

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلبية

## Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en  
« Management Par la Qualité »

# Contribution à la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 et ISO 22000

## Etude de cas: SARL INAMED

Élaboré par:

AZZOUZ Katia

MEBARKI Yacine

Soutenu le 20/06/2023 devant les membres de jury :

Président : Pr. AMOKRANE Mustapha

Examineur : Dr. BELIMANE Wissem

Encadrante : Dr. DJENNADI Lydia

Co-encadrant : Mr. BEDAIDA Imad-Eddine

Promotion : 2021/2023

## **Résumé**

ISO 9001 et ISO 22000 sont deux normes fondamentales couvrant différents aspects du management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires. L'intégration de ces normes offre une approche efficace pour réduire les coûts, optimiser l'utilisation des ressources et répondre aux attentes des parties prenantes, tout en se démarquant sur le marché. Notre étude se concentre sur la mise en place d'un système de management intégré des normes ISO 9001 et ISO 22000 au sein de l'entreprise SARL INAMED. À travers une approche qualitative et l'utilisation de plusieurs outils, nous avons analysé l'état actuel de l'entreprise, identifié les non-conformités et proposé des actions pour améliorer le fonctionnement et éliminer les écarts. En intégrant ces deux normes, SARL INAMED peut bénéficier d'une approche cohérente et systématique pour gérer la qualité et assurer la sécurité des denrées alimentaires, tout en atteignant ses objectifs organisationnels. Nos résultats décrivent le déroulement des actions de processus de la mise en œuvre du système de management intégré QSDA. En conclusion, notre étude met en évidence l'importance de la mise en place d'un système de management intégré des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 au sein de l'entreprise SARL INAMED.

Mots clés : système management intégré, ISO9001, ISO22000, non-conformité, qualité, sécurité des denrées alimentaires.

## Abstract

ISO 9001version 2015 and ISO 22000version 2018 are two basic standards covering different aspects of quality management food and safety management. The integration of these standards offers an effective approach to reduce costs, optimize the use of resources and meet the expectations of stakeholders, while also standing out in the market. Our study focuses on the implementation of an integrated management system of ISO 9001version 2015 and ISO 22000version2018 standards within the company SARL INAMED. Through a qualitative approach and the use of several tools, we analyzed the current state of the company, identified non compliance and proposed actions to improve operations and eliminate discrepancies. By integrating these two standards, SARL INAMED can benefit from a coherent and systematic approach to manage the quality and ensure food safety, while achieving its organizational objectives. Our results describe the process actions of the implementation of the QSDA integrated management system. In conclusion, our study highlights the importance of the implementation of an integrated management system of ISO 9001version 2015 and ISO 22000version 2018 standards within the company SARL INAMED. Keywords: integrated management system, ISO9001, ISO22000, non-compliance, quality, food safety.

## ملخص

يعتبر معيارا ايزو 9001 نسخة 2015 و ايزو 22000 نسخة 2018 أساسيتان حيث تشمل إدارة الجودة وإدارة سلامة الأغذية. آلية الدمج لهذان المعياران تمنح منهاج فعال من أجل خفض التكاليف, تحسين كيفية استغلال الموارد و كذا الرد على متطلبات كل الجهات ذات مصلحة, وكل هذا مع ضمان البروز في السوق. من خلال دراستنا ركزنا على تأسيس نظام إدارة مدمج للمعياران 9001 نسخة 2015 و ايزو 22000 نسخة 2018 على مستوى المؤسسة ش ذ م مإناماد. عن طريق استخدام دراسة نوعية مع استعمال عدة أدوات, تمكنا من تحليل الوضع الحالي للمؤسسة, تحديد عدم المطابقة و كذا اقتراح مخطط عمل بغرض التحسين من تسيير المؤسسة و إزالة الفوارق. من خلال دمج هذان المعياران المؤسسة ش ذ م مإناماد يمكنها الإستفادة من منهجية ثابتة و من أجل إدارة الجودة و إدارة سلامة الأغذية, مع تحقيق الأهداف التنظيمية. نتائجا تصف خطوات العمل لوضع نظام تسيير مدمج. ختاماً, دراستنا تسلط الضوء على أهمية وضع نظام إدارة مدمج للمعيارين 9001 نسخة 2015 و ايزو 22000 نسخة 2018 على مستوى المؤسسة ش ذ م مإناماد.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة مدمج, ايزو 9001 نسخة 2015, ايزو 22000 نسخة 2018, عدم المطابقة, جودة, إدارة سلامة الأغذية.

## **Remerciement**

*Tout d'abord, nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté, la Patience et la force de faire ce travail. Nous exprimons notre gratitude à nos encadrants : **Dr. DJENNADI Lydia** et **Mr. BEDAIDA Imad-Eddine** pour leurs précieux conseils et orientations tout au long de ces trois mois. Leur ouverture, inclusion, compétence et leur patience nous ont aidés à faire notre travail. Nous Remercions également les professeurs et enseignants qui ont accepté de faire partie du jury pour évaluer ce mémoire. Un grand merci à notre tuteur **Mr. KABERANE ABDELKRIM**, directeur QHSE au sein de l'entreprise **SARL INAMED** pour sa contribution à cette recherche, ainsi qu'à tous les collaborateurs qui nous ont aidés dans la mise en œuvre de notre étude. Nous tenons à remercier l'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif de l'ENSM pour les diverses connaissances et expériences qu'ils ont pu nous apporter dans ce domaine.*

*À nos parents, aucune révérence ou remerciement ne peut égaler le soutien que vous nous avez apporté et les valeurs que vous nous avez inculquées, vous êtes notre noyau de motivation et de détermination.*

*Nous remercions nos amis et collègues pour leur soutien tout au long de cette période stressante.*

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	I
<b>Remerciement</b> .....	III
Table des matières .....	IV
<b>Liste des tableaux</b> .....	VII
<b>Liste des figures</b> .....	VIII
<b>Liste des abréviations</b> .....	IX
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	X
<b>CHAPITRE I : APPROFONDISSEMENT CONCEPTUEL DU SYSTÈME MANAGEMENT INTÉGRÉ.</b> .....	VIII
<b>Section 01 : étude des pratiques managériales précédentes liées à la mise en place d'un système de management intégré (Revue de littérature)</b> .....	4
<b>1. Répartition des normes du système management intégré</b> .....	4
<b>2. La performance qu'offre l'intégration des systèmes de management</b> .....	5
<b>3. Le système management intégré, quels avantages et quelles limites (difficultés)?</b> .....	7
A. Les avantages .....	7
B. Les limites (difficultés) .....	8
<b>4. Les facteurs clés de la mise en place d'un système management intégré</b> .....	10
<b>5. La démarche de mise en place d'un système management intégré :</b> .....	11
<b>Section 02 : Cadre théorique pour la mise en place d'un système management intégré ISO9001version2015 ISO22000 version 2018 (Cadre conceptuel)</b> .....	13
<b>1. Notions liées au système de management intégré ISO 9001 et ISO 22000</b> .....	13
<b>1.1 La qualité</b> .....	13
<b>1.2 La qualité et la sécurité des denrées alimentaire</b> .....	14
<b>1.3 La normalisation</b> .....	15
<b>1.4 La certification</b> .....	15
<b>2. La norme ISO 9001verion 2015</b> .....	15
<b>2.1. Définition de la norme ISO9001</b> .....	15
<b>2.2 Historique et évolution de la norme ISO 9001</b> .....	18
<b>2.3 Les principes de management de la qualité</b> .....	19
<b>2.4 Les avantages et les difficultés de la mise en place de la norme ISO9001</b> .....	20
<b>2.4.1 Les avantages de la norme ISO9001</b> .....	20
<b>2.4.2 Les difficultés</b> .....	22
<b>3. La norme ISO22000 version 2018</b> .....	23
<b>3.1 Définition de la norme ISO 22000</b> .....	23
<b>3.2 Historique et évolution de la norme ISO 22000</b> .....	23
<b>3.3 Les principes de la norme ISO 22000 version 2018</b> .....	25

3.4 Les avantages et limites de la norme ISO 22000.....	28
3.4.1 Avantages de la norme ISO22000.....	28
3.4.2 Limites de la norme ISO 22000 version 2018.....	30
4. Le système de management intégré.....	30
4.1 Définition du SMI.....	31
4.2 Avantages et difficulté de la mise en place du SMI.....	32
4.2.1 Les avantages du SMI.....	32
4.2.2 Les difficultés.....	33
4.3 L'intégration des systèmes management.....	33
4.3.1 La stratégie d'intégration.....	34
4.3.2 La méthodologie d'intégration.....	34
4.3.3 Le niveau d'intégration.....	35
4.3.4 L'intégration des audits.....	36
4.4 La structure documentaire du SMI.....	37
4.4.1 La gestion documentaire.....	37
4.4.2 La pyramide documentaire.....	39
4.5 La mise en place d'un système management intégré.....	41
CHAPITRE II : .....	IX
CADRE METHODOLOGIQUE .....	IX
ET CONTEXTUEL .....	IX
Section 1 : Présentation de la méthode de recherche.....	47
1. Présentation du projet.....	47
2. Présentation de la méthode utilisée.....	48
3. Outils de collecte des données .....	48
Section02 .Présentation de l'organisme d'accueil .....	55
1. Historique.....	55
2. Fiche d'identité de l'entreprise .....	56
3. Organigramme de l'entreprise.....	57
4. Gammes de produits proposés par INAMED.....	58
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO9001VERSION2015 ET ISO 22000 VERSION 2018.....	X
Section 01. Diagnostic du SMI et plan d'action proposé .....	60
1. Diagnostic du SMI par rapport aux exigences des deux normes ISO 9001 version 2015 et la norme 22000 version 2018.....	60
2. Plan d'action .....	70
Section 02 : la mise en œuvre du plan d'action.....	74

<b>1.</b>	<b>La mise en œuvre du plan d'action</b> .....	74
1.1	Analyse des enjeux internes.....	74
1.2	Domaine d'application.....	75
1.3	Matrice des interactions.....	76
1.4	Planning du SMI.....	78
1.5	Plan de communication.....	81
<b>2.</b>	<b>Discussion des résultats</b> .....	86
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	XI
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	XII
	<b>ANNEXES</b> .....	XIII
	<b>ANNEXE A. guide d'entretien</b> .....	90
	<b>ANNEXE B : domaine d'application</b> .....	91

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : les étapes de l'HACCP.</b> .....	27
<b>Tableau 2 : définitions du SMI.</b> .....	31
<b>Tableau 3 la démarche de la mise en place d'un système management intégré.</b> .....	42
<b>Tableau 4: Sources bibliographiques.</b> .....	49
<b>Tableau 5: Les personnes interrogées lors de l'entretien</b> .....	54
<b>Tableau 6: Échelle d'évaluation.</b> .....	62
<b>Tableau 7: rapprochement entre les exigences des normes 9001 version 2015 et 22000 version 2018.</b> .....	63
<b>Tableau 8 :Résultats globaux du diagnostic SMI.</b> .....	66
<b>Tableau 9 : Plan d'action.</b> .....	70
<b>Tableau 10: Matrice des interactions</b> .....	76
<b>Tableau 11: système de coloration d'état d'avancement.</b> .....	79
<b>Tableau 12 : Planning du SMI.</b> .....	79
<b>Tableau 13: plan de communication.</b> .....	83

## Liste des figures

<b>Figure 1: Schéma de la définition de la qualité selon le modèle KANO</b> .....	13
<b>Figure 2: Composantes de la qualité des denrées alimentaires</b> .....	14
<b>Figure 3: la structure de la norme iso9001 version 2015</b> .....	17
<b>Figure 4 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA</b> .....	18
<b>Figure 5: Rappel du cheminement historique de la norme ISO 9001</b> .....	19
<b>Figure 6 : la structure de la norme ISO22000version 2018.</b> .....	24
<b>Figure 7 : Synthèse des exigences de normes SMI pour la management documentaire</b> .....	38
<b>Figure 8 : Structure documentaire du SMI ISO9001 ISO22000</b> .....	39
<b>Figure 9 :Fiche d'identité de l'entreprise</b> .....	56
<b>Figure 10 Organigramme de la SARL INAMED</b> .....	57
<b>Figure 11 : gamme de produits proposés par INAMED</b> .....	58
<b>Figure 12 : Grille d'auto-évaluation: exemple de la norme la norme ISO 9001:2015. ( image floue)</b> .....	60
<b>Figure 13 : Représentation graphique des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO9001 version 2015</b> .....	67
<b>Figure 14: Représentation graphique des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO22000 version 2018.</b> .....	68
<b>Figure 15 : représentation graphique des résultats du diagnostic des deux normes dans le cadre du système management intégré</b> .....	69
<b>Figure 16: Analyse PESTEL</b> .....	75
<b>Figure 17: Démarche du travail</b> .....	86

## **Liste des abréviations**

**ISO** : International Standards Organization (organisation internationale de normalisation).

**SMI** : Système Management Intégré.

**HACCP** : Hazard Analysis and Control of Critical Point (Analyse des Danger et Maîtrise des Points Critiques).

**PRP** : Programme Pré Requis.

**SMQ** : Système Management Qualité.

**SMSDA** : Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires.

**QSDA** : Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires.

**RMI** : Responsable Management Intégré.

**PDCA** : plan do act check.

**HLS** : High level structure.

**SWOT** : strengths, weaknesses, opportunities et threats.

**PESTEL** : politiques économiques sociaux technologiques environnementaux légaux.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

# INTRODUCTION

---

À l'heure actuelle, l'évolution du secteur industriel se positionne dans un contexte mondial concurrentiel, où le progrès technologique est éternel, les exigences du marché s'intensifient et les ressources naturelles se régressent, il conviendrait donc de bien veiller à répondre aux exigences des clients et de la législation pour survivre. Ce qui met la pression sur les entreprises pour adapter leurs systèmes de fonctionnement. (Jose de Oliveira, 2013)

L'industrie agroalimentaire plus précisément est confrontée à divers types de pressions, elle doit d'une part, démontrer son aptitude à fournir instantanément des produits et des services conformes aux exigences des clients. Et d'autre part, faire front à des consommateurs d'âge et de catégorie variés (enfants, femmes enceintes, sportifs et personnes âgées) qui ont en droit d'attendre que les aliments qu'ils consomment soient sans danger, propres à la consommation et sûrs, répondant ainsi à leurs besoins distingués. Face à cette situation, un système de management de la qualité s'avère insuffisant pour garantir la sécurité des aliments. Les initiatives mondiales ont révélé la création de plusieurs standards spécifiques à cette préoccupation à travers de multiples référentiels. (HOUICHER, 2020)

L'organisation internationale de la normalisation (ISO) propose des normes volontaires qui répondent à ces deux préoccupations précédentes des industriels agroalimentaires et de leurs clients et consommateurs. Il s'agit de la norme ISO 9001 relative au système de management de la qualité, et la norme ISO 22000 relative au système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Pour plus de cohérence, les travaux du bureau de management technique de l'ISO ont conduit, en 2014, à l'adoption d'une nouvelle structure HLS permettant l'harmonisation de la forme des différentes normes de système de management, en proposant des titres d'articles identiques, des textes identiques et des termes et définitions de base communs pour les normes du système de management futurs (ISO/IEC, 2017). Ceci permettra la possibilité d'harmoniser les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 en un seul système intégré.

Un système management intégré est défini comme un ensemble de processus interconnectés partageant un fonds unique de ressources humaines, financières, de matériaux et d'informations, et qui permet d'élaborer une stratégie optimale. (ISPAS & Mironeasa, 2022)

Avec la divergence des exigences des parties prenantes et les travaux sur l'établissement d'une similitude entre les normes qui les traitent, les stratégies des entreprises agroalimentaires visant à aligner ces systèmes sous une forme intégrée au sein d'un système

# INTRODUCTION

---

unique de qualité et de sécurité des aliments sont de plus en plus remises en question. Avec la divergence des exigences des parties prenantes et la similitude qui existe entre les deux normes, une remise en question de la stratégie des entreprises agroalimentaires est de plus en plus faite afin d'adapter ces systèmes et ces normes sous une forme intégrée en un seul système Qualité et Sécurité des Denrées Alimentaires (QSDA). (Fonesca luis, 2019). Ceci donne l'occasion aussi aux entreprises d'avoir des processus de certification intégrés.

Tous ces facteurs nous ont conduit à s'intéresser, en tant qu'étudiants en management de la qualité, à la mise en place d'un système de management intégré basé sur le management de la qualité traduit par la norme ISO 9001 dans sa version 2015, et le management de la sécurité des denrées alimentaires traduit par la norme ISO 22000 dans sa version 2018.

Nous avons choisi de mener notre étude chez la SARL INAMED comme lieu de stage, du 05 Février 2023 au 04 Mai 2023, en raison de sa volonté de s'engager dans une démarche de certification intégrée pour la norme ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 avant même de se lancer dans la production et la commercialisation de ses produits. Les dirigeants ont donc voulu associer le projet de certification à leur projet de création d'entreprise, ce qui est un type d'investissement qui n'est pas très commun dans notre pays.

Nous avons opté pour une approche qualitative pour notre étude, basée sur le recueil des informations à partir des expériences des différents acteurs du projet de mise en place du système de management. La collecte des données s'est réalisée à l'aide de plusieurs outils tels que l'analyse documentaire, les entretiens, les focus groups et l'observation.

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres, le premier chapitre aborde en premier lieu les travaux déjà effectués sur notre thématique, ensuite les notions théoriques qui traitent les systèmes de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires ainsi que leur intégration. Le deuxième chapitre fournit une présentation de la méthodologie et des outils que nous avons utilisés pour mener notre étude, ainsi qu'une présentation de la SARL INAMED. Le dernier chapitre est initié par un diagnostic sur l'état actuel du système management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, pour l'identification de l'écart constaté et d'élaboration du plan d'action. Finalement, nous avons contribué à la réalisation de quelques éléments de notre plan d'action dans le cadre de la période de stage effectuée et avons discuté les résultats principaux par rapport aux travaux empiriques que nous avons identifiés en revue de littérature.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous nous sommes posé la question suivante :

## INTRODUCTION

---

- **Quelle démarche adopter pour contribuer à la mise en place d'un système de management intégré des deux normes ISO 9001 et ISO 22000 dans une entreprise agroalimentaire ?**

Multiples questions secondaires découlent de cette question principale, et qui permettent de nous orienter au cours de notre travail :

- Quelle sont les facteurs clés qui permettront la réussite du diagnostic ?
- Comment combler les écarts constatés et valoriser les résultats du diagnostic ?
- comment organiser notre plan d'actions et s'en servir pour contribuer dans le cadre de notre stage à l'avancement de la mise en place du SMI ?

**CHAPITRE I :**  
**ETAT DE L'ART**

## **Section 01 : étude des pratiques managériales précédentes liées à la mise en place d'un système de management intégré (Revue de littérature)**

Afin de mieux comprendre, positionner notre travail, et exposer l'état des connaissances, méthodes et conclusions sur le domaine de la mise en place des systèmes de management et les notions qui leurs sont liées, une revue de littérature a été menée traitant les différents concepts de notre étude intitulée « Contribution à la mise en place d'un système de management intégré : ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Cas de l'entreprise agro-alimentaire INAMED »

Dans ce cadre, nous avons donc parcouru une série d'articles scientifiques.

### **1. Répartition des normes du système management intégré**

Les systèmes de management intégrés sont de plus en plus implantés dans les entreprises. Ces systèmes se composent de différents systèmes de management certifiés, généralement fondés sur un système de management de la qualité. Le SMI peut s'appuyer sur tout système de management fondé sur le concept de système de management ISO. R. WOLNIAK, (2020) a étudié la corrélation entre les normes qui constituent le SMI des différentes industries de l'Union Européenne qui sont déjà certifiées. Pour cela, il a calculé la corrélation entre la norme ISO 9001 version 2015 et les autres normes : ISO 14001 V 2018, ISO 45001 V 2018, ISO 22000 V 2018, ISO 27000 V 2013. D'après les résultats de recherche, l'auteur a déduit que l'accord entre l'ISO 9001 version 2015 et l'ISO 22000 version 2018 est le moins significatif, ce qui veut dire qu'il y a moins de similitude ou d'interactions entre ces deux normes que les autres combinaisons de normes. Cela peut être dû à des différences dans les exigences ou les domaines d'application de ces normes, ou à des raisons spécifiques aux secteurs industriels étudiés. Il est important de noter que cette conclusion est basée sur une étude spécifique et ne peut pas être généralisée à tous les cas de mise en place d'un SMI.

## 2. La performance qu'offre l'intégration des systèmes de management

Une étude réalisée par (BOUALI, 2022), sur les recherches antérieures lui a permis de déduire que la performance des normes de système management varie d'une étude à une autre :

(BOUALI, 2022), a étudié comment les systèmes de management affectent la performance des entreprises. Il a envoyé des questionnaires à des représentants de 13 entreprises algériennes et étrangères, en utilisant différents critères tels que les coûts, les réclamations, l'image de marque, les finances et les compétences des employés. L'auteur a déduit ce qui suit : Un système intégré QHSE à un impact positif sur la consolidation des clients, amélioration de l'image de marque et développement des connaissances des collaborateurs. En outre, l'adoption de ce système de management intégré a plusieurs avantages tels que l'amélioration de la performance en matière de santé et sécurité, la différenciation de l'entreprise de ses concurrents et la réduction des coûts.

L'article de (Purwanto & al , 2020), intitulé "Effet de la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 sur la performance de la qualité des industries d'emballage à Banten", se penche sur les effets de la mise en place d'un système de management intégré sur la performance de la qualité des entreprises d'emballage. Les auteurs ont mené une étude quantitative en envoyant un questionnaire en ligne aux responsables qualité de 44 entreprises certifiées aux normes ISO depuis au moins 3 ans. Les résultats de leur étude ont montré que la mise en place d'un système de management intégré permettait d'améliorer la qualité et la sécurité des produits alimentaires, d'augmenter la productivité et de réduire le nombre de produits non conformes.

L'étude quantitative menée par (Khaerul Fahmi, 2021) porte sur les entreprises automobiles en Indonésie et utilise un questionnaire en ligne distribué à 220 managers pour évaluer l'impact du système QHSE sur la performance opérationnelle. Les résultats de cette étude montrent que la mise en place des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 améliore la performance de la production, la motivation et la productivité des employés, ainsi que la performance organisationnelle. Cette amélioration de la performance a des avantages pour

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

l'entreprise, tels que la confiance des clients, l'attraction de nouveaux consommateurs et l'augmentation des bénéfices.

