

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN DU CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master en

« Entrepreneuriat et Management des Projets »

## **L'actualisation du Système de Management Intégré**

**Cas de : SPA Bel Algérie**

**Elaboré par** : Sehili Dora

**Encadré par** :

Professeur Amokrane Mustapha

**Co-encadré par** :

Dr. Bedaida Imad Eddine

**Année Universitaire 2024/2025**

## Résumé :

Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'actualisation du système de management intégré (SMI) au sein de l'entreprise Bel Algérie, en mettant l'accent sur l'amélioration de la performance industrielle, la gestion des risques et la réduction des coûts de non-qualité. À travers une étude qualitative approfondie des processus existants et des entretiens avec les responsables des départements Performance Industrielle, Commercial et Production, ce travail a permis d'identifier les lacunes et de proposer un plan d'action pour optimiser le SMI. L'exécution de ce plan a permis d'obtenir des résultats positifs, notamment en termes de réduction des coûts de non-qualité et d'amélioration de la productivité. Toutefois, certains défis subsistent, tels que la gestion des risques et l'intégration des processus entre départements. En conclusion, ce mémoire souligne l'importance d'une mise à jour continue du SMI pour garantir la compétitivité de l'entreprise à long terme.

**Mots clés :** Système de management intégré (SMI) - Performance industrielle - Gestion des risques - Réduction des coûts de non-qualité - Optimisation du SMI

## ملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى تحليل تحديث نظام الإدارة المتكاملة داخل شركة بل الجزائر، مع التركيز على تحسين الأداء الصناعي وإدارة المخاطر وخفض التكاليف عدم الجودة. ومن خلال دراسة متعمقة للعمليات الحالية (IMS) والمقابلات مع مديري أقسام الأداء الصناعي والتجارة والإنتاج، مكن هذا العمل من تحديد الثغرات واقتراح خطة عمل لتحسين نظام إدارة المتكامل. وقد حقق تطبيق هذه الخطة نتائج إيجابية، خاصة فيما يتعلق بخفض التكاليف غير النوعية وتحسين الإنتاجية. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات، مثل إدارة المخاطر وتكامل العمليات بين الإدارات. وفي الختام، تسلط هذه الأطروحة الضوء على أهمية التحديث المستمر لمؤشرات الأداء المؤسسي لضمان القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل

**الكلمات المفتاحية:** أداء صناعي - إدارة المخاطر - تحسين نظام الإدارة المتكامل تقليل - (IMS) نظام الإدارة المتكامل - تكاليف غير المتعلقة بالجودة

**Abstract:**

This thesis aims to analyze the update of the Integrated Management System (IMS) within Bel Algérie, focusing on improving industrial performance, risk management, and reducing non-quality costs. Through an in-depth study of existing processes and interviews with the heads of the Industrial Performance, Commercial, and Production departments, this research identified gaps and proposed an action plan to optimize the IMS. The execution of this plan led to positive results, particularly in terms of reducing non-quality costs and improving productivity. However, some challenges remain, such as risk management and the integration of processes between departments. In conclusion, this thesis highlights the importance of continuously updating the IMS to ensure the long-term competitiveness of the company.

**Keywords:**

Integrated Management System (IMS) - Industrial performance - Risk management - Reduction of non-quality costs - IMS optimization

## Remerciement

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tout d'abord, je remercie Dieu qui m'a donné la force et la patience pour accomplir ce  
modeste

travail de recherche.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Amokran Mustapha, mon encadrant principal, pour la qualité de son encadrement, sa bienveillance et ses conseils éclairés tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa rigueur scientifique, sa confiance m'ont permis d'avancer avec assurance à chaque étape de ce travail.

Je remercie très sincèrement Monsieur Bedaida Imad Eddine, mon co-encadrant, pour son soutien constant, sa grande disponibilité et son implication remarquable dans le suivi de mon travail. Il a su, à travers ses remarques constructives, ses orientations pertinentes et sa patience, m'accompagner avec professionnalisme tout au long de cette recherche. Sa réactivité et sa présence, même dans les moments les plus chargés, ont été d'un grand réconfort.

Mes plus vifs remerciements vont également à Monsieur Redhouane Baghdad, mon tuteur de stage au sein de l'entreprise, pour son accueil, sa confiance, ainsi que pour les échanges riches et constructifs dont j'ai pu bénéficier. Grâce à lui, j'ai pu m'immerger pleinement dans la réalité professionnelle de l'entreprise.

Je remercie également Monsieur Azdin, pour sa disponibilité, son aide précieuse et ses éclairages techniques, qui ont largement contribué à une meilleure compréhension des enjeux de terrain.

Je tiens à adresser une reconnaissance particulière à mes parents, pour leur amour inconditionnel, leur patience, leurs prières et leurs sacrifices. Leur présence à mes côtés, leur soutien moral et leur confiance indéfectible ont toujours été un pilier essentiel dans mon parcours. Rien de ce que j'ai accompli n'aurait été possible sans eux, merci papa merci Pida.

Je remercie également de tout cœur mes sœurs Maroua, Nafissa et Lina et mon frère Abdelkarim, pour leur soutien affectif, leurs encouragements constants, et pour avoir toujours cru en moi, même dans les moments de doute. Leur présence chaleureuse et leurs mots réconfortants m'ont apporté la force nécessaire pour persévérer

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. À toutes et à tous, merci infiniment.

# Table de matière

<b>Table de matière</b> .....	<b>VI</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IX</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Section 01 : Revue de littérature : L’actualisation du système de management intégré (SMI) – Enjeux, approches et implications dans le secteur agroalimentaire</b> .....	<b>6</b>
1.1 Approches méthodiques de l’actualisation des SMI.....	6
1.2 Limites des approches standardisées : la nécessaire contextualisation .....	7
1.3 Vers une transformation organisationnelle : entre stratégie et changement culturel...	7
1.4 Intégration et cohérence des systèmes de management.....	8
1.5 Synthèse : convergence, divergences et apports pour le contexte algérien .....	8
1.6 Analyse critique de la littérature existante .....	8
1.7 Positionnement et pertinence de la présente recherche .....	9
<b>2 Section 02 : Cadre conceptuel</b> .....	<b>13</b>
2.1 Système de Management Intégré.....	13
2.1.1 Exigences de changement d’un système de management intégré :.....	14
2.1.2 Objectifs et avantages : .....	14
2.1.3 Les étapes de mise en œuvre d’un système QSE : .....	16
2.1.4 Les types d’intégration .....	17
2.2 Système Management de Qualité .....	18
2.2.1 Qualité .....	19
2.2.2 Système .....	19
2.2.3 Le système de management de la qualité .....	20
2.2.4 Principes de management de la qualité.....	20
2.3 Système de Management Environnemental .....	22
2.3.1 Les objectifs d’un système de management environnemental .....	24
2.3.2 Facteurs de succès :.....	26
2.3.3 Modèle PDCA : Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir .....	26
2.4 Management de la santé et sécurité au travail .....	27

2.4.1	Objectif d'un système de management de la SST.....	29
2.4.2	Facteurs de réussite.....	29
2.4.3	Cycle PDCA :.....	30
2.5	Management des Risques .....	31
2.5.1	Risque :.....	31
	Le risque est défini comme l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs, tel que spécifié dans la norme ( (ISO 31000 :2018)) .....	31
2.5.2	Management des risques : .....	31
	Selon la norme ISO 31000 : « <i>Activités Coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque</i> » (ISO 31000 :2018).....	31
2.5.3	Le processus de gestion des risques .....	32
	<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET CADRE ORGANISATIONNE.....</b>	<b>35</b>
	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>35</b>
<b>1</b>	<b>Section 01 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>35</b>
1.1	Approche méthodologique .....	35
1.1.1	Techniques et outils de collecte des données : .....	35
1.1.2	Analyse documentaire.....	36
1.1.3	L'observation .....	36
1.1.4	Entretien.....	37
1.1.5	Guide d'entretien .....	37
1.1.6	Traitement et Analyse des données .....	38
1.1.7	Population cible.....	38
1.1.8	Limites de l'étude .....	39
<b>2</b>	<b>Section 02 : Cadre organisationnelle.....</b>	<b>39</b>
2.1	Historique .....	39
2.2	Présentation des principales filiales internationales du Groupe Bel : .....	40
2.3	Focus sur Bel Algérie : .....	41
2.3.1	Historique : .....	41
2.3.2	Activités principales :.....	41
2.3.3	Organisation de l'Usine :.....	41
2.3.4	La production et ses variétés.....	42
2.3.5	Stratégie de l'entreprise .....	42
2.3.6	Objectifs .....	42

2.3.7	Produits fromagers fabriqués par la fromagerie Bel Algérie .....	43
2.3.8	Organigramme de l'entreprise .....	44
<b>CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>		<b>49</b>
<b>1</b>	<b>Section 01 : Diagnostic, élaboration et exécution du plan d'action .....</b>	<b>49</b>
1.1	Diagnostic du Système de Management Intégré (SMI) à Bel Algérie .....	49
1.1.1	Méthodologie de diagnostic .....	50
1.1.2	Objectif des entretiens .....	50
1.1.3	Résultats du diagnostic.....	50
1.1.4	Résultats de l'observation documentaire .....	50
1.1.5	Présentation des résultats des entretiens « Par le biais du logiciel Nvivo » : .....	53
1.2	Démarche d'actualisation du système de management intégré (SMI) .....	58
1.2.1	Analyse des écarts et des besoins d'actualisation : .....	59
1.2.2	Révision et simplification de la documentation.....	59
1.2.3	Renforcement de l'appropriation des outils qualité .....	59
1.2.4	Alignement du SMI avec les pratiques opérationnelles.....	59
1.2.5	Mise en place d'un plan d'amélioration continue .....	60
<b>2</b>	<b>Section 02 : Discussion des résultats.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>67</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>74</b>

