'application des informations les plus récentes.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## 2-2-présentation de la famille ISO 9000

Les normes ISO constituent un réservoir de technologie en particulier, pour les pays en développement, dont les ressources sont limitées, peuvent tirer parti de cette somme de connaissance, les normes ISO sont pour ces pays, un important moyen d'acquérir un savoir-faire technique de pointe par un consensus international et améliorer leur potentiel d'exploitation et leur compétitivité sur les marchés mondiaux.

La création des normes ISO étaient bien une solution pour répondre aux exigences des clients sans que des déficiences apparaissent, elles sont devenues applicable à des larges gammes d'industrie et du secteur économique, la série des normes ISO se présente comme suit :

### 2-2-1-La série des normes ISO 9000 version 2000 <sup>(11)</sup>

Elle est composée de :

➤ **La norme ISO 9000** : Fourni les principes essentiels liés au SMQ et au vocabulaire employé, il s'agit d'une introduction relative aux systèmes de management de la qualité.

➤ **La norme ISO 9001** : dont le titre particulier est « exigences », spécifie les exigences relatives aux SMQ à utiliser lorsque la capacité d'un organisme à fournir des produits conforme doit être démontrée, elle est utilisée pour éclairer la norme ISO 9000.

➤ **La norme ISO 9004** : appelée « conseil pour l'amélioration des performances ». C'est un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de l'entreprise allant au de-là des exigences formulées dans la norme ISO 9001.

➤ **La norme ISO 1011** : Complète les normes et fournit les lignes directrices pour la conduite d'audit interne et externe.

### 2-2-2-La série des normes ISO 9000 version 2008 <sup>(12)</sup>

➤ **La norme ISO 9000 : 2008** : système de management de la qualité « principe essentiels-vocabulaire », cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000

---

<sup>11</sup>CABY François, LOUISSE Virginie, ROLLAND Sylvie, « la qualité au XXI<sup>e</sup> siècle, vers le management de la confiance », édition ECONOMICA, paris, 2002, page 19.

<sup>1212</sup>CABY François, LOUISSE Virginie, ROLLAND Sylvie, Op.cit. Page 19.

## Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

➤ **La norme ISO 9001 : 2008** : système de management de la qualité "exigence", cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification. Elle remplace l'ISO 9001 :1994, l'ISO 9002 :1994 et l'ISO 9003 :1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l'ISO 9001 :2000.

➤ **La norme ISO 9004 : 2008** : système de management de la qualité "conseils pour l'amélioration des performances" représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité.

L'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1 :1994, qui a été révisée du point de vue technique, le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Il prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, personnels, clients).

L'ISO 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité.

### 2-3-Présentation de la norme ISO 22000

La norme ISO 22000 spécifie les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) qui est un ensemble cohérent de processus destiné à permettre à la direction de l'entreprise de s'assurer de l'application efficace et effective de sa politique et de ses objectifs d'amélioration.

Toutes les entreprises quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur implantation locale ont plus ou moins formalisé au cours du temps leurs pratiques de management.

L'existence et la maîtrise d'un système de management de la SDA peuvent aider l'entreprise à donner confiance aux parties intéressées sur le fait qu'il existe un engagement du management pour mettre en œuvre sa politique dans ses processus de décision et le système d'information et de mesure pour en juger.

Elle concerne tous les acteurs de la chaîne alimentaire : les organismes directement impliqués (producteurs / transformateurs / distributeurs), mais aussi ceux indirectement impliqués dans la chaîne (fournisseurs de matériaux d'emballages / produits de nettoyage...).

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 aujourd'hui reconnue comme un principe de conduite managérial simple et universel.

## Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

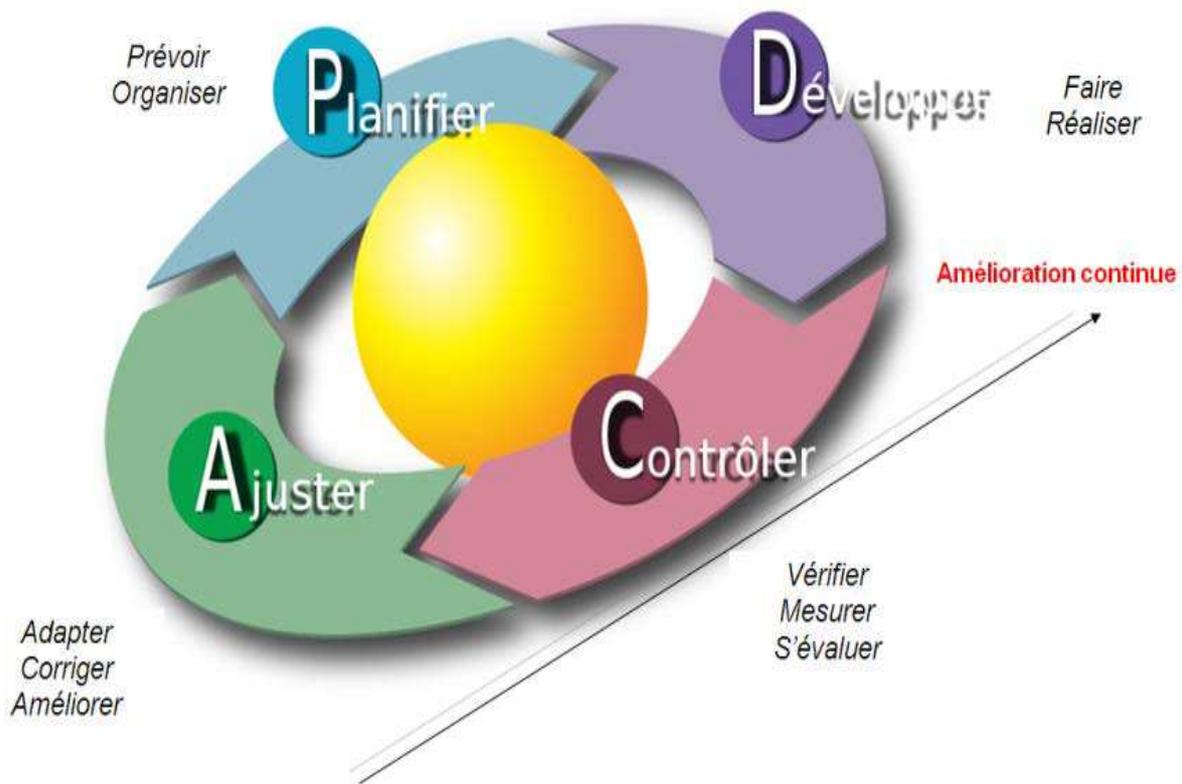


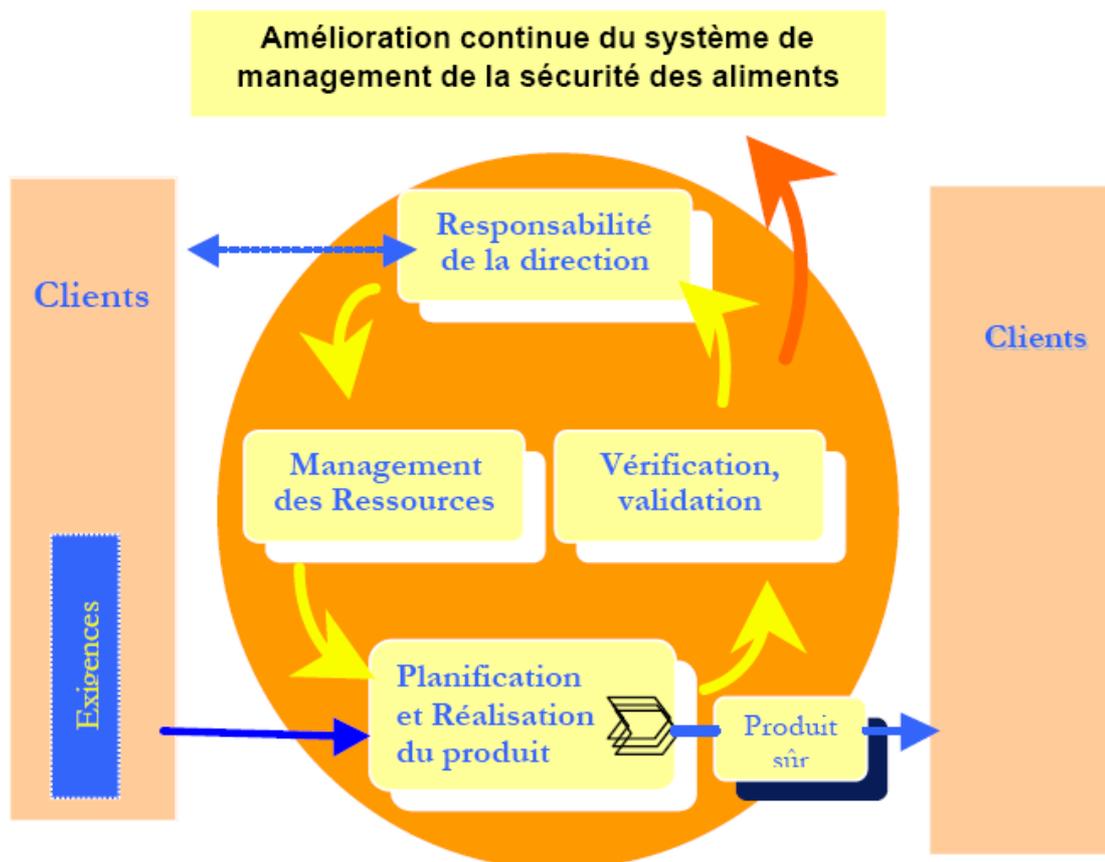
Figure N° 01 : la roue de Deming

Sa déclinaison sur les systèmes de management des entreprises a été largement appliquée au cours des dernières années après avoir fait la preuve de son efficacité au Japon.

La structure de la norme ISO 22000 tient compte des dispositions contenues dans la norme ISO 9001 :2000 afin de permettre une parfaite compatibilité et complémentarité avec les différents référentiels de management couramment utilisés par les entreprises. Elle repose sur quatre blocs principaux étroitement liés :

- La responsabilité de la direction
- Le management des ressources
- La planification et la réalisation de produits sûrs
- La validation, la vérification, et l'amélioration du SMSA.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires



Source : Norme iso 22000 version 2005

Figure N 02 : Améliorations continues de système de MSDA

La figure ci-dessus illustre le modèle de l'approche retenue dans l'ISO 22000 autour des quatre blocs principaux. L'exigence de sécurité des denrées alimentaires est intégrée dans le cadre d'un système de management structuré, géré efficacement et qui s'intègre parfaitement dans le cadre des activités générales de management d'une entreprise.

## 2-3-1-Serie de la norme ISO 22000 :

L'ISO 22000 est une norme internationale à la sécurité des denrées alimentaires, publiée en septembre 2005. Son intitulé exact est ISO 22000/2005 système de management de la sécurité des produits alimentaires et des exigences pour les organismes à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.

A) **La norme ISO 22000/2005** : système de management de la sécurité des aliments "Exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaires"<sup>1</sup>. Cette norme spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

## Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

La sécurité ne peut être assurée que par les efforts combinés de tous les acteurs de la chaîne alimentaire, cependant cette norme a été alignée sur la norme ISO 9001 afin de mettre l'accent sur la comptabilité entre les deux normes et également avec la norme ISO 14001.

La norme ISO 22000 répond à une double demande :

- Le besoin d'améliorer la sécurité chez tous les acteurs des filières alimentaires ;
- Le besoin d'harmoniser les méthodes existantes en matière de sécurité alimentaire par le biais d'un référentiel internationalement reconnu.

**B) La norme ISO 22005/2007 :** Traçabilité de la chaîne alimentaire "principes généraux et exigences fondamentales s'appliquant à la conception du système et sa mise en œuvre", est un outil qui aide les organismes opérants dans le cadre d'une chaîne alimentaire à se conformer à ses objectifs définis au sien d'un système de management. Sa complexité peut varier en fonction des caractéristiques du produit et des objectifs à atteindre.

Ce système peut être appliqué par un organisme opérant à un niveau quelconque de la chaîne alimentaire. Il est conçu pour être suffisamment flexible pour permettre aux organismes apparents à la chaîne alimentaire d'atteindre des objectifs identifiés.

**C) ISO/TS 22004/2005 :** système de management de la sécurité des denrées alimentaires, "Recommandations pour l'application de l'ISO 22000/2005", elle fournit les recommandations génériques pouvant être appliquées à l'ISO 22000 pour aider les organismes dans le monde à mettre en place les exigences de système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

**D) ISO 22003/2007 :** Système de management de la sécurité des aliments, "exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de système de management de la sécurité des aliments". Cette spécification technique (TS) a été élaborée pour apporter une aide à la certification des SMSDA qui satisfont aux exigences de l'ISO 22000. Le contenu de la spécification technique peut également servir à accompagner la certification des SMSDA qui sont fondés sur d'autre ensemble d'exigences spécifiées en la matière. Elle est destinée à l'usage des organismes qui auditent et qui certifient des SMSDA.

Elle définit des exigences génériques applicables aux organismes de certification procédant à l'audit et la certification dans le domaine des SMSDA.

### 2-4-Le champs d'application de la norme ISO 22000

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dans la chaîne alimentaire, lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des

## **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

denrées alimentaires, afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre au moment de sa consommation par l'homme.

Elle s'applique à tous les organismes, indépendamment de leur taille, qui sont impliqués dans un aspect de la chaîne alimentaire et veulent mettre en œuvre des systèmes permettant de fournir en permanence des produits sûrs, les moyens mis en œuvre pour satisfaire toutes les exigences de la présente norme internationale peuvent être réalisés par l'utilisation de ressources internes et/ou externes.

La Norme ISO 22000 définit des exigences pour permettre à un organisme de:

- a) 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;
- b) Démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires;
- c) Evaluer 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;
- d) 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;
- e) Garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des denrées alimentaires;
- f) Démontrer cette conformité aux parties intéressées ;
- g) 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.

Toutes les exigences de la norme sont d'une portée générale et sont conçues pour s'appliquer à tous les organismes de la chaîne alimentaire, indépendamment de leur taille et de leur complexité.

Ceci inclut les organismes directement ou indirectement impliqués dans une ou plusieurs étapes de la chaîne alimentaire, les organismes directement impliqués incluent, entre autres, les producteurs d'aliments pour animaux, les récoltants, les agriculteurs, les producteurs d'ingrédients, les transformateurs de denrées alimentaires, les détaillants, les services de préparation et de restauration, les organismes chargés du nettoyage et de la

## **Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires**

---

désinfection, du transport, de l'entreposage et de la distribution. Parmi les organismes indirectement impliqués, on trouve, par exemple, les fournisseurs d'équipements, de produits de nettoyage et d'hygiène, de matériaux de conditionnement et d'autres matériaux en contact avec les denrées alimentaires (liste non limitative).

La Norme ISO 22000 permet à un organisme, tel qu'un organisme de petite taille et/ou peu développé (comme une petite ferme, un petit conditionneur-distributeur, un petit magasin de détail ou de service alimentaire), de mettre en œuvre une combinaison de mesures de maîtrise élaborée en externe.

### **2-5-La certification**

#### **2-5-1- Définition de la certification<sup>(13)</sup>**

La certification selon la norme ISO est la constatation, délivrée par un organisme reconnu que les exigences de la norme appliquée au système de management de la sécurité des denrées alimentaires de l'entreprise, elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionnement en fournitures conformes à ce qu'est convenu de la conformité d'un produit, d'un processus ou de procédures, à une ou plusieurs normes.

La norme ISO 9000 a défini la certification comme étant « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service sont conformes aux exigences spécifiques ».<sup>14</sup>

La certification est le moyen qui permet à l'entreprise de communiquer avec la clientèle, quant au niveau de la qualité des procédures adaptées. La certification représente une garantie pour l'entreprise et pour le client.

#### **2-5-2-Les différentes étapes de la certification<sup>15</sup>**

Le processus de la certification est commun dans ses grandes lignes à tous les organismes certificateurs et ne varie que quelque peu d'un organisme certificateur à un autre, il comprend plusieurs étapes :

---

<sup>13</sup>Guy LAUDOYER, « la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », édition d'organisation, 2000.

<sup>14</sup> La norme ISO 9000 version 2000

<sup>15</sup>Mémoire de magister, AMOKRANE Mahdia « mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 », université M. MAMMERI, 2005, p64.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## 1<sup>er</sup> Etape : Lancement du projet

- Détermination des objectifs et enjeux de la démarche ;
- Définition du périmètre d'activité concerné par la démarche ;
- Désignation du représentant de la direction qui sera chargé de mettre en œuvre, coordonner et suivre les étapes de mise en place du SMQ ;
  - Choix du modèle iso nécessaire en fonction des activités de l'entreprise et de ses choix stratégiques ;
  - Préparation du plan de communication aux salariés de l'entreprise.

## 2<sup>ém</sup> Etape : Mise en place de la structure du projet

- Création du comité de pilotage dont le rôle est de suivre l'avancement, de coordonner, d'arbitrer et de décider tout au long de la conduite du projet ;
- Elaboration d'un calendrier prévisionnel de développement du projet ;
- Définition des moyens humains et matériels nécessaires à l'aboutissement du projet ;
- Répartition des tâches de chacun.

## 3<sup>ém</sup> Etape : Formation du personnel

- Formation du personnel qui est directement impliqué dans la démarche qualité (but, compréhension de la démarche de la norme et du rôle de chacun dans le projet) ;
- Information de l'ensemble du personnel sur la démarche et ses objectifs ;
- Choix, profil du ou des auditeurs qualité interne.

## 4<sup>ém</sup> Etape : Diagnostic de l'existant

- Identification détaillée des produits/services ;
- Identification et analyse détaillée des processus pour l'activité concernée ;
- Définition de la cartographie des processus ;
- Identification de l'organisation et des moyens nécessaires pour réaliser les processus ;
- Identification des fonctions pour réaliser les différentes étapes des processus (fiche de poste ou de fonction) ;
- Définition des compétences requises par fonction ou poste pour réaliser les tâches qui lui sont affectée ;
- Etablissement du lien entre le modèle choisi (exigences) ;

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

- Elaboration d'un plan d'action pour la rédaction du système documentaire et du planning prévisionnel associé (procédures, instructions, formulaires,...).

## **5<sup>em</sup> Etape : Création du système documentaire (système qualité)**

- Définition de la structure documentaire ;
- Elaboration du guide de rédaction des documents du système SDA, du principe de validation, d'approbation et de diffusion des documents ;
- Rédaction des procédures instructions, formulaires...etc. ;
- Préparation des indicateurs statistiques pour mesurer l'évolution de la SDA des produits.

## **6<sup>em</sup> Etape : Mise en application du système qualité**

- Diffusion des documents du système qualité au sein de l'entreprise ;
- Mise en œuvre du système qualité (mise en application des procédures, instruction, etc.) ;
- Elaboration du planning d'audit interne (calendrier prévisionnel, activités concernées) ;
- Mise en œuvre des audits qualité ;
- Collecte et analyse des résultats (audits internes, statistiques, etc.) au fur et à mesure ;
- Analyse des données ;
- Mesure de l'efficacité du SMQ ;
- Identification des actions pour l'amélioration continue.

## **7<sup>em</sup> Etape : Audits à blanc ou pré audit de certification**

Vérification de l'adéquation entre le modèle iso retenu et le management de la qualité mis en place.

## **8<sup>em</sup> Etape : Choix de l'organisme certificateur**

- Sélection des organismes certificateurs ;
- Choix de l'organisme ;
- Dépôt de candidature ;
- Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire ;
- Définir conjointe du planning d'audit.

# Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

## 9<sup>em</sup> Etape : Audit de certification

- Préparation finale de l'audit de certification ;
- Information du personnel sur l'intervention ;
- Audit de certification ;
- Notification par l'organisation ;
- Notification par l'organisme des écarts éventuels ;
- Traitement des écarts.

## 10<sup>em</sup> Etape : Le renouvellement du certificat

Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet et se fait à chaque trois an.

### 2-5-3- Les avantages et les limites de la certification

#### 2-5-3-1- Les avantages <sup>(16)</sup>

Les avantages de la certification par l'ISO se résument dans ce qui suit :

- Les fournisseurs ou l'organisme grâce à la visibilité d'une estampille sur ses produits montre aux organismes consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes ;
  - Instaurer la confiance car l'organisme certificateur est sensé d'être neutre ;
  - La mise en évidence sur les produits, de l'obtention d'un certificat qui garantit aux organismes et aux clients ainsi qu'une sécurité lors de leur usage ;
  - L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux ;
  - En cas de litige la présence de licence de certification est un argument de poids devant la cour ;
  - Rôle positif pour la production et l'économie en générale ;
  - Les consommateurs qui n'ont pas toujours la difficulté de comprendre les notices techniques accordent sa confiance à l'estampillage présent sur le produit.

#### 2-5-3-2- Les limites de la certification <sup>(17)</sup>

---

<sup>16</sup> SEDDIKI Abdallah, « management de la qualité », de l'inspection à l'esprit KAIZEN, édition office des publications universitaires, 2004, p 461.

## Chapitre I : Notions générale sur le management et la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires

---

La certification donne à réfléchir dans plusieurs cas et on lui reproche :

- D'être figée pendant une certaine durée alors que la qualité évolue ;
- De rarement certifier tout le produit ;
- Parfois elle ne certifie que le côté sécurité et non le côté fonctionnel ;
- D'être génératrice d'un côté et de ne pas être une garantie à 100% ;
- Les normes utilisées pour la certification ne sont pas toujours universels ;
- Satisfaire l'auditeur non le client.

### Conclusion

Dans ce chapitre, on a abordé les notions générales du management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires .en s'appuyant sur quelques concepts théoriques pour mieux cerner la nature de la recherche.l'analyse théorique du management qualité et de la sécurité des denrées alimentaires nous a permis d'éclaircir l'objectif recherché.

---

<sup>17</sup>SEDDIKI Abdallah, Op.cit., p 465.

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

La sécurité des denrées alimentaires concerne la présence des dangers liés aux aliments au moment de leur consommation (ingestion par la consommation).

La norme internationale ISO 22000 intègre les principes du système d'analyse des dangers et les points critiques pour les maîtriser en anglais Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) ainsi que les phases d'application mises au point par la Commission du Codex Alimentaire, par le biais d'exigences pouvant servir de support à un audit. Elle associe le plan HACCP avec des programmes pré-requis (PRP).<sup>18</sup>

Dans ce chapitre nous allons présenter les exigences du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires et les étapes de la mise en place.

### **Section 1 : Exigences de Système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

On va aborder dans cette section les différentes exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000.

#### **1-1- Exigences générales**

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et maintenir un système efficace de management de la sécurité des denrées alimentaires et le mettre à jour conformément aux exigences de la présente norme internationale.

L'organisme doit définir le domaine d'application du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Ledit domaine d'application doit spécifier les produits ou catégories de produit, les procédés et les sites de production couverts par le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

L'organisme doit :

- a) Garantir l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires raisonnablement prévisibles pour les produits inclus dans le domaine d'application, de manière à ce que les produits de l'organisme ne causent aucun dommage direct ou indirect au consommateur;
- b) Communiquer les informations appropriées à tous les niveaux de la chaîne alimentaire relatives aux questions de sécurité liées à ses produits ;
- c) Communiquer les informations liées au développement, à la mise en œuvre et à la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires au sein de l'organisme à un niveau permettant de garantir la sécurité des denrées alimentaires requise par la présente norme internationale;

---

<sup>18</sup>La norme ISO 22000 version 2005

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

d) Evaluer régulièrement et mettre à jour le système de management de la sécurité des denrées alimentaires lorsque nécessaire afin de garantir qu'il reflète les activités de l'organisme et intègre les informations les plus récentes relatives aux dangers à maîtriser.

Lorsqu'un organisme choisit d'externaliser tout processus pouvant avoir une incidence sur la conformité du produit fini, l'organisme doit garantir la maîtrise de ces processus.

La maîtrise de ces processus externalisés doit être identifiée et documentée dans le système de management de la sécurité des aliments.

### **1-2-Exigences relatives à la documentation**

#### **1-2-1- Généralités**

La documentation du système de management de la sécurité des denrées alimentaires doit comprendre :

- a) L'expression documentée de la politique en matière de sécurité des denrées alimentaires et des objectifs afférents ;
- b) Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme internationale ;
- c) Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer l'efficacité du développement, de la mise en œuvre et de la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### **1-2-2-Maîtrise des documents**

Les documents requis pour le système de management de la sécurité des denrées alimentaires doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences.

Les mesures de maîtrise doivent garantir que les modifications proposées sont revues avant leur mise en place en vue de déterminer leurs effets sur la sécurité des denrées alimentaires et leur incidence sur le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les mesures de maîtrise nécessaire pour :

- a) Approuver les documents avant de les diffuser quant à leur caractère adéquat ;
- b) Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- c) Assurer l'identification des modifications et du statut de la version des documents en vigueur ;

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

- d) Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- e) Garantir la lisibilité et une identification facile des documents ;
- f) Assurer que les documents pertinents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- g) Empêcher toute utilisation involontaire de documents périmés et garantir leur identification de manière adéquate et en tant que tels s'ils sont conservés dans un but quelconque.

### **1-2-3- Maîtrise des enregistrements**

Les enregistrements doivent être établis et maintenus en vue de fournir des preuves de la conformité avec les exigences et de l'efficacité du fonctionnement du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Les enregistrements doivent être lisibles, facilement identifiables et accessibles.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les mesures de maîtrise nécessaires pour l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et le type ou format des enregistrements.

### **Section 2 : La mise en œuvre de système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

Dans cette section, nous présenteront la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000.

#### **2-1-Responsabilité de la direction**

##### **2-1-1- Engagement de la direction**

La direction doit fournir des preuves de son engagement dans le développement et la mise en œuvre du système de management de la sécurité des denrées alimentaires et améliorer en permanence son efficacité en :

- a) Montrant que la sécurité des denrées alimentaires est confortée par les objectifs d'activités de l'organisme ;
- b) 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 ;
- c) Établissant une politique en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- d) Menant des revues de direction ;
- e) Assurant la disponibilité des ressources.

##### **2-1-2- Politique de sécurité des denrées alimentaires**

La direction de l'organisme doit définir, documenter et communiquer sa politique en matière de sécurité des denrées alimentaires.

La direction doit garantir que sa politique de sécurité des denrées alimentaires :

- a) Est appropriée au rôle que joue l'organisme au sein de la chaîne alimentaire ;
- b) Est 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 ;
- c) Est communiquée, mise en œuvre et maintenue à tous les niveaux de l'organisme ;
- d) Est revue pour maintenir en permanence son caractère approprié ;
- e) Traite la communication de manière adéquate ;
- f) Est étayée par des objectifs mesurables.

##### **2-1-3- Planification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

La direction doit garantir que :

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

- a) La planification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires est entreprise de manière à satisfaire aux exigences définies ainsi qu'aux objectifs de l'organisme en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- b) L'intégrité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires est conservée lorsque des modifications du système de management de la sécurité des denrées alimentaires sont programmées et mises en œuvre.

### **2-1-4- Responsabilité et autorité**

La direction doit garantir que les responsabilités et les autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme afin d'assurer le fonctionnement et l'entretien efficaces du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Tout le personnel doit avoir une responsabilité consistant à rendre compte à une (des) personne(s) identifiée(s) des problèmes rencontrés avec le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, le personnel désigné doit avoir une responsabilité et une autorité définies quant au lancement et à l'enregistrement des actions.

### **2-1-5- Responsable de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires**

La direction doit nommer un responsable de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité pour :

- a) Diriger une équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires et organiser son travail ;
- b) Garantir la formation appropriée, initiale et continue, des membres de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires ;
- c) Garantir que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est établi, mis en œuvre, maintenu et mis à jour ;
- d) Rendre compte à la direction de l'organisme de l'efficacité et du caractère approprié du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

La responsabilité du responsable de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires peut comprendre des échanges avec les parties externes sur des questions relatives au système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### **2-1-6-Communication**

#### **2-1-6-1-Communication externe**

Pour garantir que des informations suffisantes concernant les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires sont disponibles tout au long de la chaîne alimentaire,

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

l'organisme doit élaborer, mettre en œuvre et maintenir des dispositions efficaces permettant la communication avec:

- a) Les fournisseurs et les contractants;
- b) Les clients ou les consommateurs, en particulier en ce qui concerne les informations relatives au produit (notamment les instructions relatives à l'usage prévu, les exigences spécifiques de conservation et, le cas échéant, la durée de vie), les enquêtes, les contrats ou le traitement des commandes y compris les avenants, ainsi que les retours de la part des clients, notamment les réclamations ;
- c) Les autorités légales et réglementaires ;
- d) Les autres organismes ayant une influence sur, ou étant concernés par, l'efficacité ou la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

La communication doit fournir des informations appropriées concernant les aspects relatifs à la sécurité des denrées alimentaires pour les produits de l'organisme qui pourraient être pertinentes pour d'autres organismes de la chaîne alimentaire, cette disposition s'applique particulièrement aux dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires connus dont la maîtrise est assurée par d'autres organismes intervenant dans la chaîne alimentaire, les enregistrements des communications doivent être conservés.

Les exigences des autorités légales et réglementaires et des clients relatives à la sécurité des denrées alimentaires doivent être disponibles.

Le personnel désigné doit avoir une responsabilité définie et l'autorité pour assurer la communication externe des informations concernant la sécurité des denrées alimentaires, les informations obtenues par le biais d'une communication externe doivent être intégrées comme des éléments d'entrée pour la mise à jour du système et la revue de direction.

### **2-1-6-2- Communication interne**

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des dispositions efficaces permettant la communication avec le personnel sur les questions ayant une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires.

Pour maintenir l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires, l'organisme doit garantir que l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires est informée en temps utile des modifications opérées, notamment au niveau des points suivants (liste non exhaustive):

- a) Les produits ou les nouveaux produits ;
- b) Les matières premières, les ingrédients et les services ;

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

- c) Les systèmes et équipements de production ;
- d) Les locaux de production, l'emplacement des équipements, l'environnement ambiant ;
- e) Les programmes de nettoyage et de désinfection ;
- f) Les systèmes de conditionnement, de stockage et de distribution ;
- g) Le niveau de qualification du personnel et/ou de l'affectation des responsabilités et des autorisations ;
- h) Les exigences légales et réglementaires;
- i) Les connaissances concernant les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et les mesures de maîtrise;
- j) Les exigences des clients, du secteur et autres, observées par l'organisme;
- k) Les enquêtes pertinentes des parties intéressées externes;
- l) Les réclamations signalant des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires associés au produit;
- m) Les autres conditions ayant un impact sur la sécurité des denrées alimentaires.

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit garantir que ces informations font partie intégrante de la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

La direction doit garantir que des informations pertinentes sont intégrées en tant qu'éléments d'entrée à la revue de direction.

### **2-1-7- Préparation et réponse aux urgences**

La direction doit établir, mettre en œuvre et maintenir des procédures visant à gérer d'éventuelles situations d'urgence et accidents pouvant avoir une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires et qui sont pertinentes pour le rôle de l'organisme dans la chaîne alimentaire.