Dans un autre spectre, (A.N Khattak, 2018) ont porté leur attention sur l'impact de l'intégration de différents systèmes de management sur la qualité des produits dans un pays en développement comme le Pakistan, où la qualité des produits est rarement prise en compte sur leurs marchés. Pour mener à bien cette étude, les auteurs ont utilisé des méthodes quantitatives et qualitatives, en distribuant un questionnaire pour la collecte des données, ainsi qu'en menant des entretiens en face à face avec cinq responsables de l'assurance qualité et des représentants de la gestion, choisis par la méthode de boule de neige. Les personnes concernées étaient des employés appartenant à 175 industries. Les résultats ont montré ce qui suit :

- ISO 9001 version 2015 : il s'agit d'un outil stratégique qui aide les entreprises à réduire les coûts de production, les retours de produits, et donc à améliorer leur qualité.
- ISO 14001 version 2015 : malgré l'impact positif de cette certification sur l'aspect environnemental, sa contribution à l'amélioration de la qualité du produit reste minime. En effet, selon les acteurs interrogés, la certification ISO 14001 version 2015 vise principalement la conformité par rapport aux audits externes en termes de pertes et d'impact environnemental de leurs activités.
- OHSAS 18001 : cette certification vise principalement le côté humain, en assurant aux collaborateurs de meilleures conditions de travail et une assurance en termes de sécurité et de santé au travail.

Nous pouvons déduire donc que l'impact de système management intégré sur la qualité des produits est positif, mais aussi qu'en grande partie, c'est la norme ISO 9001 qui y contribue majoritairement.

En comparant ces résultats avec le contexte de notre pays, qui est un pays en voie de développement, où la situation organisationnelle et financière est meilleure que le Pakistan nous pouvons conclure qu'une certification SMI nous permettra d'avoir de meilleurs résultats en termes d'impact sur la qualité des produits algériens.

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

L'étude menée par (Agus Purwanto & Santoso, 2020) est particulièrement pertinente pour notre recherche, car elle examine les effets de la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 dans une entreprise agroalimentaire spécialisée dans la fabrication d'emballages. Bien que cette étude ait été réalisée en Indonésie, elle offre des résultats importants et des enseignements qui peuvent être transposés à notre contexte d'étude en Algérie.

Cette étude a utilisé une méthode quantitative en recueillant les données de 144 employés de 12 entreprises de l'industrie de l'emballage de la province de Banten, en Indonésie. Les données ont ensuite été traitées avec un logiciel statistique SEM afin de déterminer l'effet de la mise en œuvre d'un système de management intégré sur la performance qualité des industries d'emballage dans la province susmentionnée. Les résultats ont confirmé que ces deux normes ont un impact positif sur la qualité des produits, et par conséquent, sur l'augmentation de la satisfaction client, la diminution des réclamations clients, la réduction des défauts, la diminution des retours produit et la réduction des coûts.

### **3. Les avantages et les limites du système de management intégré**

#### **A. Les avantages**

En 2017, H, Muzaimi *et al* ont abordé l'intégration de plusieurs systèmes management constitués des normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 31000. Le but étant de déterminer les facteurs clés qu'offre l'intégration de ces normes (avantages). Que nous en citons quelques unes

- Simplification du processus de certification.
- Un meilleur management des risques.
- Augmenter la satisfaction des clients.
- Une meilleure image de marque.

Pour aboutir à ces résultats, l'auteur s'est servi des entretiens semi structuré qui portaient généralement sur

- 1) Élaborer une proposition fondée sur la théorie, qu'ils ont cherchés ensuite à tester.
- 2) Entreprendre une collecte de données par le biais des entretiens afin de comparer les résultats de cette étude à cette proposition théorique.
- 3) Modifier la proposition théorique à la lumière des résultats de l'étude de cas initiale.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

- 4) Entreprendre d'autres itérations de ce processus jusqu'à ce qu'une explication satisfaisante soit obtenue.

Toutefois, il convient de noter que l'article se concentre principalement sur les avantages de l'intégration des différentes normes sans aborder de manière critique les limites ou les possibles inconvénients liés à cette approche. De plus, la méthodologie utilisée pour mener l'étude de cas, bien qu'elle soit rigoureuse, peut être critiquée car elle se limite à une seule entreprise et ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Enfin, il est important de noter que l'article date de 2017 et que les normes ISO ont évolué depuis lors, ce qui peut influencer les résultats de l'étude.

### B. Les limites (difficultés)

L'article de (Cátia Pinto, 2022) propose une revue de la littérature sur les systèmes de management intégrés (SMI), dans le contexte de l'industrie 4.0. Les auteurs ont mené une recherche bibliographique exploratoire pour comprendre les principaux concepts liés aux SMI dans le contexte de la quatrième révolution industrielle, en utilisant les bases de données Scopus et Web of Science (WoS) pour collecter des travaux scientifiques de haute qualité. Au total, l'échantillon a inclus 48 articles de la base WoS et 117 articles de la base Scopus, en filtrant les articles les plus récents et les articles classifiés comme "revue". Les résultats de cette étude mettent en évidence plusieurs difficultés courantes liées à la mise en place des SMI, telles que le manque d'information, de formation et de communication avec l'équipe de travail, la faible motivation des employés, la variété des normes et objectifs des systèmes de management, ainsi que les défis liés à la promotion de l'intégration des SMI par l'ISO. Les auteurs soulignent également que les différences culturelles et de personnalités peuvent entraver l'intégration des SMI, ainsi que la crainte d'échouer dans leur mise en place. En outre, les employés peuvent ne pas être conscients des nouveaux changements et manquer de concepts d'intégration, tandis que les avantages de la mise en place d'SMI peuvent être mal compris ou inadéquats. Enfin, les auteurs notent que les réglementations sont régulièrement mises à jour, ce qui nécessite une mise à jour permanente des connaissances, et que les représentants de la direction peuvent manquer d'expérience dans la mise en place des SMI, ce qui peut entraîner une sous-estimation des exigences d'une certaine norme.

Cette étude bibliographique permet de mettre en avant les difficultés courantes rencontrées lors de la mise en place des SMI, en particulier dans le contexte de l'industrie 4.0. Cependant, il est important de noter que cette étude se base sur une recherche bibliographique

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

exploratoire, ce qui signifie qu'elle n'a pas permis de collecter de données empiriques sur les expériences réelles des entreprises dans la mise en place des SMI. De plus, la sélection des articles se base uniquement sur les bases de données Scopus et Web of Science (WoS), qui peuvent ne pas être exhaustives ou représentatives de toutes les recherches menées sur le sujet. Enfin, bien que l'article souligne les difficultés liées à la mise en place des SMI, il ne propose pas de solutions concrètes pour les surmonter, ce qui aurait été utile pour les entreprises qui souhaitent mettre en place ces systèmes de management intégrés.

L'article intitulé "The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry: A Review" par EIDA & al , (2017) examine les systèmes de management intégrés (SMI) dans l'industrie automobile. Les auteurs discutent des facteurs influençant la mise en place des SMI et des obstacles rencontrés lors de cette mise en place. Parmi les barrières identifiées figurent le manque de coordination entre les différents systèmes de management (qualité, sécurité et environnement), les différences de gestion opérationnelle pour chacun de ces systèmes, les ressources limitées (financières, humaines et technologiques), le manque de collaboration entre les différents départements d'une organisation et le manque de temps.

Bien que l'article d'Eida & al ( 2017) fournisse une analyse intéressante des défis liés à la mise en place de systèmes de management intégrés dans l'industrie automobile, il présente également certaines limites. Tout d'abord, l'étude se concentre principalement sur les facteurs internes à l'entreprise et ne prend pas en compte les facteurs externes tels que les exigences réglementaires et les pressions du marché. En outre, l'article ne fournit pas suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte et d'analyse des données, ce qui peut affecter la validité et la fiabilité des résultats. Enfin, l'étude ne propose pas de solutions ou de recommandations concrètes pour surmonter les obstacles identifiés, ce qui limite sa portée pratique. Malgré ces limites, l'article de Roslin et al. (2017) reste une contribution précieuse à la compréhension des défis liés à la mise en place de systèmes de management intégrés dans l'industrie automobile.

### **4. Les facteurs clés de la mise en place d'un système management intégré**

Selon Eida et al. (2017), la réussite de la mise en place d'un système de management intégré dépend de plusieurs facteurs clés, notamment la disponibilité de ressources adéquates, à savoir des ressources financières, humaines et technologiques suffisantes.

Les ressources financières adéquates sont nécessaires pour couvrir les coûts liés à la mise en œuvre du système de management intégré. De même, des ressources humaines suffisantes sont nécessaires pour former et sensibiliser le personnel à l'utilisation du système, tandis que des ressources technologiques adéquates garantissent le bon fonctionnement du système et permettent la collecte et l'analyse des données pertinentes.

En outre, une communication efficace et une collaboration entre les différents départements de l'organisation sont également des facteurs clés pour assurer une mise en œuvre réussie du système de management intégré. Ces facteurs clés doivent donc être pris en compte dans la planification et la mise en œuvre du système de management intégré, afin d'assurer son succès à long terme.

Il convient de noter que leur mise en œuvre peut également être influencée par d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, la résistance au changement, la disponibilité des compétences et des connaissances, ainsi que les réglementations et les normes en vigueur. En outre, il peut y avoir des différences significatives dans la manière dont ces facteurs clés sont perçus et traités dans différentes organisations, en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leur contexte géographique. Il est donc important de considérer ces facteurs en conjonction avec d'autres éléments pour assurer une mise en place réussie d'un système de management intégré.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

### 5. La démarche de mise en place d'un système management intégré :

BALA, CHIBANI, & FERROUKHI,( 2022)Ont travaillé sur un projet de contribution à l'implémentation d'un système management intégré selon les normes ISO 9001V2015, ISO 45001V2018, ISO 14001V2018. Leur projet se déroulait au niveau de l'Unité de fabrication d'équipements à l'entreprise de construction algérienne AMENHYD. Une méthode qualitative a été adoptée par les auteurs en se servant des outils suivants : Collection des données par : Etude documentaire, Interviews, Observation participative et focus groupe. Le but étant de Collecter des données actuelles.

Ensuite, l'établissement d'un diagnostic par une analyse des écarts entre les exigences des 3 normes et définir l'état actuel du système de l'entreprise. À l'issue de leur constat, Ils ont comblé le fossé entre ce qui a été réalisé et ce qui ne l'a pas été.

Puis ils ont mis en place un plan d'action à partir des écarts constatés par rapport aux normes.

Pour mettre plus l'accent sur la question de l'intégration, un type de certification très peu exploité en Algérie nous semble intéressant, il s'agit de l'intégration de la certification Système Assurance Halal (HAS) dans un système Management Intégré (SMI) pour soutenir la performance des industries agro-alimentaires. Traitée en 2021 par (S.D, Puspaningtyas et al), ils ont opté pour une approche à la fois quantitative et qualitative afin de mesurer la performance des entreprises intégrant le HAS à leurs SMI sur :

- Le point financier.
- Perspectives clients
- Les processus internes et externes de l'entreprise.

Pour leur étude, ils ont choisi des entreprises agro-alimentaires de l'Indonésie qui étaient déjà certifiées SMI et qui ont intégré le HAS 23000.Ils ont constaté une harmonie entre le HAS et 23000, et les normes ISO, surtout la norme ISO 22000, en intégrant la notion de l'analyse halal dans les produits, conjointement avec l'analyse des dangers. Aussi, ce qui permet d'approuver l'intégration entre ces normes c'est la compatibilité en termes d'avantage internes et externes conduisant à l'amélioration de la performance des entreprises, l'efficacité des processus, l'amélioration de la qualité et l'efficacité de l'organisation, le renforcement de la confiance des consommateurs, le pouvoir concurrentiel et la facilité de communication de l'entreprise.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

Cette revue de littérature met en évidence l'importance de la mise en place d'un système de management intégré. Ainsi, notre étude vise à instaurer ce système en conformité avec les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 au sein de la SARL INAMED. Cette démarche permettra d'améliorer la qualité des produits et la sécurité alimentaire tout en renforçant la compétitivité de l'entreprise sur le marché. En adoptant une approche intégrée, la SARL INAMED sera en mesure de répondre aux attentes des clients, de se conformer aux normes internationales et de saisir de nouvelles opportunités commerciales.

## Section 02 : Cadre théorique pour la mise en place d'un système management intégré ISO9001version2015 ISO22000 version 2018 (Cadre conceptuel)

Dans cette deuxième section de notre chapitre, nous allons approfondir notre compréhension du système de management intégré et de ses composantes en examinant leurs définitions, leurs avantages et ses difficultés, ainsi que l'intégration des systèmes de management conformément aux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Nous allons également explorer chacune de ces normes, leurs principes, en vue d'une mise en œuvre réussie et efficace.

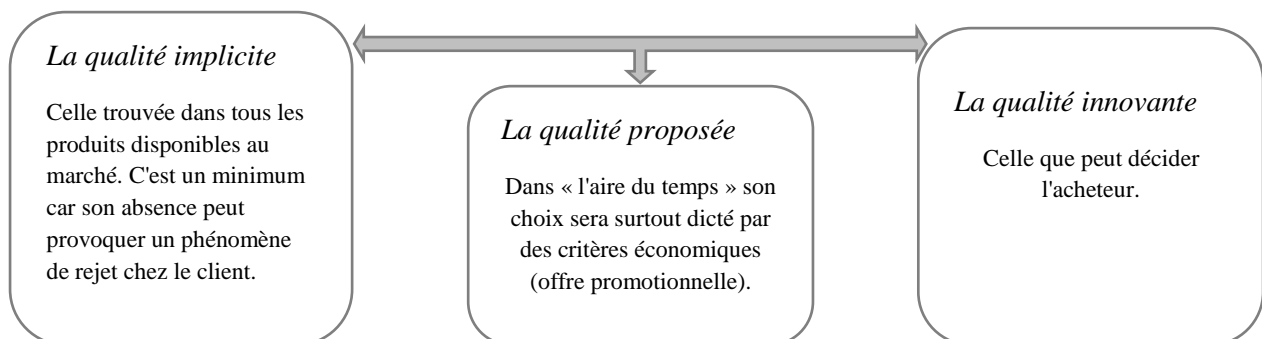
### 1. Notions liées au système de management intégré ISO 9001 et ISO 22000

#### 1.1 La qualité

Pour commencer, nous allons présenter quelques notions clés liées à notre thème, à savoir le système de management intégré des normes ISO 9001 et ISO 22000. Ces notions nous aideront à comprendre les concepts et les principes fondamentaux de ces normes.

- Selon E.W. DEMING, la qualité c'est « faire bien du premier coup et tout le temps », d'où son recours à un certain nombre d'outils statistiques permettant d'assurer la qualité et d'en tirer la non-qualité afin de proposer des actions correctives. Pour faire mieux, l'auteur a proposé la roue de l'amélioration continue « PDCA » qui permet de fournir la qualité en continue dans l'entreprise. (BEDAIDA, 2023)
- Selon le modèle de KANO (KANO, SERAKU, TAKAHASHI, & ichi TSUJI, 1984) trois types de qualité sont définis :

*Figure 1: Schéma de la définition de la qualité selon le modèle KANO*



*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir de Kano et al, 1984*

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

❖ Définitions selon les normes.

- Selon la norme ISO 9000:2008.

« La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire des exigences des clients et autres parties intéressées. » (La norme ISO9000, 2008)

- Selon la norme ISO 9001:2015.

« La qualité est l'aptitude d'un produit ou un service à satisfaire des exigences spécifiées. » (La norme ISO 9001)

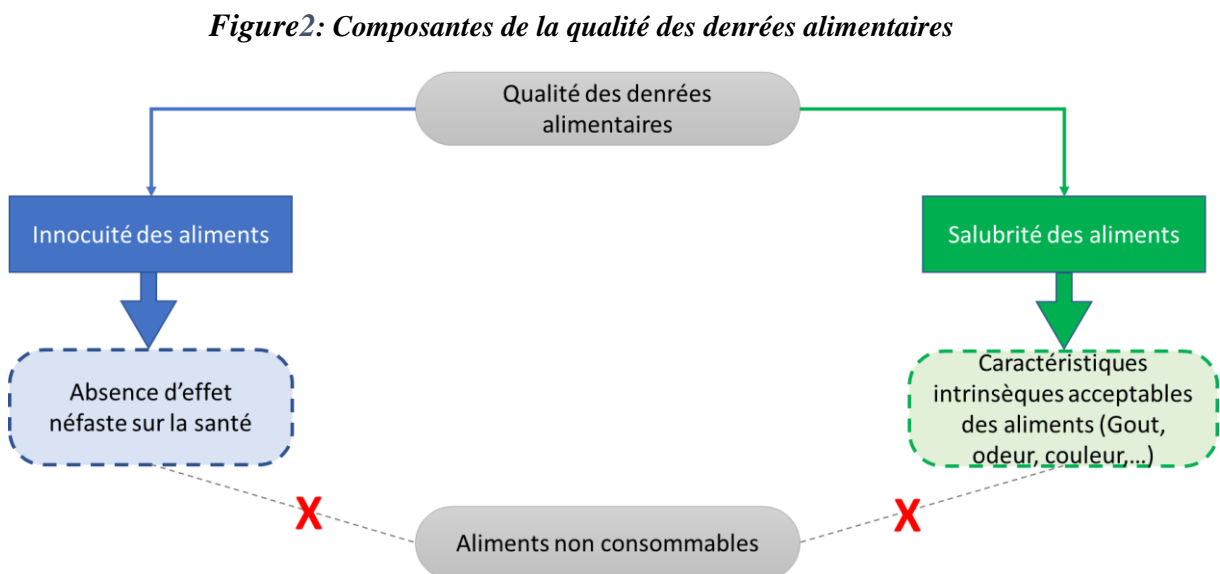
- Selon la norme japonaise JISZ 8101-1981.

« La qualité est un ensemble de caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné. » (la norme japonaise JISZ. 8101-1981.)

## 1.2 La qualité et la sécurité des denrées alimentaire

C'est la garantie que les aliments n'aurent pas d'effets nocifs ou sur la santé des consommateurs lorsqu'ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage auquel ils sont destinés. (la norme ISO22000)

La qualité des denrées alimentaires est l'aptitude à fournir des aliments qui présentent une propriété de salubrité et d'innocuité comme la montre la figure ci-dessous :



Source : rédigée par nous-mêmes à partir de (HOUICHER, 2020)

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## 1.3 La normalisation

La normalisation est le processus qui permet d'élaborer une norme afin d'assurer la qualité et la performance d'un produit, service, processus ou personne. Selon l'organisation mondiale de la normalisation (ISO) la normalisation est « *l'activité qui a pour objet d'établir, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristique minimales pour des activités ou leurs résultats, afin d'assurer un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* »(ISO/IEC guide 2 :2004)

Il s'agit donc d'une activité cruciale qui rend facile l'alignement des pratiques et la comptabilité à l'échelle internationale pour faciliter les échanges et encourager l'innovation.

## 1.4 La certification

« *La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'entiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.* » (Catan, 2009)

Selon (Pinet, 2015) La certification est un processus par lequel une entité externe assure par écrit qu'un produit, un processus ou un service répond aux exigences spécifiées.

Dans la partie suivante, nous aborderons en détail les normes ISO 9001 et ISO 22000. Ces deux normes sont d'une importance cruciale pour notre cas, car elles établissent les exigences spécifiques que notre organisation doit respecter pour obtenir la certification.

## 2. La norme ISO 9001 version 2015

La norme ISO 9001 est considérée comme l'une des normes de certification les plus largement adoptées par les entreprises, ce qui prouve son importance dans le domaine de la management de la qualité. Sa généralisation témoigne de la reconnaissance de son efficacité et de sa pertinence pour l'amélioration des processus et la satisfaction des clients.

### 2.1. Définition de la norme ISO9001

La norme ISO 9001 fait partie de la famille des normes 9000.Elle est largement reconnue comme la norme internationale la plus répandue pour les systèmes de management de la qualité, toutes industries confondues. En 2015, une nouvelle version de cette norme a été publiée par l'organisation internationale de normalisation (ISO).Les normes ISO sont

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

soumises à un examen régulier tous cinq ans pour s'assurer de leur pertinence et de leur utilité sur le marché. Cette version est un exercice important pour maintenir la qualité de la norme (BELOUADAH & REZAK, 2018).

*« L'iso 9001 est la norme par excellence qui permet de construire le système de management de la qualité (SMQ). Elle désigne l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et améliorer sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. La motivation des organisations à entrer dans cette démarche est de satisfaire ses clients en démontrant son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme, tout en embarquant l'ensemble du personnel ».* (KERLEGEUR & MONGILLON, 2021)

D'après (BETTLOCH, ROMAN, ABDELLAN, & PASCUAL, 2018), La norme ISO9001 définit les exigences requis pour mettre en place un système de management de la qualité efficace. Elle s'applique à toutes les organisations quels que soient leur taille et leur emplacement géographique, en englobant l'infrastructure, les procédures, les processus et les ressources nécessaires. Son objectif est de les aider à contrôler et améliorer leurs performances, ainsi qu'à atteindre l'efficacité, la performance et la satisfaction des parties prenantes.

En conclusion, la norme ISO 9001 est une norme internationale largement reconnue pour les systèmes de management de la qualité. Elle définit les exigences nécessaires pour mettre en place un système de management de la qualité efficace, elle s'applique à toutes les organisations, indépendamment de leur taille ou de leur emplacement géographique, dans le but d'aider à contrôler et améliorer leurs performances et d'atteindre la satisfaction des parties prenantes.