## Liste des tableaux

Tableau i: principales références mobilisées dans la revue de littérature. ....	10
Tableau ii: Les interviewés .....	39
Tableau iii: Fiche synthétique de l'industrie « Fromagerie Bel Algérie » .....	43
Tableau iv: Produits fromagers fabriqués par la fromagerie Bel Algérie .....	43
Tableau v: Grilles d'observation de la documentation du SMI à Bel Algérie .....	51
Tableau vi: Exemple illustratif d'une non-conformité documentaire observée .....	52

## Liste des figures

Figure i: les 7 principe de management de la qualité.....	22
Figure ii: Illustration de la relation entre le modèle PDCA et le cadre de la norme.....	27
Figure iii: La présente illustration inscrit le concept PDCA dans un nouveau cadre.....	31
Figure iv: Principes, cadre organisationnel et processus –.....	33
Figure v: organigramme de l’entreprise .....	47
Figure vi: Nuage de mots axe 1 – Présentation di poste .....	53
Figure vii: nuage de mots axe 2 – Système de management intégré.....	54
Figure viii: nuage de mots axe 3 – Amélioration continue .....	55
Figure ix: nuage de mots axe 4 – Responsabilités .....	55
Figure x: nuage de mots axe 5 – SMI et satisfaction client.....	56
Figure xi: nuage de mots axe 6 – Communication et coordination.....	57
Figure xii: nuage de mots axe 7 – Application du SMI .....	57
Figure xiii: nuage de mots axe 8 – Performance et conformité .....	58

# INTRODUCTION GENERALE

## Introduction Générale

Dans un environnement économique et industriel en constante évolution, les entreprises sont confrontées à une multitude de défis liés à la performance, à la compétitivité, à la conformité réglementaire et à la responsabilité sociétale. Dans ce contexte, la mise en place d'un système de management intégré (SMI) constitue une réponse stratégique permettant de conjuguer les exigences en matière de qualité, de sécurité, d'environnement, et parfois même d'autres domaines comme la responsabilité sociétale ou la sécurité des denrées alimentaires. (normalisation, 2015)

La littérature souligne l'importance d'un tel système dans l'optimisation des ressources, la simplification des processus et la réduction des coûts de non-conformité. Selon Dakkak, Rachidi et Talbi (2015), les compétences humaines jouent un rôle clé dans la réussite de cette démarche, notamment dans sa mise en œuvre et sa pérennisation. L'intégration des systèmes de management permet également d'éviter les redondances, de mieux maîtriser les risques opérationnels et de favoriser une culture organisationnelle tournée vers l'amélioration continue. (Dakkak, 2015)

Dans le secteur agroalimentaire, cette exigence de structuration est d'autant plus importante que les entreprises doivent répondre à des normes strictes tout en s'adaptant à la dynamique du marché. L'entreprise Bel Algérie, spécialisée dans la production et la distribution de produits laitiers et fruitiers, illustre bien cette nécessité d'adaptation. Consciente des enjeux liés à la performance industrielle, à la traçabilité, à la satisfaction des clients et à la conformité réglementaire, elle s'est engagée dans une démarche de structuration et d'actualisation de son système de management intégré. (Gestion, 2022)

Ce mémoire de fin d'études s'inscrit dans cette dynamique d'amélioration continue. Il vise à analyser le fonctionnement actuel du système de management intégré de Bel Algérie, à identifier ses forces et ses faiblesses, et à proposer des pistes d'amélioration pour renforcer la cohérence et l'efficacité du système en place. Plus précisément, l'étude met l'accent sur le rôle du département de la performance industrielle dans le pilotage et l'actualisation du SMI, en lien avec les autres départements tels que la production, la qualité et la logistique. (normalisation, 2015)

## INTRODUCTION GENERALE

---

Pour mener à bien cette recherche, une approche méthodologique qualitative a été adoptée. Elle repose sur la revue de littérature, l'observation de terrain ainsi que des entretiens semi-directifs menés avec des responsables clés de l'entreprise. Cette triangulation des données vise à garantir une compréhension fine du contexte organisationnel, des pratiques managériales et des dynamiques internes liées au déploiement du SMI. L'analyse s'appuie sur un cadre conceptuel solide incluant les notions de performance industrielle, de pilotage stratégique et d'intégration normative. ([International Journal of Accounting, 2022](#))

Ainsi, l'objectif de ce travail n'est pas de produire des lois universelles, mais bien de comprendre de manière approfondie un cas organisationnel spécifique, en l'occurrence celui de Bel Algérie. Il s'agit d'identifier les leviers mobilisables pour une meilleure intégration des exigences normatives et opérationnelles, dans une perspective de développement durable et de compétitivité. ([Économiques, 2021](#))

Le présent mémoire s'articule autour de trois axes principaux. Le premier expose les fondements théoriques et conceptuels relatifs aux systèmes de management intégré et à la performance industrielle. Le deuxième détaille la méthodologie employée dans la collecte et l'analyse des données. Enfin, le troisième présente les résultats de l'étude de terrain et propose des recommandations concrètes pour l'optimisation du SMI de l'entreprise Bel Algérie.

Dans un contexte économique mondial en perpétuelle évolution, les entreprises doivent continuellement adapter leur mode de gestion et optimiser leur fonctionnement afin de rester compétitives. Cette exigence devient encore plus cruciale dans les secteurs fortement concurrentiels comme celui de l'agroalimentaire, où la performance industrielle, la maîtrise des risques, et la conformité réglementaire sont devenues des conditions sine qua non de durabilité. ([Actu-Environnement, 2025](#))

C'est dans cette optique que les Systèmes de Management Intégré (SMI) se sont progressivement imposés comme des outils stratégiques pour les organisations, leur permettant de répondre simultanément aux exigences relatives à la qualité, à l'environnement et à la santé et sécurité au travail. ([Organisation internationale de normalisation, 2015](#))

Les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 ont été conçues dans le but d'aider les entreprises à améliorer leurs performances globales en leur fournissant des cadres de référence structurés et cohérents. L'approche intégrée permet non seulement d'optimiser les ressources et les processus internes, mais aussi de renforcer la satisfaction des parties prenantes tout en

réduisant les risques liés aux activités. ([Master Pro Management de la qualité, 2015, pp. 137-139](#))

Toutefois, l'intégration de ces systèmes dans un SMI cohérent soulève de nombreuses problématiques liées à la culture organisationnelle, à l'alignement stratégique, et à la gestion du changement, notamment dans les entreprises opérant dans des environnements complexes comme c'est le cas de Bel Algérie.

Bel Algérie, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire en Algérie, fait face à une exigence constante d'excellence opérationnelle. L'entreprise est engagée dans une démarche d'amélioration continue à travers l'implémentation et l'actualisation de son SMI. Cette actualisation est non seulement motivée par des considérations réglementaires ou normatives, mais aussi par une volonté d'améliorer sa performance industrielle, de minimiser les coûts liés à la non-qualité, et d'adopter une logique de développement durable. ([Master Pro Management de la qualité, 2015, pp. 17-18](#))

Ainsi, le présent mémoire s'intéresse à cette démarche d'actualisation en explorant à la fois les fondements théoriques et pratiques du SMI, les enjeux de sa mise en œuvre, ainsi que les leviers de performance mobilisés dans le cadre de cette démarche. ([Organisation internationale de normalisation, 2015](#))

La revue de littérature menée dans le cadre de cette étude a permis d'identifier plusieurs courants de pensée et d'approches conceptuelles autour du management intégré. Des auteurs comme Dakkak, Rachidi et Talbi (2015) insistent sur le rôle central des compétences humaines dans la réussite des systèmes de management QSE. D'autres travaux mettent en avant l'importance de l'engagement de la direction, la communication interne, ainsi que l'évaluation des risques comme piliers d'un SMI efficace. ([International Journal of Accounting F.](#))

Ces apports théoriques sont complétés par des études empiriques qui illustrent les retombées positives d'un tel système sur la maîtrise des coûts, la conformité réglementaire et la satisfaction client. ([Cahiers Économiques, 2021](#))

### **Objectif de l'étude**

L'objectif principal de cette étude est d'analyser et d'évaluer le processus d'actualisation du système de management intégré (SMI) au sein de l'entreprise Bel Algérie, afin d'identifier ses forces, ses limites et les leviers mobilisables pour renforcer sa performance industrielle, sa conformité réglementaire et son efficacité organisationnelle. L'étude s'intéresse

particulièrement au rôle du département de la performance industrielle dans cette démarche et à l'interaction entre les différents services (qualité, production, logistique, etc.).