### **2-1-8- Revue de direction**

#### **2-1-8-1- Généralités**

La direction doit, à intervalles programmés, revoir le système de management de la sécurité des denrées alimentaires de l'organisme pour garantir qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Cette revue de direction doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, notamment la politique de sécurité des denrées alimentaires, les enregistrements des revues de direction doivent être conservés.

### **2-1-8-2- Éléments d'entrée de la revue**

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent contenir, entre autres, les informations concernant les points suivants:

- a) Les actions de suivi entreprises suite aux revues de direction précédentes ;
- b) L'analyse des résultats des activités de vérification ;
- c) Les situations faisant l'objet de changements, susceptibles d'avoir une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires ;
- d) Les situations d'urgence, les accidents et les retraits ;
- e) Les résultats des revues des activités de mise à jour du système ;
- f) La revue des activités de communication, notamment les retours de la part des clients ;
- g) Les audits ou inspections externes.

Les données doivent être présentées d'une manière qui permet à la direction de les associer aux objectifs énoncés du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### **2-1-8-3- Éléments de sortie de la revue**

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et les actions concernant :

- a) L'assurance de la sécurité des denrées alimentaires ;
- b) L'amélioration de l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- c) Les besoins en ressources ;
- d) Les révisions apportées à la politique et aux objectifs afférents en matière de sécurité des denrées alimentaires de l'organisme.

## **2-2-Management des ressources**

### **2-2-1- Mise à disposition des ressources**

L'organisme doit fournir des ressources adéquates pour l'élaboration, la mise en œuvre, l'entretien et la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### **2-2-2-Ressources humaines**

#### **2-2-2-1 Généralités**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires et tout autre membre du personnel exerçant des activités ayant une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires doivent être compétentes et doivent avoir la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience appropriés.

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Lorsque l'assistance d'experts extérieurs est requise pour le développement, la mise en œuvre, l'exploitation ou l'évaluation du système de management de la sécurité des denrées alimentaires, les enregistrements de l'accord ou des contrats définissant la responsabilité et l'autorité de ces experts externes doivent être disponibles.

### **2-2-2-2-Compétence, sensibilisation et formation**

L'organisme doit :

- a) Identifier les compétences nécessaires pour les membres du personnel dont l'activité a une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires ;
- b) Assurer la formation ou entreprendre d'autres actions pour garantir que les membres du personnel disposent des compétences nécessaires ;
- c) Garantir que les membres du personnel chargés de la surveillance, des corrections et des actions correctives relatives au système de management de la sécurité des denrées alimentaires sont formés ;
- d) Évaluer la mise en œuvre et l'efficacité de a), b) et c) ;
- e) Assurer que les membres du personnel ont suffisamment conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités individuelles pour la contribution à la sécurité des denrées alimentaires ;
- f) Assurer que l'exigence d'une communication efficace est comprise par tous les membres du personnel dont l'activité a une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires ;
- g) Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation et les actions décrites en b et c.

### **2-2-3-Infrastructures**

L'organisme doit fournir les ressources nécessaires à l'élaboration et à la maintenance des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des exigences de la présente Norme internationale.

### **2-2-4-Environnement de travail**

L'organisme doit fournir les ressources nécessaires à l'élaboration, au management et à la maintenance de l'environnement de travail nécessaire à la mise en œuvre des exigences de la présente norme internationale.

### **2-3-Planification et réalisation de produits sûrs**

#### **2-3-1-Généralités**

L'organisme doit planifier et développer les procédés nécessaires à la réalisation de produits sûrs.

L'organisme doit mettre en œuvre, exploiter et assurer l'efficacité des activités planifiées et de toute modification de ces activités, ceci comprend le(s) PRP ainsi que le(s) PRP opérationnel(s) et/ou le plan HACCP.

#### **2-3-2-Programmes pré requis (PRP)**

**2-3-2-1-**L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir un (des) PRP pour aider à maîtriser :

- a) La probabilité d'introduction de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le produit via l'environnement de travail;
- b) La contamination biologique, chimique et physique du (des) produit(s), notamment la contamination croisée entre des produits;
- c) Les niveaux de danger liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le produit et l'environnement de transformation du produit.

**2-3-2-2-**Le ou les PRP doivent être:

- a) Adaptés aux besoins de l'organisme en ce qui concerne la sécurité des denrées alimentaires ;
- b) Adaptés à la taille et au type d'opération, ainsi qu'à la nature des produits fabriqués et/ou manipulés;
- c) Mis en œuvre à tous les niveaux du système de production, soit sous la forme de programmes d'application générale, soit sous la forme de programmes applicables à un produit ou à une ligne de production donné(e);
- d) Approuvés par l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires.

L'organisme doit identifier les exigences légales et réglementaires relatives aux points ci-dessus.

**2-3-2-3-**Lors du choix et/ou de l'élaboration du (des) PRP, l'organisme doit tenir compte des informations pertinentes et les utiliser [par exemple, les exigences légales et réglementaires, les exigences des clients, les guides reconnus, les principes et codes de bonnes pratiques de la Commission du Codex Alimentarius (les normes nationales, internationales ou spécifiques au secteur).

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Lors de l'élaboration de ces programmes, l'organisme doit prendre en compte les éléments suivants:

- a) La construction et la disposition des bâtiments et des installations associées;
- b) La disposition des locaux, notamment l'espace de travail et les installations destinées aux employés;
- c) L'alimentation en air, en eau, en énergie et autres;
- d) Les services annexes, notamment en matière d'élimination des déchets et des eaux usées;
- e) Le caractère approprié des équipements et leur accessibilité en matière de nettoyage, de l'entretien et de maintenance préventive;
- f) La gestion des produits achetés (tels que les matières premières, les ingrédients, les produits chimiques et les emballages), des alimentations (en eau, air, vapeur et glace), de l'élimination (déchets et eaux usées) et de la manutention des produits (stockage et transport, par exemple) ;
- g) Les mesures de prévention contre la contamination croisée;
- h) Le nettoyage et la désinfection ;
- i) La maîtrise des nuisibles;
- j) L'hygiène des membres du personnel;
- k) Tous les autres éléments nécessaires.

La vérification du (des) PRP doit être planifiée et le(s) PRP doit (doivent) être modifié(s) lors que cela est nécessaire.

Les enregistrements des vérifications et des modifications doivent être conservés.

Des documents devraient spécifier comment les activités incluses dans le(s) PRP sont gérées.

### 2-3-3- Étapes initiales permettant l'analyse des dangers

### **2-3-3-1- Généralités**

Toutes les informations pertinentes pour la réalisation de l'analyse des dangers doivent être collectées, conservées, mises à jour et documentées, les enregistrements doivent être conservés.

### **2-3-3-2-Équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires**

Une équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit être désignée, l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit avoir des connaissances et une expérience pluridisciplinaires en matière de développement et de mise en œuvre du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Cette disposition inclut notamment les produits fournis par l'organisme, les procédés, les équipements et les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le cadre du domaine d'application du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Des enregistrements attestant des connaissances et de l'expérience requise de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doivent être conservés.

### **2-3-3-3-Caractéristiques du produit**

#### **A) Matières premières, ingrédients et matériaux en contact avec le produit**

Toutes les matières premières, les ingrédients et les matériaux en contact avec le produit doivent faire l'objet d'une description documentée dans la mesure des besoins de la réalisation de l'analyse des dangers, contenant des informations relatives aux points suivants, selon ce qui convient:

- a) Les caractéristiques biologiques, chimiques et physiques;
- b) La composition des ingrédients composés y compris les additifs et les auxiliaires technologiques ;
- c) L'origine;
- d) La méthode de production;
- e) Les méthodes de conditionnement et de livraison;
- f) Les conditions de stockage et la durée de vie;
- g) La préparation et ou la manutention avant l'utilisation ou la transformation;
- h) Les critères d'acceptation pour la sécurité des denrées alimentaires ou les spécifications des matériaux achetés et des ingrédients, selon leurs usages prévus.

L'organisme doit identifier les exigences légales et réglementaires en matière de sécurité des denrées alimentaires associées aux éléments mentionnés ci-avant.

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Les descriptions doivent être mises à jour, notamment lorsque cela est exigé, conformément à la norme.

### **B) Caractéristiques du produit fini**

Les caractéristiques des produits finis doivent faire l'objet d'une description documentée dans la mesure des besoins de la réalisation de l'analyse des dangers, contenant des informations relatives aux points suivants, selon ce qui convient:

- a) Le nom du produit ou une identification similaire;
- b) La composition;
- c) Les caractéristiques biologiques, chimiques et physiques pertinentes pour la sécurité des denrées alimentaires;
- d) La durée de vie et les conditions de conservation prévues;
- e) Le conditionnement;
- f) L'étiquetage relatif à la sécurité des denrées alimentaires et/ou les instructions pour la manipulation, la préparation et l'utilisation;
- g) Les méthodes de distribution.

L'organisme doit identifier les exigences légales et réglementaires en matière de sécurité des denrées alimentaires associées aux éléments mentionnés ci-avant.

Les descriptions doivent être mises à jour, notamment lorsque cela est exigé, conformément à.

### **2-3-3-4 Usage prévu**

L'usage prévu, les conditions de manipulation raisonnablement attendues du produit fini et les utilisations erronées ou fautives raisonnablement prévisibles doivent être pris en considération et doivent faire l'objet d'une description documentée dans la mesure des besoins de la réalisation de l'analyse des dangers.

Les groupes d'utilisateurs et, quand nécessaire, les groupes de consommateurs doivent être identifiés pour chaque catégorie de produit et les groupes de consommateurs connus pour être particulièrement vulnérables à des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires doivent être pris en considération.

Les descriptions doivent être mises à jour, notamment lorsque cela est exigé.

### **2-3-3-5- Diagrammes de flux, étapes de processus et mesures de maîtrise**

#### **A) Diagrammes de flux**

Des diagrammes de flux doivent être préparés pour les catégories de produits ou de procédés couverts par le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Les diagrammes doivent fournir des informations concernant l'éventualité de présence, d'augmentation ou d'introduction de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires.

Les diagrammes doivent être clairs, précis et suffisamment détaillés. Les diagrammes doivent, le cas échéant, contenir les éléments suivants:

- a) La séquence et l'interaction de toutes les étapes du fonctionnement;
- b) Les processus externalisés et les travaux sous-traités;
- c) Le point d'introduction des matières premières, ingrédients et produits semi finis dans le flux de production;
- d) Les points de reprise et de recyclage effectifs;
- e) Les points de sortie ou d'élimination des produits finis, des produits intermédiaires, des dérivés et déchets.

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit vérifier l'exactitude des diagrammes par un contrôle sur site. Les diagrammes vérifiés doivent être conservés en tant qu'enregistrements.

### **B) Description des étapes de procédé et des mesures de maîtrise**

Les mesures de maîtrise, les paramètres de procédé et/ou la rigueur avec laquelle ils sont appliqués, ou les procédures susceptibles d'avoir une influence sur la sécurité des denrées alimentaires doivent être décrits selon le niveau de détail nécessaire pour réaliser une analyse des dangers.

Les exigences externes (par exemple, émanant des autorités de réglementation ou des clients) susceptibles d'avoir une incidence sur le choix et la rigueur des mesures de maîtrise doivent également être décrites.

Les descriptions doivent être mises à jour conformément aux exigences.

### **2-3-4- Analyse des dangers**

#### **2-3-4-1-Généralités**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit réaliser une analyse des dangers pour déterminer quels sont les dangers à maîtriser, le degré de maîtrise requis pour garantir la sécurité des aliments ainsi que les combinaisons de mesures de maîtrise correspondantes requises.

#### **2-3-4-2-Identification des dangers et détermination des niveaux acceptables**

**A)** Tous les dangers raisonnablement prévisibles liés à la sécurité des denrées alimentaires en relation avec le type de produit, le type de procédé et les installations de transformation

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

utilisées doivent être identifiés et enregistrés. L'identification doit être fondée sur les éléments suivants:

- a) Les informations initiales et les données collectées conformément aux exigences ;
- b) L'expérience ;
- c) Les informations de source extérieure, notamment, dans la mesure du possible, les données épidémiologiques et les autres données d'historiques;
- d) Les informations provenant de la chaîne alimentaire concernant les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires susceptibles d'être pertinents pour la sécurité des produits finis, des produits semi finis et des aliments au niveau de la consommation.

Toute étape à laquelle un danger est susceptible d'être introduit doit être précisée.

**B)** L'identification des dangers d'une opération donnée doit prendre en considération

- a) Les étapes qui précèdent et qui suivent l'opération spécifiée ;
- b) Les équipements, les services connexes et le milieu environnant ;
- c) Les liens précédents et suivants de la chaîne alimentaire.

**C)** Le niveau acceptable de danger pour le produit fini doit, dans la mesure du possible, être déterminé pour chaque danger lié à la sécurité des denrées alimentaires identifié.

Le niveau déterminé doit prendre en considération les exigences légales et réglementaires établies, les exigences du client en matière de sécurité des denrées alimentaires, l'usage prévu par le client et toute autre donnée pertinente.

La justification et le résultat de la détermination doivent faire l'objet d'un enregistrement.

### **2-3-4-3- Évaluation des dangers**

Une évaluation des dangers doit être réalisée afin de déterminer, pour chaque danger identifié, lié à la sécurité des denrées alimentaires si son élimination ou sa réduction à des niveaux acceptables est essentielle pour la fabrication d'une denrée alimentaire sûre et si sa maîtrise est nécessaire pour permettre d'atteindre les niveaux acceptables définis.

Chaque danger lié à la sécurité des denrées alimentaires doit être évalué selon sa gravité en termes d'effets néfastes sur la santé et de sa probabilité d'apparition.

La méthodologie utilisée doit être décrite et les résultats de l'évaluation des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires doivent faire l'objet d'un enregistrement.

### 2-3-4-4- Sélection et évaluation des mesures de maîtrise

Sur la base de l'évaluation des dangers, une combinaison appropriée de mesures de maîtrise permettant de prévenir, d'éliminer ou de réduire ces dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires à des niveaux acceptables définis doit être sélectionnée.

Lors de cette sélection, l'efficacité de chacune des mesures de maîtrise décrites doit faire l'objet d'une revue relative à leur efficacité par rapport aux dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires identifiés.

Les mesures de maîtrise sélectionnées doivent être classées selon qu'elles nécessitent d'être gérées par l'intermédiaire du ou des PRP opérationnels ou par le plan HACCP.

La sélection et le classement doivent être effectués en utilisant une démarche logique qui intègre les évaluations relatives aux éléments suivants:

- a) Son incidence sur les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires identifiés selon la rigueur appliquée;
- b) Sa faisabilité en matière de surveillance (par exemple, la capacité de surveillance au moment opportun pour permettre d'entreprendre immédiatement des corrections);
- c) Sa position au sein du système par rapport aux autres mesures de maîtrise;
- d) La probabilité de défaillance dans le fonctionnement d'une mesure de maîtrise ou une variabilité significative du procédé
- e) La gravité de la (des) conséquence(s) en cas de défaillance de fonctionnement;
- f) Si la mesure de maîtrise est spécifiquement établie et appliquée en vue d'éliminer ou de réduire de façon significative le niveau du (des) danger(s) ;
- g) Les effets synergiques (c'est-à-dire l'interaction qui se produit entre deux ou plusieurs mesures, augmentant ainsi leur effet combiné par rapport à la somme de leurs effets individuels).

Les mesures de maîtrise classées comme appartenant au plan HACCP doivent être mises en œuvre conformément aux exigences.

Les autres mesures de maîtrise doivent être mises en œuvre sous la forme de PRP opérationnel(s) conformément aux exigences.

La méthodologie et les paramètres utilisés pour ce classement en catégories doivent faire l'objet d'une description documentée et les résultats de l'évaluation doivent faire l'objet d'un enregistrement.

### **2-3-5- Établissement des programmes pré requis opérationnels (PRP opérationnels)**

Le ou les PRP opérationnels doivent être documentés et inclure les informations suivantes pour chaque programme:

- a) Les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires à contrôler par le programme;
- b) Les mesures de maîtrise;
- c) Les procédures de surveillance qui démontrent que le(s) PRP opérationnel(s) est (sont) mis en œuvre;
- d) Les corrections et les actions correctives à apporter si la surveillance montre que le(s) PRP opérationnel(s)n'est (ne sont) pas maîtrisé(s);
- e) Les responsabilités et les autorités;
- f) Les enregistrements de la surveillance.

### **2-3-6-Établissement du plan HACCP**

#### **2-3-6-1- Plan HACCP**

Le plan HACCP doit être documenté et doit contenir, pour chaque point critique pour la maîtrise (CCP), les informations suivantes:

- a) Le ou les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires devant être maîtrisés pour le CCP;
- b) La ou les mesures de maîtrise;
- c) La ou les limites critiques;
- d) La ou les procédures de surveillance;
- e) La ou les actions correctives et la ou les corrections à entreprendre en cas de dépassement des limites critiques;
- f) Les responsabilités et les autorités;
- g) Le ou les enregistrements de la surveillance.

#### **2-3-6-2 Identification des points critiques pour la maîtrise (CCP)**

Pour chaque danger dont la maîtrise est assurée par le plan HACCP, un (des) CCP doit (doivent) être identifié(s) pour les mesures de maîtrise identifiées.

#### **2-3-6-3- Détermination des limites critiques des points critiques pour la maîtrise**

Des limites critiques doivent être déterminées pour la surveillance établie pour chaque CCP.

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Les limites critiques doivent être établies pour garantir que le niveau acceptable identifié du danger lié à la sécurité des denrées alimentaires dans le produit fini n'est pas dépassé, les limites critiques doivent être mesurables.

Les raisons du choix des limites critiques retenues doivent être documentées, les limites critiques fondées sur des données subjectives (telles que le contrôle visuel du produit, du procédé, de la manipulation, etc.) doivent être étayées par des instructions ou des spécifications et/ou une formation initiale et professionnelle.

### **2-3-6-4- Système pour la surveillance des points critiques pour la maîtrise**

Pour chaque CCP, un système de surveillance doit être établi visant à démontrer que ce CCP est maîtrisé. Ce système doit inclure tous les mesurages ou observations programmés relatifs à la (aux) limite(s) critique(s).

Le système de surveillance doit être constitué de modes opératoires, d'instructions et d'enregistrements pertinents couvrant les points suivants:

- a) Les mesurages ou observations fournissant des résultats dans un intervalle de temps approprié;
- b) Les dispositifs de surveillance utilisés;
- c) Les méthodes d'étalonnage applicables;
- d) La fréquence de surveillance;
- e) La responsabilité et l'autorité associées à la surveillance et à l'évaluation des résultats de la surveillance;
- f) Les exigences et les méthodes en matière d'enregistrement.

Les méthodes et la fréquence de surveillance doivent permettre de déterminer à temps le dépassement des limites critiques, afin d'isoler le produit avant son utilisation ou sa consommation.

### **2-3-6-5- Actions entreprises lorsque les résultats de surveillance dépassent les limites critiques**

Les corrections et les actions correctives programmées à entreprendre lorsque les limites critiques sont dépassées doivent être spécifiées dans le plan HACCP.

Les actions doivent garantir que la cause de non-conformité est identifiée, que le ou les paramètres maîtrisés au niveau du CCP sont de nouveau maîtrisés et que leur réapparition est évitée.

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Des procédures documentées doivent être mises en place et maintenues pour définir les actions permettant de garantir que les produits potentiellement dangereux ne sont pas libérés avant d'avoir été évalués.

### **2-3-7- Mise à jour des informations initiales et des documents spécifiant les PRP et le plan HACCP**

Après avoir établi le ou les PRP opérationnels et/ou le plan HACCP, l'organisme doit, le cas échéant, mettre à jour les informations suivantes:

- a) Les caractéristiques du produit;
- b) L'usage prévu;
- c) Les diagrammes;
- d) Les étapes du procédé;
- e) Les mesures de maîtrise.

Le cas échéant, le plan HACCP ainsi que les modes opératoires et les instructions spécifiant le(s) PRP doivent être amendés.

### **2-3-8- Planification de la vérification**

La planification de la vérification doit définir l'objectif, les méthodes, les fréquences et les responsabilités des activités de vérification.

Les activités de vérification doivent confirmer les points suivants:

- a) Le(s) PRP est (sont) mis en œuvre;
- b) Les éléments d'entrée de l'analyse des dangers sont mis à jour en permanence;
- c) Le(s) PRP opérationnel(s) et les éléments contenus dans le plan HACCP sont mis en œuvre et efficaces;
- d) Les niveaux de danger sont inférieurs aux niveaux acceptables identifiés;
- e) Les autres procédures nécessaires à l'organisme sont mises en œuvre et efficaces.

Les conclusions de cette planification doivent être présentées sous un format compatible avec les méthodes de fonctionnement de l'organisme.

Les résultats de la vérification doivent être enregistrés et communiqués à l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires.

Les résultats de la vérification doivent être fournis de façon à permettre l'analyse des résultats des activités de vérification.

Lorsque la vérification du système est fondée sur l'essai d'échantillons de produits finis et lorsque ces échantillons d'essai présentent des non-conformités par rapport au niveau acceptable défini pour le danger lié à la sécurité des denrées alimentaires, les lots de produits

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

concernés doivent être traités comme des produits potentiellement dangereux conformément aux exigences.

### **2-3-9-Système e traçabilité**

L'organisme doit établir et appliquer un système de traçabilité qui permet d'identifier les lots de produits et leur relation avec les lots de matières premières ainsi que les enregistrements relatifs à la transformation et à la livraison.

Le système de traçabilité doit permettre d'identifier les fournisseurs directs des intrants et les clients directs des produits finis.

Les enregistrements relatifs à la traçabilité doivent être conservés pendant une durée définie pour l'évaluation du système pour permettre le traitement des produits potentiellement dangereux et dans l'éventualité d'un retrait.

Les enregistrements doivent être conformes aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences des clients et peuvent être fondés, par exemple, sur l'identification du lot du produit fini.

### **2-3-10- Maîtrise des non-conformités**

#### **2-3-10-1-Corrections**

L'organisme doit garantir qu'en cas de dépassement des limites critiques pour le(s) CCP ou de perte de maîtrise du (des) PRP opérationnel(s), les produits concernés sont identifiés et maîtrisés en ce qui concerne leur usage et leur libération.

Une procédure documentée doit être établie et maintenue, définissant les éléments suivants:

- a) L'identification et l'évaluation des produits finis concernés visant à déterminer l'utilisation appropriée;
- b) La revue des corrections effectuées.

Les produits fabriqués dans des conditions où les limites critiques ont été dépassées sont des produits potentiellement dangereux et doivent être manipulés conformément aux exigences.

Pour les produits fabriqués dans des conditions de non-conformité avec le(s) PRP opérationnel(s), une évaluation doit rechercher la (les) cause(s) de non-conformité et ses (leurs) conséquences en termes de sécurité des denrées alimentaires.

Ces produits doivent, le cas échéant, être manipulés conformément aux exigences. L'évaluation doit être enregistrée.

Toutes les corrections doivent être approuvées par la ou les personnes responsables, et elles doivent être enregistrées de même que les informations relatives à la nature de la non-conformité, à sa ou ses causes et conséquences, notamment les informations nécessaires pour les besoins de la traçabilité concernant les lots non conformes.

### **2-3-10.2-Actions corrective**

Les données issues de la surveillance des PRP opérationnels et des CCP doivent faire l'objet d'une évaluation par une ou des personnes désignées ayant des connaissances et une autorité suffisantes pour décider d'entreprendre des actions correctives.

Des actions correctives doivent être menées en cas de dépassement des limites critiques et encas de non-conformité avec le(s) PRP opérationnel(s).

L'organisme doit établir et maintenir des procédures documentées spécifiant les actions appropriées pour identifier et éliminer la cause des non-conformités détectées, pour en empêcher la réapparition et pour maîtriser de nouveau le processus ou le système après constat de la non-conformité.

Ces actions comprennent les points suivants:

- a) La revue des non-conformités (notamment les réclamations de clients);
- b) La revue des tendances des résultats de surveillance susceptibles d'indiquer une évolution conduisant à une perte de maîtrise;
- c) La détermination de la ou des causes des non-conformités;
- d) L'évaluation de la nécessité d'agir pour garantir la non réapparition des non-conformités;
- e) La détermination et la mise en œuvre des actions nécessaires;
- f) L'enregistrement des résultats des actions correctives entreprises ;
- g) La revue des actions correctives entreprises en vue d'assurer leur efficacité.

Les actions correctives doivent faire l'objet d'un enregistrement.

### **2-3-10.3 Devenir des produits potentiellement dangereux**

#### **D) Généralités**

L'organisme doit traiter tout produit non conforme au moyen d'action(s) visant à empêcher l'entrée du produit non conforme dans la chaîne alimentaire, à moins qu'il soit possible de garantir que:

- a) Le ou les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires en question ont été ramenés à des niveaux acceptables;
- b) Le ou les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires en question seront ramenés à des niveaux acceptables identifiés avant l'entrée dans la chaîne alimentaire ;

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

c) Le produit satisfait toujours au niveau ou aux niveaux acceptables définis en matière de danger(s) lié(s) à la sécurité des denrées alimentaires en question malgré la non-conformité.

Tous les lots de produits susceptibles d'avoir été concernés par une situation de non-conformité doivent être conservés sous la maîtrise de l'organisme jusqu'à ce qu'ils aient été évalués.

Si un produit qui n'est plus sous la maîtrise de l'organisme est par la suite déterminé comme dangereux, l'organisme doit avertir les parties intéressées et lancer un retrait.

Les mesures de maîtrise et les réponses associées ainsi que l'autorisation de traiter des produits potentiellement dangereux doivent être documentées.

### **E) Évaluation pour la libération**

Un lot concerné par une non-conformité ne peut être libéré que si l'une des conditions suivantes s'applique:

- a) Toute autre preuve que le système de surveillance démontre que les mesures de maîtrise se sont révélées efficaces;
- b) Les preuves effectives indiquent que l'effet combiné des mesures de maîtrise pour ce produit particulier satisfait aux performances prévues (c'est-à-dire aux niveaux acceptables identifiés conformément aux exigences);
- c) Les résultats d'un échantillonnage, l'analyse et/ou d'autres activités de vérification démontrent que le lot de produits concerné est conforme aux niveaux acceptables identifiés pour le ou les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires en question.

### **F) Dispositions relatives aux produits non conformes**

Après avoir été évalué, si le lot de produits n'atteint pas un niveau acceptable pour être libéré, il doit être soumis à l'une des activités suivantes:

- a) Une nouvelle transformation ou une transformation ultérieure à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme en vue de garantir l'élimination ou la réduction à des niveaux acceptables du danger lié à la sécurité des denrées alimentaires;
- b) La destruction et/ou l'élimination sous forme de déchet.

### **2-3-10-4- Retraits**

Pour permettre et faciliter le retrait rapide et intégral de tout lot de produits finis ayant été identifié comme dangereux:

## Chapitre II : La mise en place d'un système du management de la sécurité des denrées alimentaires

---

- a) La direction doit nommer le personnel investi de l'autorité de lancer un retrait et le personnel responsable de l'exécution du retrait et
- b) L'organisme doit établir et maintenir une procédure pour
  - 1) La notification aux parties intéressées (par exemple, les autorités légales et réglementaires, les clients et/ou les consommateurs);
  - 2) Définir le devenir des produits retirés ainsi que celui des lots de produit concernés encore en stock;
  - 3) La séquence d'actions à entreprendre.

Les produits retirés doivent être sécurisés ou maintenus sous contrôle jusqu'à leur destruction, leur utilisation à des fins autres que celle initialement prévue, leur détermination comme sûrs pour l'usage prévu, qu'il soit identique ou différent, ou une nouvelle transformation assurant leur innocuité.

La cause, la portée et le résultat d'un retrait doivent être enregistrés et communiqués à la direction en tant qu'éléments d'entrée de la revue de direction.

L'organisme doit vérifier et enregistrer l'efficacité du programme de retrait par le biais de techniques appropriée, (par exemple de simulations de retrait ou de retraits pratiques).

### **2-4- Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

#### **2-4-1- Généralités**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit programmer et mettre en œuvre les processus nécessaires à la validation des mesures de contrôle et/ou des combinaisons de mesures de maîtrise ainsi qu'à la vérification et à l'amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### **2-4-2- Validation des combinaisons de mesures de maîtrise**

Avant la mise en œuvre des mesures de maîtrise à inclure au(x) PRP opérationnel(s) et au plan HACCP, et suite à toute modification apportée à cette combinaison, l'organisme doit valider les points suivants:

- a) Les mesures de maîtrise sélectionnées permettent d'atteindre le niveau de maîtrise prévu des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires pour lesquels elles sont désignées;
- b) Les mesures de maîtrise sont efficaces et permettent, lorsqu'elles sont combinées, de garantir la maîtrise des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires identifiés afin d'obtenir des produits finis satisfaisant aux niveaux acceptables définis.

Les mesures de maîtrise ou leur combinaison doivent être modifiées et réévaluées lorsque les résultats de la validation indiquent qu'au moins un des éléments mentionnés ci-avant ne peut être confirmé.

Les modifications peuvent notamment comprendre des modifications au niveau des mesures de maîtrise (à savoir les paramètres des procédés, le niveau de rigueur, les intensités et/ou leur combinaison) et/ou une ou plusieurs modifications au niveau des matières premières, des techniques de fabrication, des caractéristiques du produit fini, des méthodes de distribution et/ou de l'usage prévu du produit fini.

### **2-4-3- Maîtrise de la surveillance et du mesurage**

L'organisme doit fournir les preuves du caractère approprié des méthodes et équipements spécifiés de surveillance et de mesurage afin de garantir la performance des procédures de surveillance et de mesurage.

Lorsqu'il est nécessaire de garantir des résultats valables, les équipements et les méthodes de mesurage utilisés doivent être:

- a) Étalonnés ou vérifiés selon des intervalles spécifiés ou avant utilisation, par rapport à des étalons de mesure fondés sur des étalons de mesure internationaux ou nationaux (en l'absence de ce type d'étalon, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement);
- b) Réglés ou ré-réglés autant que nécessaire;
- c) Identifiés afin de permettre la détermination de la validité de l'étalonnage;
- d) Protégés contre les dérèglages susceptibles d'invalider le résultat du mesurage ;
- e) Protégés contre tout dommage et toute détérioration.

Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés.

En outre, l'organisme doit évaluer la validité des résultats de mesurages antérieurs lorsque les équipements ou les procédés se révèlent non conformes aux exigences spécifiées.

Si l'équipement de mesurage n'est pas conforme, l'organisme doit entreprendre une action appropriée sur les équipements et sur tout produit concerné.

Les enregistrements de cette évaluation et des actions résultantes doivent être conservés.

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et le mesurage des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue doit être confirmée.

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

Cette vérification doit être effectuée avant la première utilisation et reconfirmé si nécessaire.

### **2-4-4- Vérification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

#### **2-4-4-1- Audit interne**

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles programmés pour déterminer si le système de management de la sécurité des denrées alimentaires:

- a) Est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires établies par l'organisme et aux exigences de la présente norme internationale;
- b) Est mis en œuvre et mis à jour de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'importance des procédés et des domaines à auditer, ainsi que de toute action de mise à jour entreprise suite aux résultats des audits précédents.

Les critères, le domaine d'application, la fréquence et les méthodes de l'audit doivent être définis.

Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les personnes chargées de l'audit ne doivent pas auditer leurs propres activités.

Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements doivent être définies dans une procédure documentée.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que des actions sont entreprises sans délai excessif pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes.

Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de vérification.

#### **2-4-4-2- Évaluation des résultats individuels de vérification**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit systématiquement évaluer les résultats individuels de la vérification programmée.

Si la vérification ne démontre pas la conformité avec les dispositions programmées, l'organisme doit entreprendre une action pour parvenir à la conformité requise.

Cette action doit inclure, sans s'y limiter, une revue:

- a) Des procédures existantes et des canaux de communication;

- b) Des conclusions de l'analyse des dangers, du ou des PRP opérationnels établis et du plan HACCP ;
- c) Du ou des PRP;
- d) De l'efficacité du management des ressources humaines et des activités de formation.

### **2-4-4-3- Analyse des résultats des activités de vérification**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit analyser les résultats des activités de vérification, notamment les résultats des audits internes et externes.

L'analyse doit être réalisée afin de:

- a) Confirmer que les performances globales du système satisfont aux dispositions programmées et aux exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires mis en place par l'organisme;
- b) Identifier le besoin en matière de mise à jour ou d'amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires;
- c) Identifier les tendances indiquant un risque d'augmentation de produits potentiellement dangereux;
- d) Établir des informations pour la planification du programme d'audit interne concernant le statut et l'importance des domaines à auditer;
- e) Fournir des preuves de l'efficacité des corrections et des actions correctives entreprises.

Le résultat de l'analyse et des activités résultantes doit être enregistré et communiqué à la direction de façon appropriée comme élément d'entrée de la revue de direction.

Il doit également être utilisé comme élément d'entrée d'une mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

### **2-4-5 Amélioration**

#### **2-4-5-1- Amélioration continue**

La direction doit garantir que l'organisme améliore en permanence l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires au moyen de la communication, de la revue de direction, de l'audit interne, de l'évaluation des résultats de vérification individuels, de l'analyse des résultats des activités de vérification, de la validation des combinaisons de mesures de maîtrise, des actions correctives et de la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

L'ISO 9001 traitent de l'amélioration continue de l'efficacité des systèmes de management de la qualité et l'ISO 9004 donnent des lignes directrices en matière

## Chapitre II : La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires

---

d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience des systèmes de management de la qualité.

### **2-4-5-2- Mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

La direction doit garantir que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est mis à jour en permanence.

Afin de garantir cela, l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit évaluer le système de management de la sécurité des denrées alimentaires à intervalles programmés.

La nécessité de soumettre à une revue l'analyse des dangers, le(s) PRP opérationnel(s) établi(s) ainsi que le plan HACCP doit alors être prise en considération.

Les activités d'évaluation et de mise à jour doivent être fondées sur les éléments d'entrée suivants:

- a) La communication, externe comme interne;
- b) Toute autre information concernant le caractère approprié, le caractère adéquat et l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires;
- c) Les conclusions de l'analyse des résultats des activités de vérification;
- d) Les conclusions de la revue de direction.

Les activités de mise à jour du système doivent faire l'objet d'un enregistrement et être communiquées de façon appropriées en tant qu'élément d'entrée pour la revue de direction.

### **Conclusion**

Nous avons abordé dans ce chapitre les différentes exigences de la démarche de la mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000 version 2005, cette norme est composée des chapitres englobant tous les processus de l'entreprise, qui oriente l'entreprise vers la satisfaction des clients.

Nous avons remarqué, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme.

Dans ce chapitre, nous retenons que la mise en place d'une démarche de management de la sécurité des denrées alimentaires, au sein des entreprises, devient une nécessité si celles-ci veulent continuer à exister et affronter la concurrence à laquelle elles sont confrontées dans cet environnement mouvant.

En effet, il est préférable à l'entreprise d'investir dans la mise en place de cette démarche dans l'entreprise en récupérant à la longue les frais investis que de subir continuellement des coûts des non-conformités.

Un système de management de sécurité des denrées alimentaires est un dispositif de gestion combinant de personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances de l'entreprise.

La gestion de la performance au sein d'un SMSDA consiste à évaluer les résultats dégagés par ce système.

Dans ce chapitre nous allons traiter la performance du SMSDA par les indicateurs et les outils de mesure.

### **Section 1 : Revue de la littérature**

#### **1-1-Quelques définitions de la performance**

➤ Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer signifiait « Accomplir, exécuter », au XIII ème siècle, le verbe anglais to perform apparaît au XV ème siècle avec une signification plus large.

C'est à la fois l'accomplissement d'un Processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir !<sup>18</sup>

➤ La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale<sup>19</sup>.

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

---

<sup>18</sup>Filleau et Marques-Ripoull : les théories de l'organisation et de l'entreprise ; Ellipses, 2000

<sup>19</sup>ANGELE DOHOU et NICOLAS BERLAND. « Mesure de la performance globale des entreprises » 28ème Congrès de l'AFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers

➤ Selon l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » la notion de performance est : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique, comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion »<sup>20</sup>.

La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification, les mots les plus proches de performance sont « performare » en latin, « to perform » et « performance » en anglais, le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

➤ Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du Personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

➤ To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.<sup>21</sup>

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

➤ Pour LORINO « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »<sup>22</sup>. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ».

La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur. La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Ce Jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation....etc.

➤ Pour Henri Mahe DE BOISLANDELLE, le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs<sup>23</sup> :

---

<sup>20</sup>KHEMAKHEM .A « la dynamique du contrôle de gestion ». 2ème édition DUNOD. 1976, P.310

<sup>22</sup> LORINO Philippe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage ». Édition d'organisation 1998, P18.

<sup>23</sup>BESCOS P et MENDOZA C, « le management de la performance », édition Comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.

**La performance est un succès :** de ce point de vue, elle est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs et de manière plus générale l'organisation toute entière.

**La performance est un résultat :** dans cette acception, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; elle est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.

**La performance est une action :** dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre des résultats.

Dans le sens d'un succès, la performance peut être appréhendée comme une construction sociale. Si le type de performance recherché peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

➤ La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite (repense aux besoins d'un client ou d'un groupe social), mais d'optimiser le rapport entre les deux.

Dans l'entreprise, la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût »<sup>24</sup>.

Cette définition repose sur deux notions : la valeur et le coût ;

**La valeur :** c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme repenses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts du marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

**Le coût :** c'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

---

<sup>24</sup>MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003, p8.

- « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>25</sup>.

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

✓ **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

✓ **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

✓ **La comparaison traduit le succès de l'action**

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

A partir des différentes définitions déjà données, nous proposons de définir la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels.

Elle est subjective et dépend des référents choisis (but, cibles).

## **1-2-Les caractéristiques de la performance**

La performance d'une entreprise regroupe un ensemble de caractéristiques :

### **1-2-1-La performance est un indicateur de pilotage**

La performance se pilote, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

---

<sup>25</sup>BOURGUIGNON Annick, « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation. Elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

### **1-2-2-Les composantes de la performance évoluent dans le temps**

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement.

### **1-2-3-La performance est riche de composantes antinomiques**

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

### **1-3-Les objectifs de la performance**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>26</sup> :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle.

### **1-4- La performance selon le référentiel ISO 22000**

---

<sup>26</sup>CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».édition HACHETTE LIVRE ,2008,p 38

La norme ISO 22000 exige :

- a) Une vérification et amélioration du système de management de la sécurité des produits alimentaires ;
- b) La direction doit garantir l'amélioration permanente de l'efficacité du SMSDA au moyen de : la communication, la revue de direction, l'audit interne, des actions correctives et la mise à jour ;
- c) Evaluation et analyse des résultats de vérification individuels pour assurer l'amélioration ;
- d) La direction doit garantir la mise à jour permanente du SMSDA ;
- e) L'équipe du SMSDA doit évaluer le système à intervalle programmé, effectuer si nécessaire une revue d'analyse des dangers, programmes prérequis opérationnels et le plan HACCP ;
- f) Vérifier la conformité du SMSDA aux dispositions planifiées et ses exigences ;
- g) Evaluer les résultats individuels de la vérification programmée et entreprendre une action pour parvenir à la conformité requise si non conforme ;
- h) Savoir si le SMSDA est pertinent, adéquat et efficace.

Toutes ces exigences, elles sont respectées induisent à avoir un système de management de la sécurité des denrées alimentaires efficace, pertinent et efficient, alors on parle de la performance du SMSDA.

## 2-1- La notion d'indicateur de la performance

Pour gérer les performances de centres de responsabilités, un passage obligé, est la construction d'indicateur qui nécessite beaucoup de bon sens.

### 2-1-1- Définition de l'indicateur de la performance

L'indicateur de la performance peut être défini comme suit :

« Un indicateur de performance KPI (key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »<sup>27</sup>.

LORINO a défini l'indicateur de performance de la manière suivante : « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>28</sup>.

L'indicateur de la performance est donc, une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

Chaque entreprise doit avoir ses propres indicateurs de performance qui sont établis en fonction du marché de l'entreprise et de stratégie poursuivie, mais avec l'objectif, la création de valeur pour l'entreprise et pour les actionnaires. Seule la connaissance de la stratégie de l'entreprise permet d'établir des indicateurs de performance pertinents<sup>29</sup>.

### 2-1-2- Les types d'indicateurs

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes des décideurs<sup>30</sup>.

➤ **Indicateur d'alerte** : ce type d'indicateur de type tout ou rien, signale un état normal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur (part de marché en pourcentage).

➤ **Indicateur d'équilibrage** : ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis (coûts et délais de fabrication).

---

<sup>27</sup> FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition EYROLLES, Paris, 2011, p105.

<sup>28</sup> LORINO P, « méthodes et pratiques de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003, p 130.

<sup>29</sup> CORBEL J.C, « management de projets fondamentaux, méthodes, outils », édition d'organisation, 2003.

<sup>30</sup> FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Op.cit., p110.

➤ **Indicateurs d'anticipation** : un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective, un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

### 2-1-3- Les qualités d'un bon indicateur

Un bon indicateur doit être :

- Pertinent : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- Accessible : l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- Ponctuel : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- Lisible : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;
- Contrôlable : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- Finalisé : un objectif doit lui être attaché.

### 2-1-4- Intérêt des indicateurs

L'adoption des indicateurs de performances par une entreprise lui permet

- d'assurer le suivi des résultats et de les améliorer constamment ;
- Ils sont utilisés lorsque l'entreprise juge nécessaire d'apprécier l'évolution de la qualité de ses prestations dans le temps, d'une part ;
- D'autre part, ils sont utilisés pour l'évaluation de l'efficacité des solutions mises en œuvre pour la résolution des problèmes rencontrés ;
- De ce fait, les dysfonctionnements et leurs causes sont repérés et les actions d'amélioration entreprises.
- L'indicateur peut remplir les trois fonctions suivantes :
  - a) **Le reporting** : informer les personnes concernées sur les performances réalisées et le degré d'atteinte des objectifs ;
  - b) **L'aide à la décision** : permettre le pilotage des activités ;
  - c) **La mobilisation du personnel** : sur les actions d'amélioration à entreprendre.

### 2-2- Principaux indicateurs de performance<sup>31</sup>

Il n'existe pas un ensemble d'indicateurs de performance universellement reconnus. En effet, certains indicateurs sont utiles à des managers, d'autres ne le sont pas.

---

<sup>31</sup>Système de management de la qualité : indicateurs et tableaux de bord, Normalisation française, AFNOR, Juin 2000.

Nous citerons, dans cette étude, les indicateurs le plus fréquemment cités dans les références consultées, classés par domaine de gestion, à savoir :

➤ **Indicateurs financiers :**

- ✓ Le chiffre d'affaires ;
- ✓ La valeur ajoutée ;
- ✓ La trésorerie ;
- ✓ Les cash-flows ;
- ✓ Les charges ;
- ✓ La masse salariale ;
- ✓ Le résultat de l'exercice.

➤ **Indicateurs commerciaux :**

- ✓ Les ventes ;
- ✓ Le nombre de réclamations clients ;
- ✓ Le nombre d'unités retournées par le client ;
- ✓ Le nombre d'erreurs sur les quantités livrées aux clients ;
- ✓ Les indicateurs de performance cités dans le point E s'inspirent des différentes sources suivantes :
- ✓ Le nombre de retards de livraison ;
- ✓ Le nombre d'erreurs de facturation ;
- ✓ Le nombre d'erreurs sur les contrats commerciaux ;
- ✓ Le nombre de nouveaux clients et les parts de marché ;
- ✓ La cotation des fournisseurs : coûts/qualité/délais ;
- ✓ Le nombre d'interventions de soutien après la vente insatisfaites ou incorrectement satisfaites ;
- ✓ Les ruptures de stocks.

➤ **Indicateurs techniques :**

- ✓ Le délai de réalisation des études de conception ;
- ✓ La production ;
- ✓ Le temps de cycle (temps de réalisation du produit) ;
- ✓ Le taux de panne ;
- ✓ Le taux de rebuts ;
- ✓ Le taux de défauts sur les nouveaux produits ;
- ✓ Les coûts de non-qualité.

➤ **Indicateurs liés aux ressources humaines :**

- ✓ Les effectifs ;
- ✓ Les frais de formation ;

- ✓ Le taux d'absentéisme et le nombre de journée de grève ;
- ✓ Le nombre d'accidents de travail.

Comme il est annoncé précédemment, ce sont là les indicateurs principaux qui sont présentés. Il appartient à l'entreprise de choisir parmi cette check-list ceux qui répondent à ses besoins et critères, en tenant compte de ses activités, sa taille, son marché, ses objectifs,...

### 2-3- Le choix des indicateurs

Le terme « **indicateur** », quant à lui, désigne une variable intangible, difficilement mesurable, par exemple le degré de satisfaction des clients.

Enfin, il y a des mesures témoins, qui font état de résultats passés, et des indicateurs qui correspondent à des facteurs qui sont à l'origine de la performance, donc qui induisent la performance.

#### 2-3-1- L'efficacité

Bouchard et Plante (2002, p. 230) définissent de manière classique le concept d'efficacité.

Elle se définit, ici, comme le lien de conformité entre les objectifs visés par l'organisme et les résultats effectivement obtenus, l'efficacité peut être considérée comme l'expression du degré d'atteinte des objectifs réellement visés ou encore comme le nombre d'objectifs effectivement atteints parmi l'ensemble des objectifs effectivement visés, il s'agit évidemment d'un aspect essentiel : la formation permet-elle d'atteindre les intentions pédagogiques visées et, si le curriculum est pertinent, peut-elle répondre aux besoins des individus ou de la société ? C'est très certainement l'une des dimensions que l'on tend le plus fréquemment à évaluer

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

#### 2-3-2- L'efficience

La définition de l'efficience, par Bouchard et Plante (2002, p. 231) est, elle aussi, très classique : il s'agit du lien de conformité entre l'économie des ressources réalisée et le degré d'atteinte des objectifs visés.

Les auteurs précisent : Comme l'efficience ne doit aucunement altérer l'efficacité, cette qualité ne peut donc être considérée que dans le cas où un organisme a déjà fait la preuve de son efficacité, ou est en voie de le faire. Pour être considéré comme efficient, un organisme ou une institution éducative doit satisfaire à l'une ou l'autre des deux conditions suivantes :

➤ Augmenter le degré d'atteinte des objectifs visés sans accroître les moyens alloués dans le fonctionnement pour y parvenir ;

➤ Diminuer les moyens alloués pour son fonctionnement, sans diminuer le degré d'atteinte des objectifs visés, c'est-à-dire, sans réduire son efficacité.

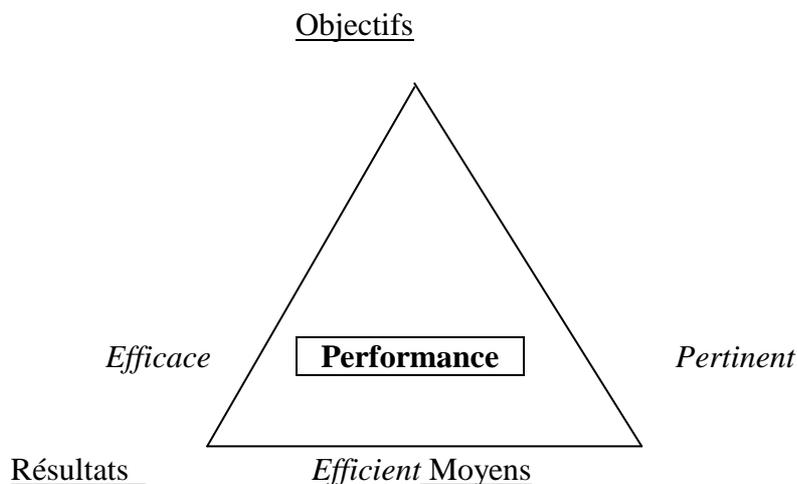
L'efficience est donc en relation de conformité à un contexte où l'économie est conditionnelle à l'efficacité. Cette économie peut s'exprimer par une diminution de temps, par une augmentation qualitative ou quantitative des résultats, par un nombre d'effets plus grands dans un temps donné ou par tous changements qui, à terme, peuvent se traduire par une économie généralement financière sans pour autant altérer son efficacité.

Cette qualité est essentielle : les ressources étant toujours limitées, faire des économies permet de mieux dépenser les ressources pour atteindre ses objectifs. Mais, produire de meilleurs résultats avec les mêmes ressources est aussi une manière très positive de considérer l'efficience.

Trop souvent, l'efficience est oubliée lors de la mise en place des réformes par les responsables pédagogiques, les coûts sont, pour leur part, pris en compte de manière autonome par les responsables financiers qui considèrent l'éducation comme un centre de coûts, en oubliant d'intégrer les effets produits, telle qu'elle est présentée par Bouchard et Plante (2002), elle est subordonnée aux objectifs et donc, à l'efficacité.

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Figure n° 03 : Mesure de La performance par indicateur



Modèle de Gilbert (1980)

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si le système est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si le système arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si le système s'est muni des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

### **2-3-3- La pertinence**

La pertinence correspond au lien de conformité entre les objectifs visés par l'organisme et les besoins auxquels il doit répondre. (Bouchard et Plante (2002, p. 230)). Cette dimension impose donc une définition précise et opérationnelle des objectifs du programme de formation et des besoins des individus ou du système.

C'est évidemment la première qualité d'un curriculum et de sa concrétisation : les intentions pédagogiques doivent répondre à des besoins clairement identifiés.

**La pertinence = moyens utilisés / objectifs visés**

### Section 3 : Outils d'évaluation de la performance

#### 1-1-Contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune d'entre elles développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différents services ou départements d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

##### 1-1-1-Définition de Robert N. ANTHONY

Selon Robert N. ANTHONY, le contrôle de gestion peut être défini comme suit : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »<sup>32</sup>.

Il a ajouté une autre définition en 1988 : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente »<sup>33</sup>.

✓ Le contrôle de gestion est présenté dans cette définition comme étant une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie car il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique ;

✓ Cette définition offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants en matière de contrôle de gestion en définissant le modèle de performance ;

✓ Elle affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en formulant le concept d'efficience.

##### 1-1-2-Définition de KHEMAKHEM A

Il a défini le contrôle de gestion comme suit : « Le contrôle de gestion est le processus de mobilisation efficace et permanente des moyens et des ressources qui sont à la recherche de la réalisation des objectifs »<sup>34</sup>.

##### 1-1-3- Synthèse

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance.

---

<sup>32</sup> ARNAUD H, « le contrôle de gestion en action », édition Liaisons, Paris, 2001, p 8.

<sup>33</sup> ANTHONY Robert, « la fonction contrôle de gestion », édition publicain, Paris, 1993, p 12.

<sup>34</sup> KHEMAKHEM A, ARDOIN J L, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas Management, France, 1971, p9.

La maîtrise de la performance consiste à :

- ✓ Définir et formuler clairement les objectifs de performance au niveau de l'entreprise et à déployer ces objectifs au niveau des services, des départements ou des divisions ;
- ✓ Comprendre les relations de causalité entre les actions des différents responsables et la performance attendue ;
- ✓ Confronter au cours du temps les prévisions et les réalisations en cherchant à comprendre les causes d'éventuels écarts.

### **1-1-4- Les objectifs du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée qui a des buts, et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus. Selon les travaux de Norbert GUERDJ<sup>35</sup>, les objectifs du contrôle de gestion sont :

#### **1-1-5-L'élimination des effets pervers des systèmes de mesure de performance**

Le contrôle de gestion permet d'éviter que les informations de base soient biaisées sur le plan technique, ainsi, il assure la fiabilité et le bon fonctionnement de système d'information pour améliorer la prise de décision.

#### **1-1-6-Outil d'évaluation**

Par la diversité des outils qu'il dispose, il permet de suivre régulièrement les écarts entre les réalisations et les prévisions, ce qui conduit à porter des actions correctives afin de bien cibler et gérer l'avenir.

#### **1-1-7-L'établissement des budgets**

L'élaboration des budgets est une démarche consistant à vérifier la cohérence entre les budgets et leur pertinence au bon fonctionnement de l'entreprise.

#### **1-1-8-Lever le paradoxe de la marche arrière**

Pour pallier les aléas liés à la vie des affaires, le contrôle de gestion doit faciliter les suivis des opérations et faire face aux surprises des concurrents et aux évolutions de son environnement.

#### **1-1-9- Mission et rôle du contrôle de gestion**

---

<sup>35</sup> GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2000, p45 à p67.

Le contrôle de gestion a pour mission d'intégrer au mieux la complexité interne et la complexité externe en élaborant des processus et des structures organisationnelles qui tiennent compte de ces deux aspects. Pour y parvenir le système doit être sous contrôle.

Contrôler la gestion c'est fixer des objectifs et fixer la manière dont vont agir les gens (procédures). Le contrôle d'une organisation suppose que soit défini au préalable un objectif à partir de l'analyse des environnements interne et externe en fonction de ses buts propres.

Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement l'état actuel de l'organisation avec l'état désiré (objectifs) en vue de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

Le contrôle revêt deux aspects, deux logiques :

- ✓ Une logique de régulation qui permet de maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé (environnement stable) ;
- ✓ Une logique d'auto apprentissage qui permet d'acquérir une expérience quotidienne et va pousser les responsables à reconsidérer l'état désiré (environnement incertain).

Enfin, la mission principale de contrôle de gestion pourrait se définir comme la contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de la performance économique.

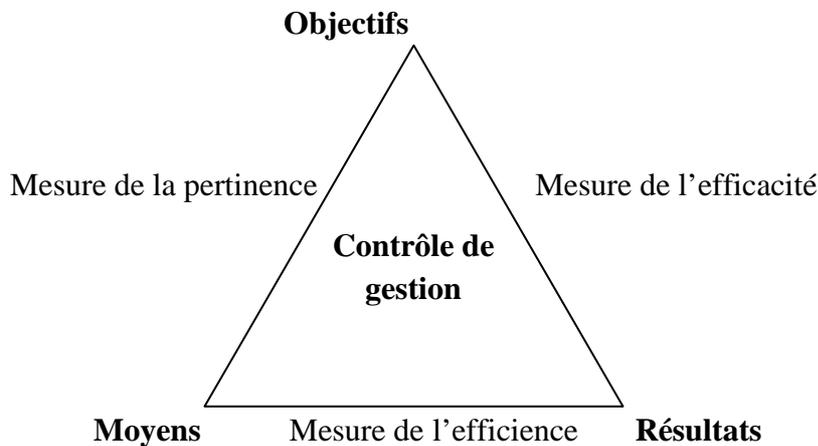
### **1-1-10-Le contrôle de gestion comme système de contrôle de la performance**

Le contrôle de gestion est un système, car il est constitué par l'ensemble des opérations permettant de contrôler l'activité de l'organisation : il permet de collecter et d'analyser les données comptables et financières, d'élaborer des budgets, de déterminer les coûts et de calculer les écarts entre réalisations et prévisions. En bref, il constitue le support de système décisionnel.

Le contrôle de gestion est considéré aussi comme un processus qui vise à recentrer les décisions et les actions de l'entreprise vers ses objectifs. Pour ce faire, il définit dans un premier temps des indicateurs de performance qui correspondent à des points clés de gestion de l'entreprise. Ces indicateurs analysent la performance à trois niveaux : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. L'efficience est la manière dont les ressources ont été employées, elle implique une lutte contre toute sorte de gaspillage (perte de temps, sur stockage, absentéisme, flânerie, excès de consommation de matière, d'énergie...), quant à la pertinence, elle exprime le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.

Le contrôle de gestion vise à contrôler la performance de l'entreprise, ce contrôle est fondé sur la mesure de l'efficacité constituant la base de la pyramide alors que les côtés sont constitués par les mesures de la pertinence et de l'efficacité comme le montre le schéma de la figure 02 suivante :

**Figure n° 04 : Contrôle de la performance**

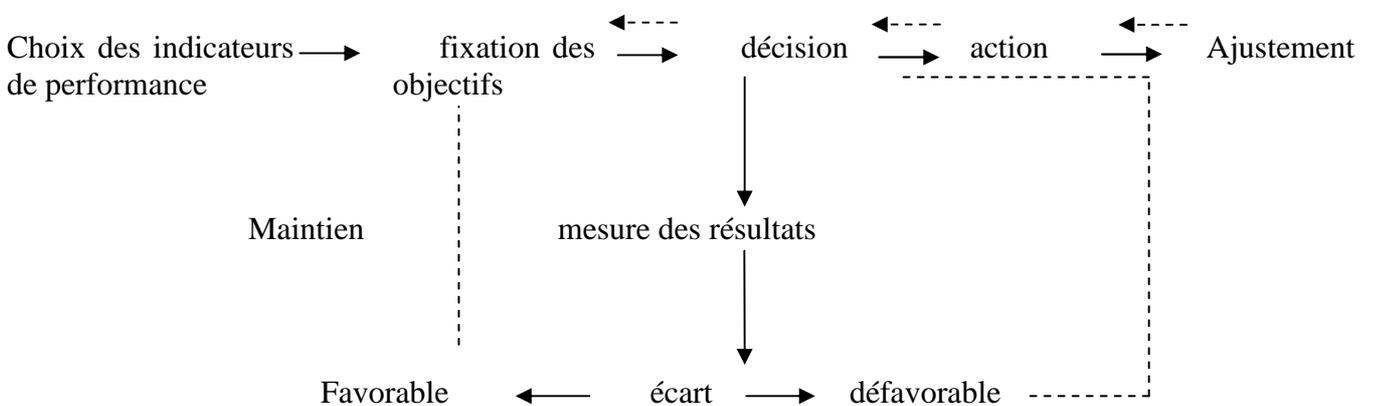


(Source : cité par AHMED ZAID M, « performance financière et sociale dans les entreprises publiques algériennes », mémoire de licence en sciences de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011, p 05).

Le contrôle de gestion vise à assurer la réussite de la trilogie : efficacité, efficacité, pertinence.

Dans un deuxième temps le contrôle de gestion compare pour les indicateurs de performance qu'il a défini les réalisations aux objectifs. Cette comparaison peut dégager deux sortes d'écart ; soit des écarts favorables (l'entreprise fait mieux que ses objectifs), soit des écarts défavorables (non-atteinte des objectifs). Lorsque les écarts sont défavorables, le contrôleur de gestion, avertit les responsables afin de les inciter à prendre des mesures correctives. Dès lors, la place de contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise peut être illustrée comme suit :

**Figure n° 05 : Le processus de contrôle de gestion**



(Source : ABASSI Yakdhane, cours de contrôle de gestion, <http://yakdcours.franceserv.com>.)

## **1-2-Le tableau de bord**

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

### **1-2-1- Définition d'un tableau de bord**

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs »<sup>36</sup>.

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisé, choisi pour aider à décider, à ordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe »<sup>37</sup>

On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

### **1-2-2-Les fonctionnalités de tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil à dimensions multiples qui peut assumer les fonctionnalités suivantes :

#### **➤ Outil de mesure des performances**

Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.

#### **➤ Outil d'alerte et de diagnostic**

En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur les écarts significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables chercheront à adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue à travers l'écart exceptionnel dégagé par le tableau de bord.

#### **➤ Outil de communication et de dialogue**

---

<sup>36</sup> DORIATH B, GOUJET C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris, 2007, p284.

<sup>37</sup> ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2007, p634.

Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et les correctives prises à son niveau. Il peut demander, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les galvaniser et les inciter à réaliser des performances semblables.

### ➤ **Outil de motivation**

Le tableau de bord en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, leur offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Objectifs, qui s'ils sont bien déclinés permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

### ➤ **Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement**

En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord incite ces responsables à prendre des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable.

### **1-2-3-Elaboration de tableau de bord**

L'élaboration d'un tableau de bord repose sur quelques principes :

- ✓ Il faut un destinataire qui exprime son besoin ;
- ✓ C'est un ensemble des données organisées ;
- ✓ Il est composé d'indicateurs pertinents (reliés à un objectif) ;
- ✓ Sa présentation doit être simple et conviviale ;
- ✓ Il doit être périodique à date fixée ;
- ✓ Il faut toujours joindre un commentaire aux chiffres ;
- ✓ C'est un outil d'anticipation et de management participatif ;
- ✓ Il faut préciser qu'il n'y a pas de forme standard de présentation d'un tableau de bord, chaque entreprise adopte celle qui lui convient mieux en fonction de ses objectifs.

### **1-2-4- Les types de tableau de bord**

On peut distinguer : les tableaux de bord budgétaires, financiers, opérationnels et prospectifs.

#### **1-2-4-1-Le tableau de bord budgétaire**

Les tableaux de bord budgétaires sont édités dans le but de comparer des valeurs et de mettre à jour les écarts entre elles.

Ainsi on peut comparer :

- ✓ Les données réelles d'une période avec les prévisions budgétaires de cette même période ;
- ✓ Les données réelles d'une période avec les données réelles de cette même période au cours de l'année précédente.

#### **1-2-4-2- Le tableau de bord financier**

Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat<sup>38</sup>.

Les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage dans de nombreuses entreprises. Ceci s'explique par les éléments suivants :

- ✓ Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et donc une source d'information facilement exploitable ;
- ✓ Les indicateurs sont assez faciles à sélectionner et à calculer ;
- ✓ Ils facilitent les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas filiales appartenant à un groupe.

#### **1-2-4-3-Le tableau de bord prospectif "un nouvel outil de contrôle de la performance"**

##### **➤ Définition**

Chez KAPLAN et NORTON, le tableau de bord prospectif constitue un système de mesure et de pilotage de la performance. A travers l'expérience et la pratique des entreprises.

Ce type de tableau s'est avéré non seulement utile pour expliquer et clarifier la stratégie de l'entreprise, mais également pour faciliter et promouvoir sa mise en œuvre.

Les concepteurs du tableau de bord prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie. Les objectifs et les mesures de ce

---

<sup>38</sup> NIESSEN W et CHANTEUX A, « les tableaux de bord et le business plan », édition des chambres de commerce, Paris, 2005, p12.

système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Par ses quatre axes, le TBP comprend aussi bien les mesures de la performance passée-les indicateurs financiers classiques- que des indicateurs prospectifs de la performance future. Car c'est le pilotage des investissements consentis dans le développement des clients, la gestion des relations avec les fournisseurs et les salariés, les processus, la technologie et l'innovation qui permet à une entreprise de bâtir son potentiel concurrentiel à long terme<sup>39</sup>.