### - **Ce que dit la norme ISO9001Version2015 (§1)**

*«Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit ».* (La norme ISO 9001)

La norme ISO 9001 V 2015 est structurée en 10 chapitres conformément au cycle PDCA développé par E. Deming. Elle est composée de 03 chapitres d'introduction définissant le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions, ainsi que de 07

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

chapitres détaillant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité (Kirmi & Chahouati, 2019). Elle est présentée de la manière suivante :

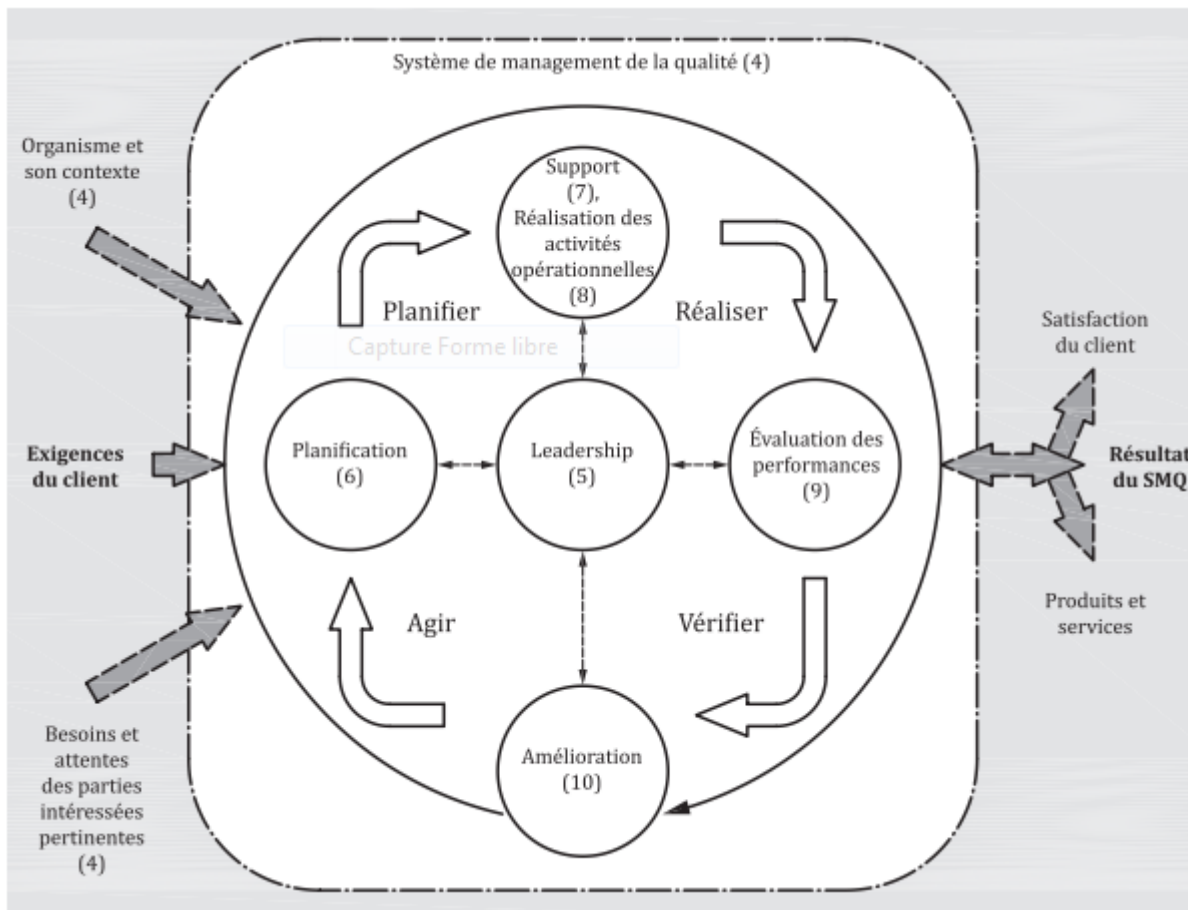
*Figure 3: la structure de la norme iso9001 version 2015.*



*Source : élaborée par nous-mêmes à partir de (La norme ISO 9001).*

Pour la structure de la norme ISO9001 version 2015 elle est aussi présentée sous forme de cycle PDCA comme suit :

**Figure 4 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA**



*Source :* (La norme ISO 9001)

## 2.2 Historique et évolution de la norme ISO 9001

En 1979, le comité technique TC 176 a été établi au sein de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), pour mission de développer et mettre à jour les normes pour les systèmes de management de la qualité.

En 1987, une première version de la norme ISO 9000 sur la qualité a été publiée. Et en 1994, le comité technique a décidé de réviser cette version afin d'inclure les notions de service, processus et environnement, aboutissant à la publication de la norme ISO 9001:1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges a été adopté pour poursuivre la révision. Des versions préparatoires et de travail ont été créés à partir de 1998 pour permettre les derniers

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

ajustements de texte, avant que la norme officielle ne soit publiée dans le dernier trimestre de l'année 2000.

La version française de l'ISO 9001:2000 a été publiée par l'AFNOR le 15 décembre 2000.

Et en 2008, la version 2008 de la norme ISO 9001: Systèmes de management de la qualité - Exigences a été publiée par l'AFNOR le 18 novembre de la même année.

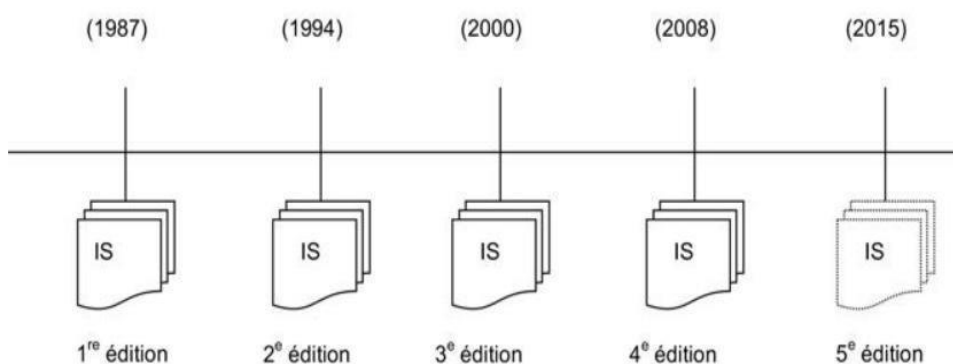
Enfin, en 2015 la norme ISO9001 a été révisée pour inclure des améliorations techniques basées sur les retours d'expérience des organisations ayant mis en œuvre des systèmes management de la qualité .cette nouvelle version est plus mature et souligne les points suivants :

- L'alignement de la structure de documents sur dix paragraphes avec les normes communes pour les systèmes de management.
- La reconnaissance que les livrables peuvent être à la fois des produits et services.
- La prise en compte du contexte global de l'organisme, à la fois interne et externe.
- La compréhension de l'approche processus pour améliorer l'efficacité.

*Le renforcement et la management de l'approche processus pour améliorer l'efficacité.*

*(Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO9001:2015, 2015)*

**Figure 5: Rappel du cheminement historique de la norme ISO 9001**



*Source (Pinet, Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001:2015, 2017)*

### 2.3 Les principes de management de la qualité

La norme identifie sept principes, considérés comme des éléments clés pour guider la réflexion et la mise en place d'un système de management de la qualité, à s'avoir (Eva, 2018):

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

- Orientation client.
- Leadership.
- Implication du personnel.
- Approche processus.
- Amélioration continue.
- Prise de décision fondée sur des preuves.
- Management des relations avec les parties intéressées.

## **2.4 Les avantages et les difficultés de la mise en place de la norme ISO9001**

### **2.4.1 Les avantages de la norme ISO9001**

D'après (Bünyamin & Ölçer, 2018) La norme ISO 9001 offre de nombreux avantages pour les organisations. En tant que Système de Management de la Qualité, elle contribue à l'amélioration des travaux. En adoptant une approche axée sur des pratiques plus efficaces. Ce système, qui aide également les employés, augmente le niveau de satisfaction des clients.

La certification ISO 9001 est utile non seulement pour les grandes organisations, mais qu'elle est également très utile pour les petites structure. Cette certification permet notamment de gagner du temps et de l'argent, d'augmenter la productivité et, finalement, d'améliorer les relations clientèles.

Pour (Bünyamin & Ölçer, 2018) Les avantages découlant de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivants :

- Elle augmente la communication interne : La mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 encourage la communication interne entre les différents départements et les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Cette communication accrue peut améliorer la collaboration et la coordination des activités, ce qui peut conduire à une meilleure performance organisationnelle.
- Elle augmente la part de marché : La certification ISO 9001 peut être un élément clé dans la stratégie de marketing d'une organisation, car elle peut être utilisée pour promouvoir

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

les avantages de l'organisation en termes de qualité de ses produits ou services. La certification peut également aider l'organisation à obtenir de nouveaux contrats et à accéder à de nouveaux marchés où la certification est requise.

- Elle améliore le suivi et le contrôle des activités : La norme ISO 9001 exige que les organisations établissent des procédures de suivi et de contrôle pour leurs activités. Cela peut aider les organisations à identifier et à corriger rapidement les erreurs ou les problèmes dans leurs processus, ce qui peut améliorer la qualité de leurs produits ou services.
- Elle augmente la satisfaction des clients : La norme ISO 9001 exige que les organisations évaluent régulièrement la satisfaction de leurs clients et prennent des mesures pour améliorer cette satisfaction. Cela peut aider les organisations à comprendre les besoins et les attentes de leurs clients, à y répondre de manière appropriée et à améliorer la qualité de leurs produits ou services.
- Elle fournit à la direction un processus de management efficace : La norme ISO 9001 fournit à la direction un cadre de management efficace pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Cela peut aider les dirigeants à mieux comprendre et à gérer les activités de l'organisation, à identifier les domaines à améliorer et à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance de l'organisation.
- Elle réduit les coûts : La mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 peut aider les organisations à identifier les gaspillages et les inefficacités dans leurs processus. Cela peut aider à réduire les coûts de production et à améliorer l'efficacité de l'organisation.
- Elle offre des opportunités de marketing : La certification ISO 9001 peut être utilisée comme un outil de marketing pour promouvoir l'organisation auprès des clients, des partenaires commerciaux et des autres parties prenantes. Cela peut aider à renforcer la réputation de l'organisation en termes de qualité et à établir des relations de confiance avec les parties prenantes.
- Elle offre une amélioration continue : La norme ISO 9001 exige que les organisations établissent un processus d'amélioration continue pour leur système de management de la qualité. Cela peut aider les organisations à rester compétitives en améliorant constamment la qualité de leurs produits ou services et en répondant aux besoins et aux attentes de leurs clients.

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## 2.4.2 Les difficultés

Bien que la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 présente de nombreux avantages, il existe également des difficultés associées à cette norme. En voici quelques-unes citées par (BETTLOCH, ROMAN, ABDELLAN, & PASCUAL, 2018) :

- **Effort important pour la mise en place :** La mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 peut nécessiter un effort important en termes de temps, de ressources et de personnel. Il est nécessaire de définir les activités liées à la qualité, les responsabilités de chacun et de répartir le travail. De plus, il est important d'analyser la situation de l'organisation, de fixer des objectifs à court et moyen terme, d'être très critique sur les activités et de mettre en place des mesures correctives pour garantir la conformité à la norme.
- **Coûts associés à la certification :** La certification ISO 9001 peut être coûteuse, notamment en raison des frais de certification et des audits de certification externes.
- **Nécessité de documentation :** La norme ISO 9001 exige une documentation complète de toutes les procédures et activités liées à la qualité, ce qui peut être chronophage pour les organisations qui n'ont pas encore de culture de la documentation bien établie.
- **Complexité :** La norme ISO 9001 peut être complexe et difficile à comprendre pour les personnes qui ne sont pas familières avec le langage et les concepts utilisés dans le domaine de la qualité. Il est donc important de former le personnel sur les exigences de la norme pour garantir une mise en œuvre efficace.
- **Risque de dérive :** Il y a un risque que les organisations se concentrent trop sur la conformité à la norme ISO 9001 et perdent de vue leur objectif principal qui est d'améliorer la qualité de leurs produits ou services. Il est donc important de trouver un équilibre entre la conformité à la norme et les objectifs de l'organisation.

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## **3. La norme ISO22000 version 2018**

ISO 22000 est une norme internationale spécifiquement conçue pour les systèmes de management de la sécurité alimentaire. Elle fournit un cadre complet pour garantir la sécurité des aliments tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la production à la consommation. En mettant en œuvre ISO 22000, les entreprises peuvent démontrer leur engagement envers la sécurité alimentaire, réduire le risque d'accidents et renforcer la confiance des consommateurs. (Secrétariat central de l'ISO. Management de la sécurité des denrées alimentaires .)

### **3.1 Définition de la norme ISO 22000**

ISO 22000 est une norme qui spécifie les exigences d'un système de management de sécurité des denrées alimentaires, « *applicable à tout organisme de l'industrie agroalimentaire, quels que soient sa taille et son domaine d'activité car elle utilise la notion du danger, ce dernier pouvant être introduit à n'importe quel stade de la chaîne alimentaire. Conçue pour être utilisée de manière autonome ou intégrée dans les processus de management existants d'un organisme* ». (La norme ISO22000V2018)

La norme ISO 22000 qui est un ensemble d'éléments ou interactif Destiné à permettre à la direction de l'entreprise de s'assurer de l'application efficace et effective de sa politique et des objectifs d'amélioration, elle relève donc d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales en matière de sécurité des denrées alimentaires. (olivier, 2008)

### **3.2 Historique et évolution de la norme ISO 22000**

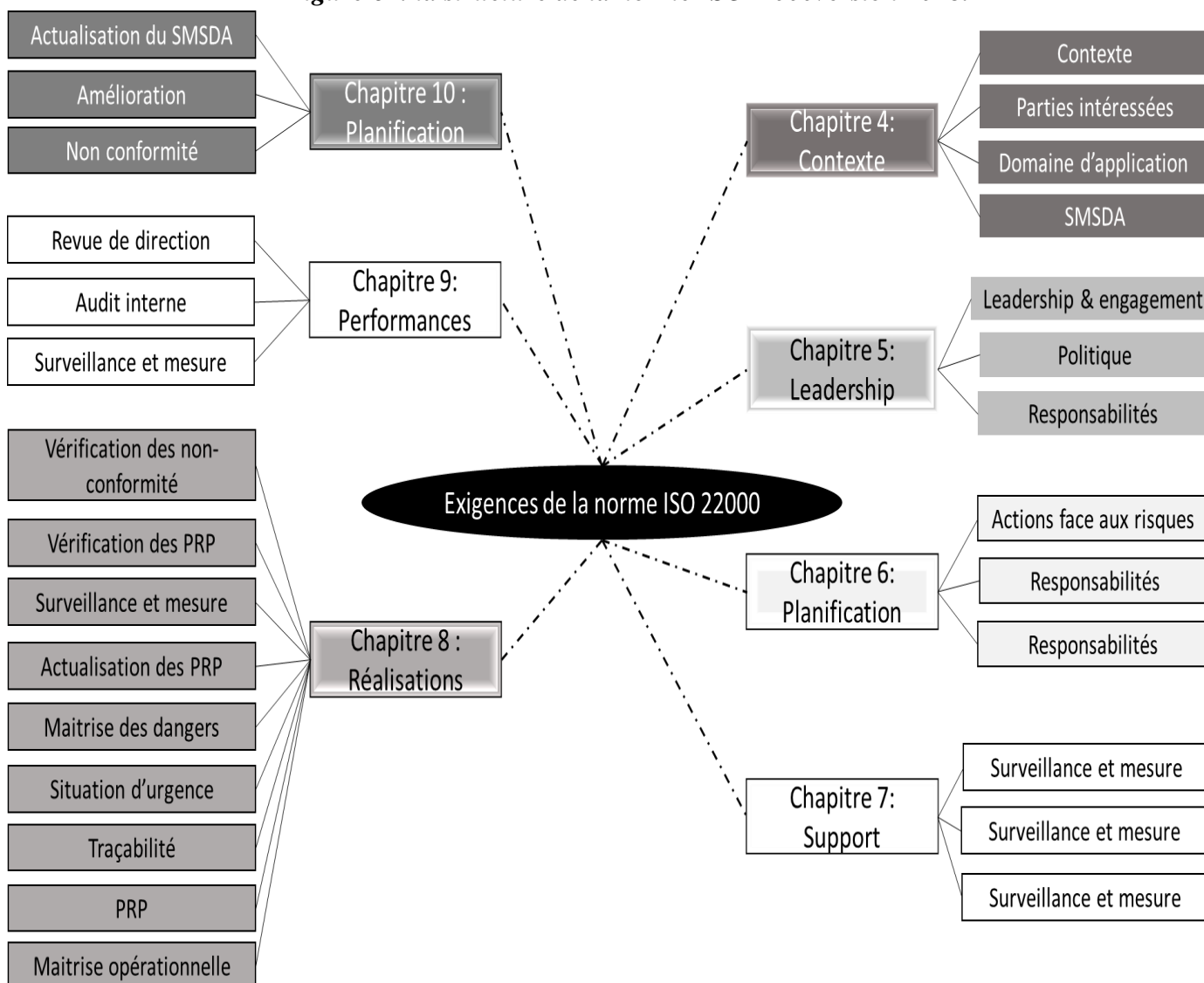
Au début des années 2000, certain nombre de normes a été développé, l'ISO (internationale organisation da normalisation) a commencé à travailler sur une norme véritable du système de management de sécurité des denrées alimentaire relative à la sécurité des produits alimentaires. Et c'est qu'en 2005 que la norme ISO 22000 qui spécifie les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaire (SMSDA) a été publiée, c'est la première édition et la première norme relative à la sécurité des aliments (Murielle.F.E., 2013).

Dans sa nouvelle version, des changements et des modifications ont été apportés à la précédente version donnant la naissance d'une nouvelle version en juin 2018. Cette nouvelle version permet de simplifier la norme et de la comprendre et la rendre plus concise, elle est compatible avec les autres normes de système de management Tel que l'ISO 9001

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

version2015. La structure de la norme suit dorénavant la structure HLS. Le Schéma ci-dessous fournit une vue précise sur la structure de la norme.

**Figure 6 : la structure de la norme ISO22000version 2018.**



*Source élaborée par nous-mêmes à partir de (La norme ISO22000V2018)*

Les changements concernant la nouvelle version 2018 de la norme ISO 22000 concerne les chapitres suivants :

- Contexte de l'organisme (chapitre 4)

Les organismes doivent déterminer et comprendre le contexte interne et externe de leur activité ; car cela est susceptible d'affecter le système de management de sécurité des denrées alimentaires. Pour cela, l'organisme doit prendre en compte:

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

- Les enjeux externes et internes pertinents ; en identifiant, revoyant, et actualisant les informations relatives à ces enjeux (l'utilisation de la méthode PESTEL préconise cette étape).
  - La compréhension des besoins et attentes des parties intéressées.
- Planification (chapitre 6)

L'organisme doit prendre en compte les enjeux et les exigences des parties intéressées mentionnés précédemment et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de mettre en compte pour :

- Déterminer l'ensemble des risques et opportunités qui peuvent affecter le SMSDA et ses objectifs.
  - Planifier la mise en place d'un plan d'action face à ces risques et évaluer instantanément l'efficacité de ces actions. Il s'agit donc de réduire un risque attendu et maximiser les opportunités.
- Réalisation des activités opérationnelles : (chapitre 8)

L'organisme doit effectuer des maîtrises accentuées pour clarifier ses activités opérationnelles telle que :

- Les PRP : établir, mettre en œuvre et maintenir les PRP en prenant en compte les fournisseurs, matières premières, stock, transport et expédition des produits finis.
- Les situations d'urgence : l'ajout d'une phase de management des situations d'urgence car cette dernière peut avoir une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires.

### **3.3 Les principes de la norme ISO 22000 version 2018**

Afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, la norme ISO 22 000 a considéré 5 éléments comme essentiels :

- La communication interactive

L'ISO 22000 s'appuie sur l'importance de la communication en interne d'une part, visant les membres de l'organisme, et d'autre part en externe.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

Cette relation entre ; organisme et clients, fournisseurs, employés et autres parties est essentielle pour garantir l'identification et la maîtrise des dangers relatifs à la sécurité des denrées alimentaire. L'identification du rôle d'un organisme et sa place au sein de la chaîne alimentaire est également indispensable pour assurer une communication interactive efficace à tous les niveaux de la chaîne (AFNOR, 2018).

- L'approche systémique

Elle trouve son origine dans la norme ISO 9001 (système de management de la qualité) exprimant les grands principes de management sur lesquels l'ISO 22000 s'est alignée. Cette dernière est donc considérée comme "un hybride" appliqué à la sécurité des denrées alimentaire

- Les programmes prérequis

C'est l'ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir un environnement hygiénique adéquat à la production tout au long de la chaîne alimentaire, à la manutention, et à la mise à disposition de produits finis et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine. (La norme ISO22000V2018)

La mise en place PRP permet de fournir une base solide préalable et indispensable à l'application du système HACCP et au-delà d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000. (BONNE, 2013)

- L'analyse des dangers (HACCP).

La norme ISO 22000 reprend fidèlement les principes et les étapes d'application mises au point par le Codex Alimentaires. Elle les associe de façon dynamique et intelligente aux programmes pré-requis. La norme reconnaît que l'analyse des dangers est l'élément essentiel d'un SMSDA.

Le système HACCP est une approche préventive visant à garantir la sécurité alimentaire. Le système HACCP est utilisé à toutes les étapes de la chaîne alimentaire, de la préparation préliminaire des aliments aux processus de production et à la manipulation postproduction, y compris les matières premières, la production, l'emballage, le stockage, la distribution, etc.

Il s'agit donc d'une approche qui utilise des méthodes préventives systématiques pour protéger les aliments et les consommateurs des dangers/contaminants chimiques, physiques

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

et biologiques. Elle est principalement appliquée dans les processus de production et de postproduction pour s'assurer qu'aucun contaminant n'est présent et ne rend les produits finis dangereux, et pour concevoir des mesures visant à réduire les risques de contaminants à un niveau sûr au maximum. Le système HACCP et la sécurité alimentaire sont indissociables. L'application correcte du système HACCP est indispensable pour garantir la sécurité alimentaire. Par conséquent, le système HACCP vise à éviter les dangers plutôt qu'à inspecter les produits finis pour vérifier les effets ou la présence des dangers. (AWUCH, 2023)

Cette méthode se base sur sept principes, et s'applique par 12 étapes consécutives, indispensable l'une sans l'autre :

**Tableau 1 : les étapes de l'HACCP.**

Principe	Etape	Description
Principe 0	Etape 1	Constituer l'équipe HACCP
Principe 0	Etape 2	Description du produit
Principe 0	Etape 3	Identification de l'utilisation attendue
Principe 0	Etape 4	Elaboration du diagramme de fabrication
Principe 0	Etape 5	Confirmer sur place chaque étape du diagramme de fabrication
Principe 01	Etape 6	Analyser tous les dangers potentiels associés à chacune des étapes
Principe 02	Etape 7	Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP)
Principe 03	Etape 8	Fixer des seuils critiques pour chaque CCP
Principe 04	Etape 9	Mettre en place un système de surveillance pour chaque CCP
Principe 05	Etape 10	Déterminer les actions correctives à mettre en place lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.
Principe 06	Etape 11	Instaurer des procédures de vérification afin de confirmer l'efficacité du système HACCP
Principe 07	Etape 12	Tenir des enregistrements et constituer des dossiers

*Source Elaboré par nous-mêmes à partir de ( Boutou, 2020)*

Les systèmes de traçabilité

La traçabilité peut être définie comme le fait de suivre des produits qualitativement et quantitativement, elle correspond à la capacité de suivre les déplacements d'un aliment

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

parmi des dates précises de la production, de la transformation et de la distribution. Dans les systèmes de traçabilité, il y a deux types de traçabilité peuvent être distinguées :(Giraldo, 2018)

**1. La traçabilité logistique :** désigne le suivi quantitatif des produits, elle permet de localiser les produits et de déterminer les provenances.