### **Problématique**

**Comment l'actualisation du système de management intégré (SMI) contribue-t-elle à l'amélioration de la performance industrielle de Bel Algérie dans le secteur agroalimentaire ?**

### **Questions de recherche**

Trois questions de recherche ont été formulées afin d'orienter l'analyse de l'actualisation du SMI au sein de Bel Algérie

- 1) Quels sont les atouts, les limites et les écarts du système de management intégré (SMI) actuel par rapport aux exigences des normes internationales (ISO 9001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 14001) ?
- 2) Quelles approches méthodologiques et quelles modalités d'implication des parties prenantes permettent une actualisation efficace du SMI dans le secteur agroalimentaire ?
- 3) Quels indicateurs permettent d'évaluer l'impact de cette actualisation sur la performance globale, notamment en matière de réduction des coûts de non-qualité et d'amélioration continue ?

### **Méthodologie de recherche**

Cette étude repose sur une approche qualitative visant une compréhension approfondie du phénomène étudié. Elle mobilise les outils suivants :

- Entretiens semi-directifs avec trois responsables clés (performance industrielle, production, commercial),
- Observation de terrain (visites de site, réunions),
- Analyse documentaire (rapports internes, procédures, normes ISO...).

Cette triangulation permet de croiser les perceptions, les pratiques réelles et les référentiels normatifs.

### **Terrain de recherche**

L'étude est menée au sein de l'entreprise Bel Algérie, filiale du groupe Bel, acteur majeur de l'agroalimentaire en Algérie. Ce terrain est pertinent en raison de son engagement dans

l'amélioration continue, sa démarche d'actualisation du SMI, et son positionnement stratégique dans un secteur fortement normé.

### **Importance et justification de l'étude**

Cette étude est importante à plusieurs niveaux :

- **Scientifique** : pour la compréhension des mécanismes d'actualisation d'un SMI en contexte réel,
- **Managérial** : pour proposer des recommandations concrètes à Bel Algérie,
- **Sectoriel** : pour éclairer les enjeux spécifiques du secteur agroalimentaire,
- **Pédagogique** : pour servir de cas d'étude aux étudiants et professionnels.

# CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

### **Introduction du chapitre :**

Dans un contexte où les exigences en matière de qualité, d'environnement, de sécurité et de performance ne cessent de croître, les entreprises sont appelées à repenser leur système de management pour assurer leur pérennité et leur compétitivité. Le Système de Management Intégré (SMI) apparaît alors comme une réponse stratégique permettant d'unifier plusieurs référentiels normatifs au sein d'un cadre cohérent et efficace. Ce chapitre vise à poser les bases théoriques de cette recherche en explorant les concepts clés liés au SMI, aux normes internationales qui le régissent (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), ainsi qu'aux leviers de performance industrielle. Il s'agira également d'identifier les approches d'intégration les plus pertinentes et les facteurs critiques de succès d'un SMI, en s'appuyant sur les contributions récentes de la littérature scientifique.

### **Section 01 : Revue de littérature : L'actualisation du système de management intégré (SMI) – Enjeux, approches et implications dans le secteur agroalimentaire**

Cette revue de littérature a pour but d'explorer les enjeux, les approches méthodologiques et les implications liées à la mise à jour des Systèmes de Management Intégré (SMI) dans l'industrie agroalimentaire. Elle s'attache à mettre en lumière les méthodes utilisées, les principaux défis rencontrés ainsi que les facteurs déterminants pour assurer le succès de cette actualisation. Par ailleurs, elle vise à souligner les insuffisances observées dans la littérature actuelle, notamment le manque d'études appliquées aux contextes africains et maghrébins, et à proposer un cadre conceptuel pertinent et adapté à la réalité algérienne, en se basant notamment sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. ([Normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001](#))

#### **1.1 Approches méthodiques de l'actualisation des SMI**

Plusieurs auteurs ont adopté une approche structurée et progressive de l'actualisation des SMI. Dakkak et al. (2013, 2015) défendent l'idée qu'un diagnostic rigoureux des pratiques existantes constitue une première étape incontournable. À travers l'usage d'outils analytiques tels que les questionnaires, les audits internes et les matrices de maturité, ces auteurs proposent une démarche en trois niveaux – stratégique, tactique et opérationnel – visant à optimiser la gestion intégrée des processus qualité, sécurité et environnement (QSE). Cette structuration permettrait, selon eux, une évaluation objective de la performance du SMI et une meilleure planification des actions correctives. ([Dakkak et al. 2013, 2015](#))

Dans le même registre, les recommandations du British Standards Institution (n.d.) insistent sur l'importance d'un processus continu d'amélioration basé sur des audits internes réguliers, la veille réglementaire, ainsi que l'engagement actif de la direction. Cette approche rejoint la logique du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), cœur des normes ISO, et met en avant la nécessité d'un leadership fort pour garantir la durabilité du système. ([British Standards Institution](#))

### **1.2 Limites des approches standardisées : la nécessaire contextualisation**

Cependant, cette vision techniciste de l'actualisation du SMI est nuancée par d'autres travaux. Ouaret (2015), par exemple, met en garde contre une uniformisation excessive des démarches d'actualisation. Il souligne que chaque entreprise possède des spécificités organisationnelles, culturelles et économiques qu'il convient de prendre en compte. Une méthodologie rigide risque de ne pas produire les effets escomptés si elle ne s'accompagne pas d'une réelle appropriation par les acteurs internes. ([Ouaret , 2015](#))

Dans la même lignée, Dakkak, Bah et Assaidi (2015) insistent sur l'importance d'adapter les référentiels et les outils aux réalités de l'entreprise. Leur étude, menée auprès d'entreprises marocaines, révèle que l'intégration des systèmes QSE améliore la cohérence des processus internes à condition que l'implémentation tienne compte des capacités réelles des équipes et des ressources disponibles. ([Dakkak, Bah et Assaidi, 2015](#))

### **1.3 Vers une transformation organisationnelle : entre stratégie et changement culturel**

Au-delà des considérations techniques, l'actualisation d'un SMI peut nécessiter une transformation plus profonde de la structure organisationnelle. Chandler (1962), dans sa célèbre thèse sur la stratégie et la structure, affirme que l'évolution d'un système de management doit accompagner les mutations des objectifs stratégiques. L'actualisation ne peut donc se réduire à une révision des procédures ; elle implique une redéfinition des rôles, des responsabilités et des relations hiérarchiques. ([Chandler , 1962](#))

([Bouka, 2018](#)) Apporte une lecture complémentaire en soulignant que les résistances au changement constituent l'un des freins majeurs à l'actualisation des SMI. Il insiste sur l'importance de la communication interne, de la formation et de la sensibilisation du personnel pour garantir une transition fluide vers un système intégré actualisé. Le succès de l'actualisation dépend dès lors autant de facteurs humains que de la pertinence des outils utilisés. ([Bouka, 2018](#))

### 1.4 Intégration et cohérence des systèmes de management

La littérature converge également sur les bénéfices liés à l'intégration des systèmes de management, (Abouettahir, 2013) à travers son étude sur des entreprises marocaines, montre que la centralisation des systèmes qualité, hygiène, sécurité et environnement dans un manuel de gestion unique permet non seulement une meilleure cohérence, mais aussi une amélioration des performances globales de l'entreprise. Cette intégration facilite la traçabilité, la conformité réglementaire et la coordination des actions correctives. (Abouettahir, 2013)

Deltour et Mourrain (2022) renforcent cette perspective en analysant les critères de sélection et d'actualisation des systèmes de gestion intégrée dans les PME. Ils insistent sur l'importance d'un alignement stratégique entre les objectifs de l'entreprise et les caractéristiques du SMI adopté. Dans le secteur agroalimentaire, où les enjeux de sécurité sanitaire, de traçabilité et de conformité sont particulièrement élevés, cette adaptation devient un facteur de compétitivité. (Deltour et Mourrain 2022)

### 1.5 Synthèse : convergence, divergences et apports pour le contexte algérien

Les études analysées mettent en lumière plusieurs points de convergence :

- L'actualisation du SMI est considérée comme un levier de performance organisationnelle.
- Le rôle central de la direction est systématiquement souligné.
- L'importance d'une démarche structurée, intégrée et alignée avec la stratégie de l'entreprise est unanimement reconnue.

Cependant, des divergences significatives apparaissent quant à la manière de concevoir cette actualisation :

- Certains auteurs (Dakkak et al., British Standards) valorisent une démarche standardisée et méthodique.
- D'autres (Oualet, Chandler, Bouka) prônent une approche contextualisée, axée sur l'humain, la culture organisationnelle et la capacité d'adaptation. (Oualet, Chandler, Bouka)

### 1.6 Analyse critique de la littérature existante

La littérature actuelle offre une base riche mais présente certaines limites :

- Une surreprésentation des contextes européens et asiatiques, au détriment des réalités africaines et maghrébines

- Un manque d'études longitudinales permettant de mesurer l'impact de l'actualisation du SMI sur la durée
- Une attention souvent insuffisante portée aux facteurs humains, pourtant décisifs dans le processus de transformation.