➤ **Les forces du TBP<sup>40</sup>**

✓ TBP présente donc de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'actions avec les objectifs stratégiques ;

✓ En offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'actions sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;

✓ Le TBP rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces puisque celles-ci ne servent plus uniquement à résoudre les problèmes opérationnels mais aussi à discuter de la stratégie.

➤ **Les faiblesses du TBP**

✓ L'utilisation complète de ses potentialités en tant que véritable système de management stratégique pue nécessité un temps d'adaptation pouvant aller de quelques mois à deux ou trois années ;

✓ Le coût de conception, d'implantation, le suivi et les diverses adaptations nécessaires pour faire vivre constitue aussi fréquemment un frein important.

### **1-3- Le système d'information**

**1-3-1- Définition** « C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ». <sup>41</sup>

Il a pour objectif de fournir aux différents niveaux du système les informations permettant de fournir d'accompagner et de contrôler le fonctionnement du processus à travers cette définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir.

Dans cette logique. Un système d'information doit donc s'adapter à la nature (taille, structure) du système, et être efficace (rapport, qualité/coût). Il est nécessaire de rappeler que l'information est la

---

<sup>39</sup> KAPLAN R et NORTON D, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 1998, p34.

<sup>40</sup> Mémoire GUENFISSI Lounes « Mise en place d'un tableau de borde gestion ». université de Bejaia, Juin 2013, P 43.

<sup>41</sup> LUCAS H.C, « système d'information pour le management » édition Davis, 1986, p, 86.

première pour le contrôleur de gestion. De ce fait, le système d'information reste un instrument non négligeable.

### **1-3-2- le système d'information et le contrôle de gestion**

Il est important de repéré deux utilisations complémentaires des informations :

L'information est une variable stratégique essentielle pour les entreprises et une ressource utile au fonctionnement des organisations comme outil de gestion des processus mais aussi outil de communication et de coordination.

Ainsi, si le contrôle de gestion est reconnu comme une aide à la prise de décision et également comme une aide à l'animation de la structure, les deux utilisations se trouvent dans le contrôle de gestion.

Ainsi pour calculer des coûts de diverses fonction, services, processus, activités d'une entreprise pour élabore des budgets et construire des indicateurs, le contrôle de gestion doit collecter de nombreuses informations de nature variée :

➤ **Des informations internes** : des informations techniques physiques comme des capacités de production, des informations financières comme le taux d'endettement, des informations qualitatives comme le taux de rebut, etc.

➤ **Des informations externes** : des informations quantitatives et qualitatives de l'environnement de l'entreprise, comme des pourcentages de part de marché des différents concurrents, des taux d'emprunts bancaire, des seuils de pollution, etc.

De ce fait, les informations sont multiples, hétérogènes, divergentes et le contrôle de gestion doit intégrer des données, de nature certaine et aléatoire dans ses outils et ses démarches.

Cette complexification des données, de leur traitement doit être prise en compte dans l'analyse de fiabilité et de pertinence des résultats présentés par le contrôle de gestion.

### **1-3-3- La fonction du système d'information**

A partir des définitions et caractéristiques cités auparavant, il ressort que la fonction première d'un système d'information permet de situer la place du contrôle de gestion.

### **1-3-4- Relations entre les différents outils d'évaluation de la performance**

En récapitulant, il faudrait retenir que, dans le temps, on évaluait la performance par rapport aux seuls résultats obtenus par le système. Il s'est alors avéré que cette conception était lacunaire parce qu'elle n'évaluait que les performances passées. Aux outils financiers traditionnels (comptabilité générale et comptabilité analytique), se sont alors progressivement ajoutés d'autres instruments pour les affiner dans le souci d'évaluer les performances présentes et futures.

De ce fait, le calcul des coûts de production ou de vente a pris la forme d'une gestion par activités ou méthode ABC basé sur le concept que les produits consomment les activités, les activités consommant des ressources.

La planification stratégique est la clé de voûte de toute évaluation de performance car on évalue l'efficacité et/ou l'efficience d'un plan. C'est dans cet optique que nous avons passé en revue les instruments de diagnostic de l'état des lieux des produits et des services de l'entreprise et son environnement concurrentiel tels que la matrice boston consulting group (BCG) et les forces concurrentielles de M. Porter. Le budget est la traduction du plan opérationnel.

De ce point de vue, le budget joue un rôle dans l'évaluation car il renferme des objectifs chiffrés à atteindre.

Le tableau de bord tient compte des menaces et des opportunités de l'environnement concurrentiel, des forces et des faiblesses internes à l'entreprise.

On choisit des indicateurs tenant compte des spécificités de l'entreprise.

Par contre, les concepteurs du tableau de bord prospectif ont choisi des variables qu'ils ont jugées applicables à toutes les entreprises avec des indicateurs de performance prédéterminées. c'est le capital financier qui était à l'honneur mais aujourd'hui, il faut bien organiser l'entreprise pour satisfaire les besoins des clients, les fidéliser et entretenir un élan d'innovation et de développement.

Demain, l'entreprise aura besoin des compétences qu'il faut développer dès maintenant par la mise en place d'un plan des carrières. Les indicateurs du navigateur sont alors axés sur ces variables.

En définitive, tous ces instruments sont en interrelation. Ils se complètent. Quoique lacunaires, la comptabilité générale et la contrôle de gestion restent toujours indispensables.

Toutefois, ils doivent être enrichis par l'analyse approfondie de la structure des coûts. Dans le but d'aboutir à un plan stratégique cohérent et agressif, il faut absolument faire un diagnostic des produits et de la concurrence.

Le plan opérationnel résultant est à la base de la budgétisation. C'est ce budget qui constitue un repère utile évaluable par le degré de son exécution. Enfin, il faut un tableau de bord composé des indicateurs chiffrés de pilotage à atteindre.

### **Conclusion**

On a présenté tout au long de ce chapitre la performance qui 'est un concept générique et flou. En effet, la performance est une notion centrale du système de management, ce dernier est considéré comme étant l'ensemble des opérations permettant de contrôler les performances de différentes étapes du système en termes de sécurité des denrées alimentaires.

Malgré la difficulté de mesure de la performance, l'intégration des outils et des indicateurs conduisent l'entreprise vers le chemin d'efficacité, d'efficience et de la pertinence.

En fin, la performance existe pour évaluer et dégager les écarts entre les résultats réalisés et les résultats prévus.

L'organisme d'accueil est une société industrielle dont l'activité principale est la raffinerie d'huile. Ce chapitre est consacré à cet organisme, il portera sur une brève présentation du groupe CEVITAL, qui est l'un des plus grands groupes agroalimentaires en Algérie, ausside détaillera sa politique de distribution.

## **Section 1 : Présentation du groupe CEVITAL :**

### **1-1-Historique et évolution de l'entreprise CEVITAL :**

Fondé en Mai 1998 par un groupe familial, CEVITAL agroalimentaire est l'une des plus importantes industries agroalimentaires en Algérie. CEVITAL est implantée au nouveau quai du port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique, elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

Ce méga complexe est constitué de plusieurs unités de production (raffinerie d'huile, d'une margarinerie et d'une raffinerie de sucre) équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

La diversification des activités de CEVITAL agroalimentaire, s'est enrichie par l'acquisition de deux nouvelles unités conformément à sa stratégie d'affaire : l'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja en juin 2007 située à Tizi Ouzou sous l'appellation CEVITAL Lalla Khedidja ; et une unité de production de jus de fruits Cojek situé A El Kseur en novembre 2006.

CEVITAL AG est une jeune entreprise qui ne cesse de se développer depuis sa création :

- 1998 :Création de CEVITAL AGRO avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL ;
- 2001 : Entrée en production effective de la margarinerie et le lancement de la marque margarine FLEURIAL ;
- 2002 : Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50%) ;
- 2003 :Entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE ;
- 2004 : Lancement de SMEN EL MADINA.

- 2007 : Lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque CEVITAL LALLA KHEDIDJA ;
- 2008 : Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZZ ;
- 2010 : Lancement du jus Tchina.

## **1-2-Activités, mission et objectifs de CEVITAL :**

### **1-2-1- Les activités et mission de CEVITAL :**

CEVITAL s'est engagée dans la réalisation d'un important programme de diversification, couvrant de nombreux secteurs d'activités :

- L'industrie agroalimentaire ;
- La production de verre plat et sa transformation ;
- La production de bâtiments préfabriqués en béton ;
- La production d'électricité par cogénération ;
- Les énergies nouvelles ;
- La pétrochimie ;
- La sidérurgie ;
- La production agricole ;
- L'automobile ;
- L'électroménager.

Le complexe agro-alimentaire de BEJAIA est composé de plusieurs unités de production :

- Trituration de graines oléagineuses, et raffinage des huiles et sucre ;
- Fabrication d'emballages Poly Ethylène téréphtalique de bouchons et conditionnement ;
- Production de la margarine végétarienne, crème pâtissière, Smen et graisses végétales ;
- Trituration pour l'alimentation animale ;
- Silos portuaires ;
- Boissons.

### **1-2-2-Les objectifs de CEVITAL :**

Comme toute entreprise, CEVITAL vise certains objectifs qui se présentent comme suit :

- Mise en place de ses produits sur tout le territoire national ;

- La satisfaction de la demande du marché ;
- La réponse aux besoins des consommateurs ;
- La création d'emploi ;
- Renforcer sa position et élargir sa gamme de produit ;
- Bénéficier des considérables opportunités offertes par le développement de l'économie nationale ;
- Maintenir un haut niveau de rentabilité ;
- Développer de nouveaux métiers ;
- Création et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

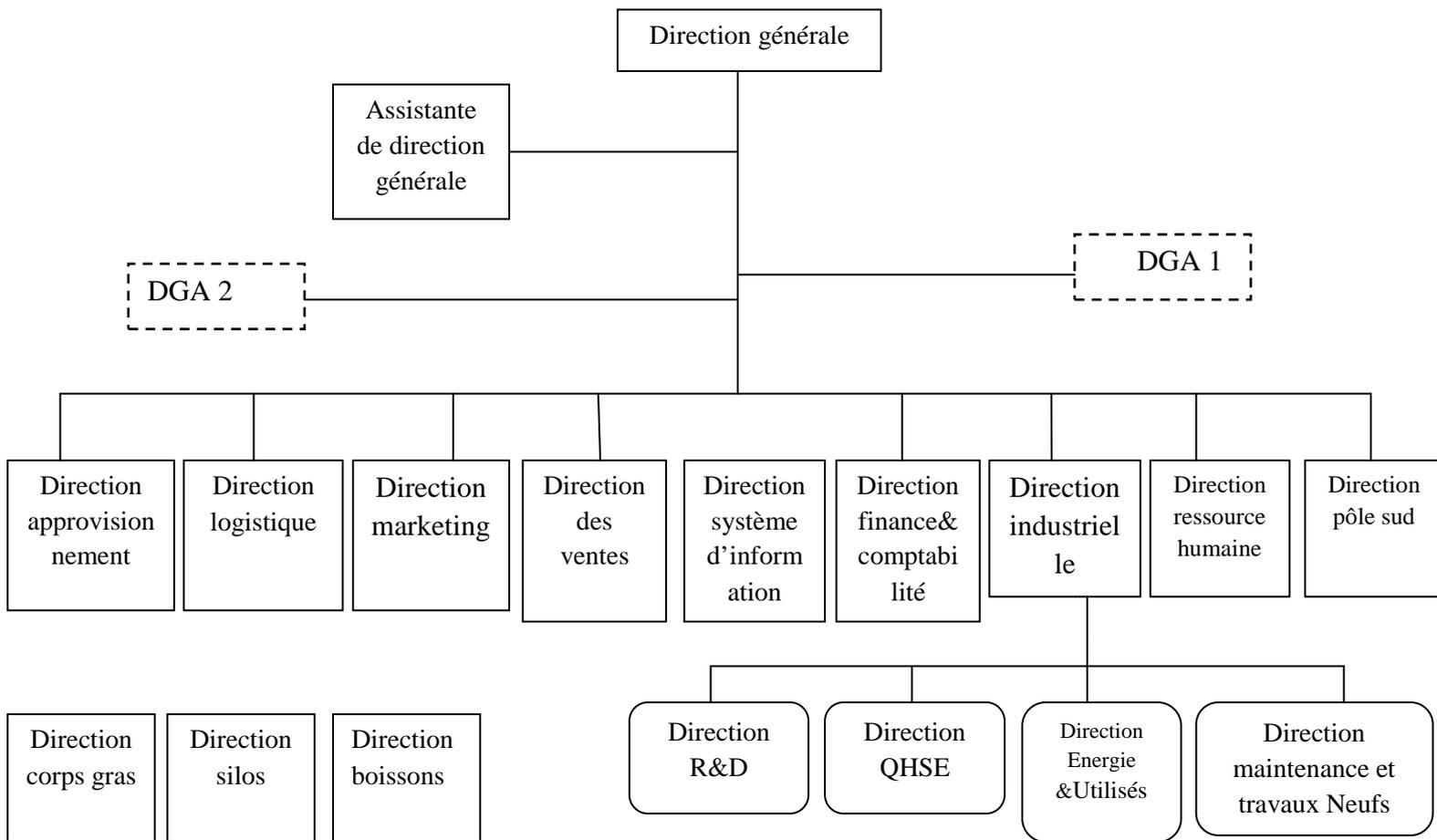
### **1-3-Les atouts de CEVITAL ou les facteurs clés de succès :**

- **Capacité à manager des projets** dans la production et la distribution ;
- **Maîtrise de la technologie** : les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- **Jeunesse des salariés** (la moyenne d'âge : 35 ans) : encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion permanente de l'entreprise ;
- **Choix du site** : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés) ;
- **Force de négociation** ;
- **La transparence de l'information financière** permettant l'accès à des modes de financement diversifiés ;
- **Présence d'un réseau de distribution** couvrant l'ensemble du territoire national ;

### **1-4- Les différentes directions de l'entreprise**

Le schéma ci-dessous représente les différentes directions du pôle agroalimentaire de CEVITAL (voir la page suivante).

Figure n°06 : Organigramme du groupe CEVITAL agroalimentaire



Source : direction marketing

❖ **Direction générale :**

Elle est composée d'un directeur général, deux directeurs adjoints et une assistante. Elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et de sécurité chargée de veiller sur le bien humain et matériel du complexe ainsi que la maintenance du bord (nettoyage et propreté...)

La direction générale a pour mission de coordonner entre les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et prendre les meilleures décisions.

• **La direction approvisionnements :**

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières.

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **La direction Logistique** :Elle se divise en :

- **Service magasinage** :Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

- **Service expéditions** : Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et des céréales ;

- La gestion des fichiers ;

- L'établissement des bons de consignation ;

- La restitution des palettes ;

- L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

- **Service transit et transport** : ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel.

Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

- **La direction des ventes et commerciale** :

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de CEVITAL. Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, elle se compose de :

- **Service administration des ventes** :Il s'occupe des ventes au niveau national.Il est composé d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances, d'un facturier, de plusieurs agents commerciaux, d'un caissier et d'un chauffeur.

- **Service national des ventes** : Ce service s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, de l'élaboration des stratégies face aux concurrents et de la gestion des campagnes de promotion.

- **Service export** :Ce service s'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise exporte vers la Tunisie, vers certains pays du Moyen-Orient (tel que la Syrie, Dubaï.....) ainsi que vers les pays Européens (notamment les pays bas). Les produits exportés sont essentiellement les huiles.

- **La direction système d'informations :**

Elle a pour mission d'assurer la mise en place des moyens, des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

- **La direction des finances et comptabilité :** Cette direction se compose de trois services :

➤ **Service comptabilité générale :** on y trouve :

-**La comptabilité client :** enregistre les facteurs du client et s'occupe du règlement.

-**La comptabilité fournisseur :** L'activité étant trop importante, elle se divise en deux :

- Comptabilité fournisseurs locaux ;
- Comptabilité fournisseurs étrangers.

-**La comptabilité trésorerie :** Se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.

➤ **Service comptabilité analytique :** Il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.

➤ **Service comptabilité matière :** Il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats (TCR).

- **La direction Industrielle :**

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et elle définit avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisations...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle se compose de :

➤ **La direction QHSE** : elle est chargée de :

-La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;

-Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

-Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise ;

-Contrôler, assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences des clients.

➤ **La direction énergie et utilités** :

C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs** : sa mission est de :

- Mettre en place et intégrer de nouveaux équipements industriels et procédés ;

-Planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations ;

-Gérer et déployer avec le Directeur industriel et les Directeurs de pôles les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie ;

- Rédiger les cahiers des charges en interne ;

-Négocier avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

➤ **La direction recherche et développement** :

• **La direction des Ressources Humaines** :

-Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;

-Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;

-Pilote les activités du social ;

-Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;

-Assure le recrutement ;

-Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;

-Gestion de la performance et des rémunérations ;

-Formation du personnel ;

-Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;

-Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

• **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ces produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

• **La direction corps gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile, un conditionnement d'huile, une margarinerie qui sont toutes opérationnelles utilisés actuellement en chantier à El Kseur. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarine et beurre.

• **La direction des Silos :**

-Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;

-Elle stock dans les conditions optimales les matières premières ;

-Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

• **La direction des boissons :**

Le Pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

-Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à la wilaya de TIZI OUZOU, elle a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et des huiles et à terme des palettes, des étiquettes ....etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, c'est une SPA filiale de CEVITAL qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

- **Direction marketing :**

Créée en Octobre 2006. Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes des produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

L'équipe marketing produit des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### **1-5-La gamme de produit et la capacité de production de CEVITAL.**

#### **a- La gamme de produit :**

La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes se présente dans le tableau suivant ;(voir la page suivante)

**Tableau N°01 : La gamme de produit de CEVITAL**

Désignation des produits		Poids et quantités
Huiles	Elio Fridor Fleurial	D'un 1 litre à 5 litres
Margarines	Matina Fleurial Elio La parisienne	400g 250g 250g et 500 500g
Smen	Medina	1.8kg, 500 g et 900g
Sucre	Sucre blanc Sucre Big Bag Sucre liquide	Sachets de 50kg ,1kg et 5kg, 1tonne En citerne
Boissons	Eau minirale (lalla kedidja ) Eau gazéfiées Eau gazéfiées Menth Jus (tchina ) Jus gazifier	0.5 L ,1.5L 1L 1L 2L,33CL 2L
Graisses végétales	Graisse de coco Graisse de palmiste 35-37 ; Shortening 38-40.	
Conserves	Tomate ,confiture ,Hrissa	

**Source :**Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**b- La capacité de production :**

la capacité de production de CEVITAL,ainsi que les parts de marché de l'année 2010 sont :

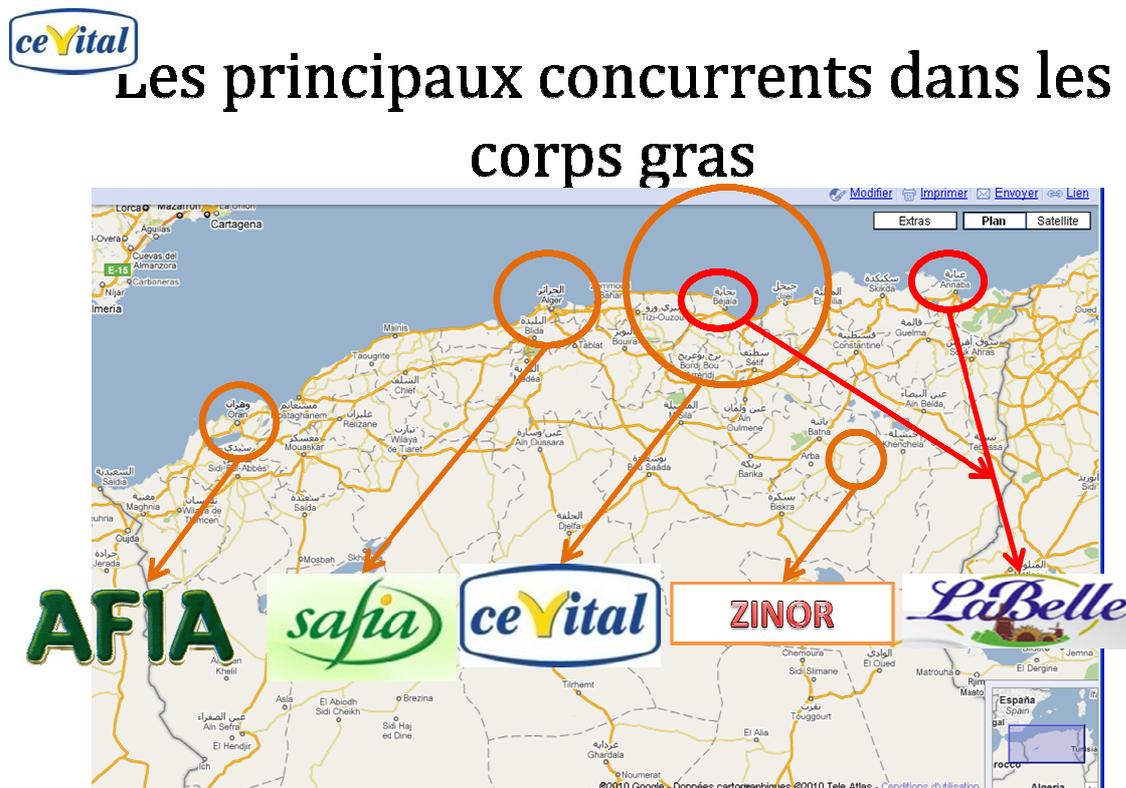
-La raffinerie d'huile :570000tonnes /an ,avec une part de marché de 80%;

- La margarine : 180000 tonne / an , avec une part de marché de 30% ;
- Sucre : 2000000 tonne/ an 50% dédiée à l'export, avec une part de marché de 90% ;

### 1-6-Les principaux concurrents de CEVITAL

Avec sa large gamme de produit, CEVITAL possède 80% de part de marché des huiles au niveau national. Ce qui fait de lui le leader dans son domaine d'activité, ses principaux concurrents sont :

Figure n° 07 : les principaux concurrents de CEVITAL dans les corps gras :



Source : direction marketing

- **La Belle** : installée dans la zone industrielle de Annaba et Bejaia, avec une capacité de production de 560tonnes /jour.
- **ZINOR** : installée à AinMlila, avec une capacité de production de 150000tonnes /an. Elle commercialise les huiles sous marque Zinor et Safinor.
- **SAFIA** : localisée à Alger, avec une capacité de production de 200tonnes /jour. Elle commercialise l'huile Safia et semen (Soumaa)
- **AFIA** : Elle est d'origine de l'Arabie Saoudite, localisée au Oust (ORAN), avec une capacité de production de 450tonnes /jour.

**Section 2 : La distribution au sein de CEVITAL**

CEVITAL, depuis sa création, a connu deux changements (2004, et 2007). Le troisième est en cours de préparation (2011).

Avant 2004 CEVITAL procédait elle-même à la distribution de ses produits. Durant cette période, elle disposait d'un service de distribution constitué de son propre personnel et possédait des dépôts dans certaines régions du pays, en plus de toute la logistique nécessaire pour ce travail.

En 2007, CEVITAL a changé son système de distribution en le sous-traitant à des dépositaires sur tout le territoire national. Ce changement s'est illustré au sein de sa structure par :

- La disparition du service distribution et la création du service logistique ;
- Le circuit de distribution est passé d'un circuit court à un circuit long.

Cette politique sous-entend des enjeux importants, entre autres :

- Extension de son réseau de distribution (plus grande couverture du territoire national et proximité sous-traitant et consommateur) ;

- préoccupation des dépositaires dans l'amélioration des ventes.

En effet, par cette politique de distribution, le dépositaire se sent directement concerné dans l'évolution des ventes et la disponibilité du produit chez le consommateur final. Il devient alors un véritable partenaire du groupe CEVITAL. Dans cette politique, CEVITAL a mis en place un système de sélection de ses dépositaires.

En 2011, CEVITAL prépare une nouvelle politique de distribution afin de garder et de renforcer sa position sur le marché. Elle consiste à élargir sa distribution en distribuant les produits des concurrents agroalimentaires et non agroalimentaires.

### **2.1 Les objectifs de la distribution :**

Toute entreprise soucieuse de son image doit répondre à certaines exigences de qualité, en particulier, celles de satisfaire ses clients en assurant la disponibilité du produit. Pour cela, CEVITAL a mis en place un système de distribution qui a pour objectifs :

- Assurer la disponibilité de ses produits grâce à une meilleure couverture du marché ;
- Assurer la proximité du consommateur et sa satisfaction ;

- Faire face à la concurrence et être compétitif ;
- Optimiser les ventes ;
- Accroître les parts de marchés ;
- Minimiser les coûts de distribution.

## **2-2-Les capacités de distribution**

CEVITAL dispose des moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont répartis comme suit<sup>42</sup> :

**a) Les moyens humains :** 106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe, elles sont réparties comme suit :

- 1 responsable logistique ;
- 1 responsable des expéditions ;
- 7 chefs de quais ;
- 42 caristes ;
- 5 facturiers ;
- 14 manutentionnaires ;
- 15 magasiniers ;
- 3 responsables de palettes ;
- 18 personnes pour le tri des palettes.

L'ensemble de ce personnel est organisé en 2x8 heures (une équipe de 5 heures jusqu'à 13 heures et l'autre de 13 heures à 21 heures).

**b) Les moyens matériels :**

- 105 tracteurs camions semi-remorques ;
- 140 semi-remorques ;
- 6 camions de 10 tonnes ;
- 2 citernes ;
- 6 clarcks ;
- 2 gerbeuses.

## **2-3- Les intermédiaires de CEVITAL**

---

<sup>42</sup>Direction logistique (données de l'année 2012)

CEVITAL traite avec trois différents intermédiaires, ces intermédiaires jouent un rôle important car ils représentent la force de vente externe de l'entreprise. Ils ont un rôle de stockeurs et d'informateurs, valorisant les produits en les mettant à la disposition du consommateur.

### **2-3-1- Les dépositaires :**

Ce sont des intermédiaires de la distribution, ils sont repartis dans les différentes wilayas, chaque dépositaire à l'exclusivité de distribuer les produits de CEVITAL dans sa wilaya.

CEVITAL offre des avantages à ses dépositaires afin de les motiver pour travailler au mieux, car ils sont les représentants de l'entreprise sur le marché, parmi ces avantages offerts on trouve :

**a- Les avantages financiers :** CEVITAL prend en charge les frais de transport et cela de la sortie du produit de l'usine jusqu'à son arrivée au dépôt. Ces avantages financiers varient selon la distance parcourue.

**b- Les avantages matériels :** CEVITAL met à la disposition de ses dépositaires des moyens matériels tels que les semi-remorques, des dépôts, des équipements de bureau, des chambres froides...etc.

### **2-3-2- Les grossistes :**

Ils ont pour mission principale la couverture d'une zone géographique déterminée sur laquelle ils assurent un dispatching des produits de CEVITAL auprès des détaillants.

### **2-3-3- Les détaillants :**

Ce sont des commerçants qui vendent les produits par détaille directement au consommateur final. Ils peuvent s'approvisionner chez les grossistes, ou bien se faire livrer via la distribution directe (DD) effectuée par les représentants désignés à cet effet.

En effet, le choix et la sélection des intermédiaires est une tâche très délicate ; CEVITAL choisit les intermédiaires qui remplissent les conditions suivantes :

- Disposer d'un dépôt pour le stockage, d'une superficie égale ou supérieure à 300m<sup>2</sup> ;
- Situation géographique : l'emplacement du dépôt doit être stratégique pour faciliter la distribution ;

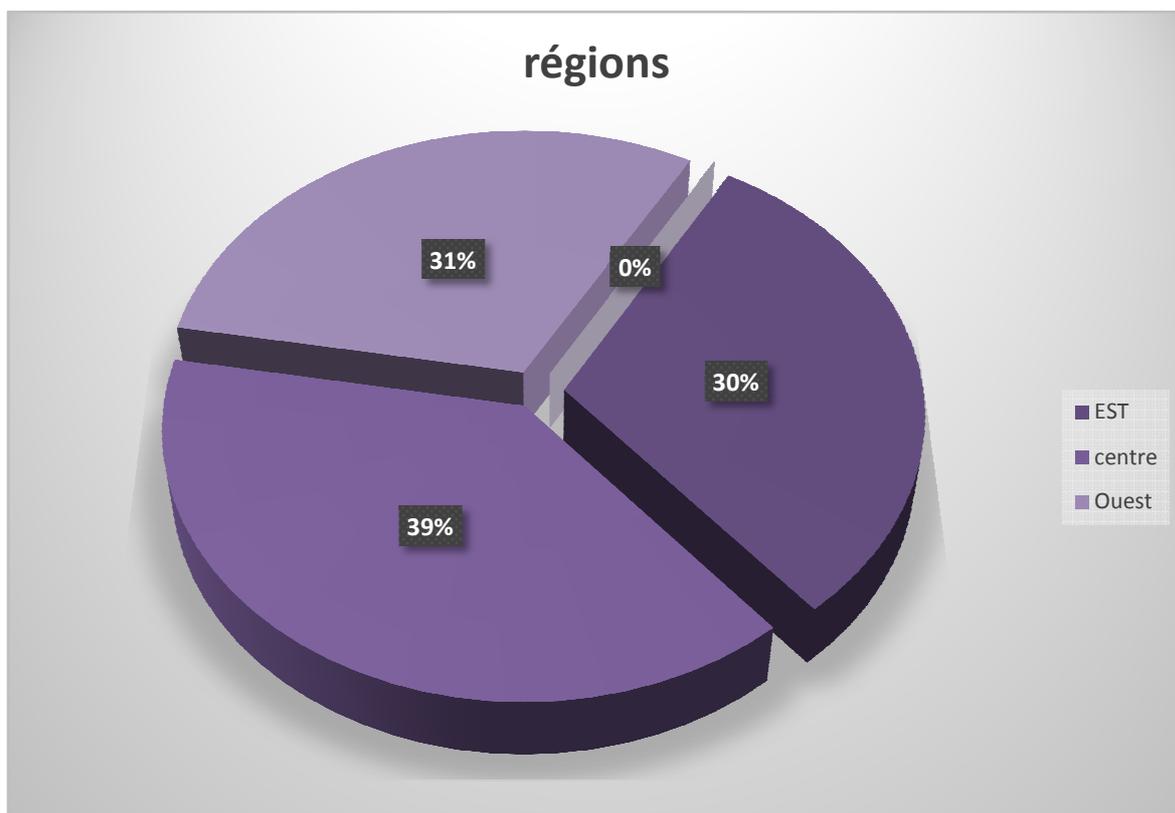
- Disposer d'une flotte importante qui peut couvrir la totalité de la wilaya concernée ;
- Disposer de moyens financiers nécessaires à une telle activité.
- Le sérieux dans le travail (le respect des délais, couvrir la zone de vente ....etc.
- L'entreprise fait une période d'essai avant le recrutement entre 3à 4 mois.

## 2-4-L'organisation et le mode de distribution de CEVITAL

### 2-4-1- L'organisation de la distribution

Pour bien organiser et réussir sa politique de distribution, CEVITALagroalimentaire a procédé à un découpage géographique du marché en trois grandes régions comme le montre la figure suivante :

**Figure n°08 : Découpage géographique du marché national en régions.**



**Source :** Direction commerciale.

Ces trois régions sont réparties à leurs tours en zones de marché comme le montre le tableau.