**2. La traçabilité produit :** désigne le suivi qualitatif des produits, les fabricants l'utilisent notamment pour rechercher les problèmes de qualité

### 3.4 Les avantages et limites de la norme ISO 22000

#### 3.4.1 Avantages de la norme ISO22000

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) assure que pour toute entreprise intervenant dans la chaîne alimentaire, quel que soit sa taille, une certification ISO 22000 fournit une garantie de la sécurité des denrées alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement. (Secrétariat central de l'ISO. Management de la sécurité des denrées alimentaires .)Les avantages offerts par la norme ISO 22000 sont la raison pour laquelle les entreprises doivent la mettre en place. Ils peuvent être de type interne liés à la structure et la performance industrielle et organisationnelle de l'entreprise, ou externe liés au marché de l'entreprise, son image les résultats commerciaux ( (Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020).Ces avantages couvrent plusieurs parties de l'entreprise :

- L'amélioration des méthodologies assurant la sécurité alimentaire :

Ceci par une meilleure gestion de la sécurité sanitaire des aliments car la conformité à la norme ISO 22000 conduit à une amélioration et un contrôle de l'hygiène des produits, et donc une augmentation de la durée de conservation des produits. (Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020)

- Augmentation de la satisfaction des clients :

Une entreprise certifiée ISO 22000 place la satisfaction des clients dans le sommet de ses objectifs, les exigences de la norme lui permettent de répondre à leurs attentes et diminuer la réclamation et les plaintes liées aux produits et services, et donc une fidélisation des clients actuelle mais aussi une attraction et un accès à une nouvelle clientèle et le gain de la

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

confiance du consommateur. (Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020)

L'organisme prend en considération l'incidence financière de l'adoption de la norme ISO 22000, comme elle s'efforce d'accroître ses profits et de les réinvestir de façon permanente et, partant, de rendre l'entreprise plus durable. (Paunescu, Argatu, & Lungu, 2018) Pour cela, l'application de la norme permet d'augmenter le volume des ventes de l'entreprise d'un côté, et une réduction des coûts opérationnels d'un autre côté.

- Amélioration de la communication

La norme assure deux types de communication : une communication interne fondée sur une meilleure relation interne du travail, et une forte participation des collaborateurs dans le management au niveau de l'entreprise. La communication externe concerne une meilleure coordination avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, état, créanciers...) et une prise en compte efficace de leurs attentes. (Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020)

- Une meilleure prise en compte des ressources humaines

La norme exige de recruter des collaborateurs compétents, et assurer en continue une formation qui permet d'améliorer leurs compétences et de leur fournir une expérience professionnelle meilleure. (Paunescu, Argatu, & Lungu, 2018)

- Amélioration de l'image de l'entreprise et le gain de marchés

Une entreprise certifiée est une entreprise dont l'image et la réputation lui permettent une position de leader dans son secteur, et d'acquérir un avantage concurrentiel. Ceci lui permet d'accéder à de nouveaux marchés géographiques et donc augmenter sa part et accéder à de tas de chaîne de distribution notamment étrangères (Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020)

- Facilitation de la conformité aux exigences réglementaire

- Mieux répondre aux situations d'urgence.

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## 3.4.2 Limites de la norme ISO 22000 version 2018

### ✓ La résistance au changement :

La mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000, étant un projet, fait face à une résistance aux changements qui nécessite un effort supplémentaire de la part de toutes les parties internes de l'entreprise. Cette résistance peut submerger par une opposition aux règles nouvelles dans le cadre de la mise en place par les employés ou une difficulté à y adapter. Mais aussi, par un manque ou un faible engagement de la part de la direction, et une responsabilité inexistante de leur part. (Alkhafaji & Herrera, 2021)

### ✓ Manque de compétence en termes de sécurité alimentaire :

Il s'agit d'une ressource humaine non formée sur tout ce qui est hygiène et sécurité alimentaire. D'autre part, les employés portant un intérêt minime pour tout ce qui est bonnes pratiques d'hygiène et la difficulté de compréhension, interprétation et application des exigences de la norme ainsi que les procédures constituent aussi un frein pour la mise en place correcte de la norme.

### ✓ Le coût élevé lié à la certification

La mise en place d'un SMSDA peut être freinée par une insuffisance du financement en raison des coûts de production supplémentaires, de l'inadéquation des infrastructures nécessitant un réaménagement important, mais aussi des installations anciennes et le besoin d'un matériel qui est souvent nouveau et fiable. (ALKHAFAJI & HERRERA, 2021)

### ✓ Une paperasserie et une documentation lourde.

Dans cette prochaine partie, nous allons approfondir le concept de système de management intégré (SMI) qui constitue le cœur de notre étude. Le SMI englobe l'intégration des normes ISO 9001 et ISO 22000 dans un seul système harmonisé.

## 4. Le système de management intégré

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

À la fin des années 90, les entreprises ont commencé à adopter le concept de SMI en raison de l'émergence de systèmes conformes à plusieurs normes internationales. Cette intégration des systèmes de management est devenue une étape naturelle dans leur fonctionnement, ce qui offre aux organisations du monde entier des opportunités et des avantages. (Vladimirovna, 2015)

### 4.1 Définition du SMI

Il existe plusieurs définitions du concept d'intégration des systèmes de management dans la littérature scientifique, et de nombreux auteurs ont essayé de le définir. Le tableau ci-dessus récapitule plusieurs des définitions données pour ce concept.

*Tableau 2 : définitions du SMI.*

Auteurs	Définition
(M., Oliveira, & Santos, 2018)	Il s'agit d'un système qui intègre plusieurs systèmes de management pour permettre la mise en pratique de toutes les normes de management patientes dans un seul système.
(Syaiful, Rizal Hamid; Boon Cheong, chew; Hafizzudin, Muzaimi, 2017)	Le SMI est un système de management qui combine tous les composants d'une organisation en un seul système complet afin de permettre l'accomplissement de son objectif et de sa mission.
(Milica, Sanja, Đurica, Ratko, &Dubravka, 2018)	Le SMI est un système qui intègre tous les composants d'une entreprise en un système cohérent pour atteindre son objectif et sa mission. Par conséquent l'application du système de management intégré ne signifie pas la disparition des systèmes de management existants dans une organisation, il doit donc être compris comme une amélioration en un système de management plus parfait, plus simple et plus fonctionnel.
(Setyorini&Yusuf, 2019)	Un SMI, est un système de management qui coordonne des processus d'entreprise modulaires et interdépendants. Cette approche simplifie la structure, les ressources et la gestion de l'organisation, offrant des opportunités pour réduire la bureaucratie, la duplication d'activités, de documents et de divisions qui sont souvent associées à des systèmes de management distincts. Un SMI peut être compris comme une série de processus interconnectés qui partagent des ressources humaines, des informations, des matériaux, une infrastructure et des ressources

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

	financières. L'SMI est organisé pour répondre aux objectifs liés à la satisfaction de différentes parties prenantes.
--	--

*Source : élaboré par nous même à partir de (M., Oliveira, & Santos, 2018) ,(Syaiful, Rizal Hamid; Boon Cheong, chew; Hafizzudin, Muzaimi, 2017) , (Milica, Sanja, Đurica, Ratko, & Dubravka, 2018)et(Setyorini & Yusuf, 2019).*

En résumé, un Système de Management Intégré (SMI) est un système complet et cohérent qui regroupe plusieurs systèmes de management en un seul, dans le but d'optimiser l'efficacité de l'organisation pour atteindre ses objectifs et sa mission. En simplifiant la structure, les ressources et la management de l'organisation, le SMI permet de réduire la bureaucratie, la duplication d'activités et les divisions souvent liées aux systèmes de management distincts. Par l'intégration des processus d'entreprise modulaires et interdépendants, un SMI permet également de répondre aux besoins des parties prenantes et d'améliorer la satisfaction globale des clients, des employés et des actionnaires.

### **4.2 Avantages et difficulté de la mise en place du SMI**

La mise en place d'un SMI est confrontée à plusieurs défis internes et externes. Cependant, les entreprises peuvent bénéficier d'avantages significatifs tant internes qu'externes. Ainsi, il est important de considérer attentivement ces défis et avantages pour maximiser les bénéfices de l'adoption d'un SMI. Nous nous focalisons sur l'essentiel.

#### **4.2.1 Les avantages du SMI**

L'adoption d'un système de management intégré peut offrir de nombreux avantages aux organisations.

Selon (M., Oliveira, & Santos, 2018) et (Eida, Haqimi, Muhd, Mohd, Norazwani, & Mohamad, 2017), L'adoption d'un SMI peut permettre aux organisations de bénéficier de divers avantages, dont voici quelques exemples :

- La Réduction des coûts et des tâches.
- La Simplification de la documentation, des manuels et des procédures.
- La Diminution de la bureaucratie et des conflits entre les différents systèmes, grâce à une harmonisation des processus et des objectifs.
- l'amélioration de la communication et de la performance organisationnelle.
- La Facilitation de la mise en évidence des aspects les plus importants de l'entreprise.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

- La réalisation des économies de temps et de ressources pour l'entreprise, grâce à une gestion efficace des ressources,
- La conformité de manière structurée et systématisée à la législation en vigueur.
- L'amélioration de l'image de l'entreprise.
- Une meilleure définition des responsabilités et des autorités de management.
- L'intégration des audits internes.

### 4.2.2 Les difficultés

De l'autre côté, (Milica, Sanja, Đurica, Ratko, & Dubravka, 2018) rapportent que les principales difficultés pour intégrer tous les systèmes sont :

- La pénurie de ressources humaines pour le déploiement.
- Le manque de collaboration entre les départements.
- Le manque d'auditeurs spécialisés.
- Le manque de motivation et les différents modèles de chaque norme, cette dernière étant identifiée dans la majorité des recherches.

D'après (Eida, Haqimi, Muhd, Mohd, Norazwani, & Mohamad, 2017) , La mise en place d'un SMI au sein d'une organisation sera soumise à de multiples obstacles. Parmi

ces obstacles on peut citer :

- Une harmonisation insuffisante entre les systèmes de management.
- Une gestion opérationnelle différente pour tous ces systèmes de management.
- Un manque de ressources humaines.
- Un manque de temps pour l'intégration.
- Un illimité des ressources (financières, humaines et technologiques).

### 4.3 L'intégration des systèmes management

Le processus d'intégration des systèmes de management comprend quatre éléments clés : la stratégie d'intégration, la méthodologie d'intégration, le niveau d'intégration et l'intégration des audits.

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## 4.3.1 La stratégie d'intégration

D'après (Sampaio & Saraiva, 2012)et (Bahadori, 2018), On peut adopter différentes stratégies pour intégrer les normes ISO 9001 et ISO 22000. Les stratégies les plus courantes sont les suivantes:

- a) L'intégration complète, qui consiste à combiner les deux normes en une seule norme de système de management intégré (SMI), simplifiant ainsi les systèmes de management et réduisant les coûts et efforts nécessaires à leur mise en place.
- b) L'intégration partielle, qui consiste à intégrer certains éléments communs des deux normes, comme la gestion de la documentation, la planification, la revue de direction, la formation et l'amélioration continue. Cette approche permet une mise en œuvre plus rapide et facile tout en préservant les avantages des deux normes.
- c) L'intégration en cascade, qui consiste à intégrer les deux normes en suivant une séquence particulière, généralement en commençant par l'ISO 9001 puis en ajoutant l'ISO 22000. Cette approche est généralement adoptée lorsque les deux normes sont appliquées à des domaines différents ou lorsque la complexité des systèmes de management nécessite une mise en œuvre progressive.

Quelle que soit la stratégie choisie, il est important de bien comprendre les exigences des deux normes et de les adapter aux besoins de l'organisation. Il est également important de suivre une approche systématique et de faire preuve d'engagement pour garantir le succès de l'intégration.

## 4.3.2 La méthodologie d'intégration

La combinaison efficace des exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000 en une seule structure de système de management nécessite une méthodologie d'intégration systématique. Cette méthodologie comprend plusieurs étapes clés. Tout d'abord, il faut analyser les

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

exigences des deux normes pour comprendre leurs similitudes et différences. Ensuite, il est nécessaire d'élaborer un plan d'intégration détaillé en tenant compte des exigences spécifiques de l'organisation et des parties intéressées. Une évaluation de l'état actuel de la mise en œuvre doit également être réalisée pour identifier les lacunes à combler. Les objectifs spécifiques de l'intégration doivent être définis, tels que la simplification des processus, la réduction des coûts et l'amélioration de la satisfaction des clients. Les processus existants doivent être révisés pour répondre aux exigences intégrées des normes et la documentation du système de management intégré doit être établie. Le personnel de l'organisation doit être formé et sensibilisé aux exigences intégrées des deux normes. Enfin, le système intégré doit être mis en œuvre, surveillé et mesuré pour s'assurer que les exigences des deux normes sont satisfaites. Il existe plusieurs méthodologies pour l'intégration des deux normes, mais la plupart suivent ces étapes clés. (H. Vahidnia, 2017)

### **4.3.3 Le niveau d'intégration**

Lorsque l'on évalue le niveau d'intégration des normes, différentes approches peuvent être utilisées. Une approche en quatre niveaux a été proposée par (Sampaio & Saraiva, 2012), qui mène à une intégration complète. Trois niveaux d'intégration sont généralement reconnus dans la littérature : non intégré, partiellement intégré et totalement intégré.

- non intégré, lorsque plusieurs systèmes de management sont gérés séparément ;
- partiellement intégré, lorsque certains composants des systèmes de management sont intégrés et que les autres restent séparés,
- totalement intégré, lorsque tous les composants des systèmes de management sont gérés comme un seul système

L'ordre dans lequel les systèmes de management sont implémentés peut affecter le niveau d'intégration atteint dans un système de management intégré. Les organisations qui mettent en œuvre simultanément les deux systèmes de management atteignent des niveaux d'intégration plus élevés, selon (Bernardo, Gianni, Gotzamani, & Simon, 2017).

### 4.3.4 L'intégration des audits.

Le processus d'audit interne et externe doit être intégré pour les organisations qui ont mis un SMI, selon des études empiriques. L'utilisation d'une approche systémique peut offrir des avantages tels que l'harmonisation et l'intégration d'audits spécifiques à différentes disciplines et de lignes directrices pour l'audit. Les audits conjoints peuvent également offrir de meilleures synergies et efficacités dans les audits en relation avec l'amélioration de la performance de l'entreprise, bien qu'une méthodologie d'audit inadéquate puisse constituer un obstacle à l'intégration.

#### **Ce que dit la norme ISO19011 version 2018 (§3.2.).**

*« Audit combiné*

*Audit (3.1) réalisé simultanément auprès d'un seul audité (3.18) sur deux systèmes de management (3.19) ou plus.*

*Note 1 à l'article: Lorsque deux ou plusieurs systèmes de management spécifiques à une discipline sont intégrés ». (La norme ISO19011 version 2018)*

Pour mesurer le degré d'intégration de l'audit, quatre variables principales sont considérées, notamment :

- L'équipe d'audit : elle est divisée en trois niveaux d'intégration - entièrement intégrée signifie que la même équipe vérifie tous les SM, partiellement intégrée signifie que la même équipe vérifie certains des SM et non intégrée signifie qu'une équipe différente vérifie chaque SM.
  - La durée de l'audit : qui suit les mêmes niveaux que l'équipe d'audit.
  - Le plan et le rapport d'audit : avec les mêmes niveaux que l'équipe d'audit.
  - Les résultats de l'audit : avec les mêmes niveaux que l'équipe d'audit.
- (Bernardo, Gianni, Gotzamani, & Simon, 2017)

# CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

## **4.4 La structure documentaire du SMI**

Le système documentaire d'une entreprise est une collection de documents organisés et structurés de différentes natures, qui formalisent l'organisation de l'entreprise. Cette documentation décrit les éléments clés du système de management intégré ainsi que leurs interactions. De plus, elle est essentielle pour répondre aux exigences en matière de preuves de la mise en place et du fonctionnement du SMI de l'entreprise.

### **4.4.1 La gestion documentaire.**

Deux concepts ont été discutés :

- L'écriture de ce que l'on fait (traçabilité).
- L'exécution de ce que l'on a écrit (fiabilité).

Dans les systèmes de management, la documentation est essentielle pour garantir la fiabilité et la traçabilité. La documentation apporte une valeur ajoutée organisationnelle car elle oblige à réfléchir pour améliorer l'organisation, à définir un référentiel et à conserver la mémoire de l'information, garantissant ainsi la traçabilité. Pour jouer ce rôle, la documentation doit être fiable et bannir les documents non validés, mettre à jour les documents qualité, les diffuser et récupérer les documents périmés. Elle doit également être pertinente et contenir des informations importantes. (Eva, 2018)

### **Ce que dit la norme ISO9000 (§2.7.1)**

*« Valeur de la documentation*

*La documentation permet la communication de desseins et la cohérence des actions. Son utilisation contribue à :*

- a) réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité,*
  - b) offrir une formation adaptée,*
  - c) assurer la répétabilité et la traçabilité,*
  - d) fournir des preuves tangibles,*
  - e) évaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité ».*
- (La norme ISO9000, 2008).

*Figure 7 : Synthèse des exigences de normes SMI pour la management documentaire*



*Source élaboré par nous-mêmes à partir de (La norme ISO 9001)et(La norme ISO22000V2018).*

Cette figure présente le chapitre 7.5 des deux normes ISO9001 version 2015 et ISO22000 version 2018

Le chapitre 7 de la norme ISO 9001 concerne la gestion des documents. Selon ce chapitre, une entreprise doit élaborer et actualiser les documents nécessaires pour garantir l'efficacité de son système de management de la qualité. Ces documents peuvent inclure des manuels de qualité, des procédures, des instructions de travail, des formulaires, etc. En outre, la norme ISO 9001 exige que les documents soient régulièrement contrôlés pour éviter toute utilisation non intentionnelle ou obsolète.

Quant à la norme ISO 22000, son chapitre 7 traite de la mise en œuvre du système de management de la sécurité alimentaire. Selon ce chapitre, une entreprise doit créer et maintenir un système de documentation complet, incluant des procédures documentées, des instructions de travail, des registres, etc. La norme ISO 22000 exige également que les documents soient contrôlés pour éviter tout usage non intentionnel ou obsolète.

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

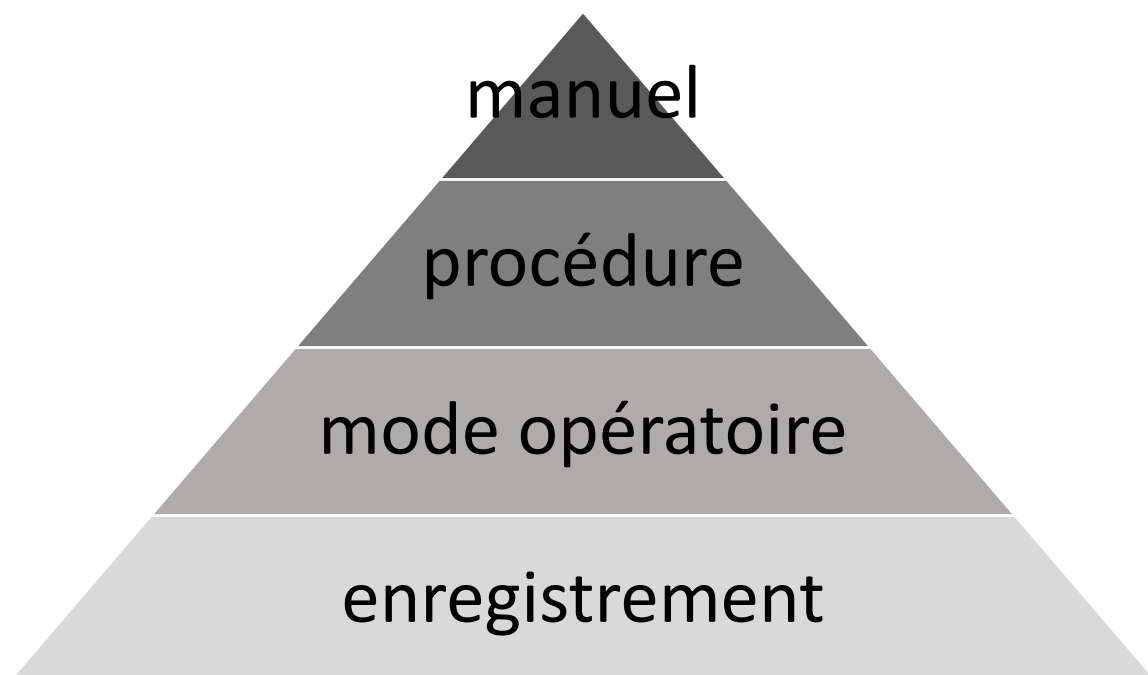
---

En résumé, les normes ISO 9001 et ISO 22000 exigent toutes deux la mise en place d'un système de management documentaire rigoureux pour assurer la traçabilité et la fiabilité des informations liées à la qualité et à la sécurité alimentaire.

### 4.4.2 La pyramide documentaire

La pyramide des documents représente la hiérarchie des catégories de documents pour le système de management intégré de la Qualité et de la Sécurité des denrées alimentaires. Elle se présente généralement sous la forme d'une structure pyramidale qui permet de classer les différents types de documents selon leur niveau d'importance et de hiérarchie dans le système de management intégré.

*Figure 8 : Structure documentaire du SMI ISO9001 ISO22000*



*Source élaborée par nous-même.*

La pyramide des documents représente la hiérarchie des catégories de documents pour le système de management intégré de la Qualité et de la Sécurité des denrées alimentaires. Elle se présente généralement sous la forme d'une structure pyramidale qui permet de classer les différents types de documents selon leur niveau d'importance et de hiérarchie dans le système de management intégré.