Face à ces constats, cette recherche ambitionne de proposer une grille d'analyse intégrant les dimensions technique, organisationnelle et humaine, afin d'apporter des recommandations concrètes et contextualisées pour une actualisation efficace du SMI dans le secteur agroalimentaire algérien. (Limites : surreprésentation européenne/asiatique, manque d'études longitudinales, facteurs humains sous-estimés)

### **1.7 Positionnement et pertinence de la présente recherche**

Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux tout en comblant un vide identifié dans la littérature : l'étude de l'actualisation des SMI dans le contexte algérien, et plus précisément au sein d'une entreprise du secteur agroalimentaire comme Bel Algérie. Ce contexte présente des spécificités notables, telles que la pression réglementaire croissante, les enjeux liés à la sécurité sanitaire des produits, et la nécessité de concilier performance économique et exigences sociales.

**Sélection des articles scientifiques analysés**

Afin de soutenir l'analyse théorique et de contextualiser la problématique de recherche, plusieurs articles scientifiques récents ont été examinés. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales références mobilisées dans la revue de littérature.

**TABLEAU I: PRINCIPALES REFERENCES MOBILISEES DANS LA REVUE DE LITTERATURE.**

Auteur(s)	Année	Objectif	Problématique	Méthode	Échantillon	Résultats
Dakkak et al.	2013	Évaluer la performance d'un SMI	Comment mesurer efficacement un SMI ?	Questionnaire et analyse descriptive	Entreprises marocaines	SMI améliore la performance QSE
Dakkak et al.	2015	Mesurer le degré d'intégration des systèmes QSE	Comment évaluer l'intégration QSE ?	Étude empirique	70 entreprises marocaines	Intégration améliore efficacité interne
Chandler	1962	Analyser l'impact de la stratégie sur la structure	Comment la structure évolue-t-elle avec la stratégie ?	Étude historique	Grandes entreprises américaines	La structure suit la stratégie
Ouaret	2015	Étudier les limites de l'intégration QSE	Quels sont les freins à l'intégration ?	Analyse de cas	PME algériennes	Importance du leadership pour réussir
Bouka	2018	Analyser la gestion du changement dans les SMI	Comment surmonter les résistances internes ?	Étude qualitative	5 entreprises	Formation et communication essentielles

## CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Abouetta hir	2013	Intégrer QHSE dans un manuel unique	Quel impact sur la performance ?	Analyse document aire	Entreprises marocaines	Cohérence accrue et gain de temps
British Standards	n.d.	Proposer des lignes directrices SMI	Comment assurer conformité et performance ?	Guide normatif	Non spécifié	Audits, leadership, amélioration continue
Deltour & Mourrain	2022	Analyser le choix des systèmes intégrés	Comment les PME choisissent leur SMI ?	Analyse comparative	PME agroalimentaires	Besoins sectoriels déterminants
Zemali et al.	2019	Identifier les leviers de succès SMI	Quels sont les facteurs critiques ?	Étude exploratoire	Industries chimiques	Importance du management des compétences
Hamidi	2017	Étudier l'efficacité d'un SMI ISO intégré	Quels gains en efficacité ?	Observation et audits internes	Société agroalimentaire algérienne	Amélioration des flux et réduction des coûts
Benmoussa	2016	Mesurer la perception des employés	Comment les employés perçoivent l'intégration ?	Enquête par questionnaire	Industrie laitière algérienne	Adhésion liée à la formation
Kaci & Boudjelal	2020	Évaluer le rôle du SMI dans la performance globale	Le SMI est-il un levier stratégique ?	Étude de cas	Entreprise agroalimentaire	Lien positif entre SMI et performance

## CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Bensaou la	2021	Analyser la mise en œuvre d'un SMI ISO	Quels défis d'implémentation ?	Analyse de contenu	Rapports internes	Manque de culture qualité freine l'intégration
Lazreg et al.	2020	Évaluer l'intégration ISO 9001/22000/14001	Quels impacts croisés ?	Étude comparative	Industrie agroalimentaire algérienne	Effet synergique sur les performances
Mazari	2018	Proposer une feuille de route pour SMI	Comment guider l'actualisation ?	Proposition de modèle	Non spécifié	Modèle en 4 étapes pour réussir l'actualisation

Source : élaboré par nous même

### Section 02 : Cadre conceptuel

Cette section se divise en deux parties. La première vise à clarifier les concepts fondamentaux associés au Système de Management Intégré (SMI), en détaillant ses principales composantes, notamment les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 31000. À ce titre, elle abordera successivement :

- ✓ Le Système de Management Intégré
- ✓ Le Système de Management de la Qualité
- ✓ Le Système de Management Environnemental
- ✓ Le Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
- ✓ Le Management des Risques

La seconde partie portera sur l'actualisation du SMI, une étape essentielle pour garantir la cohérence, la performance et l'adaptabilité du système aux évolutions internes et externes de l'entreprise.

#### 2.1 Système de Management Intégré

Le Système de Management Intégré (SMI) constitue un cadre permettant de définir et de mettre en œuvre des objectifs communs en matière de qualité, d'environnement, ainsi que de santé et sécurité au travail, dans une optique de synergie et d'efficacité accrues. L'intégration consiste à créer et à renforcer les connexions entre plusieurs systèmes de management initialement distincts, en les unifiant au sein d'un dispositif unique, cohérent et harmonisé. Ce processus d'intégration doit impérativement s'inscrire dans une approche globale alignée sur la stratégie de l'entreprise, en tenant compte de ses priorités, de ses objectifs, de ses contraintes spécifiques ainsi que des dispositifs déjà en place. (Dakkak, B., Rachidi, A., & Talbi, A.2015)

Le système de management intégré est une combinaison des exigences de différentes normes, c'est un outil garantissant une efficacité dans les volets du management, il est conçu afin d'avoir un aperçu général sur le système d'un organisme qui tend vers les perspectives du développement durable et l'amélioration continue. Cette démarche managériale vise à embellir la performance globale, ceci permet de coordonner un ensemble des activités dans le but d'avoir un système cohérent. Généralement, ce modèle est orienté vers la satisfaction, la conformité et la maîtrise des risques. En outre, il harmonise plusieurs variables et paramètres dans une démarche globale, mais parmi ses objectifs, on distingue : l'optimisation des processus et des ressources, la simplification des procédures en évitant toute préposition, meilleure maîtrise des exigences légales et réglementaires, promouvoir la santé des travailleurs à travers l'objectif de

zéro accident et protéger l'environnement contre les risques engendrés par les activités. (Kamsa, Z., & Elyousfi, H.2023)

### **2.1.1 Exigences de changement d'un système de management intégré :**

La mise en œuvre d'un système de management intégré constitue une démarche de transformation organisationnelle. Le SMI QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) offre un cadre structuré pour définir et déployer des objectifs communs dans ces trois domaines essentiels. Le Système de Management Intégré représente un levier stratégique visant à concilier la satisfaction des clients, la préservation de l'environnement, le respect des exigences légales, ainsi que la protection de la santé et de la sécurité des employés. Dès lors, la quête de performance ne saurait se faire au détriment des responsabilités sociétales ou des obligations réglementaires de l'entreprise.

Le Système de Management Intégré (SMI) offre une structure cohérente permettant de regrouper les exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Il facilite l'élaboration d'objectifs partagés et encourage la synergie entre les systèmes de management en place. En unifiant ces dimensions, l'organisation gagne en cohérence dans ses processus et renforce la coordination entre ses différentes fonctions.

Ce type de management propose une approche globale et pérenne de la gestion organisationnelle. Il permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de rationaliser les procédures administratives, de limiter les risques liés à la sécurité et à l'environnement, tout en garantissant la conformité réglementaire. En s'appuyant sur une logique d'amélioration continue, le Système de Management Intégré contribue de manière significative à la performance globale de l'entreprise, tout en s'inscrivant dans une perspective de développement durable. (Gillet-Goïnard, D. 2006)

### **2.1.2 Objectifs et avantages :**

- Assurer la conformité réglementaire :

La conformité réglementaire désigne la capacité d'une organisation à respecter les exigences légales, normatives et contractuelles applicables à ses activités. Dans le cadre d'un SMI, elle implique la mise en place de dispositifs de veille réglementaire, de procédures documentées et d'audits internes permettant d'identifier les écarts et de prévenir les non-conformités. Cette conformité est essentielle pour éviter les sanctions juridiques et maintenir la légitimité de l'entreprise auprès des parties prenantes. (ISO 9001 :2015 ; ISO 14001 :2015)

➤ Améliorer la performance globale :

Améliorer la performance globale signifie optimiser les résultats économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation en s'appuyant sur une gestion intégrée des processus. Un SMI permet de coordonner les objectifs qualité, sécurité et environnement afin de maximiser l'efficacité des opérations, réduire les pertes, et renforcer la compétitivité. Cette approche favorise également la réactivité de l'entreprise face aux changements internes et externes. (Kaplan & Norton, 1992 ; El Haouzi et al., 2010)

➤ Réduire les coûts liés à la non-qualité :

Les coûts de non-qualité correspondent aux pertes financières résultant des défauts de fabrication, des reprises, des retours clients, des non-conformités aux exigences réglementaires ou encore des accidents de travail. La mise à jour d'un Système de Management Intégré permet de détecter ces coûts souvent dissimulés et de déployer des actions correctives et préventives ciblées, contribuant ainsi à la réduction du gaspillage et à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. (Juran & Godfrey & Dakkak et al.)