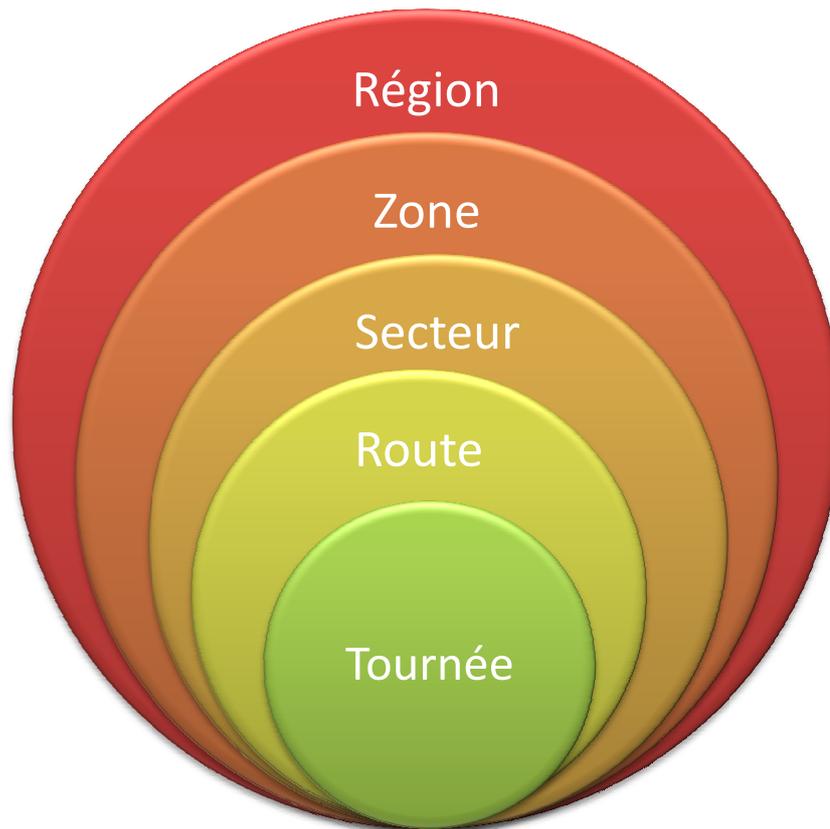
**Tableau n° 02 : Répartition des régions en zones de marché.**

<b>Régions</b>	<b>Zone 1</b>	<b>Zone 2</b>	<b>Zone 3</b>	<b>Zone 4</b>
<b>Centre</b>	<b>Alger</b>	<b>Boumerdes</b> <b>Bouira</b> <b>Tizi Ouzou</b>	<b>Blida</b> <b>Tipaza</b> <b>Ain defla</b> <b>Media</b>	<b>Djelfa</b> <b>Laghouat</b> <b>Ghardaïa</b> <b>Ain Salah</b> <b>Tamanrasset</b>
<b>Est</b>	<b>Bejaia</b> <b>Jijel</b> <b>Sétif</b> <b>M'sila</b> <b>BBA</b>	<b>Constantine</b> <b>Oum El Bouaghi</b> <b>Khenchla</b> <b>Mila</b> <b>Batna</b>	<b>Annaba</b> <b>El Taref</b> <b>Souk Ahras</b> <b>Tebessa</b> <b>Guelma</b> <b>Skikda</b>	<b>Biskra</b> <b>El Oued</b> <b>Ouargla</b> <b>Illizi</b>
<b>Ouest</b>	<b>Oran</b>	<b>Chlef</b> <b>Ghilizane</b> <b>Tiaret</b> <b>Tissemsilt</b> <b>Mostaganem</b>	<b>Mascara</b> <b>Sidi Belabes</b> <b>Tlemcen</b> <b>Ain Temouchent</b>	<b>Saida</b> <b>Bechar</b> <b>Tindouf</b> <b>Adrar</b>

Source : Direction commerciale

Cette zone est composée d'un ensemble de secteurs qui contient un ensemble de routes qui est formé de différentes tournées comme le montre la figure n°6.

Figure n° 09 : Découpage du marché régional.



**Source** : Direction commerciale

#### 2-4-2-Les modes de distribution de CEVITAL

##### a- La distribution conventionnelle

Cette distribution concerne les points de vente traditionnels dont les zones où les PDV sont éparpillés (zone rurale). Dans ce mode, une route de distribution est composée de l'ensemble des points de vente situés sur un même itinéraire. Le nombre de points de ventes est déterminé en fonction de la situation géographique, la restriction de circulation, de la nature des produits et de points de vente.

La route de distribution conventionnelle est composée en moyenne de 100 clients et divisée en trois tournées en moyenne.

La tournée conventionnelle est composée de 30 à 35 clients ; que doit visiter un vendeur chaque jour. Le client est visité deux fois par semaine en fonction de la nature et la rotation des produits.

La vente est effectuée sur une semaine de six jours et l'équipe d'un camion est composée d'un vendeur et d'un aide-vendeur.

Ce mode de distribution assure un service clientèle flexible et personnalisé ainsi que la possibilité de changer la commande pendant la livraison ; mais il représente certains inconvénients à savoir : le taux de retour est élevé, risque de rupture de stock et rationalisation sur les camions.

### **b- La distribution prévente :**

Elle concerne les points de vente de toute catégorie dans les centres urbains où les clients sont ramassés (restriction de la circulation), ainsi que les clients prestigieux et les supérettes à grande potentiel qui sont pris en charge par un agent vendeur. Les actes de vente et de livraison sont séparés et effectués à des moments différents.

Ce mode est valable en tant que modèle de distribution urbain compte tenu d'un fort potentiel de consommation, de proximité du dépôt ainsi que le taux de rentabilité.

Dans ce système, la route de distribution prévente est composée en moyenne de 150 clients, elle est divisée en trois tournées en moyenne, la tournée se compose de 50 clients qui doivent être visités chaque jour.

Ce mode de distribution permet de vendre plusieurs produits, la rupture de stock est nulle, mais il représente certains inconvénients tels que la livraison est effectuée un jour après la commande, pas de vente sans commande et il est très coûteux de s'occuper des clients de faible volume.

## **2-5- La distribution dans la wilaya de Bejaia**

La distribution exclusive des produits de CEVITAL à Bejaia est effectuée par la SARL ROMANA depuis 2003.

### **2-5-1- Présentation de la SARL ROMANA**

La mission de celle-ci est d'assurer la disponibilité du produit dans les différentes communes et dans le maximum de points de vente. Elle constitue la force de vente de CEVITAL.

La SARL ROMANA dispose d'un dépôt situé à IHADDADEN. Cette structure dispose de ses propres moyens financiers et humains, son personnel se compose de<sup>43</sup> :

---

<sup>43</sup>Document interne de la SARL ROMANA

- Un responsable de dépôt : rattaché directement au gérant de la SARL, il gère le personnel et se charge de sa rémunération ;
- Un assistant commercial : il prend les commandes, établit les factures et il fait l'inventaire des situations journalières des équipes commerciales ;
- Un magasinier : il gère les flux de marchandises et établit un inventaire journalier des stocks ;
- Les vendeurs : ils assurent les visites quotidiennes chez les clients chaque matin et sont de 32 vendeurs et chauffeurs ;
- Un cariste : il assure la manutention des produits, il charge et décharge les produits.
- Un agent de sécurité : il assure la sécurité et l'hygiène des lieux.

Le responsable de dépôt de la SARL ROMANA collabore avec deux superviseurs des ventes détachés par CEVITAL pour une meilleure coordination des ventes.

Malgré la disposition de la SARL ROMANA des moyens logistiques lui permettant d'assurer une bonne distribution, CEVITAL met à sa disposition un parc de véhicules, celui-ci est composé de 10 camions de capacités de 6.5 palettes chacun ,3 camions de capacité de 10 tonnes, de 2 camions frigorifiques et de 2 camionnettes de capacité de 2 palettes chacune.

La capacité de stockage du dépôt est définie par la consommation journalière.

### **2-5-2- L'organisation de la livraison au sein de la SARL ROMANA**

Pour permettre la disponibilité de tous les produits de CEVITAL, la SARL ROMANA s'organise de la manière suivante :

La distribution est organisée par ligne, cette dernière est effectuée en cinq jours, du dimanche au jeudi.

Depuis la sortie de la loi en juin 2005;« interdiction de la circulation des poids lourds de 08h à 20h ».la livraison dans les différentes communes est effectuée dans des camions à petits tonnages, le vendeur est tenu de toucher 15 à 40 points de vente potentiels (selon le découpage du secteur );parfois la quantité du chargement est insuffisante pour tous les points de ventes, donc le livreur est obligé de rentrer au dépôt pour un rechargement,d'où une perte de temps, d'une part et de coût d'autre part.

CEVITAL dispose d'une capacité de production importante, offre une large gamme de produits et dispose des moyens humains et matériels qui sont mis en place pour assurer le bon déroulement de la distribution.

Un système est un guide d'orientation pratique, il décrit les objectifs, les structures organisationnelles et actions nécessaires pour l'amélioration de la sécurité des denrées alimentaires.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les étapes de la mise en place d'un SMSDA au sein de la CEVITAL.

## **Section 1 : Les objectifs et les étapes de la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000**

### **1-1-Les objectifs**

On a constaté plusieurs objectifs de la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires par la direction CEVITAL parmi lesquels nous avons :

- fournir aux consommateurs des produits salubres afin de garder la confiance du consommateur et la crédibilité du produit ;
- Meilleure maîtrise des processus : maîtrise mieux les dangers reliés à la salubrité des aliments
- Meilleure maîtrise dans le circuit de distribution : améliorer les échanges avec ses partenaires commerciaux ;
- Efficacité dans la gestion ;
- Moyen de développement (opportunités d'amélioration) ;
- Renforcer l'image de marque des produits certifiés sur le marché (produit prestigieux)
- Avoir un passeport pour l'exportation : CEVITAL prend une dimension internationale qui rend l'acquisition du certificat obligatoire ;
- Répondre aux contraintes légales : réglementation nationale et internationale ;
- Afin de comprendre mieux les principes du système de gestion HACCP et être en mesure de les mettre en pratique plus facilement.

### **1-2-Les étapes de la mise en place**

CEVITAL FOOD a débuté sa démarche de certification ISO 22000:2005, octobre 2009 et la mise en œuvre de celle-ci est achevée en mars 2011, on peut illustrer les étapes de la mise en place et sa démarche de certification dans les points suivants :

Avant toutes démarches de certification, l'objectifs mis en place par l'entreprise devraient être satisfaisants et réalisables par rapport à l'état actuel concernant la situation de l'entreprise du point de vue financier, ressources humaines et environnement de travail dans ce cas un état de lieux s'impose et qui va permettre de faire une reconnaissance et une photographie de la situation actuel de l'organisation de CEVITAL et cela par rapport à la norme choisie (ISO 22000).

Autrement dit, établir un rapport avec un plan d'actions associe permettant de prendre en charge le travail restant à faire (principalement la mise en place des PRP) et de fixer les échéances.

**Fixer les échéances :** CEVITAL fixe une échéance pour les activités de la mise à niveau des installations et conception des bâtiments de production et de conditionnement de la margarine en tous les produits.

**Désignation d'une équipe :** le groupe CEVITAL agroalimentaire a désigné une équipe chargée de la SDA, durant toute la durée de la période du processus de la mise en place deSMSDA jusqu'à la certification.

Les membres de cette équipe ont étaient présent lors de l'application de SMSDA de huile et de sucre, donc possède une expérience et des connaissances, et cette étape remplace la désignation d'un accompagnateur qui a était faite lors de la certification des huiles et de sucre.

Cette équipe est subdivisée enCinq groupes chacun de ces groupe dirigé par un chef, avec l'affectation des tâches .Après avoir mis en place un système documentaires satisfaisant, par rapport aux bonne pratiques et habitudes de travail des employés et à la faisabilité et l'applicabilité de ce système documentaire sur le terrain, l'équipe SDA procèdeà des vérifications sût l'application de ce qui estécrit (procédures, instruction et fiche servant des enregistrements).

A) Avoir un certain degré de maturité (un certain nombre de préalable) comme : la disponibilité des ressources, personnel de qualité dans le domaine (production de margarine de table, lebeurre, Semen).

B) La volonté de la direction de CEVITAL de s'engager dans la démarche de certification selon la norme ISO 22000, elle définit ainsi la politique de la sécurité des denrées alimentaires, le choix du révérenciel,la prise de décision de la démarche et la nomination d'une équipe chargée de la sécurité des denrées alimentairesdirigé par un responsable.

C) Etape d'implantation de l'équipe SDA procède à l'application de ce qui écrit et renseigner, toutes les fiches de contrôle qui vont servir d'enregistrement d'où l'implémentation des programmes prérequis (PRP).

Cette étape consiste dans la sensibilisation du personnel (intervenant directe ou indirecte dans le processus de production), à leur expliquer l'importance et les exigences de la démarche de certification concernant la sécurité des denrées alimentaires (ISO22000), en outre, les responsables de projet qualité ainsi que les consultants (organisme accompagnateurs) établissent à répondre aux exigences de la norme SDA.

D) Audit interne : la vérification d'une bonne application des procédures, instruction et modes opératoires, ainsi que l'application des exigences de la norme ISO22000, l'audit interne est une exigence de la norme ISO22000.

E) Pré-évaluation ou audit à blanc : après la mise en place de la démarche, cette étape permet de vérifier la validation de la démarche et de savoir si l'entreprise est prête pour passer à la phase de processus d'audit de certification, d'une manière l'audit à blanc va permettre de soulever des réserves (peuvent être des non-conformités ou des recommandations) afin que l'entreprise soit apte d'être certifiée.

Cette évaluation va être effectuée par un auditeur externe qui n'a pas participé à la démarche de certification de l'entreprise.

F) Audit de certification : cet audit suit la pré-évaluation ou l'audit blanc, une fois l'organisme de certification est sélectionné, l'entreprise tiendra à la disposition de l'organisme.

L'ensemble des documents du SMSDA mis en place (procédures, instructions et enregistrement), l'auditeur présentera un programme concernant le déroulement de l'audit qui sera validé lors de la réunion d'ouverture.

Les deuxièmes étapes consiste à faire l'audit proprement dit où l'auditeur posera des questions aux personnes concernées par le champ d'audit et inscrira les observations. A la fin de l'ouverture, l'auditeur annoncera la réunion de clôture et la notification des non conformités (si elles existent) ou recommandations sur un rapport d'audit par lequel il recommandera la certification ou des réserves à mettre en place (donner une échéance) pour l'acquisition du certificat.

## Section 2 : La prise en charge des exigences des normes ISO 22000 par CEVITAL

Pour garantir la qualité de son produit et augmenter ainsi la satisfaction de ses clients, CEVITAL s'est engagée à mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires afin de détecter et d'évaluer les dangers spécifiques au niveau de processus de fabrication et établir des mesures pour les maîtriser.

### 2-1-La première exigence : système de management de la sécurité des denrées alimentaires

Selon cette exigence l'entreprise prend en considération les points suivant :

#### A) Maîtrise des documents :

CEVITAL FOOD mis en œuvre des dispositions de gestion, des documents relatifs au système de management de la sécurité des denrées alimentaires à savoir :

- a) Les normes ;
- b) Tous les arrêtés d'exploitation relative aux activités de CEVITAL FOOD ;
- c) Les instructions qui définissent les modalités de contrôle de produit (matière première, stockage des produits finis...) ;
- d) Les procédures : exemple d'une procédure de transport et d'entreposage des matières première : cette procédure définit les mesures permettant de protéger adéquatement les aliments, le transport et l'entreposage, elle couvre l'état des unités de transport d'aliment, le transport, le stockage en transit...

Cette procédure s'étend aux véhicules de transport de marchandise, transport maritime, conteneurs, locaux d'entreposage.

- e) L'entreprise définit les règles générales à respecter, en rapport avec la nature du produit.
  - La réception des produits de l'extérieure se fait dans une zone séparée de la zone de transformation. Cette procédure associés plusieurs document :
    - Instruction réception et entreposage de la matière premier ;
    - Instruction stockage des produits finis ;
    - Manutention et stockage des produits chimique ;
    - Fiche de contrôle des camions de transport ;
    - Procédure générale de lutte contre les nuisibles ;
    - Procédure générale de nettoyage et désinfection.

**B) Maîtrise des enregistrements :**

L'assistant de contrôle de la sécurité des denrées alimentaires tient à jour un fichier d'identification des enregistrements relatifs au SMSDA cela concerne ;

- a) Les procédures ;
- b) L'instruction ;
- c) Les registres ouverts pour la traçabilité des activités et le suivi des non conformités et actions correctives (fiche des non-conformités et fiche des actions corrective) ;
- d) Les enregistrements sont établis et conservés pour un besoins de traçabilité et de maîtrise des documents.

**2-2-Deuxième exigence :responsabilité de la direction**

**A) Engagement de la direction**

La direction de CEVITAL a fourni des preuves de son engagement dans le développement et la mise en œuvre du système de management de la sécurité des denrées alimentaires et améliorer en permanence son efficacité en : Assurant tous les moyens nécessaires pour le financement, la formation du personnel et la communication.

**B) Politique de la sécurité des denrées alimentaires**

La direction de CEVITAL définit sa politique de la sécurité des denrées alimentaires comme suit :

La vocation de CEVITAL AGRO en tant qu'acteur des secteurs secondaire et tertiaire, est de produire, distribuer et de vendre la margarine destiné aux grossistes, dépositaires, détaillant et les consommateurs finaux, tant sur le marché nationale qu'à l'exportation.

Compte tenu de nos multiples activités et pour répondre :

- Aux exigences clients ;
- Aux contraintes légales et règlementaires nationales et internationales ;
- A nos opportunités d'amélioration.

Nous avons décidé de mettre en œuvre un système de management de la sécurité des denrées alimentaires conformément aux exigences de la norme ISO 22000.

Dans cette optique la politique de CEVITAL AGRO vise la satisfaction durable de nos clients et des parties intéressées. Cela se traduit par une meilleure écoute de ce qu'ils

attendent de nous et une maîtrise plus sûre de l'ensemble des risques liés aux activités mises en œuvre pour les satisfaire. Nous nous engageons à communiquer à tous les niveaux cette maîtrise et à développer un système d'organisation interne rigoureux et souple, tourné vers l'amélioration continue selon l'approche PLAN-DO –CHECK-ACT.

Nous avons choisi d'orienter l'ensemble de nos activités vers les axes suivants :

- La réorganisation, la réfection et l'équipement adéquat de nos installations ;
- Le maintien de notre outil de production en bon état de fonctionnement ;
- L'adaptation et la mise en œuvre de bonnes pratiques d'hygiène par l'ensemble du personnel au travers d'un plan de formation adapté ;
- La maîtrise de nos procédés de fabrication par la réalisation d'étude HACCP ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour garantir la traçabilité de nos produits et l'amélioration des ressources nécessaires pour pallier à l'éventuelle non-conformité.

Dans le cadre de cette politique, nous avons défini les objectifs généraux suivants :

- Obtention de la certification ISO 22000 pour les activités de production et de conditionnement de la margarine ;
- Mise en place d'indicateurs de la maîtrise de la sécurité alimentaires.

Dans la mesure de nos possibilités, nous nous engageons à mettre à disposition les ressources nécessaires en vue d'obtenir les solutions qui s'imposent.

La politique qualité est diffusée à tous les niveaux par voie d'affichage et par voie électronique et entretenu par des indicateurs qualité

Mr. Salim Rebrab

Directeur général CEVITAL agro

### **C) planification du système de management des denrées alimentaires**

Pour répondre à cette exigence les responsables visent à répondre au point suivant :

- a) Evaluer le degré de maîtrise en amont et en aval et ainsi bien adapter sa politique ;
- b) Analyser les principales exigences des clients, exigences réglementaires et légale ;
- c) Analyser les principales faiblesses de son organisme, en matière de la sécurité des denrées alimentaires ;

La direction à planifier tous les dangers liés à la sécurité des aliments et en matière de l'innovation ou lancement d'un nouveau produit et la désignation du responsable de projet.

#### **D) Responsabilité et autorité**

Définir la responsabilité et autorité, l'organigramme, les étiquetages, la date et la numérotation consistant à rendre compte à une (des) personne (s) identifiée (s) des problèmes rencontrés avec le système de management de sécurité des denrées alimentaires ou réclamations des consommateurs et pour faciliter la communication.

Le personnel désigné doit avoir une responsabilité et autorité définies.

##### **a) Responsable de l'équipe chargée de la sécurité**

Le responsable de l'équipe chargée de la sécurité doit :

- Diriger une équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires et organiser son travail ;
- Garantir la formation appropriée, initiale et continue, des membres de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires ;
- Garantir que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est établi, mis en œuvre, maintenu et mis à jour ;
- Rendre compte à la direction de l'organisme de l'efficacité et du caractère approprié du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### **E) communication**

La communication interne qui se fait entre les acteurs de l'organisation, la direction a mis tous les dispositifs nécessaires permettant la communication.

La communication externe qui se fait avec toutes les parties prenantes, clients, fournisseurs, actionnaires et autorités, par exemple, le ministère de commerce exige 82% de matière graine et 16% de l'eau pour avoir un produit de margarinerie (journal officiel).

Les moyens de communication utilisés à la CEVITAL sont : Email, téléphone, publicité, les réunions, les affichages, les étiquettes sur produits.

#### **F) Préparation et réponse aux urgences : La direction de CEVITAL a :**

Etabli, mis en œuvre et maintenu des procédures pour gérer d'éventuelles situations d'urgence et accidents ;

Direction revoit à intervalles programmés le système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;

Identification des accidents, des situations d'urgence qui peuvent avoir un impact sur la sécurité des denrées alimentaires ;

### **G) Revue de direction :**

Permet de modifier son objectif, les moyens à mettre en œuvre, la revue de direction composée :

- Des éléments d'entrée qui son suivi des actions de la revue précédente, analyse des résultats de vérification, changement qui peuvent affecter le système, résultats d'audits, situation d'urgence (accident et retraits), revue des activités de communication.
- Des éléments de sortie complémentaires : amélioration de l'efficacité du système, révision des objectifs.

### **2-3-Troisième exigence : management des ressources**

La direction de la CEVITAL a mis toutes les ressources adéquates pour l'élaboration, la mise en œuvre, l'entretien et la mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### **A) Ressources humaines :**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires et tout autre membre du personnel exerçant des activités ayant une incidence sur la sécurité des aliments doivent être compétents, avoir la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience appropriées.

L'équipe HACCP qu'on propose est pluridisciplinaires constitue de :

Le directeur de l'unité a pour rôle de :

- Coordonner les actions ;
- Assurer la disposition des moyens financiers ;
- Désigner le gestionnaire du projet.

Le secrétaire de l'équipe qui est charger de :

- L'établissement de la structure documentaire.

Des employer des différents services :

- Service de recherche et développement (chimiste, biologiste) ;
- Laboratoire d'analyse ;
- Service d'hygiène ;
- Service de maintenance ;
- Service de production.

Cette équipe est sensibilisée et formée dans les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) : comment se fait la désinfection et la manière dont se fait le nettoyage et sur les bonnes pratiques de fabrication (BPF).

La direction de margarinerie à conserver les enregistrements appropriés servant pour l'audite.

### **B) Infrastructures :**

L'entreprise fournit les ressources nécessaires à l'élaboration et la maintenance des infrastructures, ce sont les bâtiments, équipements associés aux procédés installation, système de chauffage à l'intérieure, système de décongélation, les bacs de stockages des huiles, les conservateurs, chambre froide, les matières premières et les produits finis dans des magasins séparés, la matière grasse laitière anhydre (MGLA) dans des futs, la poudre de lait dans un magasin climatisé, les autres ingrédients dans le même stock mais chaque un à des conditions de stockage spécifique.

### **C) Environnement de travail :**

La direction de la CEVITAL fournit les ressources nécessaires à l'élaboration, management, maintenance de l'environnement de travail.

Concernant l'environnement de travail, c'est une combinaison d'aspects humains et physique qui ont une influence sur la sécurité des produits, éclairage, humidité et température.

Mesure pour éviter la contamination croisée, les lignes de conditionnement sont capotées, les barquettes plus protégées, les laves mains (commande à genoux) avec des produits, des boîtes à appâts, anti insectes (Fly killer), lampes ultra violet, pour éviter les nuisibles.

Prise en compte des exigences relatives aux infrastructures et à l'environnement de travail nécessaire à la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 22000, qui permettent de mettre à jour les programmes pré requis.

## **2-4-Quatrième exigence : planification et réalisation des produits sûres**

Une fois les étapes de dangers sont identifiées, on va les classées au CCP ou OPRP, on doit mettre en place les moyens de maitrise dans le procédés dès qu'on termine la détection et la maitrise des dangers puis la validation et les mesures de maitrise, avec des essayes, soit le benchmarkingou Littérature (exigences de la norme).

### **A) Programme pré requis (PRP)**

Avant de mettre en place une démarche HACCP, il est nécessaire de s'assurer qu'un certain nombre de préalables sont correctement appliqués. En ce qui concerne la maîtrise des risques sanitaires, ces préalables ont été largement décrits : ils concernent les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et de fabrication (BPF)

Il ya des vérifications chaque mois, Check List pour chaque PRP et évaluer le taux de respect ainsi que la vérification de l'efficacité de formation, les procédures, analyse des résultats, les PRP atteint un objectif de 80% donc le degré de maitrise des PRP est efficace.

#### **a) Hygiène personnel :**

L'hygiène du personnel est bien sûr un point clé de la maîtrise de la qualité sanitaire des produits finis.

Les règles d'hygiène personnelle concernant le lavage des mains, la tenue de travail, le comportement à adopter sont également à respecter dans le cadre de la maîtrise des risques. Il est interdit de boire, manger et fumer dans les locaux de production, ainsi d'y introduire des effets personnels.

#### **b) Nettoyage et désinfection :**

Le nettoyage et la désinfection sont réalisés aussi souvent que nécessaire et, dans tous les cas, en fin de production.

Une programmation correcte des procédures de nettoyage et de désinfection est indispensable.

Pour cela, il faut tenir compte du niveau de risque associé au locale où sont manipulées des denrées alimentaires.

On distingue en général sept étapes distinctes dans les opérations de nettoyage et désinfection : les étapes préparatoires, le pré-lavage, le nettoyage, le rinçage, la désinfection, le rinçage final et les étapes finales.

L'ensemble de ces étapes est formalisé dans un plan de nettoyage et désinfection.

**c) Lutte contre les nuisibles :**

Des mesures efficaces doivent être prises pour empêcher toute pénétration ou installation de nuisibles dans les locaux.

Il faut distinguer trois axes principaux dans la lutte contre les nuisibles :

- Prévention de l'introduction de nuisibles dans l'établissement : terrain dégagé et propre, containers fermés, ouverture vers l'extérieure munies de protections (grillages, moustiquaires), portes à fermeture hermétique.
- Elimination des refuges possibles pour les nuisibles, pas d'accumulation de poussières et de débris, entretien régulier des zones de stockage, vérification de l'état des matières premières à la réception.
- Extermination des nuisibles qui sont parvenus à pénétrer dans l'établissement.

**d) La ventilation :**

La ventilation assure un échange d'air suffisant pour éviter l'accumulation excessive de vapeur, de condensation ou de poussière et pour évacuer l'air contaminé.

Le but de la maîtrise d'ambiance est :

- Limiter la contamination microbiologique des produits intermédiaires et finis ;
- Ralentir le développement des micro-organismes déjà présents sur les denrées ;
- Permettre une productivité satisfaisante dans des conditions de travail sûres et adaptées à l'homme.

**e) Les surfaces :**

En règle générale, les surfaces sont faites de matériaux faciles à nettoyer et à désinfecter, on trouve ainsi le plus souvent de l'inox, du cuivre, ou de l'acier étamé, et dans ces surfaces on trouve chaque produits (matière premier, ingrédients, autres matériaux) est stocké d'une façon séparer des autres pour éviter tout contamination (biologique, chimiques et physique).

**f) Transport et Stockage :**

Les matières premières, les ingrédients et les matériaux d'emballage doivent être transportés, entreposés et manutentionnés de façon sanitaire.

Danger	Etape	Cause	Gravité	Fréquence	Référence	Mesure de maîtrise
--------	-------	-------	---------	-----------	-----------	--------------------

Les établissements doivent prendre des mesures efficaces pour prévenir la contamination des matières premières, des ingrédients et des matériaux d'emballage par contact direct ou indirect avec des contaminants.

Les matériaux reçus de l'extérieur devront porter des fiches techniques certifiant leurs garanties.

L'établissement des dossiers pour toute opération effectuée est porté nécessaire.

**g) La gestion et l'élimination des déchets :**

L'évacuation des déchets, surtout les déchets de dégradation rapide, depuis les aires de manutention des denrées alimentaires, doit s'effectuer d'une façon continue ou semi-continue avec un équipement approprié, de manière à ce que ces aires soient en permanence propres et qu'il n'y ait aucun risque de contamination.

**k) Maintenance :**

L'état du matériel (apparition de dégradation, fissures, rayures, encrassement, rouille) doit être surveillé en permanence.

Un entretien régulier et préventif est nécessaire. Pour cela un programme de maintenance est généralement mis en place

**B) analyse des dangers (identification, étape, mesure de maîtrise)**

Analyse des dangers c'est pour déterminer quels sont les dangers à maîtriser, degré de maîtrise requis et les combinaisons de mesures pour garantir la sécurité des aliments.