Au sommet de la pyramide se trouvent le manuel de Qualité et de Sécurité des denrées alimentaires, Le document central de la documentation est le manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires. Il peut inclure tous les éléments du système de management, tels que

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

la politique qualité et sécurité des denrées alimentaires, les objectifs, les procédures, la planification et les enregistrements des actions etc....

### **Ce que dit la norme ISO9000 (§3.8.8)**

« *Manuel qualité*

*Spécification (3.8.7) relative au système de management de la qualité (3.5.4) d'un organisme (3.2.1)*

*Note 1 à l'article: Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme (3.2.1) particulier ».*(La norme ISO9000).

Le niveau suivant de la pyramide est constitué des procédures documentées qui décrivent les étapes à suivre pour réaliser les activités de management de la qualité et de la sécurité alimentaire. Ces procédures sont suivies par les instructions de travail qui détaillent les tâches et les responsabilités liées à chaque activité.

### **Ce que dit la norme ISO9000 (§3.4.5)**

« *Procédure*

*Manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus (3.4.1).*

*Note 1 à l'article: Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents ».*(La norme ISO9000)

Ensuite on trouve les modes opératoires, Les modes opératoires se réfèrent aux procédures ou instructions précises qui sont mises en place dans le cadre d'un système de management pour exécuter des tâches ou des processus spécifiques. Ils fournissent une description détaillée des étapes requises pour accomplir une tâche particulière, y compris les ressources nécessaires, les responsabilités des intervenants, ainsi que les exigences relatives à la documentation.

Au niveau inférieur de la pyramide, on trouve les enregistrements de qualité et de sécurité alimentaire qui documentent les résultats des activités de management de la qualité et de la

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

---

sécurité alimentaire. Ces enregistrements sont utilisés pour suivre la performance du système de management intégré et pour effectuer des audits internes et externes.

### **Ce que dit la norme ISO9000 (§3.8.10)**

« *Enregistrement*

*Document (3.8.5) faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.*

*Note 1 à l'article: Les enregistrements peuvent, par exemple, formaliser la traçabilité (3.6.13) et apporter la preuve que la vérification (3.8.12), les actions préventives (3.12.1) et les actions correctives (3.12.2) ont été réalisées.*

*Note 2 à l'article: En général, les enregistrements ne nécessitent pas de maîtrise des révisions ».*(La norme ISO9000)

En résumé, la pyramide des documents pour le système de management intégré de la Qualité et de la Sécurité des denrées alimentaires est une structure hiérarchique qui permet de classer les différents types de documents selon leur niveau d'importance et de hiérarchie dans le système de management intégré. Cette structure permet de faciliter la gestion et le suivi de la qualité et de la sécurité alimentaire au sein de l'entreprise. (Eva, 2018).

### **4.5 La mise en place d'un système management intégré.**

Puisque la qualité doit être supervisée par la direction, il est logique que le système de management intégré soit également géré par cette même entité. Le processus de management commence par la création d'une POLITIQUE DE LA QUALITE ET DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES au plus haut niveau, qui représente le point de départ d'un projet à moyen terme. Ce projet nécessite un financement adéquat et l'engagement de tous les acteurs internes et externes.

La création d'une politique de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaire est le premier engagement de la direction en faveur de l'amélioration continue par l'intermédiaire d'une démarche SMI.

Cette approche est basée sur la méthodologie PDCA, que l'on peut présenter comme suit :

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

*Tableau 3la démarche de la mise en place d'un système management intégré.*

	Actions à mener	Par qui?
Plan  (planifier)	<b>Effectuer les bilans respectifs</b>	<b>Responsable SMI</b>
	Veille réglementaire (+ veille règlementaire produit/ service) +Prise en compte des besoins des parties prenantes concernées.	<b>et pilotes Processus.</b>
	Découper ses activités en processus.	<b>Comité de direction</b>
	Définir la POLITIQUE DE LA QUALITE ET DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES  et les axes d'engagement.	<b>Direction</b>
	<b>Déterminer les objectifs et cibles</b>  <b>Définir les programmes d'action pour atteindre les objectifs</b>	<b>Comité de direction</b>
Do (faire)	<b>Mise en œuvre et déploiement du SMI.</b>  Maîtrise des activités en si  Conception, réalisation du produit (achat, transport, maintenance)  Maîtrise des opérations pouvant avoir un impact, présenter des risques situations d'urgence.  Mise à disposition des moyens ressources financières,  infrastructures, formations, sensibilisation,  Définition des rôles et responsabilités	<b>Responsable SMI</b>  <b>Pilotes</b>  <b>processus</b>  <b>Direction</b>

## CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

	<p><b>Communication en interne et externe</b></p> <p>Communication avec les clients, communication interne sur les performances.</p> <p>Communication sur les risques</p>	<b>Pilotes processus</b>
	<b>Gérer les documents QSE</b>	<b>Responsable SMI</b>
CHECK (vérifier)	<p><b>Mesurer les résultats et Identifier les non conformités</b></p> <p>Audit interne</p> <p>Management des non conformités</p> <p>Instruments de mesures et de contrôle</p> <p>Satisfaction du client</p> <p>Maitrise du produit non conforme</p> <p>Evaluation de la conformité réglementaire</p> <p>Surveillance du processus</p> <p>Suivi des performances du système de management</p>	<b>Responsable SMI</b>
ACT (Améliorer)	<p>Mener des actions correctives et préventives</p> <p>Mener des revues de direction</p>	<p><b>Responsable SMI</b></p> <p><b>Comité de direction</b></p>

*Source.*(Cabinet de conseil, d'audit et de formation en management, 2011).

En conclusion, après avoir étudié le cadre conceptuel et exploré les différents concepts liés à notre thématique, nous avons acquis une compréhension approfondie du sujet. Nous sommes maintenant prêts à appliquer ces concepts dans notre cas pratique, qui concerne la mise en place d'un système de management intégré basé sur les normes ISO 9001 et ISO 22000 au sein de la SARL INAMED.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE METHODOLOGIQUE**  
**ET CONTEXTUEL**

Après avoir exposé les fondements théoriques de notre recherche, cette étape s'avère cruciale pour expliquer les différentes étapes que nous avons suivies afin de mener à bien notre étude. Le but de ce chapitre est donc de présenter ces étapes, en commençant par la section méthodologie de recherche. Nous aborderons ainsi les différentes phases du processus de recherche, de la collecte des données à l'analyse et l'interprétation des résultats, ainsi que les outils et les techniques que nous avons utilisés pour mener à bien notre étude, en mettant l'accent sur les avantages et les limites de chacun d'entre eux. Ensuite, nous présenterons l'entreprise d'accueil, la SARL INAMED.

### **Section 1 : Présentation de la méthode de recherche**

Dans cette section nous allons décrire la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour mener notre travail pratique sur le terrain, ainsi que les outils et méthodes que nous avons utilisés pour collecter les données nécessaires.

#### **1. Présentation du projet**

Notre travail de recherche a pour objectif de contribuer à la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 et ISO 22000 au sein de l'entreprise étudiée. Nous nous attelons ainsi à deux objectifs principaux. Tout d'abord, nous identifions les similitudes en termes d'exigences entre les deux normes ISO 9001 version 29015 et ISO 22000 version 2018 (rapprochement des normes) afin de pouvoir réaliser un diagnostic intégré et approfondi de l'activité de l'entreprise pour évaluer son niveau de conformité aux exigences de ces deux normes. Cette étape nous permet de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et d'identifier les écarts éventuels entre les pratiques actuelles et les exigences des normes.

Ensuite, nous élaborons un plan d'action intégré pour combler les écarts identifiés lors du diagnostic. Ce plan d'action vise donc à faciliter la mise en œuvre du système de management intégré et à assurer sa conformité aux exigences des deux normes susmentionnées. Notre

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

---

travail s'appuie sur des outils et des techniques rigoureuses de collecte et d'analyse de données pour garantir une évaluation précise de l'entreprise et des recommandations efficaces pour son amélioration continue.

Notre recherche constitue ainsi une contribution significative à l'amélioration de la performance de l'entreprise en matière de qualité et de sécurité de l'aliment, ainsi qu'à sa compétitivité sur le marché.

### **2. Présentation de la méthode utilisée**

Nous avons choisi d'opter pour une étude qualitative afin de mener notre étude et donner suite à notre problématique de recherche.

La recherche qualitative permet d'observer des interactions, elle étudie la conduite qui permet de révéler une motivation pour modifier les comportements. Cette méthode vise un seul objectif qui est d'avoir un échantillon des personnes qui ont vécu les expériences qu'on veut analyser afin de comprendre le phénomène en question et suivre son évolution. (Da Silva G, 2001)

Pour notre cas, nous avons opté pour cette méthode car nous visons une étude complexe qui est la certification de deux normes intégrées, où les résultats ne sont pas encore clairs mais nous voulons suivre leur évolution. Cette thématique nécessite donc une présence permanente sur le terrain et une interaction avec les personnes afin de pouvoir collecter un maximum d'informations.

La démarche qualitative se base sur plusieurs outils et techniques d'analyses et de collecte des données tels que :

- Étude de documents
- Analyse de comptes rendus divers (réunions, etc.)
- Observation participante ou non participante ou conversations en milieu naturel
- Entretien approfondi – Conversation face à face
- Entretien de groupe ou focus groups. (De Ketele & Roegiers, 2015)

### **3. Outils de collecte des données**

Pour mener à bien notre analyse de recherche, tant sur le plan théorique que pratique, nous avons utilisé divers outils importants de la recherche scientifique. Ces outils comprennent notamment :

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

---

- **La collecte et analyse documentaire et bibliographique**

La collecte documentaire et bibliographique est un outil qui permet de recueillir des données de multiples sources (livres, articles, documents internes, ...) dans un but d'extraire les informations liées au sujet de recherche et s'apercevoir des connaissances relatives à d'autres chercheurs. (Cruz, 2016)

Afin de procurer de la fiabilité à notre étude, une collecte de plusieurs types d'informations a été menée. Ces dernières sont issues de plusieurs sources, et témoignent de la diversité des sources bibliographiques (comme l'explique le tableau ci-dessous)

Nous avons également eu la chance de bénéficier du soutien de notre organisme d'accueil, la « SARL INAMED » qui nous a fourni tous les documents nécessaires pour la réalisation de notre mémoire, y compris ceux relatifs au projet de mise en place du système de management intégré. L'entreprise a été très coopérative et nous a facilité la tâche en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin.

*Tableau 4: Sources bibliographiques.*

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

Source documentaire	Outil extrait	Référence
Livres	Grille d'évaluation pour la mise en place de l'analyse des dangers (chp 8.5, ISO 22000 versions 2018)	« De l'HACCP à l'ISO 22000 » Olivier Boutou, 2014
	Méthodologie pour l'élaboration du guide d'entretien.	« Méthodes de recherche en management » Raymond-Alain Thietart et al, 2014
Articles scientifiques	Echelle d'évaluation du niveau de conformité aux exigences des deux normes.	“The possibility of applying standard ISO 9001 version 2015” AlagHafedh&Qutaiba, 2019
Documents internes de l'entreprise	Evaluation du système documentaire de l'entreprise, et les informations documentées (chapitre 7.5, ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fiches processus.</li> <li>● Procédures.</li> <li>● Modes opératoires.</li> <li>● Enregistrements.</li> <li>● Listes et Plans.</li> <li>● Organigrammes et politique</li> </ul>
Normes	Les exigences des normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ISO 9001 version 2015</li> <li>● ISO 22000 version 2018</li> </ul>

*Source. Elaboré par nous mêmes.*

### ● Observation

Pour (laure, pereet, &gottelande, 2008) « *l'observation peut être définie, comme une stratégie particulière D'interaction avec le terrain. De ce point de vue, l'exercice déborde largement le simple Cadre du « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur ».*

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

---

Dans le cadre de notre travail, nous avons décidé d'adopter une approche d'observation participante pour collecter des données pertinentes. Cette méthodologie nous a permis d'immerger activement dans l'environnement de l'entreprise SARL INAMED en tant qu'observateurs participants. Nous avons été présents physiquement sur le site et avons participé aux réunions et aux activités liées à l'élaboration du système management de l'entreprise. Grâce à cette démarche, nous avons pu recueillir des informations de première main sur le fonctionnement interne de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne son management de la qualité et de la sécurité de l'aliment. De plus, en observant directement les interactions entre les différents services et les dynamiques de travail, nous avons pu obtenir des connaissances approfondies sur les pratiques organisationnelles. Cette observation participante a joué un rôle essentiel dans la collecte de données riches et nuancées, et nous a permis de saisir les réalités concrètes auxquelles l'entreprise est confrontée au quotidien.

- **Focus groups**

Selon (Richard A.POWELL, 1996) Le groupe de discussion, également appelé focus groupe, est défini comme un groupe de personnes sélectionnées et réunies par des chercheurs afin de discuter et de commenter, à partir de leur expérience personnelle, le sujet qui fait l'objet de la recherche. En tant que technique de recherche, le groupe de discussion permet de recueillir des informations approfondies et des perspectives diverses sur le thème étudié.

Afin d'obtenir des données pertinentes dans le cadre de notre étude sur l'implantation d'un système de management intégré, nous avons eu l'opportunité de participer à des groupes de discussion. Ces groupes de discussion étaient composés de participants représentant les différentes structures de l'entreprise INAMED, notamment les pilotes de processus et les gérants, qui jouent un rôle clé dans la mise en place du système de management intégré, notre sujet d'étude. L'objectif de ces groupes de discussion était de regrouper une équipe pluridisciplinaire, chacun dans son domaine, afin de recueillir un maximum d'informations sur les pratiques actuelles de l'entreprise, ainsi que sur les interactions entre les processus et aussi sur les besoins et les attentes des différentes parties prenantes.

- **ENTRETIEN**

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

---

Les auteurs (laure, pereet, &gottelande, 2008) définissent l'entretien comme une conversation structurée ayant un objectif précis, permettant ainsi une communication en face-à-face. Dans le contexte de la recherche, l'enquêteur cherche à inciter l'enquêté à fournir un discours éclairant sur un thème spécifique. Cet échange verbal est considéré comme un outil essentiel pour recueillir des informations de qualité et approfondir la compréhension des phénomènes étudiés.

### A. Les types d'entretien :

- L'entretien non-directif : il est ouvert et flexible, d'une durée de une à trois heures et est recommandé lorsque l'enquêteur souhaite explorer les représentations, les motivations et les besoins (prise de décision, style de management, processus d'achat, etc.).
- L'entretien directif : il se caractérise par une structure et une orientation plus précise. L'objectif principal de l'entretien directif est de recueillir des réponses claires et précises sur des faits, des opinions ou des expériences spécifiques. Cette approche permet à l'enquêteur de contrôler davantage le contenu et le déroulement de l'entretien, La durée d'un entretien directif peut varier en fonction de la complexité du sujet et des questions posées.
- L'entretien semi-directif : il est mené en utilisant un guide d'entretien, mais l'ordre des discussions n'est pas imposé. L'enquêteur se base sur les idées et les réflexions exprimées par le participant pour aborder un sujet avant ou après un autre, elle permet une analyse comparative et cumulative entre les participants grâce à la formalisation du guide. La durée de cet entretien varie généralement entre trente minutes et deux heures.

Dans notre cas d'étude, nous avons abordé deux types d'entretiens:

- Entretien directif: il a été effectué avec le responsable management intégré, vu sa connaissance en termes d'application des exigences des normes au niveau de l'entreprise afin, les questions se portaient sur le degré d'application et de documentation de chacune des exigences des normes.
- Des entretiens semi-directifs ont été abordés, avec les cadres responsables de l'équipe de la qualité et la sécurité alimentaire, ainsi qu'avec tous les employés impliqués dans ce processus. Nous avons mené ces échanges dans

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

---

le but de découvrir leurs opinions, motivations et état d'application en matière de qualité et sécurité des aliments.

### B. La structure de l'entretien.

Pour assurer un bon déroulement des entretiens, nous avons procédé à son élaboration d'une manière structurée, représentée par les parties suivantes :

- Présentation et introduction : il s'agit d'une prise de contact avec l'interlocuteur où nous allons nous présenter les uns aux autres.
- L'objectif de l'entretien : dans cette partie nous allons démontrer l'objectif qui nous a conduits à mener cet entretien et les résultats attendus de sa réalisation.
- Les questions à poser : c'est la partie qui nous permet la récolte d'informations en entretenant avec les personnes concernées.

### C. La construction du guide d'entretien

La préparation des guides d'entretien s'est basée d'un côté sur le diagnostic sur l'existant en termes d'application des exigences au niveau de l'entreprise. Et d'autre côté sur le besoin de déterminer les enjeux externes de l'entreprise, pour réaliser une analyse PESTEL, ainsi que la détermination des interactions existantes entre les processus pour la réalisation de la matrice d'interactions entre processus QSDA. Il s'agit donc de répondre aux exigences du chapitre 4.3 et 4.4 des deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 qui n'étaient pas définies par l'entreprise. Le choix d'effectuer des entretiens est justifié par la différence de l'environnement et enjeux de chaque processus, ainsi que la nature des interactions entre eux.

### D. Les participants aux interviews

Notre échantillon porte sur les acteurs qui ont un rôle déterminant dans la réussite du projet de mise en place du système management intégré par le poste qu'ils occupent et dont les expériences peuvent nous révéler l'état des lieux et un diagnostic sur ce qui est réalisé concrètement sur terrain. L'ensemble des personnes interviewées est mentionné dans le tableau ci-dessous. Il est constitué de trois catégories d'acteurs :

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

- Le comité de direction (Directrice et directeur adjoint) : ils ont un rôle crucial dans l'expression de leur volonté et leur engagement pour la mise en place du système, l'allocation de toutes les ressources nécessaires pour la réussite du projet ainsi que la responsabilisation des acteurs et le suivi de leurs états d'avancement.
- Les pilotes processus : ils sont responsables sur la mise en application du système management sur terrain, guidés par le responsable management intégré, ainsi que la communication de tout ce qui révèle essentiel pour la réussite du projet.

*Tableau 5: Les personnes interrogées lors de l'entretien*

Nom et prénom	Fonction	Rôle dans le SMI	Date d'entretien	Durée de l'entretien
F.S	Cogérant	Engagement et appui	12/03	45mn
K.A	Directeur QHSE	Pilote processus contrôle qualité	13/03	30mn
B.H	GRH	pilote processus Ressources humaines	15/03	30mn
B.M	Directeur industriel	Pilote processus production + maintenance	09/04	1h15mn
B.A	Brand Manager	Pilote processus achat et approvisionnement	11/04	25mn
M.Y	Responsable Management Intégré	Responsable de mise en place et suivi de la mise en place du système management intégré	13/03	2h

*Source. Élaboré par nous-mêmes.*

### Conclusion

En conclusion, cette première partie de la deuxième section a présenté la méthodologie utilisée et les outils de collecte de données. Grâce à cette approche rigoureuse, nous avons pu garantir la fiabilité et la pertinence de nos résultats. Ces éléments sont essentiels pour orienter nos analyses et interprétations ultérieures.

### Section02 .Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section fournit une présentation de l'entreprise INAMED (*Group Industrie Agroalimentaire Méditerranéenne*) en abordant son historique, ses différentes activités, et les gammes de produits qu'elle fournit :

#### 1. Historique

- **INAMED a été créée en 1998**, par la famille FERRADJI, associés à plusieurs actionnaires. Il s'agit de l'entreprise à l'ex dénomination de YOPI MILK, qui avait fait son entrée au marché par une ligne de production de fromage dénommée « La Délicieuse », une ligne de production de lait et de leben dénommée « Ferlait » et une unité de production de jus de fruits dénommée « SUNNY DRINK ».
- **En 2008**, Monsieur FERRADJI El-Hachemi, a racheté **100% des parts de la société YOP MILK**, et il avait confié la direction de l'entreprise à un gérant externe. Il s'agit d'un comportement stratégique dit « relation d'agence », par lequel un gérant fait passer le pouvoir de décision à un agent externe sous contrat qui définit la possibilité de ses actions (Bidiassé, 2017)
- **En 2012**, et après tant d'années d'expérience, le gérant a cédé sa place, en prenant sa retraite, à Mme Ferradji Amira, qui a rejoint la société avec comme seul objectif de se développer, se moderniser, et assurer la croissance de cette entreprise.
- **Aujourd'hui**, les membres de la famille FERRADJI ont repris la direction de cette société et sont déterminés à assurer le passage vers une exploitation moderne et rentable en tous points de vue, et à optimiser les ressources de l'entreprise pour tirer avantage des grandes opportunités du marché. Ils ont également entrepris pour reprendre la production de lait dans leurs nouveaux investissements, de lancer les boissons gazeuses mais aussi de se diversifier de leurs concurrents en proposant des produits nouveaux et dont la demande est très importante sur le marché national notamment sauce tomates, sauce béchamel, crème fraîche et crème liquide (les **fastmovers**) et dont la production peut être

## CHAPITRE II : CADRE METHODIQUE ET CONTEXTUEL

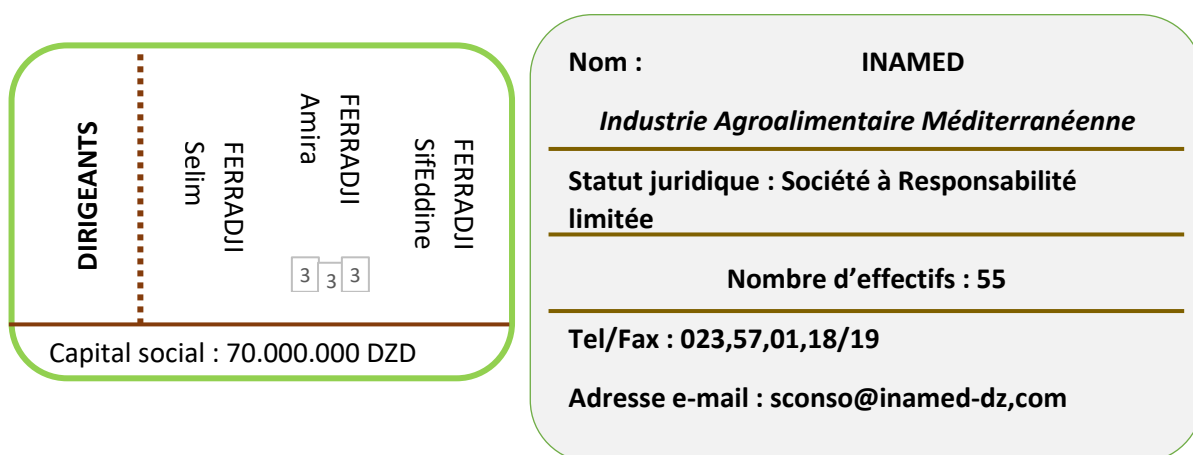
effectué, avec le même matériel. Les dirigeants ont également décidé d'étoffer leur offre produits par les compotes de fruits en gourdes.