➤ Garantir la satisfaction des parties prenantes :

La satisfaction des parties prenantes renvoie à l'aptitude de l'entreprise à satisfaire les attentes, qu'elles soient exprimées ou implicites, de l'ensemble de ses acteurs clés : clients, salariés, fournisseurs, instances réglementaires et communauté locale. Le Système de Management Intégré offre un cadre structuré pour piloter cette démarche, notamment par l'écoute proactive, la gestion efficace des réclamations et l'intégration des exigences dans les processus opérationnels, favorisant ainsi le maintien d'une relation de confiance durable avec ces parties prenantes. (Freeman, 1984 ; ISO 9001 :2015)

➤ Favoriser l'amélioration continue :

L'amélioration continue s'inscrit comme un pilier de la culture organisationnelle, en instaurant un processus structuré et répétitif visant à évaluer les performances, résoudre les dysfonctionnements et renforcer les compétences. Elle s'appuie sur des outils tels que le cycle PDCA (roue de Deming), les audits internes, les revues de direction ou encore les indicateurs de performance. Intégrée dans un Système de Management Intégré, cette démarche permet à l'entreprise de s'ajuster en permanence aux évolutions de son environnement et de saisir de nouvelles opportunités. (Deming, 1986 ; British Standards)

### 2.1.3 Les étapes de mise en œuvre d'un système QSE :

➤ Diagnostic initial :

Le diagnostic initial représente la phase préalable à l'instauration d'un système QSE. Il vise à évaluer les pratiques actuelles de l'entreprise en matière de qualité, de sécurité et d'environnement, afin d'identifier les écarts existants par rapport aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Cette analyse s'appuie généralement sur des audits internes, des entretiens avec les parties prenantes et l'examen des documents disponibles. Elle permet de déterminer le niveau de maturité du système en place et de bâtir un plan d'action cohérent et adapté aux besoins de l'organisation. (Dakkak et al., 2015 ; ISO 19011:2018)

➤ Analyse des besoins et exigences :

À cette étape, l'entreprise procède à l'identification des attentes de ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, ainsi qu'à l'analyse des exigences légales, réglementaires et normatives applicables à ses activités. Cette démarche permet de structurer les exigences du Système de Management Intégré en les adaptant au contexte spécifique de l'organisation, à ses contraintes opérationnelles et à ses orientations stratégiques. (ISO 9001:2015 ; Freeman, 1984)

➤ Élaboration de la politique QSE :

La politique QSE traduit l'engagement de la direction en matière de qualité, de santé-sécurité au travail et de respect de l'environnement. Elle doit être claire, cohérente avec les orientations stratégiques de l'entreprise, et communiquée à l'ensemble du personnel. Elle sert de référence pour la définition des objectifs et pour orienter toutes les actions d'amélioration (ISO 9001 :2015 ; ISO 14001 :2015)

➤ Définition des objectifs et indicateurs :

Une fois la politique établie, il convient de décliner des objectifs mesurables, réalistes et pertinents pour chacun des axes QSE. Ces objectifs doivent être assortis d'indicateurs de performance permettant de suivre leur atteinte, tels que le taux de non-conformité, la fréquence des accidents, ou encore la consommation énergétique. (Kaplan & Norton, 1992) Ces données alimentent ensuite le processus de pilotage et de décision.

➤ Mise en œuvre des processus documentés :

Cette phase implique la formalisation des procédures, instructions et enregistrements nécessaires à la maîtrise des processus QSE. La documentation doit être structurée selon une

logique systémique et être accessible à tous les utilisateurs concernés. Elle garantit la traçabilité, la reproductibilité des pratiques, et la conformité aux exigences normatives . (ISO 9001 :2015 ; British Standards)

- Formation et sensibilisation du personnel :

Le succès d'un système QSE repose sur l'implication active du personnel. Cela nécessite la mise en place de programmes de formation adaptés à chaque poste ainsi qu'une communication régulière sur les enjeux QSE. La sensibilisation vise à développer une culture partagée du management intégré, à prévenir les comportements à risque et à favoriser l'engagement collectif. (Bouka, 2018 ; Deming, 1986)

- Suivi, audit et évaluation de la performance :

Il s'agit ici de mesurer l'efficacité du système QSE à travers des indicateurs, des audits internes réguliers, et des revues de direction. Cette évaluation permet de vérifier la conformité aux référentiels, d'identifier les défaillances, et de proposer des actions correctives. Les audits, s'ils sont bien conduits, constituent des outils d'amélioration puissants. (ISO 19011 :2018 ; British Standards)

- Actions d'amélioration continue :

Cette dernière étape vise à renforcer en permanence l'efficacité du système QSE. Elle repose sur la mise en œuvre d'un cycle d'amélioration continue (PDCA : Plan-Do-Check-Act) permettant d'ajuster les processus, de capitaliser sur les retours d'expérience et de faire évoluer les pratiques en fonction des nouvelles exigences et opportunités. (Deming, 1986 ; Deltour & Mourrain, 2022)

### 2.1.4 Les types d'intégration

- Intégration partielle

L'intégration partielle se caractérise par la mise en commun de certaines fonctions, processus ou éléments du système de management, tout en maintenant l'autonomie partielle des systèmes existants (qualité, sécurité, environnement). Cette approche est souvent choisie en phase de transition ou lorsqu'une entreprise souhaite intégrer progressivement ses pratiques sans bouleverser l'organisation existante. Elle permet, par exemple, d'harmoniser les audits internes, la gestion documentaire, ou les actions correctives, sans nécessairement fusionner l'ensemble des politiques et procédures, elle offre une flexibilité appréciable pour les entreprises de taille

moyenne ou en phase d'évolution, mais peut générer des redondances si elle n'est pas correctement structurée. (Simon et al., 2012 ; Dakkak et al., 2015)

➤ Intégration complète

L'intégration complète désigne une approche dans laquelle l'ensemble des systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) sont entièrement fusionnés au sein d'un cadre unique et cohérent. Cela implique une seule politique QSE, des objectifs communs, une gestion des ressources partagée, des audits intégrés, ainsi qu'un pilotage global du système. L'objectif est de créer une synergie entre les exigences normatives tout en simplifiant la gouvernance et en optimisant les ressources

Cette approche favorise la cohérence des décisions, réduit les coûts administratifs, et améliore la visibilité du système auprès des parties prenantes, mais elle nécessite un fort engagement de la direction et une structuration rigoureuse. (Karapetrovic & Willborn, 1998 ; British Standards)

### 2.2 Système Management de Qualité

La notion de qualité a connu une évolution progressive, donnant lieu à de multiples interprétations au fil du temps, en raison de son caractère dynamique, influencé par les transformations de l'environnement économique, social et environnemental. Ainsi, plusieurs auteurs ont proposé des définitions variées de ce concept.

- Pour E. DEMING, la qualité c'est « *faire bien du premier coup et tout le temps* », « *Do it right the first time, every time* », d'où l'importance de recourir aux méthodes statistiques pour contrôler et assurer la qualité et bien définir, ainsi, les causes des non-qualités. DEMING rajoute dans sa théorie des 14 points pour bien gérer la qualité, « la qualité est la formation, la formation et la formation », il insiste par ces propos sur l'importance de la formation pour que chacun maîtrisera ses tâches et activités dans l'approche processus. Pour arriver à un tel objectif, il a inventé la fameuse « Roue d'amélioration continue », connue aussi sous le nom de « *Roue de Deming* » ou « *Cycle PDCA* » et qui prône un cycle continu d'amélioration de la qualité en entreprise, en quatre temps : « *planifier, réaliser, vérifier, agir* » (Plan, Do, Check, Act)
- Ishikawa pense que la qualité est « *partout* » et concerne tout le monde « *l'affaire de tous* », ce raisonnement s'élargit au management par la qualité ; intégrer la qualité « *partout* » dans l'entreprise, tout en impliquant tout le personnel et les parties prenantes. De ce fait, et en s'appuyant sur le management des processus (approche processus), Ishikawa conseille d'attaquer les causes des problèmes et non pas leurs

effets. D'où son invention de l'outil qui porte son nom et cité précédemment (le diagramme causes-effets ou diagramme d'Ishikawa). Ce dernier classe les différentes causes qui engendrent les problèmes (effets) de qualité dans 7 familles (facteurs) différentes appelées les (7M : Matières, Machines, Main-d'œuvre, Monnaie/Moyen, Milieu, Méthodes et Management).