**Tableau N° 03 : analyse des dangers**

**Physique**

<b>Bris de verre, plastique rigide</b>	Ajouter et mélanger la lécithine					
	Chauffer et mélanger les émulsifiants	Milieu, Main d'œuvre, Non-respect des BPH	3	3		Respect des BPH et BPF
<b>Bois</b>	Préparation des intrants (émulsifiants, sel, conservateurs)					
	Vider les fus et mettre en bac	Milieu, Méthode, Non-respect des BPH	3	3		Respect des BPH et BPF

<b>Métal</b>	préparation des émulsifiants (acide sorbique et lécithine)	Matériel (utilisation d'un agitateur),				Plan de maintenance, sensibilisation du personnel aux BPH, utilisation des filtres
	Chauffer et mélanger les conservateurs	Main d'œuvre				
	Peser et mélanger les émulsifiants	Matériel, Main d'œuvre, Méthode				Utilisation des filtres, sensibilisation du personnel aux BPH, respect des BPF
	Préparer la saumure	Main d'œuvre, non respect des BPH et BPF	4	3		Respect des BPH et BPF
	verser et mélanger les micro-ingrédients	Matériel (utilisation d'un agitateur),				Utilisation des filtres, sensibilisation du personnel aux BPH, respect des BPF
	Mettre en bac la saumure	Main d'œuvre,				
	Préparer les conservateurs	Non respect des BPH et BPF				
	Préparer le lait					
	Peser et mélanger les ingrédients aqueux					
<b>Autre (cheveux, nuisibles)</b>	Dans toutes les étapes	Main d'œuvre, Milieu, non respect des BPH	2	5	Exigence interne de l'entreprise	Respect de BPH, respect de programme de lutte contre les nuisibles

<b>Chimique</b>	<b>Les allergènes (lécithine de soja, glutine)</b>	<b>Résidus chimiques</b>	<b>(pesticides, métaux)</b>	<b>lourd,additifs)</b>	Doser des conservateurs	Matière initialement contaminé, Matériel, Méthode	3	4	Codex Stan 256-2007	Cahier des charges, certificat phytosanitaire, bulletin d'analyses(fournisseurs ), plan de maintenance, formation du personnel
		Doser les micro-ingrédients	Nettoyage avec l'eau de CIP	Matière initialement contaminé	Exigence interne	Bulletin d'analyse physico-chimique				
	Réceptionner les intrants (lécithine, MGLA, la poudre du lait)	Matière	3	2	Codex Stan 256-2007	Respect de la réglementation d'étiquetage				

Microbiologique	<i>E. Coli</i>	Réceptionner la MGLA	Matière initialement contaminée, Main d'œuvre, Non respect des BPH	4	4	Journal officiel n°: 35 du 27 Mai 1998	Cahier des charges, certificat phytosanitaire, plan de contrôle microbiologique, respect de l'instruction de nettoyage des équipements, respect des BPH
		Traiter l'eau avec les UV	Matériel				Plan de maintenance, spécification technique de l'instrument
		Pasteuriser le lait	Méthode (mauvaise pasteurisation)				Respect des barèmes T/tps, respect des BPF, plan de maintenance
		Pasteuriser l'émulsion					
		Stocker le lait sous froid	Méthode (mauvaise hygiène du bac de stockage)				Respect des BPH (le CIP)
		Alimenter en emballage	Main d'œuvre				Sensibilisation du personnel aux BPH
Microbiologique	<i>Salmonella ssp</i>	Réceptionner la MGLA	Matière initialement contaminée	5	1	Journal officiel n°: 35 du 27 Mai 1998	Cahier des charges, certificat phytosanitaire, plan de contrôle microbiologique
		Pasteuriser le lait	Méthode (mauvaise pasteurisation)				Respect des barèmes T/tps, plan de maintenance
		Pasteuriser l'émulsion					
		Alimenter en emballage	Main d'œuvre				Sensibilisation du personnel aux BPH
		Stocker sous froid le lait	Méthode (rupture de la chaîne du froid)				Plan de maintenance du froid
		Stocker sous froid le produit fini					

<i>Staphylococcus aureus</i>	Réceptionner la MGLA	Matière initialement contaminée	3	1	Journal officiel n°: 35 du 27 Mai 1998	Cahier des charges, certificat phytosanitaire, plan de contrôle microbiologique	
	Préparer le lait						
	Pasteuriser le lait	Méthode (mauvaise pasteurisation)					
	Pasteuriser l'émulsion						
	Alimenter la conditionneuse en emballage	Main d'œuvre					Sensibilisation du personnel aux BPH
	Stocker le lait sous froid	Méthode (rupture de la chaîne du froid)					Plan de maintenance du froid
	Stocker le produit fini sous froid						
<i>Listeria monocytogenes</i>	Préparer le lait	Matière première initialement contaminée (poudre du lait)	5	1	Règlement 2070/2005/CE	Cahier des charges, certificat phytosanitaire, plan de contrôle microbiologique	
	Pasteuriser le lait	Méthode (mauvaise pasteurisation)					
	Pasteuriser l'émulsion						
	Stocker le lait sous froid	Méthode (rupture de la chaîne du froid)					Plan de maintenance du froid
	Stocker le produit fini sous froid						
<i>Levure et misissure</i>	Pasteuriser le lait	Méthode (mauvaise pasteurisation)	1	3	Journal officiel n°: 35 du 27 Mai 1998	Respect des barèmes T/tps, respect des BPF, plan de maintenance	
	Pasteuriser l'émulsion						
	Alimenter la conditionneuse en emballage	Main d'œuvre, non respect des BPH				Respect des BPH	

C) Établissement des PRP opérationnel, Danger à contrôler, mesures de maîtrise, procédure de surveillance, actions correctives

Tableau N°04 : les PRPO

PRPo4	PRPo3	PRPo2	PRPo1	PRPO
Microbiologique (croissance des germes pathogènes)	Microbiologique (croissance des germes pathogènes)	Chimique (introduction de l'ammoniac dans le produit)	Résidus chimiques (l'acide nitrique, la soude)	<b>Danger</b>
Stocker le produit fini sous froid	Stocker le lait sous froid	Refroidir et cristalliser l'émulsion	Ensemble des CIP	<b>Etape</b>
Refroidir	Refroidir	Le respect des BPF	Rincer avec l'eau chaude	<b>Mesure de maîtrise</b>
La température	La température	La pression	PH des eaux de CIP	<b>Paramètre de surveillance</b>
Température supérieur à 12°C	Température supérieur à 6°C	?	Différence de PH supérieur à 1	<b>Limite critique</b>
Exigence interne	J.O n°69 du 27 octobre 1993	?	Exigence interne	<b>Référence de la limite critique</b>
Sonde de température Etalonnage de la sonde	Sonde de température Etalonnage de la sonde	Nanomètre/ étalonnage, Sensation d'une odeur putride par les opérateurs due à la sortie de l'ammoniac	PH metre/ Etalonnage	<b>Méthode et/ou dispositif de surveillance</b>
Lecture de la T sur PC chaque 2h et lecture des afficheurs des chambres froides une fois par jour	Lecture de la T sur PC chaque 1h	Analyse du laboratoire chaque 2h	Analyse de laboratoire chaque fin de CIP	<b>Opération Fréquence</b>
Augmenter la fréquence de maintenance des sondes de température	Augmenter la fréquence de maintenance des sondes de température	Augmenter la fréquence de maintenance des appareillages	Vérifier la concentration des produits utilisés pour le CIP	<b>Action corrective</b>

Source : données entreprise

## **D) Plan HACCP**

Le terme HACCP provient de l'anglais Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des dangers, points critiques à maîtriser) et implique l'identification de tous les points du procédé de fabrication où un danger sanitaire pourrait survenir, et l'élimination et/ou le contrôle de ces dangers via un système de surveillance adéquat.

Le HACCP, Système d'analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise, est devenu synonyme de salubrité des aliments. Il s'agit d'un système qui définit, évalue et maîtrise les dangers qui menacent la salubrité des aliments.

C'est un système qui consiste à :

- Identifier et analyser les dangers observés aux différentes opérations d'une chaîne alimentaire ;
- Définir les mesures préventives pour leur maîtrise ;
- S'assurer que ces mesures préventives sont mises en œuvre de façon effective et efficace grâce à des moyens de surveillance adéquats.

### ➤ **Objectif du HACCP :**

- Gérer la sécurité et la qualité de toutes les denrées alimentaires ;
- Assurer la maîtrise des dangers ;
- Approche documentée et vérifiable pour l'identification des CCP ;
- La mise en œuvre d'un système de surveillance ;
- Grande efficacité à contrôler, de façon préventive les dangers liés aux intrants et aux processus de fabrication des aliments ;
- Reprendre à la réglementation ;
- Aider à la conception de nouveaux produits ou de nouveaux procédés ;
- L'internationalisation des échanges ;
- Répondre aux exigences client.

## **E) Identification des CCP, déterminations des limites critiques des CCP, système pour la surveillance des CCP**

Cette phase consiste à établir les limites critiques pour chaque CCP, un système de surveillance, un plan d'action corrective, un système documentaire et enfin vérifier et valider le fonctionnement du système HACCP.

Tableau N°05 : Les CCP

CCP3	CCP2	CCP1	CCP
Microbiologique (croissance des germes pathogènes)	Microbiologique (croissance des germes pathogènes)	Physique (Présence de particules métalliques dans le produit)	<b>Danger</b>
Pasteuriser l'émulsion	Pasteuriser le lait	Refroidir et cristalliser l'émulsion	<b>Etape</b>
Le respect des barèmes T/tps	Le respect des barèmes T/tps	Installation d'un détecteur de métal, mètre des filtres.	<b>Mesure de maîtrise</b>
La température	La température	La pression	<b>Paramètre de surveillance</b>
75 à 80°C/ 15 s	83 à 85° C/ 40 s	absence	<b>Limite critique</b>
Norme du constructeur de l'appareil	Norme du constructeur de l'appareil	Exigence interne	<b>Référence de la limite critique</b>
Sonde de température étalonnage de la sonde, Chronométré Etalonnage	Sonde de température Etalonnage de la sonde, Chronométré/Etalonnage	Nanomètre/ étalonnage, un détecteur du métal	<b>Méthode et/ou dispositif de surveillance</b>
Contrôle sur PC à chaque préparation	Contrôle sur PC à chaque préparation	Analyse de laboratoire chaque 1h	<b>Opération Fréquence</b>
Augmenter la fréquence de maintenance du pasteurisateur, recirculation du produit	de maintenance du pasteurisateur, recirculation du produit	Augmenter la fréquence de maintenance des appareils	<b>Action corrective</b>

Source : données entreprise

### F) Système de traçabilité

En cas de non-conformité de produits finis, les dirigeants de la CEVITAL ont

mis à l'égard les identifications suivantes :

- Les lots de produits et leur relation avec les lots de matières premières ;
- Les enregistrements relatifs à la transformation et la livraison ;

- Les fournisseurs directs des intrants et les clients directs des produits finis  
Afin de détecter les responsabilités.

### **G) Maîtrise des non-conformités**

Une fois que toutes les valeurs limitent, les valeurs d'avertissements, les tolérances, les seuils critiques et les points critiques pour la maîtrise ont été fixées, il faut déterminer et fixer une méthode de maîtrise pour chaque point critique pour la maîtrise.

Les méthodes de maîtrise doivent être conçues de telle sorte que tous les points critiques pour la maîtrise, dont les valeurs se trouvent à l'extérieur des limites, soient détectés, dans l'idéal, le système de maîtrise, donne les informations nécessaires suffisamment tôt de sorte que le produit soit bloqué, isolé, ou traité conformément au chapitre « maîtrise de produit non conforme ».

### **H) Mettre en œuvre des actions correctives**

Il se peut que les limites soient dépassées, il faut mettre en œuvre des actions correctives et avant tout surveiller leur efficacité. Après la mise en œuvre des actions correctives, il peut éventuellement être nécessaire d'examiner le concept HCCP, afin d'éviter l'apparition d'une nouvelle non-conformité.

### **I) Retraits**

Le programme écrit de rappel doit indiquer les procédures que l'entreprise mettrait en œuvre en cas de rappel. L'objectif des procédures de rappel est de veiller à ce qu'un aliment donné puisse être rappelé du marché le plus rapidement possible. L'efficacité du programme doit être vérifiée de façon périodique à l'aide d'essais et l'établissement des documents y correspondant est nécessaire.

## **2-5-La dernière exigence : Validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires des différentes gammes a programmée et mis en œuvre les processus nécessaires pour la validation des mesures de contrôle et la combinaison de ces mesures permettra la vérification et à l'amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

**A) Vérification du système de management de la SDA :**

CEVITAL FOOD établie des programmes d'audits en fonction de certains éléments tel que le disfonctionnement rencontré ; réclamation client...Ets

En effet, cet audit consiste à réaliser des évaluations et des analyses sur les résultats de vérification dans le but de maintenir la conformité des dispositions mise en œuvre avec ce qui est prévu, ainsi la conformité à la norme.

**B) planifier les audits**

Vérifier la conformité du système par apport aux exigences de la norme.

L'objet d'un audit HACCP consiste à vérifier si l'ensemble du système HACCP est conforme aux spécifications et les applications.

La réalisation d'un audit permet en outre de mettre en évidence l'effet et le respect des actions de maîtrise et des actions correctives. L'utilisation de feuilles de contrôle d'audit (check-list) autant que guide a fait ses preuves dans la pratique. Ces feuilles de contrôle ne doivent cependant être utilisées qu'en tant qu'instrument de travail et tout particulièrement lors de la mise en pratique des spécifications sur place.

**C) Vérifier le system HACCP :**

Il est impératif de pouvoir une vérification de l'efficacité du système par l'analyse des déviations, des actions correctives et des réclamations clients et de valider les valeurs fixées comme limites critiques. Les procédures de vérification doivent être décrites (modalité, périodicité, méthodes à mettre en œuvre).

**D) Amélioration :**

La direction garantit que l'organisme améliore en permanence l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires par :

La communication, la revue de direction, l'audit interne, l'évaluation des résultats de vérifications, la validation des actions de maîtrise, des actions correctives et mise à jour du système de management de la qualité.

Et pour réussir sa démarche du système de management de la sécurité des denrées alimentaires , elle doit maintenir le système à jour, animer et entretenir la dynamique de l'équipe de projet dans la perspective de faire vivre le système et l'amélioration continue (concerne tout le personnel de l'entreprise).

**E) Mise à jour du système de management de la sécurité des denrées alimentaires**

La direction de CEVITAL doit garantir que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est mis à jour en permanence, afin de garantir cela, l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires doit évaluer le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Les activités d'évaluation et la mise à jour doivent être fondées sur les éléments d'entrée suivants :

- a) la communication, externe comme interne ;
- b) toute autre information concernant le caractère approprié, le caractère adéquat et l'efficacité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- c) les conclusions de l'analyse des résultats des activités de vérification ;
- d) les conclusions de la revue de direction.

Les activités de mise à jour du système doivent faire l'objet d'un enregistrement et être communiquées de façon appropriée en tant qu'élément d'entrée pour la revue de direction.

**Conclusion**

On a constaté que la norme ISO 22000 est appliquée et les exigences du système sont prises en considération cela est confirmé par l'ensemble des dispositions prises par CEVITAL pour répondre aux exigences de ladite norme, notamment les exigences relatives à la sécurité des denrées alimentaires.

Ce système a influencé positivement sur la salubrité des produits alimentaires et sur les résultats de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons une étude d'un cas réel au sein de la CEVITAL ayant mis en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel ISO 22000 version 2005.

Nous nous attellerons, dans ce cas à analyser et interpréter la performance du système à travers quelques indicateurs et l'élaboration d'un questionnaire de recherche, et cela afin d'évaluer les résultats obtenus.

### Section 1 : indicateurs de performance

Cette section est basée sur les principaux indicateurs nécessaires à la CEVITAL pour évaluer la performance du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### 1-1-Contrôle et le management qualité

**Tableau N°06 : Taux de traitement des non conformités et le taux de qualité**

Type	Indicateurs	Définition	Calcul	Unité	Janvier	Février	Mars	Avril	Objectif	Moyenne	
Contrôle et Management Qualité	Taux de qualité (%)	Ligne 1.2.3	Efficacité de la ligne de production	1- [Quantité recyclée (non conforme) /Quantité globale]	( % ) Mois - Année	96,5	95,7	95,16	97,03	95%	96,10
		Ligne 4 & 5				97,0	97,58	95,08	99,50		97,29
		Moyenne				Tonne	96,75	96,62	95,12		98,27
	Taux de traitement des non conformités <u>NC</u> (%)	NC Produit	Taux de correction des non conformités	nombre des NC Traitées/nombre des NC Reçues	Mois – Année (%)	0	0	0	0	100%	0
		NC Consommables				0	0	0	0		0
		NC HSE				0	0	0	0		0

Source : données de l'entreprise

A travers ce tableau, on constate que le contrôle et le management qualité au sein de l'entreprise CEVITAL (département margarinerie) sont mesurés par deux indicateurs : le taux de qualité (%) et le taux de traitement des non-conformités.

On a les résultats réalisés par l'unité de margarinerie durant les quatre mois de l'année 2014.

Pour le taux de qualité, l'objectif de l'entreprise c'est d'atteindre 95%, et voilà les données de chaque ligne de production :

Modalité du calcul :

**Le taux de qualité = quantité recyclée / la quantité globale**

### **Janvier :**

Ligne de production 1, 2 et 3 un taux de de qualité est 96,5% > à 95%, il ya un écart de 1,5% donc il est favorable.

Ligne de production 4 et 5, un taux de qualité est 97,0% > a 95%, un écart de 2% donc favorable.

La moyenne des lignes en tonne est 96,75% > a 95% écart favorable.

### **Février :**

Ligne de production 1,2 et 3, un taux de qualité est 95,7% > a 95% , un écart favorable.

Ligne de production 4 et 5, un taux de qualité est 97,58% > a 95%, un écart favorable.

La moyenne des lignes en tonne est 96,62% > a 95% écart favorable.

### **Mars :**

Ligne de production 1,2 et 3, un taux de qualité est 95,16% > a 95%, un écart favorable.

Ligne de production 4 et 5, un taux de qualité est 95,08% > a 95%, un écart favorable.

La moyenne des lignes en tonne est 95,12% > à 95% écart favorable

### **Avril :**

Ligne de production 1,2 et 3, un taux de qualité est 97,03% > à 95%, un écart favorable.

Ligne de production 4 et 5, un taux de qualité est 99,50% > à 95%, un écart favorable.

Le totale des lignes en tonne est 98,27% > à 95% écart favorable.

D'après les résultats dégagés par l'entreprise, l'objectif est atteint, donc toutes les lignes de production concernant le contrôle et le management sont efficace.

Pour le taux de traitement des non conformités, l'objectif de l'entreprise est d'atteindre un taux de 100%.

Modalité de calcul :

**Le taux de traitement des non-conformités (NC) = nombre des NC traitées / nombre des NC reçues.**

Les résultats de l'entreprise sur les non conformités de produits, les non conformités consommables et les non conformités de l'hygiène, sécurité et environnement sont nuls, donc l'entreprise arrive à atteindre son objectif, cela veut dire que le taux de traitement des non conformités est efficace.

1-2- Production et planification

Tableau N°07 : Taux de réalisation et taux de couverture (disponibilité)

Indicateur	Définition		Calcul	Unité	Janvier	Février	Mars	Avril	Objectif	moyenne
Taux de couverture (disponibilité)	Feuilletage 500g	Couverture de la demande par le Stock final du mois exprimée en nbre de jours	Stock final en tonne/consommation	Nbre jour	1,5	1,4	1,9	0,8	7 jours /mois	1,4
	Fleurial 250g				2,8	7,8	12,0	14,75		9,34
	Matina 400g				2,4	14,3	12,5	7,1		9,1
	Elio 500				13,6	9,8	3,8	3,4		7,65
	Shortenning 38/40				13,0	11,6	5,9	6,3		9,2
	Smen 1,8 Kg				6,2	5,6	11,2	6,7		7,42
	Smen 500g				35,6	19,2	29,0	18,7		25,62
	Smen 900g				18,1	27,7	10,2	17,7		18,44
Taux de réalisation (%)	Feuilletage 500g	Réalisation des prévisions	prévu/réalisé	( % ) Mois - Année	78%	103%	89%	76%	90%	86,5%
	Fleurial 250g				98%	87%	86%	96%		91,75%
	Matina 400g				75%	169%	94%	35%		93,25%
	Shortenning 38/40				116%	124%	50%	73%		90,75%
	Smen 1,8 Kg				55%	49%	87%	74%		66,25%
	Smen 500g				144%	40%	108%	100%		98%
	Smen 900g				97%	100%	90%	149%		109%
	<b>Moyenne</b>				<b>94,71%</b>	<b>96%</b>	<b>86,28%</b>	<b>86,14%</b>		<b>90,78%</b>

Source : données de l'entreprise

A travers ce tableau, on constate que la production et la planification au sein de l'entreprise CEVITAL (département margarinerie) sont mesurées par deux indicateurs :Taux de couverture (disponibilité) (jours) et leTaux de réalisation (%).

On a les résultats réalisés par l'unité de margarinerie durant les quatre mois de l'année 2014.

Pour le Taux de couverture (disponibilité), l'objectif de l'entreprise c'est d'atteindre une disponibilité en stock de 7 jours /mois, sa modalité de calcul est :

**Taux de couverture = stock final / consommation**

Voilà les données de chaque produit :

### **Feuilletage 500g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 1,4 jours < 7 j donc un écart défavorable.

### **Fleurial 250g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 9,34 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Matina 400g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 9,1 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Elio 500g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 7,65 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Shortenning 38/40**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 9,2 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Smen 1,8 Kg**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 7,42 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Smen 500g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 25,62 jours > 7 j donc un écart favorable.

### **Smen 900g**

La moyenne de disponibilité en stock de ce produit durant les quatre mois est 18,44 jours > 7 j donc un écart favorable.

D'après les moyennes de disponibilité des produits en stock, on déduit que CEVITAL peut couvrir la demande des consommateurs avec une moyenne générale par mois de 11,02 jours, même s'il ya une réduction ou arrêt de production, en effet, l'objectif est atteint.

Pour le Taux de réalisation, l'objectif de l'entreprise c'est d'atteindre un taux de 90%, sa modalité é de calcule est :

**Taux de réalisation = prévisions / réalisations**

Voilà les données de chaque produit comme suit :

### **Feuilletage 500g**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 86% < 90% donc un écart défavorable.

### **Fleurial 250g**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 91,75% > 90% donc un écart favorable.

### **Matina 400g**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 93,25% > 90% donc un écart favorable.

### **Shortenning 38/40**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 90,75% > 90% donc un écart favorable.

### **Smen 1,8 Kg**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 66,25% <90% donc un écart défavorable.

### **Smen 500g**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 98% >90% donc un écart favorable.

### **Smen 900g**

La moyenne de taux de réalisation de ce produit durant les quatre mois est 109% >90% donc un écart favorable.

D'après les moyennes de taux de réalisation des produits, on déduit que CEVITAL a réalisé un taux moyen de 90,78% supérieur à 90%, donc l'objectif est atteint.

### **1-3-Indicateurs de processus**

**Tableau N°08 : taux de rendement global (TRG) et le taux de rendement synthétique (TRS)**

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril
TRG (%)	63,5	60,2	59,8	47,7
TRS (%)	70,9	82,0	79,9	81,9
TRG Objectif	60	60	60	60

**Source : données de l'entreprise**

A travers ce tableau, on constate que le processus de production est mesuré par deux indicateurs : Taux de rendement global (TRG) par ligne de production, sa modalité de calcul est : Quantité produite de la ligne / Cadence de la ligne\*(Temps d'ouverture - Temps d'arrêt) et Indicateur de performance de productivité qui mesure l'efficacité du fonctionnement des lignes de production (TRS), sa modalité de calcul est : Quantité produite de la ligne / cadence de la ligne\*(temps d'ouverture-temps d'arrêt pour surstockage - temps d'arrêt pour préventif & Temps incompressibles).

On a les données réalisées par l'unité de margarinerie durant les quatre mois de l'année 2014.

Pour le TRG, l'objectif de l'entreprise est d'atteindre un taux de 60%, et voilà les résultats du TRG mensuel et sa comparaison avec le TRG objectif.

**Tableau N°09 : comparaison entre le TRG et le TRG objectif**

	TRG %	TRG OBJECTIF %	ECARTS %	
			favorable	défavorable
JAVIER	63,5	60	3,5	
FEVRIER	60,2	60	0,2	
MARS	59,8	60		0,2
AVRIL	47,7	60		12,3

**Source : données de l'entreprise**

D'après ce tableau comparatif, on remarque que la somme des écarts défavorables supérieur à la somme des écarts favorables, donc l'objectif de l'entreprise n'est pas atteint.

Pour le TRS, l'objectif de l'entreprise est d'atteindre un taux de 80%, voilà les résultats mensuels du TRS et sa comparaison avec le TRS objectif

**Tableau n°10 : Tableau comparatif pour le TRS et le TRS objectif**

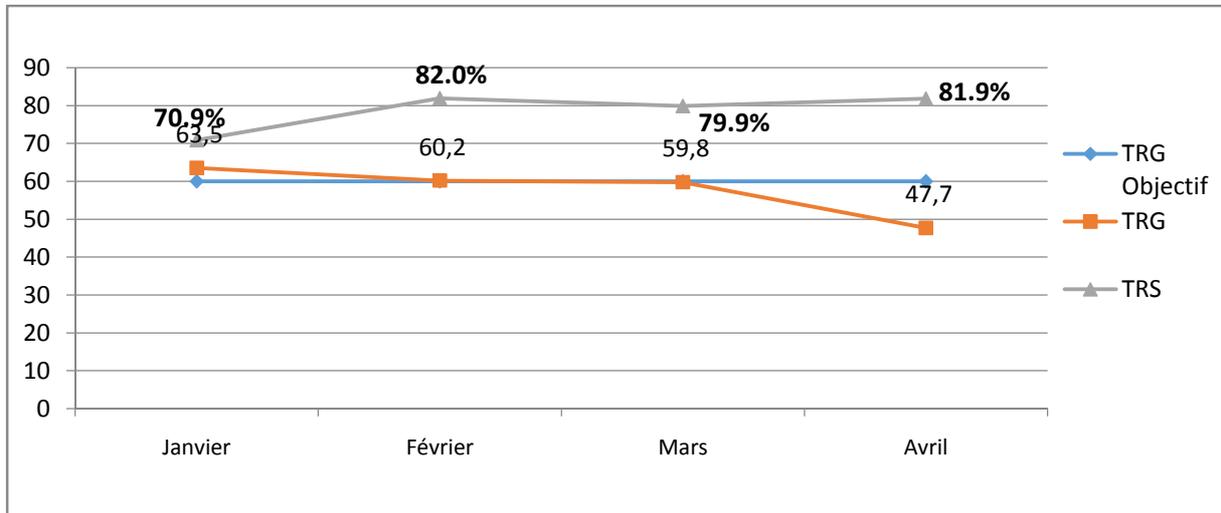
	TRS%	TRS OBJECTIF %	ECARTS%	
			FAVORABLE	DEFAVORABLE
JANVIER	70,9	80		9,1
FEVRIER	82,0	80	2	
MARS	79,9	80		0,1
AVRIL	81,9	80	1,9	

**Source : établi par nos sois à base des données de l'entreprise**

On remarque que la totalité du taux de l'écart est défavorable, donc l'objectif de l'entreprise n'est pas atteint.

On a la représentation graphique de l'évolution du TRG/TRS mensuel.

**Figure N°10 : évolution du TRG /TRS mensuel**



**Source : établi par nos soins à base des données de l'entreprise**

Le trait marron représente l'évolution du TRG, le bleu est constant, c'est le TRG objectif et le vert représente l'évolution du TRS.

On remarque que le TRG du mois de janvier à atteint 70,9% et il a démunie jusqu'au 47,7% le mois d'avril, une chute brutale du TRG.

Pour le TRS, il a augmenté de 70,9 % le mois de janvier à 82% le mois de février, et il a démunie jusqu'au 81,9 % le mois d'avril, on constate que le TRS à chuter légèrement.

La chute du TRG durant les quatre mois de l'année 2014 est due à certains causes, sont : les causes techniques, hors techniques, qualités et sur stockage

On a les résultats du TRG perdus (Taux des pertes global (TRG) par ligne de production) dans le tableau suivant :

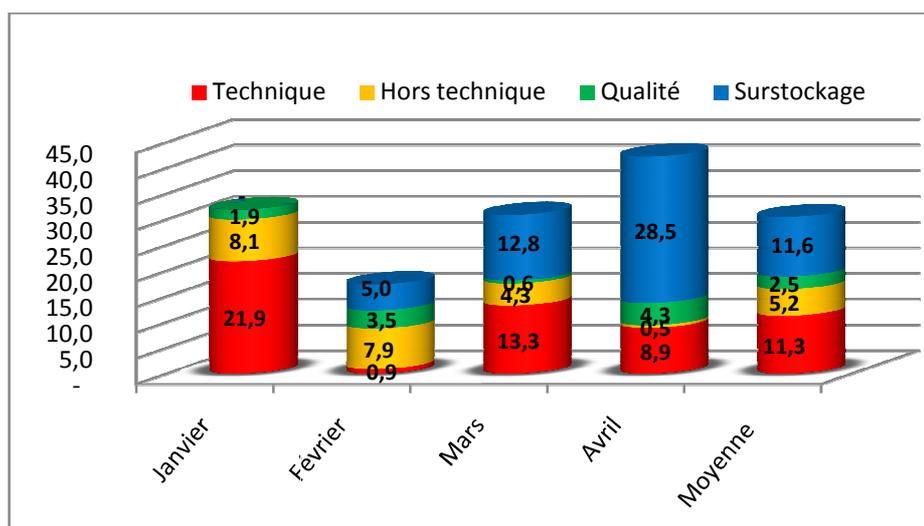
**Tableau N°11 : TRG perdus**

	Technique	Hors technique	Qualité	Surstockage
Janvier	21,9	8,1	1,9	-
Février	0,9	7,9	3,5	5,0
Mars	13,3	4,3	0,6	12,8
Avril	8,9	0,5	4,3	28,5
Moyenne	11,25	5,2	2,58	11,58

**Source : données de l'entreprise**

On a la moyenne de chaque cause, on constate que les causes de sur stockages et techniques sont plus élevées avec un taux de 11,58% et 11,25% par rapport aux causes hors techniques et qualités.

**Figure N°11 : répartition des TRG perdus**



**Source : Etabli par nos sois**

Ce graphe représente la répartition des TRG perdus au sein de département margarinerie (CEVITAL).

## **Section2 : Analyse du questionnaire de la recherche**

Dans cette section, nous présentons les résultats d'un questionnaire sur la gestion de la performance au sein d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) au niveau du complexe CEVITAL, en vue de déterminer la performance du système mis en place.

### **2-1- Présentation et déroulement de l'enquête<sup>41</sup>**

#### **2-1-1-Objet du questionnaire**

L'objet du questionnaire est de connaître l'importance de mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et sa performance à travers trois indicateurs (efficacité, efficience, pertinence).

#### **2-1-2-Construction de l'échantillon**

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste des travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogés 91 travailleurs sur une population de 3038 entre cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution. La procédure de construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau suivant.

---

<sup>41</sup> MEZIANI .M thèse doctorat « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales ».2012

**Tableau N° 12 : l'effectif sondé**

Direction	Effectif				Effectif sondé			
	C	M	E	total	C	M	E	Total
Conditionnement du sucre	100	142	230	472	4	4	3	13
Raffineries de sucre (2000T, 3000T)	60	93	202	355	2	4	4	10
Raffinerie des huiles	43	58	99	200	3	2	1	6
Conditionnement des huiles	33	127	213	373	2	3	5	10
commerciale	46	32	40	138	2	1	1	4
Margarinerie	31	61	89	181	1	2	2	5
approvisionnement	47	84	53	184	2	3	1	6
Opération portuaire	41	156	149	346	3	4	3	10
Logistique	80	32	54	166	4	1	-	5
transit	19	10	4	33	1	-	-	1
Ressources humains	30	50	42	122	2	2	1	4
Finance et comptabilité	20	15	10	45	2	-	-	2
Qualité, hygiène, sécurité et environnement	50	104	48	202	2	2	2	6
Energie	41	39	60	140	-	2	3	5
Expédition corps gras	2	6	40	48	-	-	2	2
RD	9	2	2	13	1	-	-	1
Marketing	6	11	3	20	1	-	-	1
totale								91

**Source : DRH**

**2-1-3-Elaboration du questionnaire :** Le sondage des travailleurs de CEVITAL a été fait par questionnaire qui est un ensemble de question qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponses à la question de savoir si le SMSDA mis en place est-il performant.