Par ailleurs, et toujours dans l'optique d'une croissance du groupe et d'une optimisation des coûts de la société INAMED il a été décidé de se lancer, dans un deuxième temps, en partenariat avec la société SH Biogeaud, dans la production de concentrés de fruits et légumes. Le but étant de faire une croissance verticale de l'unité et donc une intégration de tout le processus métier pour une meilleure maîtrise des coûts et de la qualité.

Dans cette optique, les associés de la société INAMED envisagent de développer la production fruitière et légumière à usage industriel dans le cadre du Plan National d Développement Agricole et Rural (PNDAR).

### 2. Fiche d'identité de l'entreprise

Figure 9: Fiche d'identité de l'entreprise.



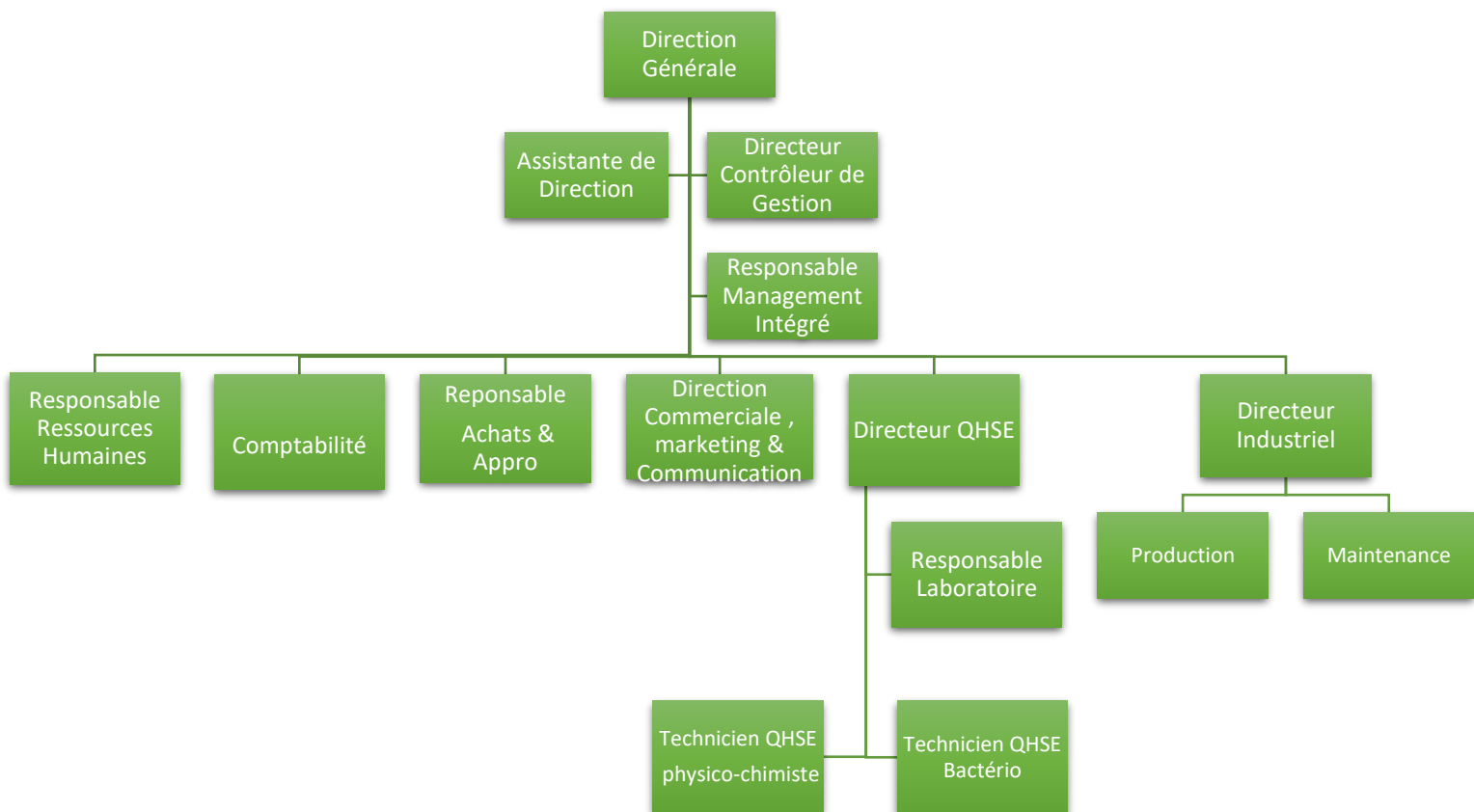
Logo	
Année de création	1998
Secteur d'activité	Secteur agroalimentaire
Filière d'activité	conception, production et commercialisation
Marques	Marque mère : J'nene
	Marques dérivées : - Fakya : Sarry - Kidoo : Kidoo potes & p'tit kidoo - ELBoustene
Adresse:	260 Route des vaches, Koléa, Tipaza

Source. *Élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes*

### 3. Organigramme de l'entreprise

Cet organigramme permet de présenter les informations hiérarchiques et les relations de rapport existant au niveau d'INAMED :

*Figure 10: Organigramme de la SARL INAMED*



*Source. Document interne (organigramme de l'entreprise)*

D'après l'organigramme de la SARL INAMED, nous pouvons déduire que le responsable management intégré occupe une position organisationnelle qui lui permet d'avoir de l'influence sur la majorité des structures de l'organisme, ainsi qu'une communication directe avec la direction. Ceci démontre un engagement de la part de la direction afin de démontrer que la mise en place et le maintien du système de management figure parmi ses priorités.

### 4. Gammes de produits proposés par INAMED

L'entreprise propose plusieurs gammes de produits présentées sur la figure ci-dessous :

*Figure 11 : gamme de produits proposés par INAMED.*

<i>J'nane</i>	<i>El-Boustene</i>		<i>Sauce tomate</i>	
			<i>Sauce pizza</i>	
			<i>Sauce béchamel</i>	
	<i>Kidoo</i>	<i>Kidoo Potes</i>		<i>Compote pomme</i>
				<i>Compote pomme-poire</i>
				<i>Compote pomme-abricot</i>
		<i>P'tit kidoo</i>		<i>P'tit Kidoo orange</i>
				<i>P'tit Kidoo Cocktail</i>
				<i>P'tit Kidoo lait au chocolat</i>
	<i>Fakya</i>	<i>Sarry</i>		<i>Orange</i>
	<i>Cocktail</i>			

*Source : à partir des documents internes.*

### Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté la méthodologie adoptée pour mener à bien notre projet, en mettant en évidence l'approche qualitative et les outils de collecte de données que nous avons utilisés. Ces outils comprennent la recherche documentaire, l'observation, les guides d'entretien et les focus groups. De plus, nous avons présenté l'organisme d'accueil, « la SARL INAMED ».

**CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE  
PROJET SUR LA MISE EN PLACE  
D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT  
INTEGRE ISO9001 ET ISO 22000**

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Ce chapitre débute par un autodiagnostic de la SARL INAMED, visant à identifier les lacunes et les non-conformités en lien avec le projet de SMI, ainsi qu'à la recherche de l'approchement entre les normes dans le cadre de l'établissement d'un système fondé sur l'intégration des deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Par la suite, élaborer un plan d'action pour remédier à ces lacunes. Dans les autres parties, nous présentons les résultats obtenus et leur interprétation. Enfin, nous abordons la discussion et les suggestions qui découlent des résultats de recherche obtenus tout au long de notre stage pratique. Ces suggestions visent à améliorer les performances et la conformité de l'entreprise en matière de SMI.

## Section 01. Diagnostic du SMI et plan d'action proposé



### 1. Diagnostic du SMI par rapport aux exigences des deux normes ISO 9001 version 2015 et la norme 22000 version 2018

#### 1.1 Le diagnostic

Le diagnostic a été effectué en utilisant deux grilles d'auto-évaluation basées sur une échelle d'évaluation, réalisées sur Excel. Ces grilles d'auto-évaluation ont été élaborés en se basant sur les exigences de deux normes sélectionnées : la norme ISO 9001 version 2015, qui compte 309 exigences, et la norme ISO 22000 version 2018, qui en compte 274.

La figure présentée ci-dessous offre un aperçu d'une grille d'auto-évaluation que nous avons élaborée :

Figure 12 : Grille d'auto-évaluation: exemple de la norme la norme ISO 9001:2015

Grille d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 : 2015						
Organisme évalué :	SARL INAMED					
Evaluateur :	AZZOUZ Katia , MEBARKI Yacine					
Date évaluation :	26 février 2023					
Chapitres	Articles	EXIGENCES	Coefficient	Taux de conformité	pourcentag de sous chapitre	pourcentag chapitre
	4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte	Doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour obtenir les résultats attendus	2			
		Doit surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes	2			

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

*Source. Elaborée par nous-mêmes à partir de (La norme ISO 9001) et (la norme ISO22000).*

Nous avons respecté les étapes suivantes pour garantir une exécution adéquate de ce diagnostic :

- Nous avons visité les différents départements de l'entreprise, à savoir le département QHSE, le département commercial, le département production et le département RH.
- Nous avons analysé et rassemblé les documents existants tels que la politique QSDA, les fiches processus, cartographie des processus, les procédures, les enregistrements, etc.
- Nous avons échangé avec le comité de pilotage, constitué de la directrice générale et du directeur adjoint.
- Nous avons effectué un entretien avec le responsable management intégré par rapport au degré d'application des normes sur le terrain.
- Nous avons rempli les grilles d'autodiagnostic.
- Nous avons étudié les résultats obtenus.

## **1.2 Finalité du diagnostic**

Nous avons débuté notre travail en réalisant un diagnostic, qui constitue une étape cruciale et indispensable. Ce diagnostic nous a permis d'évaluer l'état actuel de la SARL INAMED par rapport aux exigences des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. En comparant le système existant avec les exigences de ces deux normes, nous avons pu identifier les non-conformités existantes. Cette étape de diagnostic nous a ensuite guidés dans l'élaboration d'un plan d'action visant à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Ce plan d'action nous permettra de remédier aux non-conformités identifiées et d'améliorer le système de management de la qualité et de la sécurité alimentaire de l'entreprise.

## **1.3 L'analyse de la grille de diagnostic**

Nous avons débuté l'analyse des données collectées en évaluant, dans un premier temps, la conformité aux exigences des différents chapitres et sous-chapitres des deux normes séparées, ceci grâce à une grille d'évaluation.

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

Le tableau ci-dessous présente l'échelle de réponse graduée de 0 à 6, qui a été associée à chaque exigence. Cette échelle de réponse est basée sur deux critères, à savoir l'application et la documentation de l'exigence. (Alag Hafedh & Qutaiba, 2019)

*Tableau 6: Échelle d'évaluation.*

<i>L'évaluation du niveau d'application et de documentation.</i>	<i>Coefficient</i>
<b>Totalement Appliquée et Totalement Documentée</b>	6
Totalement Appliquée et Partiellement Documentée	5
<b>Totalement Appliquée et NON Documentée</b>	4
<b>Partiellement Appliquée et Totalement Documentée</b>	3
<b>Partiellement Appliquée et Partiellement Documentée</b>	2
<b>Partiellement Appliquée et NON Documentée</b>	1
<b>NON Appliquée et NON Documentée</b>	0

*Source : élaboré par nous-mêmes inspiré de (Alag Hafedh & Qutaiba, 2019).*

### CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

Pour le traitement des données, Nous avons utilisé la moyenne pondérée, représentée par l'équation suivante, pour calculer le niveau de conformité approximatif (NC) des différents chapitres et sous-chapitres par rapport aux exigences des normes requises :

$$\text{Niveau de conformité} = \text{la somme des coefficients} / \text{nombre D'exigences}$$

En complément, nous avons calculé le taux de conformité (TC) à partir de l'équation suivante:

$$\text{Taux de conformité} = (\text{niveau de conformité} / 6) * 100$$

Puisque notre thématique aborde l'intégration des deux normes, il nous a paru crucial de rechercher le rapprochement entre les exigences des deux normes. C'est lors de la vérification de la conformité pour chacune des exigences que nous avons pu nous apercevoir des exigences qui sont communes entre les deux normes. Ainsi le tableau ci-dessous représente un maximum de rapprochement que nous avons pu déduire:

**Tableau 7: rapprochement entre les exigences des normes 9001 version 2015 et 22000 version 2018**

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

ISO 9001 version 2015	Rapprochement	% conformité	ISO 22000 version 2018
	4.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte	50%	
	4.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	66%	
	4.3. Détermination du domaine d'application du système de management QSDA	50%	
	4.4. Système de management de la qualité et ses processus	33%	
	5.1. Leadership et Engagement	45%	
	5.2. Politique	83%	
	5.2.1. Etablissement de la politique QSDA	95%	
	5.2.2. Communication de la politique QSDA	10%	
	5.3. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	33%	
	6.1. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	33%	
	6.2. Objectifs QSDA et planification des actions pour les atteindre	50%	
	6.3. Planification des modifications	0%	
	7.1. Ressources		
	7.1.1. Généralités	50%	

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

	<i>7.1.2. Ressources humaines</i>		
	<i>7.1.3. Infrastructure</i>		
	<i>7.1.4. Environnement de travail / pour la mise en œuvre des processus</i>		
<i>7.1.5. Ressources pour la surveillance et la mesure</i> <i>- Généralités.</i> <i>- Traçabilité de la mesure.</i>			<i>7.1.5. Éléments du SMSDA élaborés en externe</i>
<i>7.1.6. Connaissances organisationnelles</i>			<i>7.1.6. Maîtrise des processus, produits ou services fournis par des prestataires externes</i>
	7.2. Compétences	33%	
	7.3. Sensibilisation	0%	
	7.4. Communication	41%	
			7.4.1. Généralités 7.4.2. Communication externe 7.4.3. Communication interne
	7.5. Informations documentées		
	<i>7.5.1. Généralités</i>		
	<i>7.5.2. Création et mise à jour des informations documentées</i>		
	<i>7.5.1. Maîtrise des informations documentées</i>	75%	

*Source. Elaboré par nous-mêmes à partir de (La norme ISO22000V2018) et (La norme ISO 9001).*

### 1.4 Résultats du diagnostic

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Après avoir travaillé en collaboration avec le responsable du management intégré de la SARL INAMED et obtenu ses réponses, nous avons évalué chaque exigence en les cotant. Cette évaluation a permis de calculer le niveau et le taux de conformité pour chaque chapitre et sous-chapitre, afin de mesurer la performance de la SARL INAMED en matière de système management de la qualité et la sécurité des denrées alimentaire. Nous avons ensuite présenté les résultats de manière visuelle grâce à deux diagrammes de radar créés avec Excel. Ce diagramme a été utile pour identifier les exigences où la SARL INAMED excelle ainsi que les exigences nécessitant une amélioration pour atteindre la certification d'un système management intégré ISO9001 version 2015 et ISO22000 version 2018.

Les résultats du diagnostic son récapitulés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 8:Résultats globaux du diagnostic SMI.**

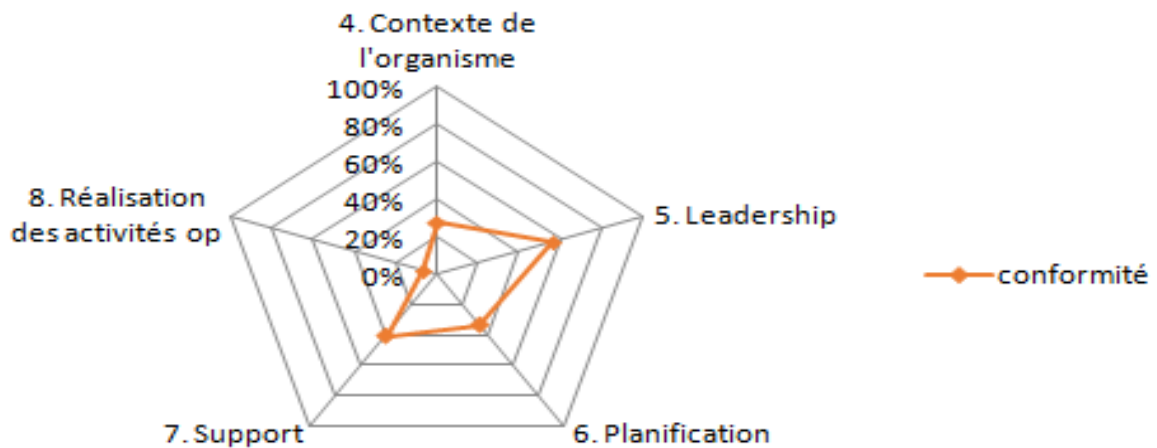
<b>Chapitre</b>	<b>ISO9001</b>		<b>ISO22000</b>	
	<b>Niveau de conformité</b>	<b>Taux de conformité</b>	<b>Niveau de conformité</b>	<b>Taux de conformité</b>
<b>4. Contexte de l'organisme</b>	03	28%	03	28%
<b>5. Leadership</b>	03,33	56 %	03	50%
<b>6. Planification</b>	02	33%	1,66	38%
<b>7. Support</b>	02	40%	3	23%
<b>8. Réalisation des activités opérationnelles</b>	01	7%	2	47%

*Source. Élaboré par nous-mêmes.*

Afin de mieux visualiser les niveaux de conformité et les écarts dans les chapitres des normes ISO 9001 et ISO 22000, nous avons utilisé deux diagrammes radar distincts. Ces diagrammes permettent de mettre en évidence rapidement les non-conformités et de fournir une vue d'ensemble clair des résultats obtenus pour chaque norme, comme illustré dans les figures ci-dessous.

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

*Figure 13 : Représentation graphique des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO9001 version 2015*



*Source. Élaborée par nous-mêmes.*

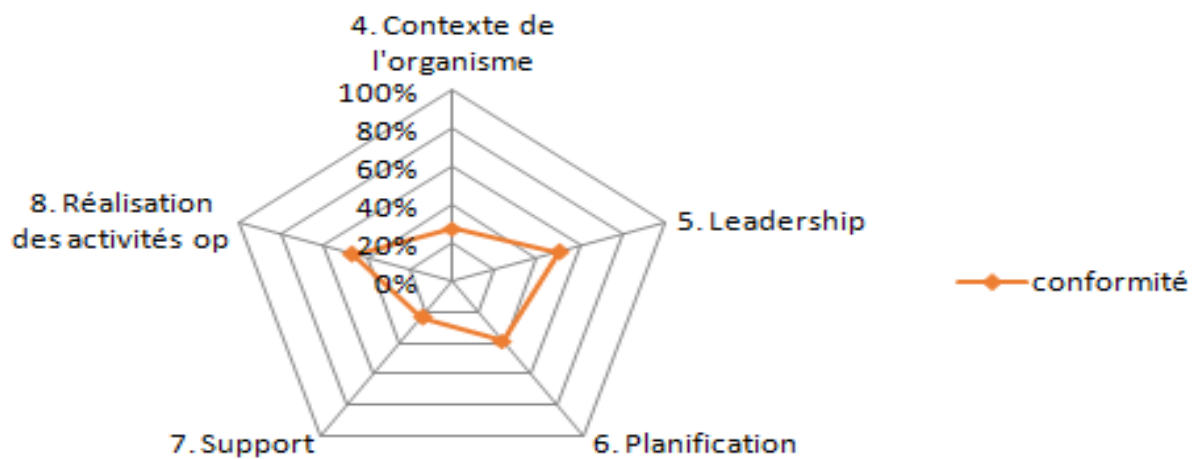
L'analyse que nous avons effectuée pour la détermination de la conformité de notre système de management qualité a révélé, en premier lieu, que certaines parties du système sont partiellement conformes, avec des taux de conformité variables. Nous avons évalué la conformité de chaque chapitre en utilisant un taux exprimé en pourcentage, à partir des calculs issues d'une échelle de cotation allant de 0 à 6, où 6 représente une conformité totale et documentée, et 0 représente une non-conformité totale et non documentée.

Le chapitre 5 a reçu une cotation de 3,33, indiquant une application totale mais partiellement documentée pour la majorité des exigences de ce chapitre, il obtient donc le taux de conformité le plus élevé à 56%, tandis que les chapitres 4, 6 et 7 ont des niveaux de conformité respectivement 3, 2 et 2 et ont donc des taux de conformité inférieurs, reflétés par les pourcentages respectifs de 28%, 33% et 40% indiquant une conformité partielle mais documentée. Le chapitre 8 n'a pas encore été implémenté car l'entreprise n'a pas encore commencé la production, ce qui explique son niveau de conformité de 1 et son taux de conformité de 7%, il est important de planifier sa conformité dès maintenant afin de s'assurer que sa mise en place respecte les exigences de la norme ISO 9001.

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

**Figure 14: Représentation graphique des résultats globaux du diagnostic de la norme ISO22000 version 2018.**



*Source. Elaborée par nous-mêmes.*

Afin de juger le taux de conformité de l'entreprise par rapport à l'application de la norme ISO 22000 version 2018, nous avons évalué le respect des exigences de chaque chapitre en se servant d'une échelle située de 0 à 6, sachant que 0 représente une non-conformité totale et une non documentation, et 6 représente une conformité totale et une documentation totale.

Le chapitre 6 a reçu une cotation de 1,66 soit 38%, justifiée par un manque de planification au niveau de l'entreprise, notamment en termes de planification des actions face aux risques et opportunités.