- Pour CROSBY, « *la qualité c'est gratuit* », c'est à dire si on fait bien du premier coup, on n'aura pas de défauts ni de pertes, d'où son développement du concept « zéro défaut ». A partir de là, le coût de l'obtention de la qualité est le coût de la non-qualité plus le coût de prévention. Ainsi, l'amélioration de la qualité est atteinte par la prévention des défauts et des erreurs. (MESRS. , 2021)

### 2.2.1 Qualité

La qualité peut être appréhendée sous différents angles. Du point de vue du client, elle est étroitement liée à la satisfaction perçue, résultant de la comparaison entre ses attentes initiales et l'expérience réelle du produit ou du service. Dans le cadre organisationnel, la qualité renvoie plutôt à la conformité d'un bien ou d'un service par rapport à des spécifications prédéfinies. Elle repose ainsi sur une double approche : une perspective externe fondée sur les attentes du client, et une perspective interne axée sur la conception et la réalisation conformes à ces exigences. La normalisation intègre ces deux dimensions en définissant la qualité comme « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». Par ailleurs, la qualité peut se décliner selon la nature de l'offre, en distinguant les attributs spécifiques d'un produit de ceux d'un service. (Master Pro Management de la qualité p : 17-18)

### 2.2.2 Système

Un système peut se définir comme « un ensemble d'éléments interactifs » et, plus encore, comme « un ensemble d'éléments en relation entre eux et l'environnement ». Autrement dit, le management doit prendre en compte dans ses décisions, d'une part, des changements dans l'environnement qui peuvent affecter des éléments du système et, d'autre part, toute modification d'un élément du système qui peut avoir un impact sur les autres éléments. (Master Pro Management de la qualité p : 143)

### 2.2.3 Le système de management de la qualité

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) désigne un cadre structuré regroupant l'ensemble des activités par lesquelles une organisation définit, met en œuvre et évalue sa politique qualité ainsi que ses objectifs, en cohérence avec sa stratégie globale. Il repose sur un réseau de processus interconnectés et interactifs mobilisant diverses ressources, dans le but d'atteindre les résultats planifiés. Le SMQ constitue ainsi un levier de pilotage permettant d'assurer la maîtrise des processus, de leurs interactions et des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs visés. Selon la norme ISO 9000:2015, un SMQ comprend :

- Les actions par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus ainsi que les ressources indispensables à leur atteinte ;
- La gestion coordonnée des processus, de leurs interactions et des ressources afin de générer de la valeur et satisfaire les attentes des parties intéressées pertinentes ;
- Un outil d'aide à la décision pour la direction, lui permettant d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des impacts à court et à long termes ;
- Un moyen d'anticiper et de traiter les conséquences prévues ou imprévues dans la fourniture de produits et de services.

En résumé, un Système de Management de la Qualité intègre l'ensemble des processus, activités, structures organisationnelles et ressources nécessaires à une gestion efficace de la qualité. (MESRS. , 2021)

Un système de management de la qualité (SMQ) peut être défini comme un ensemble structuré et organisé de processus, d'activités et de ressources, mis en œuvre pour définir, appliquer et améliorer en continu la politique et les objectifs qualité d'une organisation. Il vise à assurer la satisfaction des parties prenantes en garantissant la conformité des produits ou services aux attentes et aux exigences établies, tout en optimisant l'utilisation des ressources et en maîtrisant les interactions entre les différents processus. Le SMQ permet également d'anticiper et de traiter les éventuels écarts afin d'améliorer en permanence la performance globale de l'organisation.

### 2.2.4 Principes de management de la qualité

Les principes fondamentaux du management de la qualité, tels que définis par les normes ISO, constituent les piliers d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) efficace et cohérent. Ces principes sont universellement reconnus, bien qu'ils nécessitent une adaptation contextuelle à chaque organisation.

1. Orientation client : Les organisations doivent prendre en compte les besoins actuels et futurs de leurs clients, répondre à leurs exigences et viser à dépasser leurs attentes.
2. Leadership : La direction joue un rôle central en définissant les orientations stratégiques et en créant un environnement propice à l'implication totale du personnel dans la réalisation des objectifs.
3. Implication du personnel : L'engagement des collaborateurs à tous les niveaux est essentiel pour garantir la performance et l'efficacité du système.
4. Approche processus : La gestion des activités et des ressources comme un système de processus interconnectés permet une meilleure efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés.
5. Amélioration continue : Le progrès permanent de la performance globale doit constituer un objectif stratégique pour toute organisation.
6. Prise de décision fondée sur des preuves : Les décisions doivent être basées sur l'analyse rigoureuse de données fiables et d'informations pertinentes.
7. Management des relations avec les parties intéressées : Établir des relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes, notamment les fournisseurs, favorise la création de valeur pour l'ensemble des acteurs concernés.

Ces principes s'inscrivent dans les fondements historiques et les évolutions contemporaines du management de la qualité. On retrouve notamment les contributions des pionniers de la qualité comme Deming ou Juran, à travers des concepts clés tels que le leadership ou l'amélioration continue. Ces principes se matérialisent également dans les démarches de management total de la qualité (TQM) ainsi que dans les critères d'évaluation des prix de la qualité, tels que l'orientation client, le leadership et l'approche processus.

Bien que considérés comme applicables à tout type d'organisation, leur mise en œuvre doit être contextualisée. Comme le souligne J.-P. Huberac (1999), l'application de ces principes doit tenir compte des spécificités de chaque entreprise, de son activité, et de ses choix managériaux. Il insiste sur l'importance de la rigueur dans l'action, de la compréhension claire des pratiques internes, et de la capacité à répondre efficacement aux besoins exprimés par les clients. À propos de la norme ISO 9001, l'auteur précise également que « l'esprit de la norme est plus important que la forme », soulignant ainsi la primauté de l'intention managériale sur l'application mécanique des exigences normatives. ([Master Pro Management de la qualité. \(s.d.\). La norme ISO 9001:2015 \(pp. 137–139\)](#))

FIGURE I: LES 7 PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE



**Source :** (ISO, ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences, 2015)

Cette image illustre les 7 principes de qualité, soulignant des idées essentielles telles que la focalisation sur le client, le leadership et l'amélioration continue. Elle condense, bien que de manière brève, les éléments fondamentaux des normes ISO, en particulier l'ISO 9001.

### 2.3 Système de Management Environnemental

- Le Système de Management Environnemental (SME), tel que défini par la norme ISO 14001 :2015 (F), constitue une composante du système de management (3.1.1) destinée à gérer les aspects environnementaux (3.2.2), à satisfaire aux obligations de conformité (3.2.9) et à traiter les risques et opportunités (3.2.11) liés à l'environnement.
- Bien que la notion de contrôle de gestion environnemental (CGE) ait été introduite pour la première fois dans les travaux de (Marie-Hélène Hofbeck , 1993) à travers son ouvrage « *Le contrôle de gestion environnemental : concepts, systèmes et outils* », une définition académique formelle n'a été proposée qu'en 2003 par (Sophie Marquet-Pondeville ) dans sa thèse de doctorat. Cette dernière définit le CGE comme « *tout processus mis en place pour assurer le pilotage de l'entreprise en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs environnementaux* », en précisant qu'il doit permettre aux dirigeants de s'assurer de la réalisation effective de ces objectifs.
- Dans une perspective complémentaire, (Antheaume , 2013) indique que le contrôle de gestion environnemental vise à aligner les comportements individuels au sein de l'organisation avec les objectifs de développement durable qu'elle s'est fixés, dans une logique d'utilisation rationnelle et efficiente des ressources naturelles. Cette vision, reprise par (Badrane , 2024), souligne l'importance d'une gouvernance environnementale intégrée aux pratiques de gestion pour garantir une performance durable et responsable.

- La notion de Système de Management Environnemental (SME) a donné lieu à une diversité de définitions au fil du temps, traduisant la complexité croissante de ce concept. Deux définitions représentatives permettent de retracer cette évolution. La première, proposée par l'AFNOR et citée par (Meyronnefeinc , 1994), définit le SME comme « l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre la politique environnementale » (Meyronnefeinc , 1994). Cette approche met l'accent sur la dimension organisationnelle du SME, perçu comme un levier de déploiement opérationnel de la politique environnementale au sein de l'entreprise. Dans la même logique, (Moroncini , 1998) insiste sur le fait que, quelle que soit la stratégie environnementale adoptée, le passage de l'intention à l'action requiert la formalisation d'une politique environnementale claire, déclinée en objectifs accessibles et compréhensibles pour l'ensemble des parties prenantes. Plus récemment, la norme ISO 14001 :2015 apporte une définition plus intégrée du SME, le décrivant comme « la composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités » (Sylvie, 2015) . Cette version actualisée reprend les fondements de la version 2004 de la norme, tout en y ajoutant la notion explicite de conformité réglementaire comme objectif du système. Selon les (Cahiers Économiques , 2021), cette évolution reflète une volonté d'aligner les systèmes de management environnemental sur les principes de gestion des risques et de performance durable.
- Selon la norme ISO 14001:2015, un système de management environnemental (SME) est défini comme « un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction au sein d'une organisation, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus dans le but d'atteindre ces objectifs » (ISO 14001, 2015). Cette définition met en lumière l'aspect intégré et interactif du SME, soulignant l'importance de l'alignement des politiques et des processus pour assurer la réalisation des objectifs environnementaux.
- Par ailleurs, les systèmes de contrôle de gestion environnementale, également appelés éco-contrôle, font partie de la comptabilité de gestion environnementale. Ils représentent une application spécifique des systèmes de contrôle de gestion adaptés aux enjeux environnementaux. Selon (Chaminda , 2017), l'éco-contrôle permet de mesurer et de gérer les impacts environnementaux d'une organisation en tenant compte des exigences de la norme ISO 14001 et des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le système de contrôle de gestion environnemental est défini comme un ensemble de dispositifs permettant à une organisation de fonder ses décisions de gestion prévisionnelles, opérationnelles et stratégiques sur la collecte et l'évaluation d'informations

environnementales. Ces informations couvrent l'ensemble des fonctions et de la chaîne de valeur de l'entreprise. Selon (Guenther et al., 2016), l'atteinte des objectifs environnementaux des entreprises dépend de la mise en place de mécanismes de contrôle et d'assurance appropriés, assurant ainsi une gestion efficace des impacts environnementaux à tous les niveaux de l'organisation.