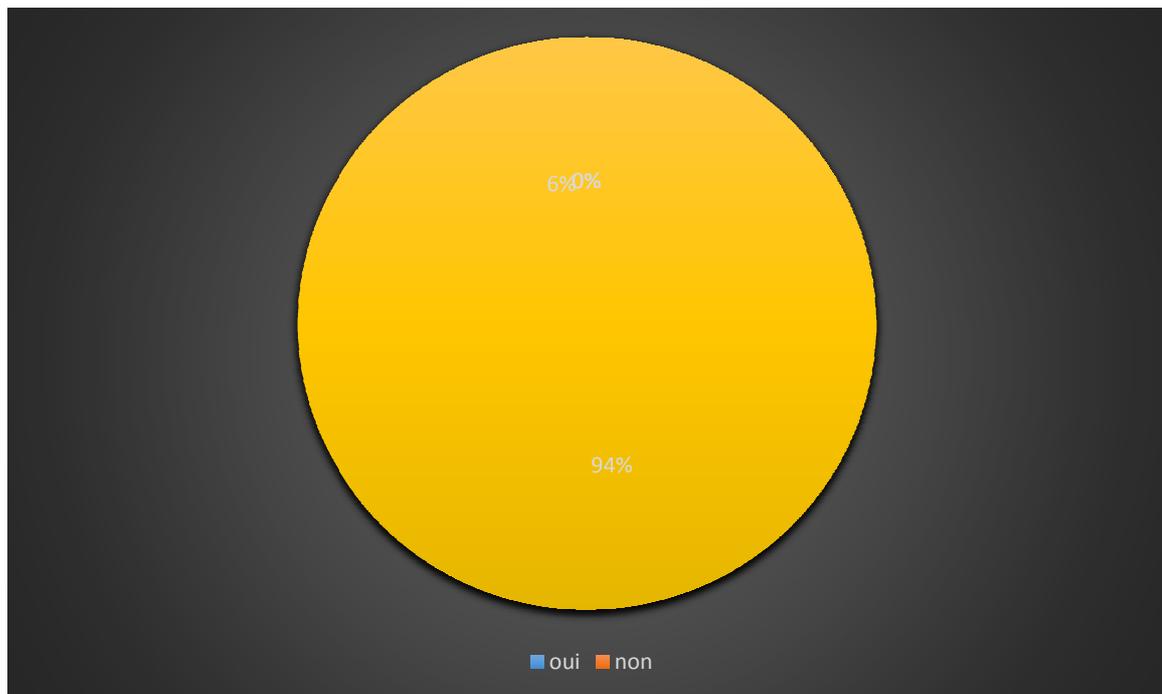
**2-2- Analyse des résultats du questionnaire** Nous avons réalisé sur le terrain une enquête par questionnaire dans le but de faire une analyse à la performance du système au sein de la CEVITAL. Un sondage sur le terrain a été organisé et qui permet d'apporter une clarification à nos connaissances théoriques exposées dans ce mémoire.

**Tableau N°13 :** Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMSDA ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	85	94,4
Non	5	5,6
Total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°12 :** disposition d'un SMSDA



Source : établi par nos sois

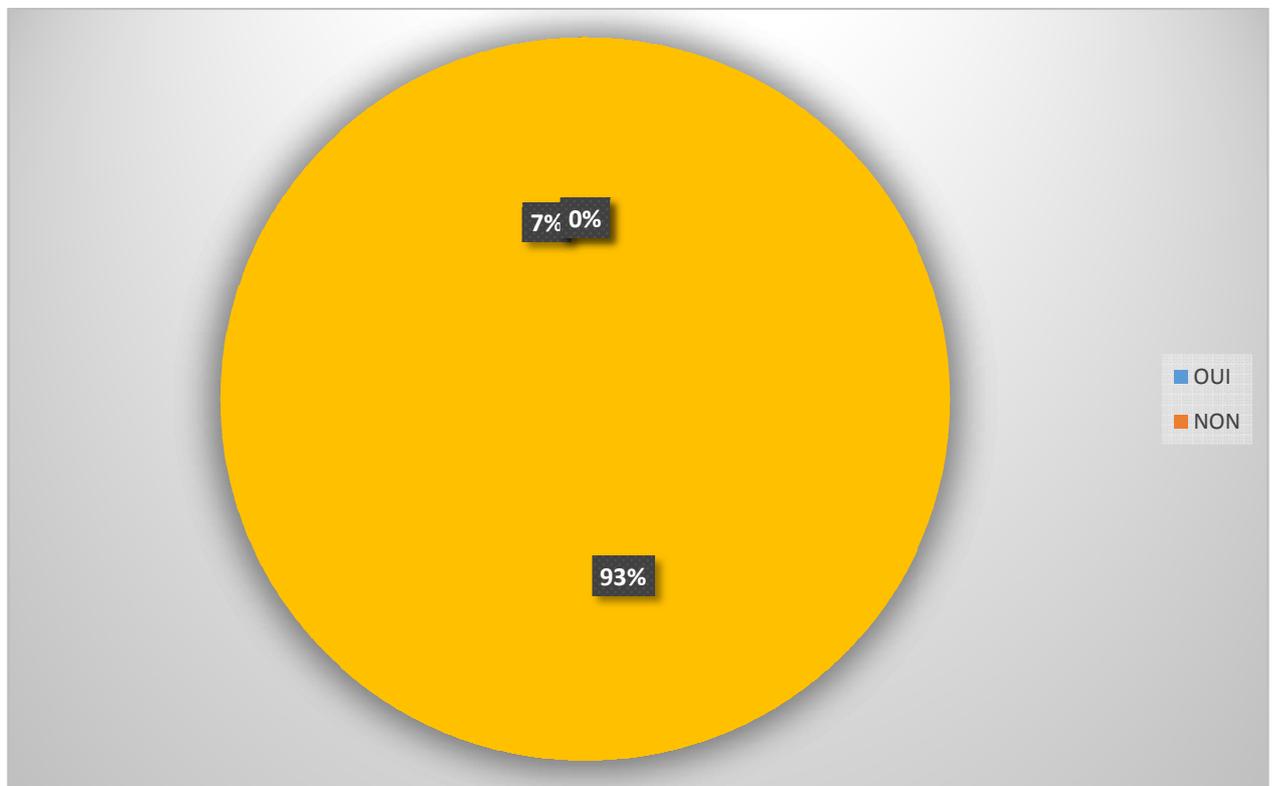
On constate que 94% des ouvriers savent que l'entreprise dispose d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et Juste 6% ne la savent pas.

**Tableau N°14 :** Est-ce que le SMSDA a été certifié par un organisme accrédité ?

	Effectifs	Pourcentage
oui	84	93,3
non	6	6,7
Total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°13 :** est-ce que le SMSDA a été certifié par un organisme accrédité



Source : établi par nos sois

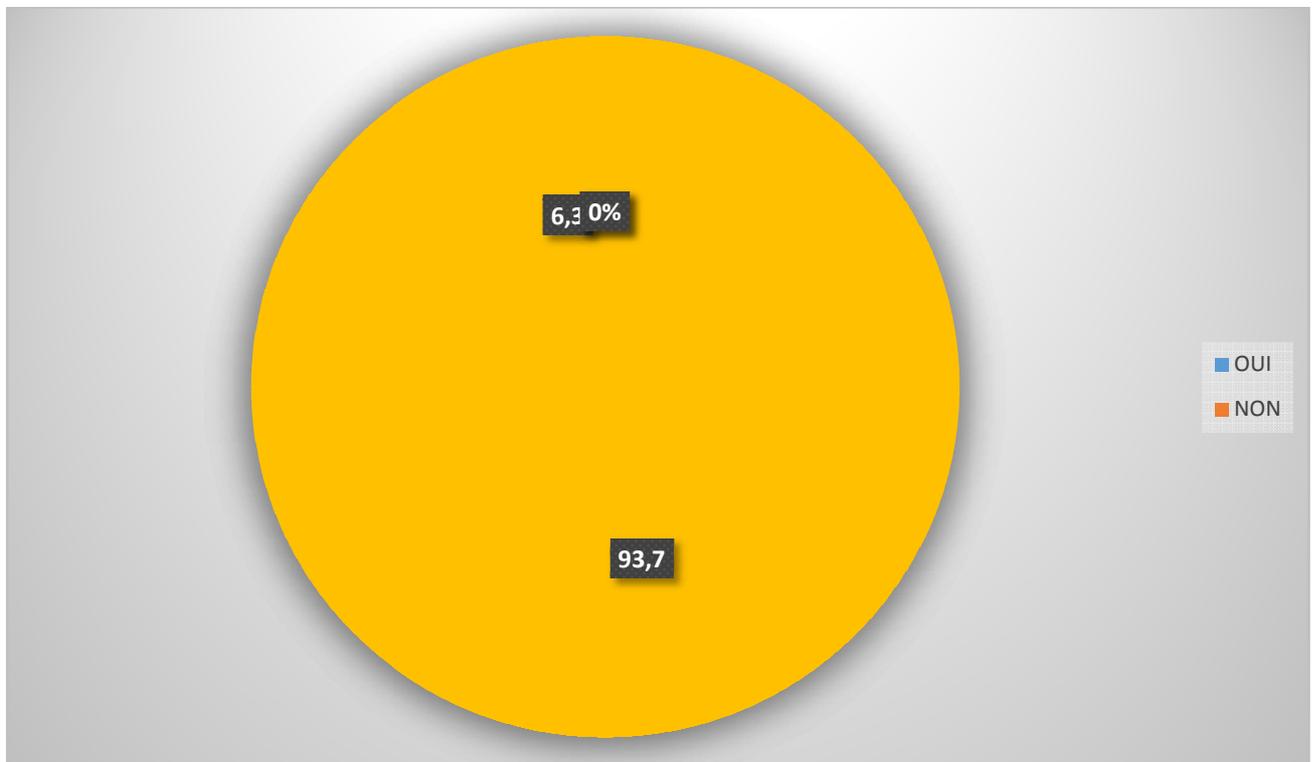
Parmi les travailleurs sondés, 93% répond que le système a été certifié par un organisme accrédité et 7% répond par non.

**Tableau N°15 :**Est-ce-que la politique de votre entreprise est affichée ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	84	93 ,3
Non	6	6,7
total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°14 :** affichage de la politique



Source :établi par nos sois

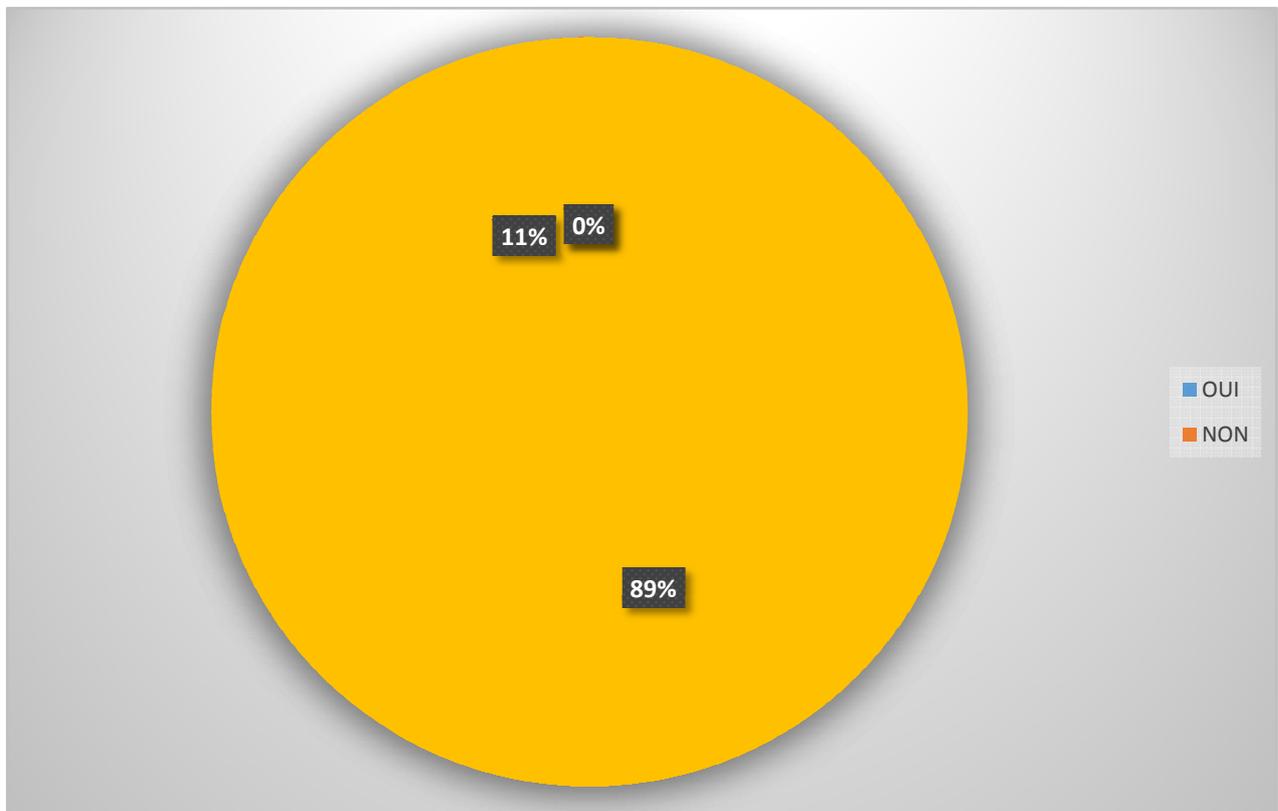
D'après cette représentation graphique, on constate que 93,7% des ouvriers sondés voient que la politique de l'entreprise est affichée, par contre Il Ya 7% des sondés voient le contraire.

**Tableau N°16 :** Êtes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la SDA ?

	Effectifs	Pourcentage
oui	80	88 ,9
non	10	11,1
total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°15 :** satisfaction par les changements apportés par la mise en placedu SMSDA



Source : établi par nos sois

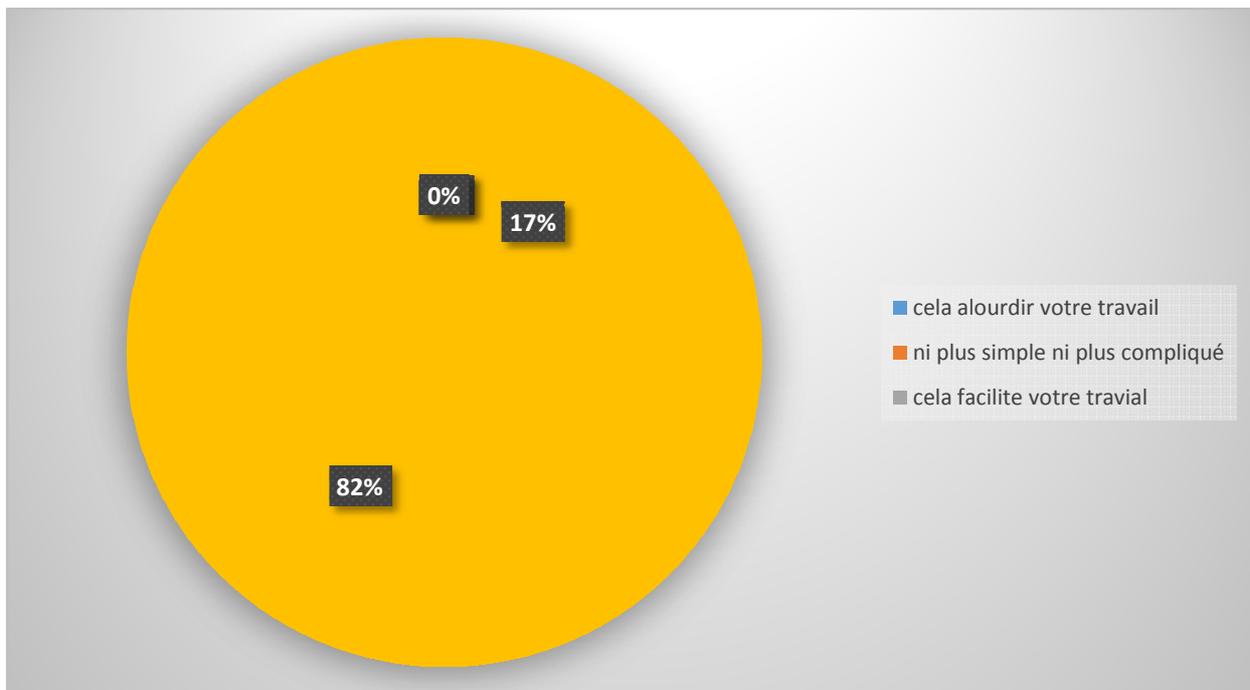
On remarque que 89% des sondés ont étaient satisfaits des changements apportés par la mise en place du système, par contre 7% ont été insatisfaits.

**Tableau N°17 :**Après la certification du système de management de la SDA de votre entreprise CEVITAL selon la norme ISO 22000 version 2005, que disiez-vous ?

	effectifs	pourcentage
Cela alourdi votre travail	1	1,1
Travail ni plus simple ni plus compliqué	15	16,7
Cela facilite votre travail	74	82,2
total	90	100

Source :établi par nos sois

**Figure N°16 : impact de la certification sur le travail**



Source : établi par nos sois

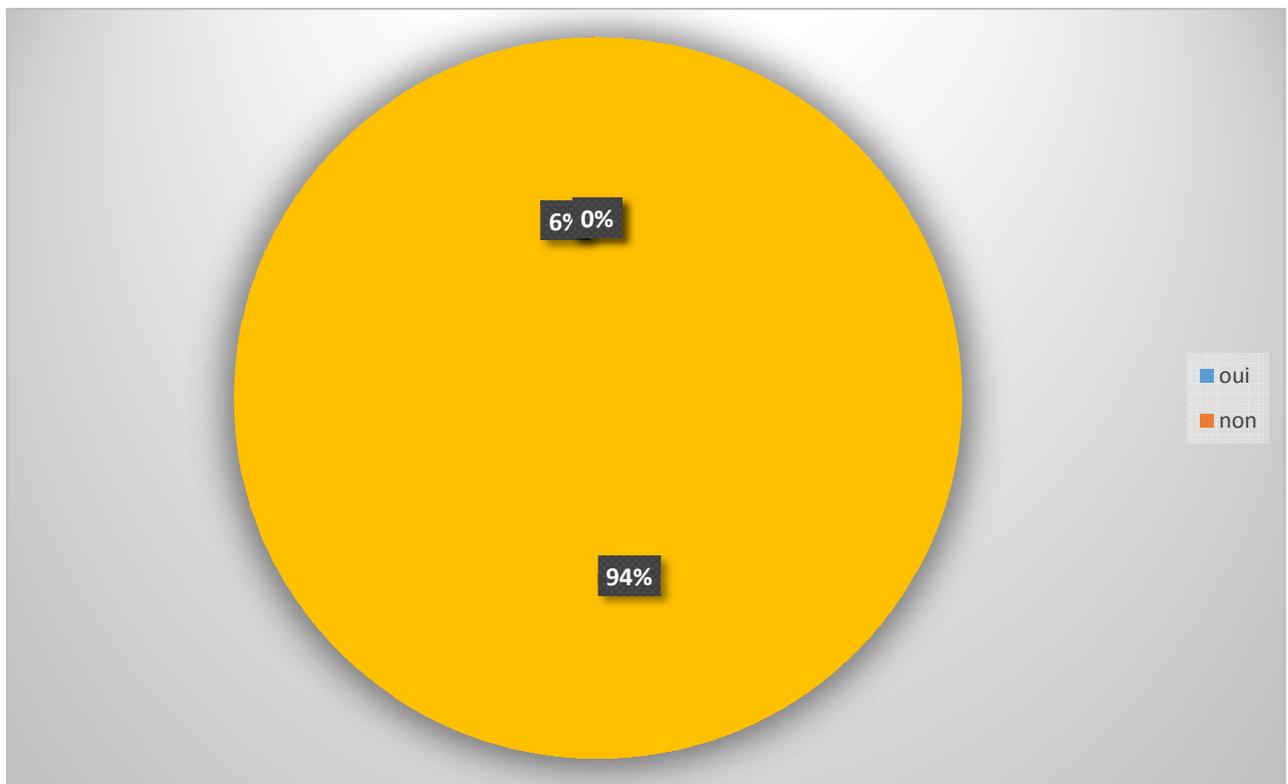
A partir de cette figure on remarque que le système mis en place a facilité le travail des ouvriers selon 82% des personnels sondés, à l’opposer 17% voient le travail ni simple ni compliqué et seulement 1% qui voient que ce système a alourdi leurs travail.

**Tableau N°18 :**Est-ce-que les exigences de la norme ISO 22000 sont respectées ?

	effectifs	Pourcentage
oui	85	94,4
non	5	5,6
total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°17 :** le respect des exigences



Source : établi par nos sois

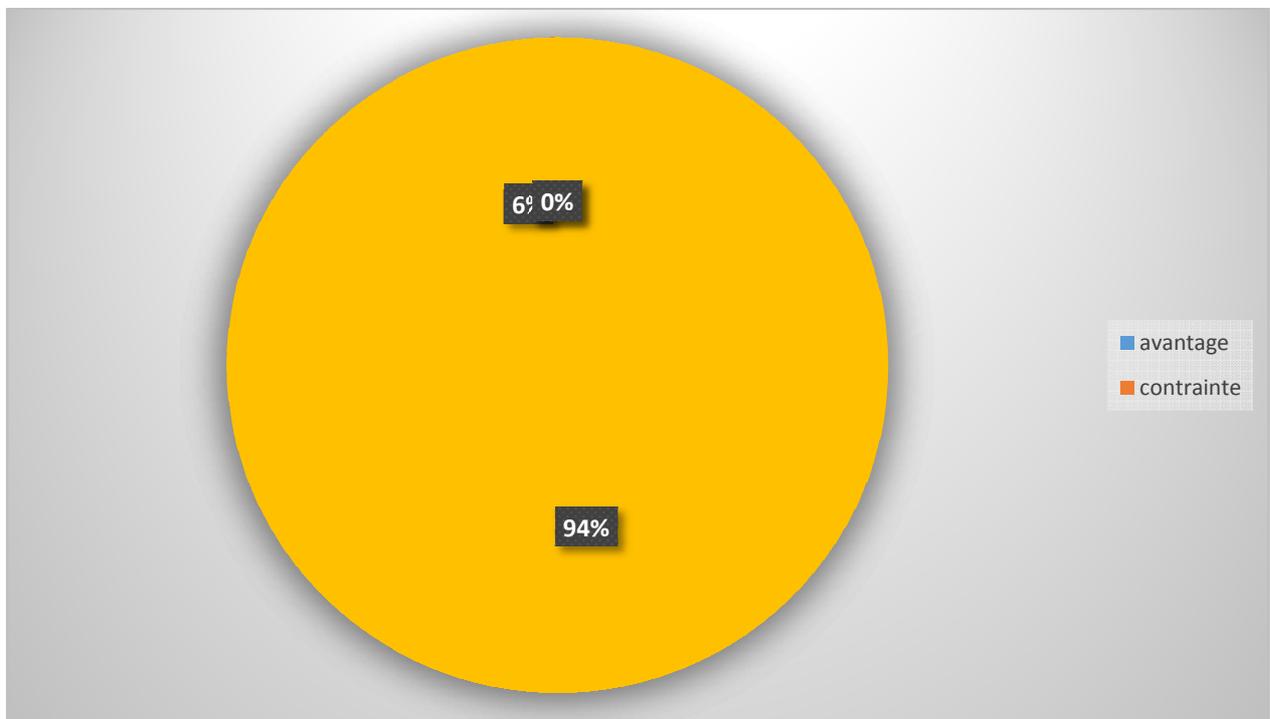
On remarque que 94% des personnes sondées voient que les exigences de la norme ISO 22000 sont respectées, par contre 6% voient le contraire.

**Tableau N°19 :**Comment considérez-vous la norme ISO 22000 ?

	Effectifs	Pourcentage
avantages	86	95,6
contraintes	4	4,4
total	90	100

Source :établi par nos sois

**Figure N°18 :** considération de la norme ISO 22000



Source : établi par nos sois

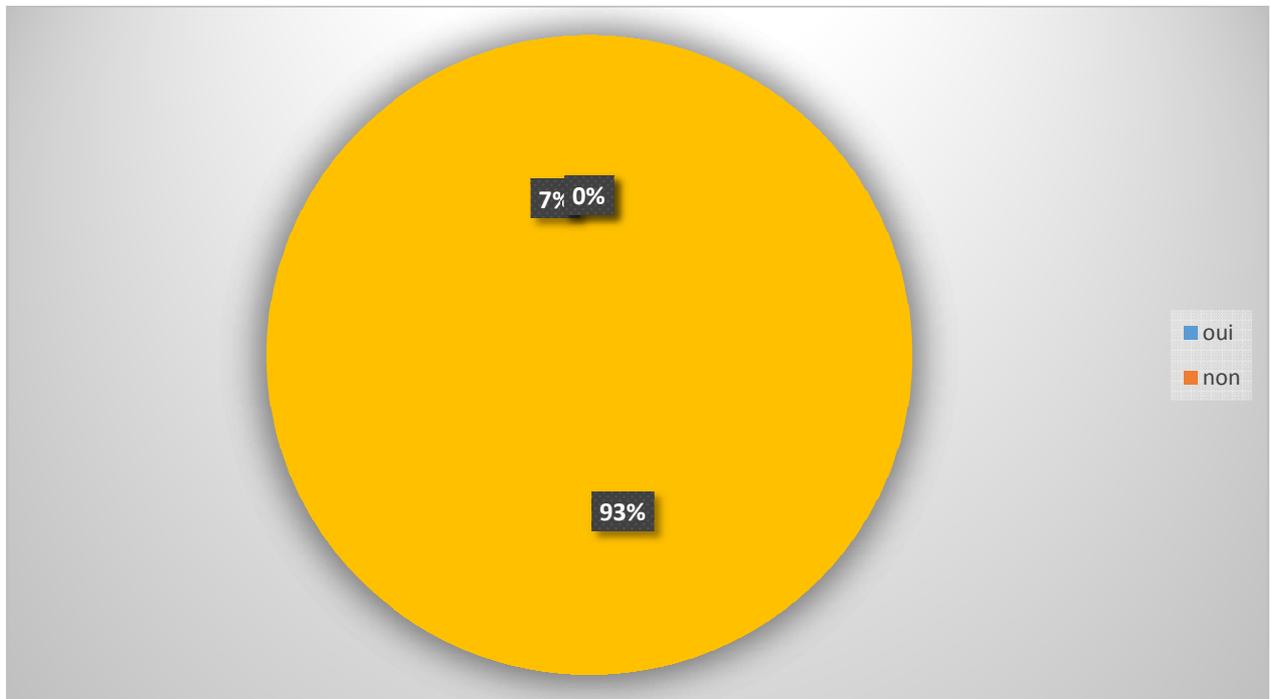
D'après cette figure, 94% des personnes sondées ont considérées la norme ISO 22000 comme un avantage pour l'entreprise et que 6% la considère comme une contrainte.

**Tableau N°20** :Est-ce que votre entreprise a programmé des formations sur la norme ISO 22000 ?

	effectifs	Pourcentage
oui	84	93,3
non	6	6,7
total	90	100

Source :établi par nos sois

**Figure N°19** : formation et sensibilisation



Source : établi par nos sois

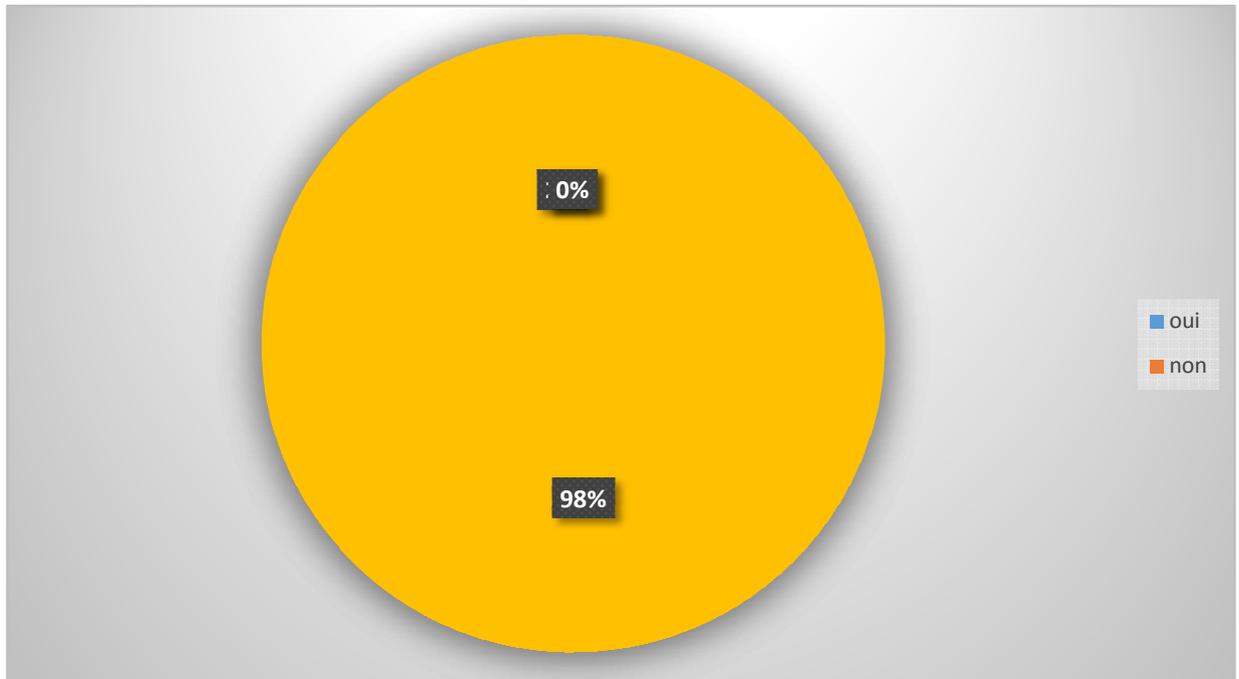
On constate que la majorité des personnes sondées sont sensibilisées et formées avec un taux de 93% et le reste ne sont pas touchées par le plan de formation.