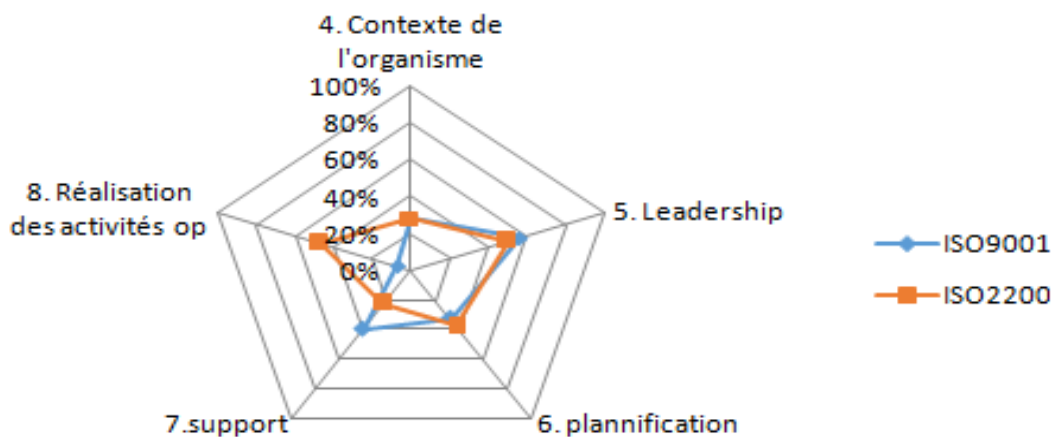
Les chapitres 4, 5 et 7 partagent la cotation de 3, avec des taux de conformité respectifs de 28% (justifiée par la non spécification documentée de l'applicabilité du système et un

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

manque d'actualisation et amélioration du système), 50% (justifiée par un manque de sensibilisation sur la politique QSDA et un manque d'attribution des responsabilités) et 23% (justifiée par un manque de plan pour la communication au sein de l'entreprise et l'attribution des responsabilités en terme de systèmes de management).

Tout comme pour la norme ISO 9001 version 2015, vue le retard dans le démarrage de l'activité de l'entreprise, une grande partie du chapitre 8 n'a pas été réalisée.

**Figure 15 : représentation graphique des résultats du diagnostic des deux normes dans le cadre du système management intégré.**



*Source. Elaborée par nous-mêmes*

Ces résultats de niveau de conformité qui se rapprochent pour la plupart de chapitres, sauf pour le chapitre 7 et le chapitre 8, qui sont des chapitres qui diffèrent en leurs exigences, soulignent la nécessité d'un plan d'action qui permettra d'améliorer la conformité des chapitres présentant des taux inférieurs, ainsi que la nécessité de maintenir une approche continue d'amélioration de nos système de management qualité et sécurité des denrées alimentaires pour assurer la conformité totale aux deux normes surtout en termes de planification des actions, sensibilisation et formation systèmes de management ainsi que la

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

partie relative aux activités opérationnelles pour viser un taux de conformité permettant la certification des deux systèmes.

## **2. Plan d'action**

Suite à la réalisation du diagnostic de conformité et à l'identification des écarts par rapport aux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, un plan d'action a été élaboré afin d'adresser ces non-conformités et d'améliorer les pratiques de la « SARL INAMED ». Ce plan d'action a été élaboré comme une feuille de route détaillée qui permettra à l'entreprise de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires pour se conformer aux exigences normatives. Le tableau de plan d'action qui suit présente de manière claire et structurée les actions spécifiques à entreprendre, les responsabilités attribuées, les échéances prévues ainsi que les indicateurs de suivi. Ce plan d'action constitue un outil essentiel qui guidera l'entreprise vers l'obtention de la conformité aux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, tout en renforçant sa qualité et sa sécurité alimentaire.

*Tableau 9 : Plan d'action.*

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Article	Exigence	Ecart	Action	Responsable	Date début	Date fin
<b>Chapitre 04 : contexte de l'organisme</b>						
4.1 compréhension de l'organisme et de son contexte.	« l'organisme Doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour obtenir les résultats attendus ».	Bien que les enjeux internes et externes soient présentés dans l'analyse SWOT, il est constaté que cette approche ne suffit pas à fournir une compréhension approfondie et complète des facteurs clés qui influent sur l'entreprise.	Ajouter l'analyse PESTEL pour identifier et évaluer les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux qui ont un impact sur notre entreprise. De plus, l'application du modèle des 5 forces de Porter peut aider à comprendre les forces concurrentielles spécifiques à notre industrie.	RMI en collaboration avec les stagiaires .	12/03	14/05
4.3 Détermination du domaine d'application.	« Doit déterminer les limites et l'applicabilité afin d'établir le domaine d'application ».	Il est constaté que le domaine d'application QSDA n'a pas été établi ou rédigé de manière formelle.	Documenter clairement le domaine d'application QSDA	RMI en collaboration avec les stagiaires .	12/03	14/05
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	« Doit déterminer la séquence et l'interaction des processus ».	Il est constaté que les interactions entre les processus ne sont présentées qu'à travers la cartographie des processus et les fiches processus. Cependant, il	Elaborer la matrice des interactions.	RMI en collaboration avec les stagiaires .	12/03	07/05

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

		manque une matrice d'interaction spécifique qui permettrait une visualisation claire des relations et des interdépendances entre les processus.				
<b>Chapitre 05 : leadership</b>						
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme .	« Doit attribuer les responsabilités et l'autorité pour rendre compte à la direction de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration ».	Il est constaté que les fiches de poste existent, mais elles ne contiennent pas les informations relatives aux rôles, responsabilités et autorités associées à chaque poste.	Modification des fiches de postes.	GRH	12/03	28/03
<b>Chapitre 06 : Planification</b>						
6.2 Objectifs et planification des actions pour les atteindre.	« l'organisme : -Doit déterminer ce qui sera fait -Doit déterminé qui sera responsable -Doit déterminer les échéances »	L'organisme ne dispose pas un planning SMI	Elaborer un planning SMI.	RMI en collaboration avec les stagiaires .	12/03	21/04
<b>Chapitre 07 : support</b>						

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

7.4 communication	« l'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents ... »	L'entreprise ne dispose pas d'un plan de communication.	Elaborer un plan de communication.	RMI en collaboration avec les stagiaires .	12/03	07/05
7.3 Sensibilisation/prise de conscience	« Doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme sont sensibilisées : la politique QSDA et les objectifs ».	Manque de sensibilisations .	Sensibilisation sur la politique et les objectifs et élaboration des PV de sensibilisation.	RMI	12/03	16/06

*Source : élaboré par nous-mêmes*

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

## **Section 02 : la mise en œuvre du plan d'action**

Dans cette section, nous allons présenter l'application de notre plan d'actions afin de minimiser les non-conformités et de contribuer avec la « SARL INAMED » dans son projet de certification SMI. Enfin, nous allons discuter les résultats obtenus.

### **1. La mise en œuvre du plan d'action**

Dans cette partie, nous avons concrétisé notre plan d'action, tel qu'énoncé dans le tableau précédent, dans le but de remédier aux lacunes identifiées lors du diagnostic. Nous avons pris des mesures spécifiques et adaptées à chaque lacune afin de renforcer les pratiques et les processus de l'organisation. Cette étape de mise en place du plan d'action constitue une étape clé de notre démarche de mise en place du système de management intégré.

#### **1.1 Analyse des enjeux internes**

Au cours de notre stage, nous avons procédé à une analyse approfondie des documents disponibles pour comprendre l'environnement de l'entreprise. Au cours de cette étude, nous avons constaté que l'analyse SWOT était présente, mais sa pertinence et sa clarté étaient limitées. Afin d'améliorer notre compréhension de la situation et d'avoir une vue plus complète de l'environnement de la SARL INAMED, nous avons décidé de compléter cette analyse en ajoutant l'analyse PESTEL à l'aide d'un guide d'entretien semi directif avec les différents pilotes processus et le comité de direction. Cette approche nous a permis d'examiner les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui ont une influence sur l'entreprise. Cette analyse PESTEL est présentée dans la figure suivante :

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Figure 16: Analyse PESTEL



Source. Elaborée par nous-mêmes

En intégrant l'analyse PESTEL à notre étude, nous avons pu obtenir une vision plus approfondie des enjeux externes, ce qui a enrichi notre compréhension de l'entreprise.

## 1.2 Domaine d'application

Afin de répondre aux exigences du chapitre 4.3 intitulé "détermination du domaine d'application", nous avons procédé à l'élaboration du document intitulé "Domaine d'application" (voir Annexe). Ce document joue un rôle fondamental en délimitant de

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

manière précise les limites et le champ d'application des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, qui ont été intégrées dans un seul document.

Le présent document présente en détail les activités et les produits de l'entreprise concernée par la certification, ainsi que les exigences des normes ISO 9001 version 2015 et/ou ISO 22000 version 2018 qui sont exclus. Il permet également de définir de manière exhaustive et précise le champ d'application de la certification.

L'élaboration de ce document a été réalisée avec rigueur et en accordant une attention particulière à la clarté et à la cohérence des informations fournies. Son objectif est de garantir une compréhension commune et une interprétation uniforme du périmètre de certification, tant en interne qu'avec les parties externes intéressées.

En résumé, le document "Domaine d'application" est un outil essentiel pour la détermination et la communication du champ d'application de la certification, permettant ainsi de garantir une mise en œuvre cohérente des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 au sein de l'entreprise.

## **1.3 Matrice des interactions**


Dans le cadre de la mise en œuvre du système de management intégré, nous avons élaboré une matrice d'interactions (voir le tableau 10 ), Cette matrice a pour objet de documenter et de visualiser les relations et les échanges entre les différents processus au sein de la SARL INAMED.

La matrice d'interaction nous permet de comprendre la manière dont les processus interagissent entre eux afin d'atteindre les objectifs fixés par notre SMI. On y identifie les flux d'information entre ces divers processus.

Cette matrice des interactions sera régulièrement mise à jour et révisée, en tenant compte des évolutions de l'organisation, des processus et des exigences du SMI. Cela nous permettra de maintenir un fonctionnement harmonieux et d'assurer une gestion efficace du SMI.

### *Tableau 10: Matrice des interactions*

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

	Management	Achat	Commercial	GRH	Maintenance	Contrôle qualité	Production
Management		-politique QSDA -Objectifs QSDA -ressources -Plans d'actions	-politique QSDA -Objectifs QSDA -ressources -Plans d'actions	-politique QSDA -Objectifs QSDA - ressources -Plans d'actions -besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences	-politique QSDA -Objectifs QSDA - ressources -Plans d'actions	-politique QSDA - Objectifs QSDA - ressources -Plans d'actions	-politique QSDA - Objectifs QSDA - ressources -Plans d'actions
Achat	-conformité des produits achetés aux exigences d'achat -actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités		-Produits et services conforme aux exigences d'achat -conformité des produits achetés aux exigences d'achat	-Produits et services conforme aux exigences d'achat -conformité des produits achetés aux exigences d'achat -besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences	-Produits et services conforme aux exigences d'achat -conformité des produits achetés aux exigences d'achat	-Produits et services conforme aux exigences d'achat -conformité des produits achetés aux exigences d'achat	-Produits et services conforme aux exigences d'achat -conformité des produits achetés aux exigences d'achat
Commercial	-stratégie commerciale -enquête satisfaction clients, réclamations -actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités	-Besoin d'achat -exigence d'achat -résultat de vérification		-stratégie commerciale. -besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences	-stratégie commerciale	-stratégie commerciale -produits finis retournés par les clients	-stratégie Commerciale  -exigences clients /besoin commercial
GRH	-Rapport mensuel -évaluation de formations -plan de formation -actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités	-Besoin d'achat -exigence d'achat -résultat de vérification -plan de formation -évaluation de formation -Nouveau recrue	-plan de formation -évaluation de formation -Nouveau recrue		-plan de formation -évaluation de formation -Nouveau recrue	-plan de formation -évaluation de formation -Nouveau recrue	-plan de formation -évaluation de formation -Nouveau recrue

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Maintenance	-actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités	-Besoin d'achat -exigence d'achat -résultat de vérification		-besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences		-rapport d'étalonnage -planning d'entretien préventif	-rapport d'intervention -rapport D'étalonnage -planning de maintenance préventive
Contrôle qualité	-actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités	-Besoin d'achat -exigence d'achat -résultat de vérification -fiches technique matières 1ere, emballages, produits finis -résultats d'analyses	-résultats de surveillances et de vérifications	-besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences	-programme d'étalonnage et d'instrument de mesure		-fiches technique matières 1ere, emballages, produits finis -résultats d'analyses -rapport d'étalonnage -résultats de Surveillances et de vérifications -plan de contrôle -spécification techniques -disponibilité D'eau potable Et énergie Selon le besoin
Production	-actions face aux risques et opportunités -fiche non-conformités	-Besoin d'achat -exigence d'achat -résultat de vérification -planning de production	-produit fini conforme aux spécifications	-besoins en Rh -besoins en formations -fiches d'évaluations formations, compétences	-planning de production -besoin d'intervention curative -besoin en eau et énergie -programme d'étalonnage et d'instrument de mesure	-plan d'étalonnage des instruments de mesure -produit fini conforme aux spécifications	

Source. Elaboré par nous-mêmes.

## 1.4 Planning du SMI

La SARL INAMED n'est pas conforme au chapitre 6.3, en particulier en ce qui concerne les exigences suivantes :

- L'organisation n'a pas déterminé clairement les actions qui seront entreprises dans le cadre du système de management intégré (SMI).
- Elle n'a pas identifié les responsables pour chaque action spécifique liée au SMI.
- Elle n'a pas établi les échéances pour la réalisation des différentes actions du SMI.

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

Pour remédier à cette situation, nous avons élaboré un planning SMI en collaboration avec le Responsable du Management Intégré (RMI) et à l'aide de notre guide d'entretien. Ce planning, présenté dans le tableau suivant (tableau 12), qui contient les éléments essentiels du SMI et leurs échéances respectives ainsi que leurs états d'avancement. Il permettra de mettre en place une structure claire pour la réalisation des actions requises dans le cadre du SMI.

Nous avons choisi de mettre un système de colorisation d'état d'avancement expliqué dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 11: système de coloration d'état d'avancement.*

<i>Couleur</i>	<i>Signification</i>
Red	Action non-appliquée
Green	Action appliquée
Yellow	Action en cours d'application.

**Source. Elaboré par nous-mêmes**

*Tableau 12 : Planning du SMI*

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

Action	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	Etat d'avancement
Lancer officiellement la démarche de la certification															
Chapitre 04															
Analyse des enjeux interne et externe															
Détermination des parties intéressées et leurs attentes															
Détermination du domaine d'application															
Elaboration de la cartographie															
Elaboration des fiches processus															
Détermination des indicateurs de performance															
Attribution des responsabilités et autorités															
Chapitre 05															
Rédaction de la politique QSDA															
Communication et sensibilisation sur la politique QSDA															
Chapitre 06															
Identification des risques et opportunités															
Etablissement des objectifs QSDA															
Communication des objectifs QSDA															
Elaboration d'un planning QSDA															
Chapitre 07															
Identification des ressources nécessaires															
Elaboration des fiches de postes															
Elaboration d'un planning de formation															



## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

recueillir les informations nécessaires. Notre plan de communication comprend les éléments suivants :

- Les livrables : Nous avons identifié les différents éléments de communication à produire, tels que des rapports, PV des réunions, etc.
- Les émetteurs et les destinataires : Nous avons spécifié les acteurs responsables de l'émission et les parties prenantes ciblées. Cela permet de garantir une transmission efficace des informations.
- La fréquence de communication : Nous avons déterminé la périodicité des communications pour assurer une diffusion régulière des informations pertinentes.
- Les moyens d'information : Nous avons sélectionné les canaux de communication appropriés, tels que l'affichage dans l'entreprise, la diffusion par courrier électronique, etc.
- Le type de livrable : interne ou externe.

En élaborant ce plan de communication, nous visons à améliorer la diffusion des informations au sein de la SARL INAMED, ce qui contribuera à renforcer la communication interne et externe de l'entreprise.

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

*Tableau 13: plan de communication*

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

Désignation	Interne / externe	Responsable	Destination	Fréquences	Enregistrement	Moyen d'information
Politique QSDA	Interne et externe	Direction +RMI	Toutes les Parties prenantes	dès qu'elle est établie ou mise à jour+ au recrutement d'un nouveau travailleur	Politique QSDA	Affichage + diffusion+ séance de sensibilisation
Cartographie des processus	Interne et externe	RMI	Toutes les parties prenantes	dès qu'elle est établie ou mise à jour+ au recrutement d'un nouveau travailleur	Cartographie INAMED	Affichage
Organigramme de l'entreprise	Interne	RMI	Tous les travailleurs de l'entreprise	lors de changements majeurs dans la structure organisationnelle, lors de l'intégration de nouveaux travailleurs	Organigramme INAMED	Affichage
Les fiches de postes	Interne	GRH	Tous les travailleurs de l'entreprise	lors de recrutement, de la création ou de la mise à jour d'un nouveau poste.	Fiche de poste	Diffusion interne
Les enjeux interne et externe de l'entreprise	Interne	Direction + RMI	Pilotes processus	Pilotes processus	Contexte de l'entreprise	Diffusion interne
Les parties pertinentes et leurs besoins	Interne	Direction +RMI	Pilotes processus	Lors de mise à jour	Parties intéressés	Diffusion interne
Efficacité du système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires (résultat de surveillance des objectifs)	Interne	Pilotes processus	Directions	1 fois par trimestre	Tableau de bord	Réunion
Besoins en recrutement	Externe	GRH	Organisme de formation	Organisme de recrutement	Fiche métier	E-mail /FAX / demande écrite

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

<b>Développement en compétence</b>	<b>Externe</b>	<b>GRH</b>	<b>Organisme de formation</b>	<b>Au besoin de formation</b>	<b>Plan de formation</b>	<b>E-mail /FAX / demande écrite</b>
<b>Règlement intérieurs</b>	<b>Interne</b>	<b>GRH</b>	<b>Travailleurs</b>	<b>Chaque recrutement</b>	<b>Support règlement intérieurs</b>	<b>Support règlement intérieur</b>
<b>Les résultats d'audit</b>	<b>Interne</b>	<b>Direction +RMQ</b>	<b>Pilote processus</b>	<b>Après chaque audit</b>	<b>Rapport d'audit</b>	<b>Diffusion interne</b>
<b>Programmes de nettoyage et désinfection</b>	<b>Interne</b>	<b>Responsable des structures concernées</b>	<b>Equipe SDA</b>	<b>Chaque modification du programme de nettoyage</b>	<b>Programmes de nettoyage et désinfection</b>	<b>Diffusion interne</b>
<b>Résultats de contrôle des produits et conditions d'hygiène</b>	<b>Interne</b>	<b>Service d'hygiène</b>	<b>Courrier</b>	<b>Au besoin</b>	<b>Contrôleur qualité</b>	<b>Procès-verbaux</b>

*Source. Élaboré par nous-mêmes*

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

## 2. Discussion des résultats

Notre étude s'inscrit dans l'intégration d'un système de management intégré entre les deux normes ISO 9001 et ISO 22000, il s'agit donc d'une contribution qui sert à confirmer la déclaration de R, WOLNIAK (2020) sur la croissance du taux d'intégration des normes intégrées dans les entreprises, généralement fondés sur le système de management de la qualité.

Dans autre volet, ce même auteur R, WOLNIAK (2020) , a annoncé par les résultats de son étude que l'intégration de la norme ISO 9001 avec la norme ISO 22000 constitue le taux le moins élevé par rapport à l'intégration de la norme ISO 9001 avec les autres normes du système de management (ISO 14001, ISO 45001, ISO 27000). Nous espérons donc par notre projet avec la SARL INAMED que cette contribution initialisera la volonté des entreprises algérienne et mondiale pour améliorer ce taux d'intégration entre la norme ISO 9001 et ISO 22000.

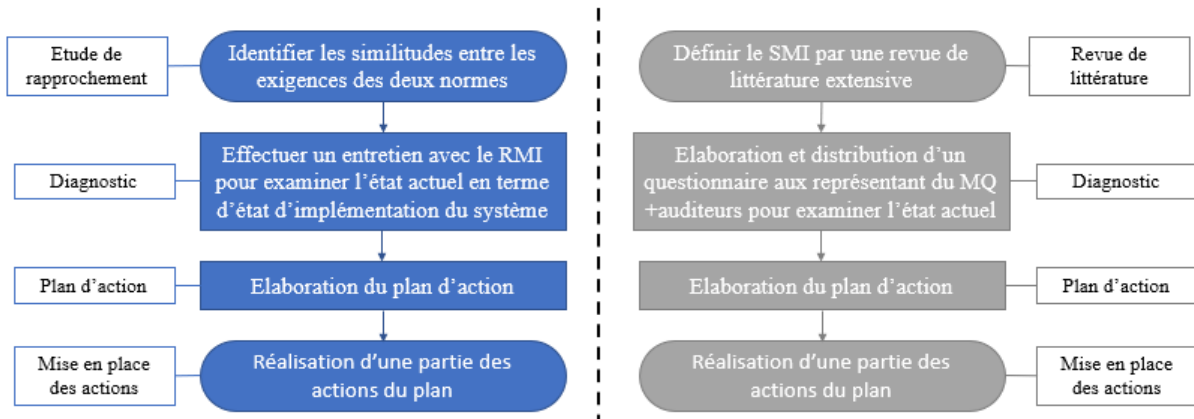
Afin d'aboutir à nos résultats, nous avons suivi une démarche bien déterminée, qui peut être illustrée selon le schéma 02

*Figure 17: Démarche du travail.*

*Schéma 01*

*schéma 02*

# CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000



*Source. Élaborée par nous-mêmes inspiré de (BALA, CHIBANI, & FERROUKHI, 2022)*

Cette démarche s'aligne partiellement sur le travail de (BALA, CHIBANI, & FERROUKHI, 2022), illustré dans le schéma 01, avec une différence dans l'initiation de la démarche, que la même auteure a abordée à travers une revue de littérature. En ce qui concerne notre approche, nous avons utilisé une approche qualitative similaire à celle des auteurs.

Pour débiter, nous avons effectué un diagnostic afin d'évaluer la situation de l'entreprise en utilisant les outils de l'approche sélectionnée, tels que l'analyse documentaire, les observations et les groupes de discussion. Grâce à cette démarche, nous avons pu constater que l'entreprise répond à certaines exigences, tandis que d'autres ne sont pas conformes. Dans le chapitre 04 des deux normes : la SARL INAMED est conforme à 28% car elle a entrepris certaines actions, telles que la détermination des enjeux internes et externes, en les présentant dans l'analyse SWOT. Cependant, cette analyse n'était pas claire, ce qui nous a amenés à améliorer cette action en ajoutant l'analyse PESTEL grâce à un guide d'entretien avec les pilotes de processus et le comité de direction. D'après notre analyse documentaire, nous avons trouvé des documents qui confirment que les chapitres concernés, à savoir le sous-chapitre "compréhension des besoins et attentes des parties intéressées" ainsi que le chapitre "Système de management de la qualité et ses processus", sont conformes. Ces documents comprennent des informations sur les parties intéressées, leurs attentes, ainsi que des fiches processus et une cartographie correspondante. Cette constatation indique clairement que ces chapitres sont conformes aux exigences établies. Cependant, pour le

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE PROJET SUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ISO 9001 ET ISO 22000

---

chapitre 4.3, aucun document ne mentionne le domaine d'application du SMI, ce qui nous a incités à inclure cette action dans notre plan d'action.