D'après les définitions précédentes, le management de l'environnement peut être défini comme un ensemble structuré de processus, de politiques et d'outils mis en place par une organisation afin de réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement, tout en s'engageant dans une démarche d'amélioration continue. Il repose sur la collecte, l'évaluation et le contrôle des informations environnementales couvrant l'ensemble des fonctions et de la chaîne de valeur de l'entreprise, permettant ainsi de fonder des décisions stratégiques, opérationnelles et prévisionnelles en adéquation avec les objectifs environnementaux définis.

### 2.3.1 Les objectifs d'un système de management environnemental

L'objectif de la présente norme internationale est de fournir un cadre aux organisations pour protéger l'environnement tout en répondant à l'évolution des conditions environnementales, en tenant compte des besoins socio-économiques. Elle spécifie des exigences permettant à une organisation d'atteindre les résultats souhaités qu'elle a définis pour son système de management environnemental (SME). Une approche systématique du management environnemental offre à la direction des informations essentielles pour réussir à long terme et créer des opportunités pour contribuer au développement durable en :

- Protéger l'environnement en réduisant ou en atténuant les impacts environnementaux négatifs : L'entreprise identifie et contrôle ses aspects environnementaux afin de minimiser les effets nuisibles de ses activités sur l'environnement, tels que les émissions polluantes, la consommation excessive de ressources naturelles ou la production de déchets. Cette approche contribue à la préservation des écosystèmes et favorise un développement durable.
- Limite les effets négatifs potentiels des conditions environnementales sur l'organisation : Un système de management environnemental permet d'anticiper les risques liés à l'environnement (comme les inondations, les pénuries d'eau ou le changement climatique) susceptibles de perturber les opérations de l'entreprise. Cela renforce la résilience de l'organisation face à ces risques externes.
- Aider l'organisation à respecter les obligations de conformité : L'un des objectifs essentiels du système de management environnemental est d'identifier les exigences légales,

réglementaires et autres obligations auxquelles l'organisation doit se conformer, et de garantir leur mise en œuvre. Cela permet de réduire les risques de sanctions, de litiges et d'atteinte à la réputation de l'entreprise.

- Renforcer la performance environnementale : La performance environnementale fait référence à la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats mesurables dans les domaines de la réduction des impacts, de l'utilisation efficiente des ressources et de la prévention de la pollution. Une amélioration continue dans ce domaine renforce la responsabilité sociétale de l'entreprise.
- Maîtriser ou influencer le cycle de vie des produits et services : L'entreprise prend en compte la manière dont ses produits et services sont conçus, fabriqués, distribués, consommés et éliminés, en adoptant une approche basée sur le cycle de vie. Cette perspective vise à éviter que des impacts environnementaux négatifs ne se déplacent involontairement d'une phase à l'autre du cycle de vie.
- Réaliser des bénéfices financiers et opérationnels : La mise en œuvre d'alternatives respectueuses de l'environnement peut engendrer des avantages financiers et opérationnels, tout en renforçant la position de l'entreprise sur le marché.
- Communiquer les informations environnementales aux parties intéressées pertinentes : L'organisation s'assure de partager les informations relatives à ses pratiques environnementales avec les parties prenantes concernées, en vue de favoriser la transparence et la responsabilisation.

La présente Norme internationale, de même que les autres Normes internationales, n'est pas destinée à augmenter ni à modifier les exigences légales d'un organisme. ([Organisation internationale de normalisation , 2015](#))

### 2.3.2 Facteurs de succès :

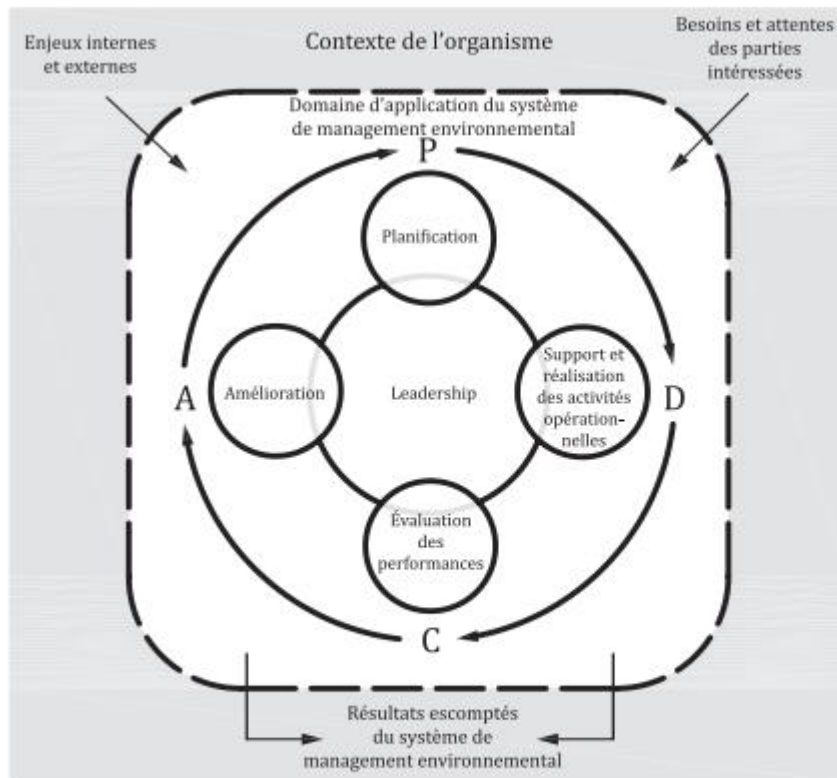
- Le succès d'un système de management environnemental dépend de l'engagement à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation, avec un leadership fort de la part de la direction. Les organisations peuvent accroître les opportunités d'éliminer ou d'atténuer les impacts environnementaux négatifs, tout en renforçant les impacts environnementaux positifs, notamment ceux ayant des implications stratégiques et concurrentielles.
- Le niveau de détail et de complexité du système de management environnemental varie en fonction du contexte de l'organisation, du champ d'application de son système, de ses obligations de conformité, ainsi que de la nature de ses activités, produits et services, y compris les aspects et impacts environnementaux associés. (Cambon, s. d.)

### 2.3.3 Modèle PDCA : Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir

L'approche fondamentale d'un système de management environnemental repose sur le modèle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (*Plan-Do-Check-Act, PDCA*). Ce modèle itératif est utilisé par les organisations pour garantir une amélioration continue. Il peut être appliqué à l'ensemble du système de management environnemental ainsi qu'à ses éléments individuels. Le processus PDCA peut être résumé de la manière suivante :

- Planifier : Définir les objectifs environnementaux et les processus nécessaires pour atteindre des résultats conformes à la politique environnementale de l'organisation.
- Réaliser : Mettre en œuvre les processus planifiés.
- Vérifier : Surveiller et mesurer les processus par rapport à la politique environnementale, y compris les engagements, les objectifs et les critères opérationnels, et rendre compte des résultats.
- Agir : Prendre des mesures visant à favoriser une amélioration continue.

FIGURE II: ILLUSTRATION DE LA RELATION ENTRE LE MODELE PDCA ET LE CADRE DE LA NORME.



## — Relation entre le modèle PDCA et le cadre décrit dans la présente Norme internationale

Source : (ISO 14001 :2015(F))

Ce diagramme montre l'alignement de la norme ISO 14001 avec le modèle PDCA. On y retrouve les étapes clés : planification, mise en œuvre, évaluation et amélioration. Le leadership y occupe une place centrale, ce qui souligne son importance dans l'efficacité du management environnemental.

### 2.4 Management de la santé et sécurité au travail

Dans le langage courant, la sécurité peut être perçue comme un état d'esprit confiant et tranquille, où une personne se sent à l'abri de tout danger (Dictionnaire Petit Robert). Cette définition générale met en évidence que la sécurité est une notion subjective, dépendant de l'état d'esprit de l'individu et de son propre sentiment de sécurité.

Une autre perspective considère la sécurité comme la résistance interne ou la robustesse d'un système face aux dangers générés par ses propres activités (Reason, 2001). Dans ce cadre, la sécurité est envisagée comme la capacité d'un système à anticiper la survenue d'événements indésirables, à les gérer, à les atténuer lorsqu'ils se produisent, et à revenir à

un état normal (Hollnagel et al, 2006). Cela requiert de la part du système l'élaboration et la mise en œuvre de processus ou de pratiques managériales visant à améliorer sa résilience face aux risques inhérents à ses activités. À travers cette approche proactive, la sécurité peut être comparée à un système immunitaire qui, dans le domaine de la santé, protège le corps humain contre l'agression d'agents pathogènes. Ainsi, pour évaluer la présence de sécurité, il est nécessaire d'examiner l'efficacité des différentes fonctions vitales du système organisationnel qui contribuent à renforcer sa résilience interne et à accroître la sécurité. Plus ces fonctions vitales seront efficaces, plus les résultats indésirables (accidents, incidents, quasi-accidents, etc.) deviendront rares. La logique de l'approche proactive consiste donc à accentuer ces fonctions vitales, à renforcer la résistance interne du système pour éliminer les résultats indésirables ainsi que les échecs de sécurité. (Froman et al, 2002) Dans le domaine industriel, le terme « *sécurité* » est utilisé pour désigner :

- La sécurité relative au produit : Cet aspect de la sécurité constitue une composante essentielle de la qualité. Elle fait référence à l'utilisation sans risque du produit fabriqué pour le client. Pour garantir cette sécurité, le produit doit être conforme aux spécifications ou aux normes établies (comme les certifications marquage CE, NF, etc.).
- La sécurité des installations (ou sécurité industrielle) : Cette dimension de la sécurité concerne la sûreté de fonctionnement des installations, englobant l'ensemble des mesures prises lors de la conception, de l'installation et de l'exploitation pour limiter les risques majeurs d'accident en cas de défaillance du système. Elle est cruciale pour protéger le personnel (principalement visé en cas d'accident majeur), l'environnement (qui pourrait subir des dommages tels qu'une pollution), les biens de l'entreprise (qui doit faire face aux pertes matérielles et financières liées à l'accident) et les tiers (les populations voisines du site, souvent affectées lors d'un accident grave).
- La sécurité au travail : Cette forme de sécurité concerne la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles pour les salariés de l'entreprise, ainsi que ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure (y compris les travailleurs temporaires). Elle englobe une multitude de domaines tels que la prévention des risques professionnels, l'hygiène, la santé des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, l'ergonomie des postes de travail et l'aménagement des locaux (Julien Cambon).