**Tableau N°21 :** Avez-vous accueillez favorablement la mise en place de système de management de la SDA dans l'entreprise CEVITAL ?

	effectifs	Pourcentage
oui	88	97,8
non	2	2,2
total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°20 :** accueil de la mise en place d'un SMSDA



Source : établi par nos sois

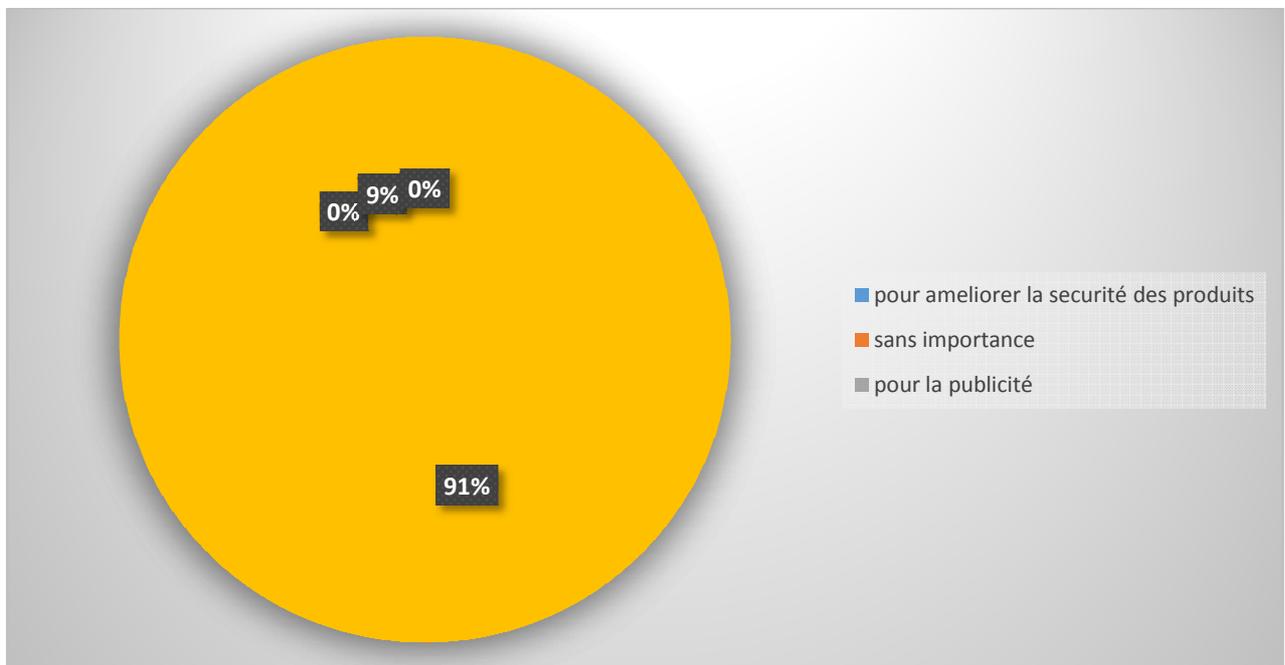
On remarque que 98% des personnes sondées ont accueillaient favorablement la mise en place d'un SMSDA et seulement 2% n'ont pas accueilli favorablement cette démarche.

**Tableau N°22 :**La certification de système de management de la sécurité des denrées alimentaires de CEVITAL est perçue comme :

	effectifs	Pourcentage
Une certification importante pour l'amélioration de la sécurité des produits	82	91,1
Une certification sans importance pour la sécurité des produits		
Une certification juste pour la publicité	8	8,2
total	90	100

Source : établi par nos sois

**Figure N°21 :** considération du certificat perçu



Source : établi par nos sois

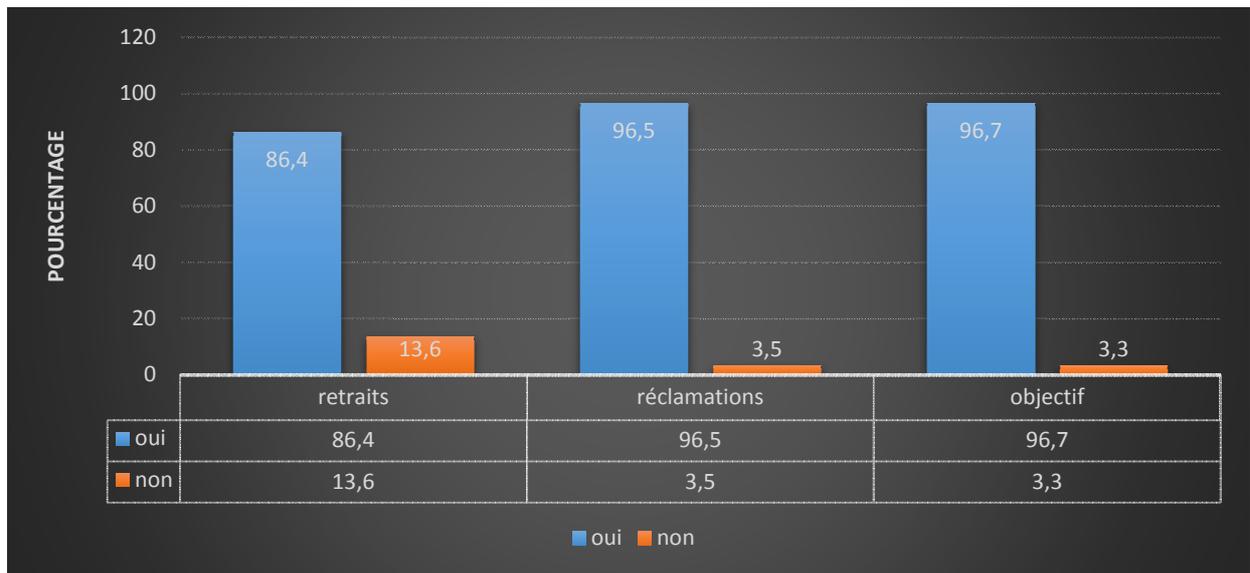
D'après cette figure, on constate que 91% des personnes sondées voient que la certification obtenue est considérée comme un moyen pour améliorer la sécurité des denrées alimentaires et uniquement 9% voient la certification comme une publicité pour l'entreprise.

### 2-3-Le teste des hypothèses et interprétation des résultats

#### Hypothèse 01 : la mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir l'efficacité

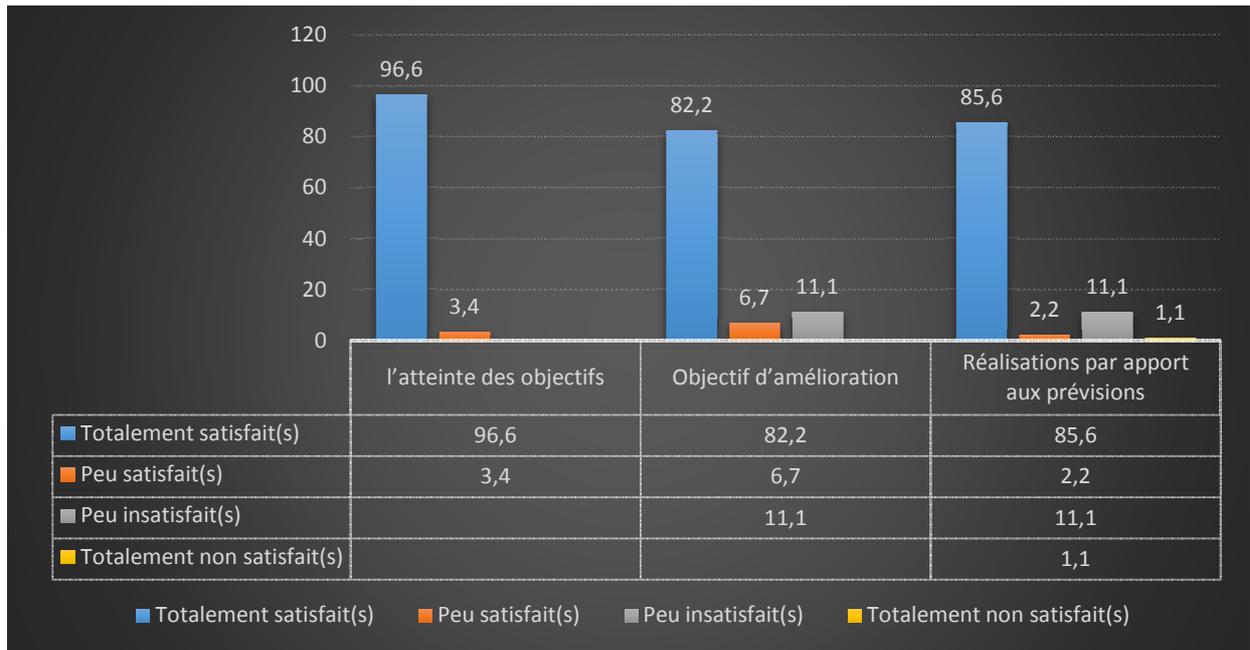
A l'aide des logiciels SPSS et Excel, on a obtenu les résultats de l'efficacité du système auprès du personnel sondé au sein de la CEVITAL, nous parvenons à la figure N°22 et 23.

Figure N°22 : l'efficacité du SMSDA (retraits, réclamations et objectifs)



Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire

Figure N°23 :l'efficacité du SMSD (l'atteinte des objectifs, objectifs d'améliorations et réalisations par apport aux prévisions)



**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

A la lumière de la figure N° 22 et N° 23 concernant l'efficacité du SMSDA, on dégage les interprétations suivantes :

Pour la figure N°04, les retraits de produits il ya 86,4% des personnes sondés ont répondu qu'il ya des rappelles des produits, par contre une minorité de 13,6% affirment le contraire, quant aux réclamations clients, 96,5% ont dit qu'il ya des réclamations et le reste l'infirmen.

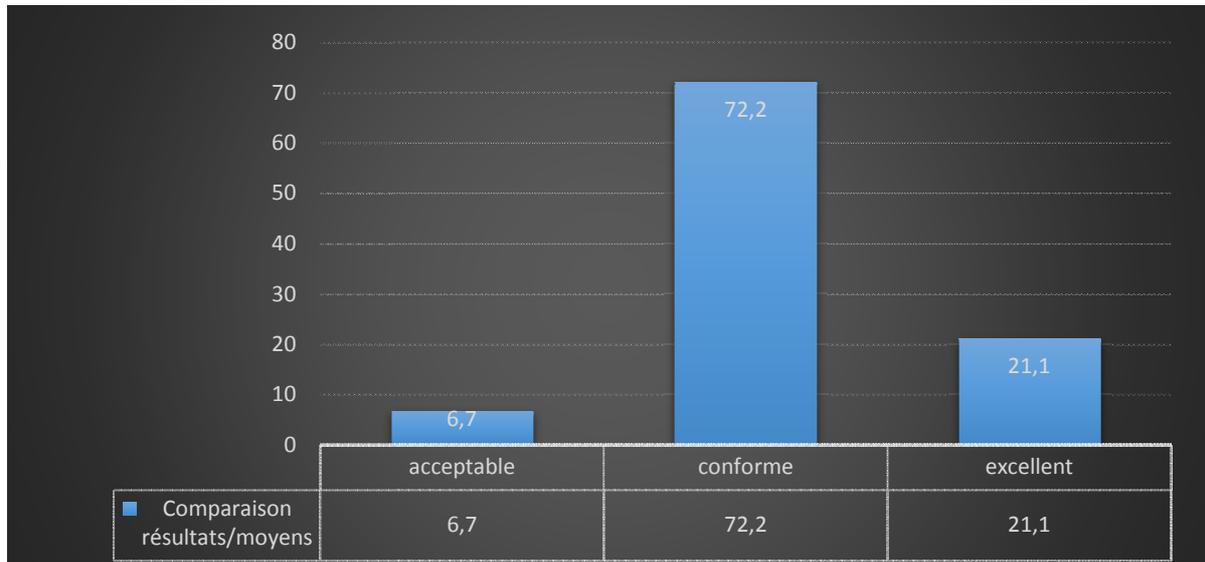
Concernant l'atteinte des objectifs, la majorité du personnel sondé soit 96,7% voit que les objectifs sont atteints et seulement 3,3% qui 'ont une opinion différente.

Pour la figure N°05, suivant notre proposition de question relative au pourcentage de l'atteinte des objectifs 20%,40% ,60% et 80% ,la majorité du personnel sondé soit 96,6% l'ont affirmé à 80%,et seulement 3,4% L'infirmen. Et pour l'objectif d'amélioration et les réalisations par rapport aux prévisions sont totaletement satisfaits respectivement à un pourcentage de 82,6% et 85,6% d'après les personnes sondées, et que 11,1% peu insatisfaits pour les deux.

Bienque le taux de réclamations des clients et les retraits de produits soient élevés.On constate qu'il n'ya aucune influence sur l'atteinte des objectif, parce que les réclamations sont prisent en considération et les retraits sont traitaient, donc le système est efficace.

**Hypothes02 : la mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir l'efficience**

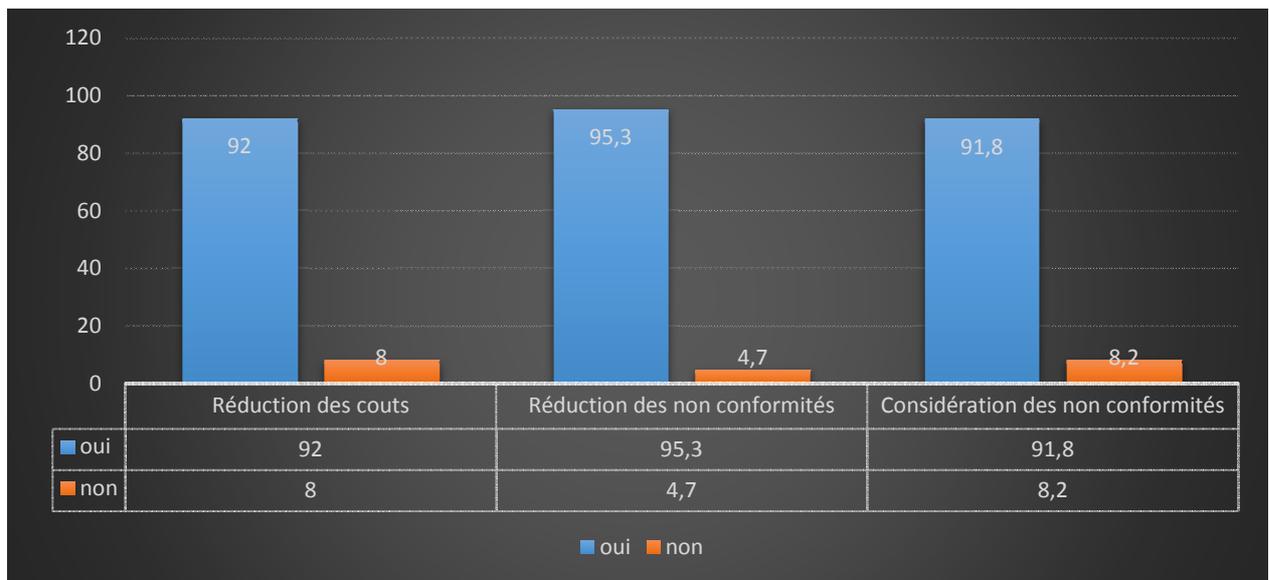
**FigureN°24 : comparaison entre les résultats et les moyens mis en ouvres**



**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

D'après cette figure, on remarque que la comparaison des résultats par apport aux moyens mis en ouvres sont : conforme à 72,2%, excellent à 21,1% et acceptable à 6,7% d'après les ouvriers sondés.

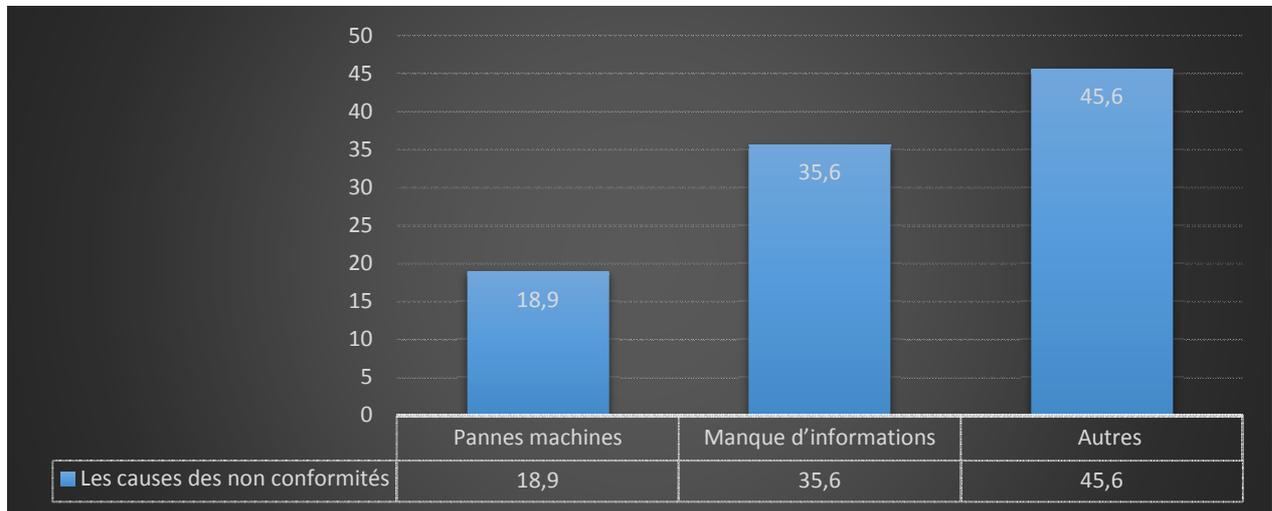
**FigureN°25 :l'efficience du SMSDA**



**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

On remarque que la mise en place d'un SMSDA a réduit les coûts de productions et les non conformités, et les non conformités sont considérées récupérable à 91,8% d'après les personnes sondées.

**Figure N°26 : les causes des non conformités**



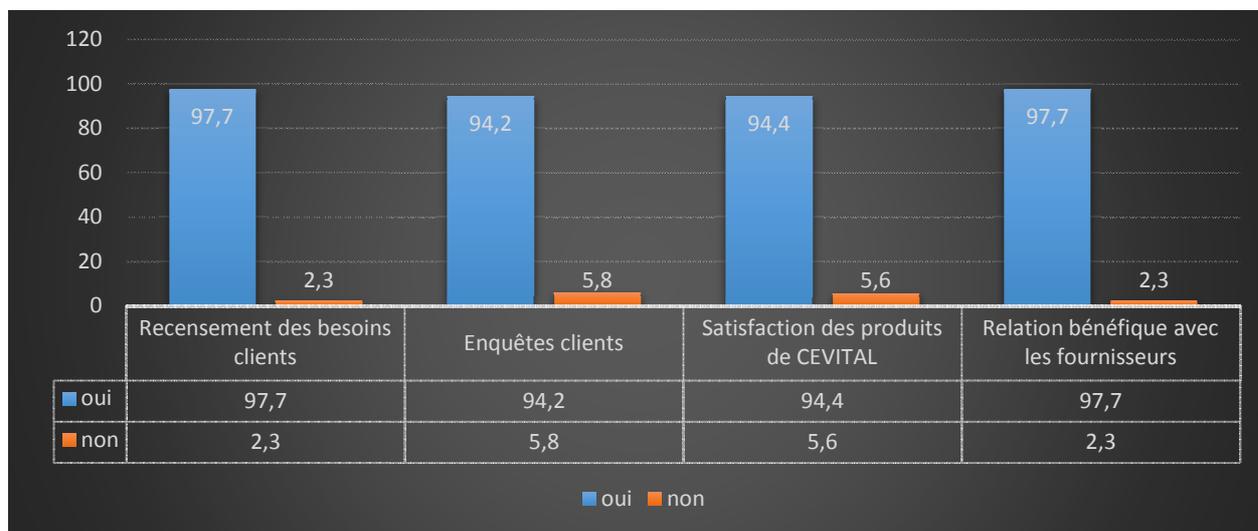
**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

D'après cette figure, on constate que la cause principale des non conformités est liée à des causes diverses (le stockage, contamination, non-respect des bon pratiques d'hygiènes....), et les autres causes comme le manque d'information avec un taux de 35,6% et les pannes machines avec un taux 18,9%.

D'après les figures précédentes, on constate que la mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir l'efficience.

**Hypothese03 : la mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir laPertinence**

**Figure N°27 : la pertinence**

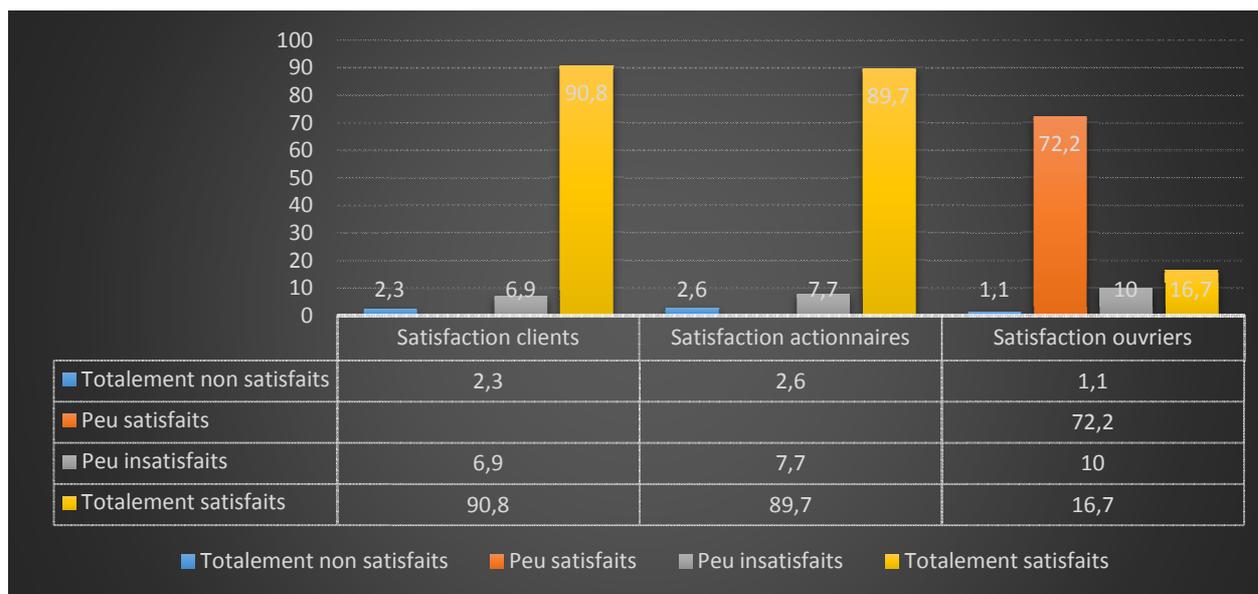


**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

D’après cette figure, on constate que CEVITAL veille sur la satisfaction de ses clients, elle a réalisée pour cela des enquêtes et des recensements des besoins auprès de ces clients.

Les ouvriers sont satisfaits des produits de l’entreprise et concernant la relation avec les fournisseurs elle est bénéfique.

**Figure N°28 : la satisfaction des parties prenantes**



**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

A partir de cette figure, on constate que les clients et les actionnaires sont satisfaits à un taux respectivement de 90,8% et 89,7% d'après les personnes sondées, et concernant les ouvriers sont très peu satisfaits à un taux de 72,2%.

La mise en place d'un SMSDA permet de satisfaire presque la totalité des parties prenantes, alors l'entreprise arrive à avoir un système partiellement pertinent.

#### 2-4-Récapitulatif des résultats des hypothèses

**Tableau N°23 : Récapitulatif des résultats des hypothèses**

hypothèses	Effet positif sur la performance d'un SMSDA
La mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir l'efficacité	confirmé
La mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir l'efficience	confirmé
La mise en place d'un SMSDA permet d'obtenir la pertinence	Partiellement confirmé

**Source : établi par nos sois à base des résultats de questionnaire**

#### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé la gestion de la performance au sein d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dans l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL sur la base des différents indicateurs et d'un questionnaire de recherche.

Le système mis en place a dégagé plusieurs résultats, on a recueilli des informations à travers des données de l'entreprise et du personnel sondé concernant la performance du SMSDA, à l'aide des logiciels SPSS et EXCEL, permettant à conclure que le système mis en place est efficace, efficient et partiellement pertinent.

### Conclusion générale

Nous avons souligné au début de notre travail les concepts de base théoriques sur la qualité et le management de la sécurité des denrées alimentaires, les exigences du système et la gestion de la performance de ce dernier afin de mieux comprendre notre thème de recherche, en suite on a traité les différentes étapes de la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) selon le référentiel ISO 22000 au sein de l'entreprise agro-alimentaire (CEVITAL), pour qu'on puisse gérer les résultats dégagés par ce dernier.

Ce système obéit à un certain nombre d'exigences selon la norme ISO22000 qui doivent être respectées, c'est un moyen de compétitivité de veiller sur la sécurité des produits alimentaires.

L'analyse des résultats obtenus par la mise en place d'un SMSDA, en nous appuyant sur quelques indicateurs et un questionnaire de recherche, nous a permis de mieux cerner la performance du système.

Dés lors, la question de la performance du SMSDA est analysée et interprétée sur la base des données collectées concernant les indicateurs de mesure de la performance et les informations recueillies auprès des personnes sondées au sein de l'entreprise.

L'analyse et l'interprétation des informations et des données obtenues sont effectuées à l'aide des logiciels SPSS et EXCEL qui nous a permis de mettre en exergue les résultats obtenus.

En effet, tout au long de notre étude empirique, on a constaté que les objectifs escomptés par CEVITAL sont atteints malgré les contraintes des clients et les retraits de produits, la comparaison entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus sont satisfaisants et les parties prenantes sont satisfaites malgré que les ouvriers sont peu satisfaits.

En fin, on peut dire que le système de management de la sécurité des denrées alimentaires mis en place au sein de la CEVITAL est efficace, efficient et partiellement pertinent, alors le SMSDA est globalement performant.

## Annexe N°01 :questionnaire de l'enquête

### ❖ Question d'identification de l'enquêté :

- 1) Quel poste occupez-vous actuellement ?.....
- 2) Catégorie socio professionnelle :.....
- 3) Quel est votre niveau d'étude ?.....
- 4) Ancienneté professionnelle dans l'entreprise CEVITAL ?.....ans

### ❖ Le système de management de la sécurité des denrées alimentaires(SMSDA) dans l'entreprise :

- 5) Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMSDA ?  
- Oui  Non
- 6) Est-ce-que le SMSDA a été certifié par un organisme accrédité ?  
- Oui  Non
- 7) Est-ce-que la politique de votre entreprise est affichée ?  
- Oui  Non
- 8) Êtes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management de la SDA ?  
- Oui  Non
- 9) Après la certification du système de management de la SDA de votre entreprise CEVITAL selon la norme ISO 22000 version 2005, que disiez-vous ?  
- Cela alourdi votre travail   
- Travail ni plus simple ni plus compliqué   
- Cela facilite votre travail
- 10) Est-ce-que les exigences de la norme ISO 22000 sont respectées ?  
- Oui  Non
- 11) Comment considérez-vous la norme ISO 22000 ?  
-Contrainte  Avantage
- 12) Est-ce que votre entreprise a programmé des formations sur la norme ISO 22000 ?  
- Oui  Non

13) Avez-vous accueillez favorablement la mise en place de système de management de la SDA dans l'entreprise CEVITAL ?

- Oui  Non

14) La certification de système de management de la sécurité des denrées alimentaires de CEVITAL est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la sécurité des produits
- Une certification sans importance pour la sécurité des produits
- Une certification juste pour la publicité

❖ **l'efficacité du SMSDA**

15) Ya-t-il des retraits de produits ?

- Oui  Non

16) Ya-t-il des réclamations clients ?

- Oui  Non

17) Est-ce-que CEVITAL arrive à atteindre ses objectifs ?

- Oui  Non

18) A quel pourcentage ?

20>  40>  60>  80>

19) L'atteinte des objectifs d'amélioration ?

- Totalement non satisfait(s)
- peu satisfait(s)
- peu insatisfait(s)
- totalement satisfait (s)

20) La conformité des réalisations par rapport aux prévisions ?

- Totalemment non satisfait(s)
- peu satisfait(s)
- peu insatisfait(s)
- totalement satisfait (s)

❖ **l'efficience du SMSDA**

21) Les résultats de SMSDA par rapport aux moyens mise en œuvre ?

Insuffisant  acceptable  conforme  excellent

22) Ya-t-il une réduction des couts de production après la certification selon la norme ISO 22000 ?

- Oui  Non

23) Est-ce-que il Ya une réduction des non-conformités ?

- Oui  Non

24) Comment considérez-vous les non-conformités ?

Récupérables  rejets

25) Les causes des non- conformités du a :

-une main d'ouvre non qualifiée

-les pannes des machines

-manque d'information

-

Autresjustifier.....

.....

.....

❖ **La pertinence**

26) Recensez-vous les besoins de votre clientèle ?

-Oui  Non

27) Effectuez-vous des enquêtes pour évaluer la satisfaction de votre clientèle ?

- Oui  Non

28) La satisfaction de votre clientèle :

-Totalemment non satisfait(s)   
- peu satisfait(s)   
-peu insatisfait(s)   
-totalement satisfait (s)

29) La satisfaction des actionnaires :

-Totalemment non satisfait(s)   
- peu satisfait(s)   
-peu insatisfait(s)   
-totalement satisfait (s)

30)La satisfaction des ouvriers :

-Totalemment non satisfait(s)   
- peu satisfait(s)   
-peu insatisfait(s)   
-totalement satisfait (s)

31) Etes-vous satisfaits des produits de CEVITAL au temps que clients ?

-Oui  Non

32) Est-ce-que il y a une relation bénéfique entre les fournisseurs et l'entreprise ?

-Oui  Non



**POLITIQUE DE SECURITE DES  
DENREES ALIMENTAIRES  
(RESPONSABILITE DE LA DIRECTION)**

N° Réf :	F-QHSE-051
Date de révision :	15 Mai 2012
Version :	5

La vocation de Cevital Agro industrie en tant qu'acteur des secteurs secondaire et tertiaire, est de produire, conditionner, distribuer et vendre du sucre solide et liquide, les huiles alimentaires et acides et la margarine destinés aux grossistes, industriels, dépositaires, représentants, détaillants et consommateurs finaux, tant sur le marché national qu'à l'exportation.

Compte tenu de la conjoncture aussi bien nationale qu'internationale et de la concurrence accrue dans le secteur agroalimentaire, seule une maîtrise de notre positionnement stratégique, une amélioration permanente de nos performances ainsi qu'une optimisation de notre organisation interne, peut nous garantir la pérennité et le développement de nos marchés.

Cevital Agro industrie étant consciente de l'importance de la place qu'occupe le consommateur dans la chaîne alimentaire et des dangers liés aux denrées alimentaires, compte s'inscrire dans une démarche citoyenne et volontaire afin d'assurer la mise sur le marché d'un produit sûr et sain à la consommation.

Pour ce faire, Cevital Agro industrie s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires et utiles afin de s'adapter aux nouvelles dispositions réglementaires nationales et internationales en matière de sécurité des denrées alimentaires et ceci en intégrant à son savoir faire, ses unités de production ultra modernes, son contrôle strict de la qualité et son réseau de distribution performant, un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000-2005.

Pour atteindre ces objectifs nous devons :

- 1- Veiller à ce que la Direction soit garante de la création d'un environnement de travail propice à la motivation, en se basant sur la communication et l'implication du personnel tout en prenant en considération la législation en vigueur.
- 2- Développer les compétences du personnel par la formation et l'accompagnement dans les divers domaines de la sécurité des denrées alimentaires.
- 3- Maîtriser la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux afin d'assurer l'amélioration continue du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.
- 4- Créer des tableaux de bord, analyser les résultats et agir en prenant des actions correctives pour les non-conformités qui se présentent dans la perspective d'une amélioration continue.
- 5- Veiller à ce que l'application du système de la sécurité des denrées alimentaires soit respectée en permanence par tout le personnel.
- 6- Réduire voire éliminer le nombre de dépassement des CCP et/ou des oPRP.
- 7- Mettre en place une évaluation des fournisseurs afin de développer un partenariat.



Fait à Béjaïa, le 15 Mai 2012

Francesc GOULA MALLOFRE  
Directeur Général

**M. Francesc GOULA MALLOFRE**  
**Directeur Général CEVITAL Agro industrie**