Aida et al (2017) ont mis en évidence les facteurs clés de réussite d'un SMI, parmi lesquels figurent la disponibilité des ressources financières nécessaires pour couvrir les coûts liés à sa mise en œuvre. Cela a suscité notre attention quant à la vérification de l'engagement total de la direction sur la politique QSDA, conformément aux exigences des chapitres 5.1 , 5.2 et 7.1 . Nous avons été agréablement surpris de constater que l'entreprise s'engage pleinement dans ce projet et alloue les ressources nécessaires à sa réussite. Cela démontre clairement qu'elle dispose d'un des facteurs clés de réussite du projet. Pour les ressources humaines, les employés jouent un rôle crucial dans la réussite du projet de SMI. Aida et al. Mettent en avant la collaboration entre eux comme un facteur clé. De même, (Cátia Pinto, 2022) et (Eida Nadirah Roslin, 2017), soulignent que le manque de motivation et de sensibilisation des employés peut constituer un défi lors de la mise en œuvre du SMI. Dans notre cas, nous avons également identifié cette difficulté, car les employés de la SARL INAMED manquent de sensibilisation aux normes ISO. Afin de remédier à cette situation de non-conformité des chapitres 7.3 et 7.4, nous avons suggéré la mise en place d'un plan de communication et d'une matrice des interactions, afin de favoriser la communication et d'identifier les interactions entre les parties concernées. De plus, nous avons suggéré au RMI d'organiser des séances de sensibilisation sur les concepts de qualité et les normes ISO. Ces suggestions visent à améliorer la sensibilisation des employés de la SARL INAMED pour atteindre les objectifs fixés.

En ce qui concerne les avantages du système de management intégré, H, Muzaimi et al. (2017) ont mentionné la simplification du processus de certification, un avantage que nous confirmons lors de la phase de mise en œuvre, car nous avons intégré les documents et les étapes de mise en œuvre des deux normes. Et pour d'autres avantages tels que l'augmentation de la satisfaction des clients, une meilleure image de marque et l'impact du SMI sur la performance, ce sont des aspects que nous n'avons pas pu observer à cause de la période de stage limitée. Mais nous pouvons anticiper que grâce à la réussite de ce projet, l'entreprise bénéficiera de nombreux avantages et d'impacts positifs, comme l'ont souligné les auteurs

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION

---

Notre travail s'est concentré sur la mise en place d'un système de management intégré conforme aux deux normes ISO 9001 et ISO 22000 au sein de la SARL INAMED. L'objectif principal de notre étude était d'améliorer l'efficacité, la performance et la durabilité de cette organisation, tout en garantissant la qualité des produits et la sécurité des denrées alimentaires, qui sont des attentes primordiales des clients.

Afin de mener notre travail de manière rigoureuse, nous avons adopté une approche qualitative en utilisant des outils tels que les observations, l'analyse documentaire et les focus groupes. Ces méthodes ont été sélectionnées en vue de faciliter notre mise en pratique et de recueillir des données pertinentes pour notre étude.

Dans notre cadre théorique, nous avons débuté notre recherche en présentant des concepts globaux sur la qualité et la sécurité des denrées alimentaires. Ensuite, nous avons examiné en détail les normes ISO 9001 et ISO 22000. Et enfin nous nous sommes concentrés sur le cœur de notre travail, la mise en place d'un système management intégré.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons commencé par réaliser un diagnostic à l'aide de l'analyse documentaire et des observations participantes. Nous avons utilisé une grille d'évaluation pour dresser un état des lieux de la SARL INAMED concernant le projet du SMI. Cette démarche nous a permis de mettre en évidence les écarts et les non-conformités, et d'élaborer un plan d'action approprié.

Ensuite, afin de mettre en œuvre notre plan d'action, nous avons réalisé des guides d'entretiens avec le comité de pilotage ainsi qu'avec les pilotes de processus. L'objectif était d'identifier les enjeux internes et externes de l'entreprise, en utilisant notamment l'analyse PESTEL, et de créer une matrice des interactions entre les processus.

Pour les autres actions telles que l'élaboration du plan de communication et le planning du SMI, nous les avons réalisées en organisant des séances de focus groups et en effectuant des observations.

À la lumière des résultats obtenus de notre travail de recherche, nous avons constaté, dans un premier temps, à travers le diagnostic que nous avons effectué, que les SMQ et SMSDA existants sont partiellement conformes et partiellement documentés. Par conséquent, nous

## CONCLUSION

---

avons établi un plan d'actions pour traiter les écarts détectés dans les chapitres 04 "Contexte de l'organisme", 05 "Leadership", 06 "Planification" et 07 "Support" des deux normes.

Afin de mieux planifier, nous avons commencé par l'élaboration d'un planning SMI. Pour bien comprendre le contexte de l'organisme d'accueil, nous avons effectué une analyse du contexte interne et externe, puis nous avons traduit les résultats obtenus en analyse PESTEL. Ensuite, nous avons entamé la conception du SMI en déterminant les interactions et en élaborant un plan de communication.

Dans l'ensemble, notre stage de fin d'études s'est avéré extrêmement bénéfique. Il nous a offert l'opportunité d'intégrer une équipe jeune et compétente ainsi qu'une direction engagée. Grâce à cette expérience, nous avons pu mettre en pratique nos connaissances spécialisées en management de la qualité.

Cependant, notre étude a également révélé quelques limites. Nous avons constaté un manque de sensibilisation et de connaissances parmi les employés concernant les normes ISO. De plus, nous avons rencontré des difficultés liées au manque d'engagement des employés dans l'application de leurs rôles et responsabilités spécifiques concernant le projet du SMI. Ce manque de collaboration a entravé l'avancement du projet et a rendu certaines tâches plus difficiles à réaliser. Il était crucial que chaque employé comprenne et exécute pleinement les tâches qui leur étaient assignées afin de garantir le succès global du projet. Cette situation a été un obstacle supplémentaire au bon déroulement du projet du SMI. Malgré ces défis nous avons proposé quelques suggestions, notamment :

- Pour une meilleure analyse des enjeux, il serait judicieux d'ajouter les cinq forces de Porter.
- Nous avons souligné que la motivation, la formation et la sensibilisation des employés sont des facteurs clés de réussite pour le SMI. Donc il est important d'organiser des séances de sensibilisation régulières pour les employés.

Ces suggestions visent à renforcer la mise en œuvre du SMI et à améliorer les performances de l'entreprise dans le domaine de la qualité et la sécurité des denrées alimentaires.

En conclusion, nous proposons comme thème de travail l'audit combiné afin d'assurer la continuité de nos travaux et de faciliter de futures recherches. Cette approche consiste à

## CONCLUSION

---

regrouper et combiner les audits de plusieurs normes en un seul, permettant une optimisation des ressources et une vision complète de la performance organisationnelle. L'audit combiné favorise un management intégré des systèmes de management et offre la possibilité d'identifier des synergies potentielles, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour la recherche à venir.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# BIBLIOGRAPHIE

---

- A.N Khattak, M. I. (2018). Développement et performance organisationnels : L'Impact d'ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et OHSAS 18001 Interventions sur la qualité des produits dans les Organisations de fabrication en Pakistan. *Business & Economic Review*, 10 (4), 27-54.
- AFNOR. (2018). Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaire-EXigences pour tout organisme appartenant à la chaine alimentaire. 55.
- Agus Purwanto, R. S., & Santoso, P. B. (2020). The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance. *January-February 2020*, 82, 14054- 14069.
- Alag Hafedh, A., & Qutaiba, N. F. (2019). The possibility of applying standard (ISO 9001: 2015) in the case of the Iraqi Center for Korean study. *Managerial Studies Journal*, 11 (22), 153-183.
- ALKHAFAJI, M. A., & HERRERA, R. M. (2021). A study of implemntation food safety management system ISO22000 in local food prodcuts company. *journal of University of Shanghai for Science and Technology.*, 08, 13511-13527.
- Alkhafaji, M., & Herrera, R. (2021). A Study Of Implementation Food Safety Management System Iso 22000 In Local Food Products Company. *Nat. Volatiles & Essent. Oils*, 8 (4), 13511-13527.
- AWUCH, C. G. (2023). HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems. . *Food Science and Technology.* , 9, 29.
- Bahadori, M. &. (2018). Integrating ISO 9001 and ISO 22000 management systems: A systematic review. . *Food Control* , 428-439.
- BALA, D., CHIBANI, R., & FERROUKHI, A. (2022). Contribution to the Implementation of an Integrated Management System in Accordance with ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 and ISO 45001, 2018 Standards: A Case Study of AMENHYD Company in Algeria. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, XII, 175-192.
- BEDAIDA, I. (2023). émergence de l'enseignement supérieur en algérie : contexte et gouvernance ( thèse de doctorat).ecole nationale supérieure de management (ENSM).
- BELOUADAH, F., & REZAK, M. (2018). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes.
- Bernardo, M., Gianni, M., Gotzamani, K., & Simon, A. (2017). Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 151, Pages 121-133.
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascua, J. (2019). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermosifiliogr*, 111 (2), 92-101.
- BETTLOCH, M., ROMAN, S., ABDELLAN, G., & PASCUAL, R. (2018). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermosifiliog* , 92-101.

# BIBLIOGRAPHIE

---

BONNE, R. P. (2013). Présentation de deux méthodes originales visant à faciliter dans l'IAA, la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène, et de fabrication, ainsi que la méthode HACCP, tels que définis par le Codex Alimentarius. Thèse de doctorat. *Thèse de doctorat. Université de Toulouse. :Pathologie, Toxicologie, Génétique et Nutrition, , 98.*

BOUALI. (2022). impact de la mise en place d'un système de management QHSE sur la performance globale de l'entreprise cas d'un échantillon d'entreprises pétrolières en algérie. *Al-riyada for Business Economics Journal, 08 (02), 16.*

Boutou, O. (2020). *Certification ISO 22000:2018: Les 8 clés de la réussite !* France: AFNOR Éditions.

Bünyamin, C., & Ölçer, Ö. H. (2018). What is the Contribution of ISO 9001 Quality Management System to Educational Institutions? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 08 (06), 445 - 462.*

Cabinet de conseil, d'audit et de formation en management. (2011). *Formationen management QSE .*

catan, m. (2009). *pour une certification qualité gagnante.* AFNOR EDITION.

Cátia Pinto, A. C. (2022). Development of Guidelines for an Occupational Health and Safety Management Systems Towards Industry 4.0. *Occupational and Environmental Safety and Health IV , 17-29.*

Cruz, G. (2016). *Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales : Manuel contenant des exemples pratiques issus des recherches "exotiques" réalisées en grande partie par l'auteur* (Vol. 134). Mauritius: Novas Edicoes Academicas.

De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents.* Bruxelles: Méthodes en Sciences Humaines.

Eida Nadirah Roslin, H. A. (2017). The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry: A Review. *International Journal of Applied Engineering Research, 18 (24), 14460-14465.*

Eida, N. R., Haqimi, A. G., Muhd, H. A., Mohd, F. I., Norazwani, M. Z., & Mohamad, A. A. (2017). The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry: A Review. *International Journal of Applied Engineering Research, 12 (24), 14460-14465.*

Eva, G. (2018). *Démarche qualité et norme ISO9001.* IRD edition .

Fonesca luis, F. J. (2019). The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. *Sustainability, 11 (20 ), 20.*

Gillet-Goinard, F., & Monar, C. (2017). *Toute la fonction qualité santé-sécurité environnement* (éd. 2). (E. d. savoirs, Éd.)

Giraldo, S. (2018, Mars 29). Exploitation des informations de traçabilité pour l'optimisation des choix. *HAL , p. 246.*

Gonçalves, J., Rodrigues, B., Teixeira, M., Domingues, P., & Cabecinhas, M. (2020). ISO 22000 standard implementation: Benefits, Motivations and Obstacles. *ICQEM Conference* (pp. 392-403). Portugal: University of Minho.

# BIBLIOGRAPHIE

---

H. Vahidnia, S. Y.-A. (2017). A methodology for integrating ISO 9001 and ISO 22000 management systems. *Journal of food quality management*, 49.

HOUICHER, A. (2020). *Qualité et Sécurité Alimentaire Hygiène en Industries Agroalimentaires, méthode HACCP, Traçabilité et norme ISO 22000*. Mauritius: Presses Académiques Francophones.

ISO/IEC. (2017). Directives ISO/IEC, Partie 1 - Supplément ISO consolidé — Procédures spécifiques à l'ISO.

ISPAS, L., & Mironeasa, C. (2022). The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review. *Sustainability*, 16.

Jose de Oliveira, O. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133.

KERLEGEUR, L., & MONGILLON, P. (2021). *Qualité* (éd. 01). EYROLLES.

Khaerul Fahmi, A. M. (2021). EFFECT ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 AND ISO 45001:2018 ON OPERATIONAL PERFORMANCE OF AUTOMOTIVE INDUSTRIES. *JOURNAL INDUSTRIAL ENGINEERING & MANAGEMENT RESEARCH (JIEMAR)*, 2 (1), 13-26.

Kirmi, B., & Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier : Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* (10), 441 - 449.

La norme ISO 9001 Version 2015. (s.d.).

La norme ISO19011 version 2018. (s.d.).

la norme ISO22000 vesion 2018. (s.d.).

La norme ISO22000V2018. (s.d.).

La norme ISO9000. (2008).

la norme japonaise JISZ. 8101-1981. (s.d.).

laure, m., pereet, g., & gottelande, d. (2008). *methodologie de recherche réussir son memoire ou sa these en science de management*. pereason education.

M., L. C., Oliveira, O. J., & Santos, G. (2018). PROPOSITION FOR THE ALIGNMENT OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (QUALITY, ENVIRONMENTAL, AND SAFETY) WITH THE BUSINESS Strategy. *International Journal for Quality Research*, 925–940.

Milica, Ć., Sanja, P., Đurica, K., Ratko, B., & Dubravka, M. (2018). ESTABLISHING INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS) THROUGH INTEGRATION OF STANDARD ISO 9001, ISO 14001 AND ISO 45001 IN THE SCIENTIFIC DEPARTMENT OF INSTITUTE OF NUCLEAR SCIENCE 'VINCA'. *International Journal "Advanced Quality"*, 46, 40-4.

Murielle.F.E., S. (2013). vérification globale du système de management de sécurité des denrées alimentaire de la compagnie des boissons gazeuses du nord selon la norme ISO22000:2005.ingénieure d'industrie agricole et alimentaire. *thèse de magistère*, 50.

olivier, B. (2008). *de l'HACCP à l'iso 22000 management de la sécurité des denrées alimentaires*. paris: Edition AFNOR.

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Oulivier, B. (2014). *L'HACCP à l'ISO22000* (éd. 2014). (AFNOR, Éd.)
- Paunescu, C., Argatu, R., & Lungu, M. (2018). Implementation of ISO 22000 in Romanian Companies: Motivations, Difficulties and Key Benefits. *Amfiteatru Economic*, 20 (47), 30-45.
- Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO9001:2015*. (AFNOR, Éd.)
- Pinet, C. (2017). *Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001:2015*. AFNOR .
- pint, c. (2015). *10 clés pour reussir sa certification QSE*. AFNOR edition.
- POWELL, R. A., & M.SINGLE, H. (1996). Methodology Matters-V. *international journey of quality in helth care*, 08 (05), 499-509.
- Purwanto, A., & Ratna Setyowati Putri, M. A. (2020). L'effet de la mise en œuvre de management intégrée Système ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et ISO 45001 sur les performances des industries alimentaires indonésiennes.
- R.WOLNIAK. (2020). Quantitative relations between the implementation of industry management systems in European Union countries. *SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*, 636 - 648.
- Richard A.POWELL, H. L. (1996). INTERNATIONAL JOURNAL FOR QUALITY IN HEALTH CARE. 8 (5), 499-504.
- Sampaio, M., & Saraiva, P. (2012). Integrated management systems: a literature review. *Journal of Cleaner Production* (19), 975-986.
- Secrétariat central de l'ISO. *Management de la sécurité des denrées alimentaires*. (s.d.). Consulté le 03 16, 2023, sur Disponible sur : <[iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100430\\_fr](http://iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100430_fr)>.
- Setyorini, Y. H., & Yusuf, L. (2019). Influential factors in development of integrated management system (quality, occupational safety and health and environment management system) in monitoring and evaluation system for performance improvement in Indonesia construction company. Dans I. C. Engineering (Éd.).
- Subrata , T., Santos, G., Uddin, K., & da Fonseca Carvalho, F. (2019). MAIN BENEFITS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS THROUGH LITERATURE REVIEW. *International Journal of Quality Research*, 13 (4), 1037-1054.
- Syaiful, Rizal Hamid; Boon Cheong, chew; Hafizzudin, Muzaimi. (2017). Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. *AIP Conference Proceedings*, 1818.
- Vladimirovna, E. E. (2015). APPROACHES TO IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY. *International Journal for Quality Research*, 3 (9), 527-546.

# **ANNEXES**

**ANNEXE A. guide d'entretien.**


	<p style="text-align: center;"><b>Guide d'entretien portant sur :</b></p> <p style="text-align: center;">- l'analyse du contexte de l'entreprise. - la communication entre les processus du système QSDA</p>
Entretien avec :	Date :
	Lieu :
	Heure:
	Durée :
<p>Dans le cadre de l'approche par processus, vous aurait des interactions en interne, entre les pilotes des autres processus afin d'identifier les éléments d'entrées et de sortie, mais aussi des interactions et influence du milieu externe qui pourrait se jouer favorablement pour l'activité et la pérennité de votre entreprise, ou bien qui pourrait avoir un impact négatif.</p>	
<p>- Quels sont les processus depuis lesquels vont éléments d'entrées proviennent?</p>	
<p>- L'élément de sortie de votre processus vers quel autre processus est-il dirigé?</p>	
<p>Comment peuvent vous influencer les éléments qui proviennent de votre environnement externe et des parties prenantes avec lesquels vous avez une interaction ou influence ?</p>	
<p>- Quelles sont les opportunités qui peuvent se présenter à partie de ces éléments externes pour vos activités et pour l'atteinte de vos objectifs?</p>	
<p>- Ces dernières pourront-elles renforcer les éléments de forces déjà identifiés dans la matrice SWOT?</p>	
<p>- En quoi votre environnement et vos interactions externes pourrait menacer l'atteindre de vos objectifs? Et quelle répercutions sur l'activité de l'entreprise?</p>	
<p>- Arriveront-ils à renforcer vos points faibles déjà identifiés?</p>	

**ANNEXE B : domaine d’application.**

	<b>Document</b>	<b>Code</b> : doc-SMI-05
		<b>Version</b> : 00
	<b>Domaine d’application</b>	<b>Date</b> : 15 avril 2023
		<b>Page</b> : 3 sur 4

**SOMMAIRE**

1. objet.....	4
1.1 Finalité.....	4
2. Documents de Référence.....	4
3. Terminologie et abréviation.....	4
4. Responsabilité.....	4
5. Domaine d’application.....	4
6. Applicabilités des exigences.....	5
7. Périmètre de certification.....	6

	<b>Document</b>	Version : 00
	<b>Domaine d'application</b>	Date : 15 avril 2023
		Page : 3 sur 4

## Domaine d'application

### 1. objet.

#### 1.1 Finalité.

Le but de cette procédure est de souligner les limitations et le périmètre d'application de notre SMQSDA.

Ce document s'applique à toute la documentation et activités au sein du SMQSDA.

Les utilisateurs de ce document sont les membres de la direction de la SARL INAMED et les pilotes processus.

### 2. Documents de Référence.

Cette procédure fait référence à :

- **ISO 9001**: Systèmes de management de la qualité - Exigences
- **ISO/TS 22004**: Système de management de la sécurité des denrées alimentaires – Recommandations pour l'application de l'ISO 22000
- **ISO 9000** : Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.
- **ISO 22000** : Système de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

### 3. Terminologie et abréviation

SMQSDA : système de management de la qualité et la sécurité des denrées alimentaires

RMI : responsable management intégré.


### 4. Responsabilités.

Le RMI veille au respect des conditions définies dans la présente procédure, par l'ensemble des collaborateurs de la société SARL INAMED.

## 5. Domaine d'application.

Le Système de Management est appliqué à l'ensemble des activités de la société SARL INAMED, qui se concentre sur le traitement, la transformation et la commercialisation de produits alimentaires, ainsi que sur tous les produits la SARL INAMED incluant :

- Compotes : pomme, poire, banane, fraise et abricot, conditionnées en pots de 90 g.
- Lait aromatisés : chocolat, fraise et céréales, disponibles en formats de 125 ml et 200 ml.
- Boissons aux fruits : orange, abricot, cocktail et pomme, proposées en formats de 125 ml et 200 ml.
- Préparations culinaires : sauce tomate, crème liquide et béchamel, conditionnées en flacons de 2,50 ml et 350 ml.

	<b>Document</b>	<b>Code :</b> doc-SMI-05
	<b>Domaine d'application</b>	<b>Version :</b> 00
		<b>Date :</b> 15 avril 2023
		<b>Page :</b> 3 sur 4

Ces produits sont au cœur des activités d'INAMED, et le Système de Management veille à garantir la qualité et la sécurité des denrées alimentaires et la conformité tout au long du processus de fabrication, du traitement des matières premières jusqu'à la commercialisation des produits finis.

Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques identifiés et opportunités d'améliorations trouvées sont pris en compte.

## 6. Applicabilités des exigences.

- Toutes les exigences de la norme ISO22000 version 2018 sont applicables.
- Toutes les exigences de la norme ISO9001 version 2015 sont applicables sauf le § 8.3 Conception et développement de produits et services n'est pas applicable: SARL INAMED n'a pas d'activité de conception et développement car : **les produits fabriqués sont classiques.**

## 7. Périmètre de certification.

Le périmètre de certification se limite au siège social unique de la SARL INAMED, situé à KOLEA - TIPAZA.