### 2.4.1 Objectif d'un système de management de la SST

La finalité d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) consiste à fournir un cadre structuré pour la gestion des risques et des opportunités en matière de santé et de sécurité au travail. L'objectif principal et les résultats attendus de ce système sont de prévenir l'apparition de traumatismes et de pathologies liées au travail chez les salariés, tout en assurant des environnements de travail sûrs et sains. Il est donc crucial que l'organisation identifie et élimine les dangers, tout en minimisant les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, en mettant en place des mesures de prévention et de protection efficaces (ISO 45001 :2018-03).

### 2.4.2 Facteurs de réussite

La mise en œuvre d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) constitue une décision stratégique et opérationnelle majeure pour un organisme. La réussite de ce système dépend du leadership, ainsi que de l'engagement et de la participation active de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions au sein de l'organisation. L'efficacité et l'actualisation continue du système de management de la SST, ainsi que sa capacité à atteindre les résultats escomptés, dépendent de plusieurs facteurs clés, qui peuvent inclure :

- ✓ Le leadership, l'engagement, ainsi que la prise de responsabilité, avec une obligation de la direction de rendre des comptes.
- ✓ Le développement, le soutien et la promotion par la direction d'une culture organisationnelle propice aux résultats visés par le système de management de la SST.
- ✓ Une communication claire et transparente à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ La consultation et la participation des travailleurs, ainsi que, lorsque cela est applicable, de leurs représentants.
- ✓ L'allocation appropriée des ressources nécessaires pour maintenir et développer le système.
- ✓ Des politiques de SST cohérentes avec l'orientation stratégique et les objectifs généraux de l'organisme.
- ✓ Des processus efficaces permettant d'identifier les dangers, de maîtriser les risques pour la SST et de saisir les opportunités pour améliorer la SST.
- ✓ L'évaluation et le suivi continus des performances du système de management de la SST afin de promouvoir une amélioration continue.
- ✓ L'intégration du système de management de la SST dans les processus métiers de l'organisation.
- ✓ Des objectifs de SST alignés avec la politique SST, prenant en compte les dangers, les risques et les opportunités spécifiques à l'organisation.

- ✓ Le respect des exigences légales et autres obligations applicables. (ISO 45001:2018)

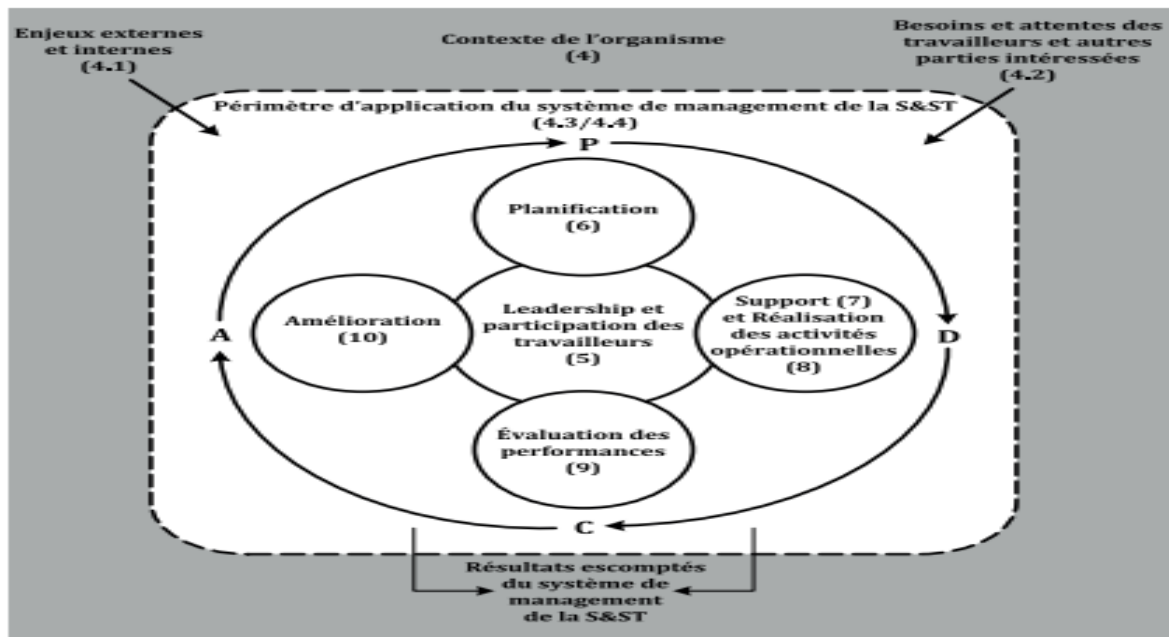
### 2.4.3 Cycle PDCA :

L'approche adoptée pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) dans le présent document repose sur le modèle PDCA, à savoir : Planifier, Réaliser, Évaluer, Améliorer.

Le modèle PDCA est un processus itératif d'amélioration continue qui permet aux organisations de garantir une gestion efficace et progressive de la SST. Ce processus peut être appliqué de manière globale à l'ensemble du système de management, ainsi qu'à chaque élément individuel de ce système, selon les étapes suivantes :

- Planifier (Plan) : Définir les objectifs de la SST et les processus nécessaires pour atteindre ces résultats, conformément à la politique de l'organisation.
- Réaliser (Do) : Mettre en œuvre les processus planifiés et gérer les activités conformément aux objectifs fixés.
- Évaluer (Check) : Mesurer et analyser les performances des processus par rapport aux objectifs et aux exigences prévues, afin de vérifier l'efficacité du système.
- Améliorer (Act) : Mener des actions correctives et préventives pour améliorer continuellement le système de management de la SST, en fonction des résultats de l'évaluation. (45001:2018-03)

FIGURE III: LA PRESENTE ILLUSTRATION INSCRIT LE CONCEPT PDCA DANS UN NOUVEAU CADRE



**Source :** (ISO, ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management)

Le système de management de la santé et sécurité au travail (MSST) est un cadre structuré permettant à une organisation d’identifier, d’évaluer et de maîtriser les risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs, tout en saisissant les opportunités pour améliorer les conditions de travail. Fondé sur le cycle PDCA (Planifier, Réaliser, Évaluer, Améliorer), le MSST vise à prévenir les accidents et les maladies professionnelles en créant un environnement de travail sûr et sain. Sa réussite repose sur l’engagement de la direction, la participation active des travailleurs, la communication efficace, la conformité aux exigences légales et l’intégration de la santé et sécurité dans les processus métiers de l’organisation. (ISO, ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management)

## 2.5 Management des Risques

### 2.5.1 Risque :

Le risque est défini comme l’effet de l’incertitude sur la réalisation des objectifs, tel que spécifié dans la norme (ISO 31000 :2018)

### 2.5.2 Management des risques :

**Selon la norme ISO 31000 :** « Activités Coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque » (ISO 31000 :2018)

- ✓ Les organismes, quel que soit leur type ou leur taille, sont exposés à des facteurs internes et externes qui introduisent de l’incertitude quant à la réalisation de leurs objectifs.

- ✓ Le management du risque constitue une activité itérative qui aide les organismes à définir une stratégie, à atteindre leurs objectifs et à prendre des décisions éclairées.
- ✓ Le management du risque est un élément essentiel de la gouvernance et du leadership, influençant la manière dont l'organisme est dirigé à tous les niveaux. Il joue un rôle clé dans l'amélioration continue des systèmes de management.
- ✓ Le management du risque est intégré à l'ensemble des activités de l'organisme, incluant l'interaction avec les parties prenantes.
- ✓ Le management du risque tient compte du contexte interne et externe de l'organisme, en prenant en considération les comportements humains ainsi que les facteurs culturels.
- ✓ Le management du risque repose sur des principes, un cadre organisationnel et un processus. Bien que ces éléments puissent déjà exister en tout ou en partie au sein de l'organisme, il peut être nécessaire de les adapter ou de les améliorer afin d'assurer l'efficacité, l'efficience et la cohérence du management du risque. ([ISO, ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management](#))

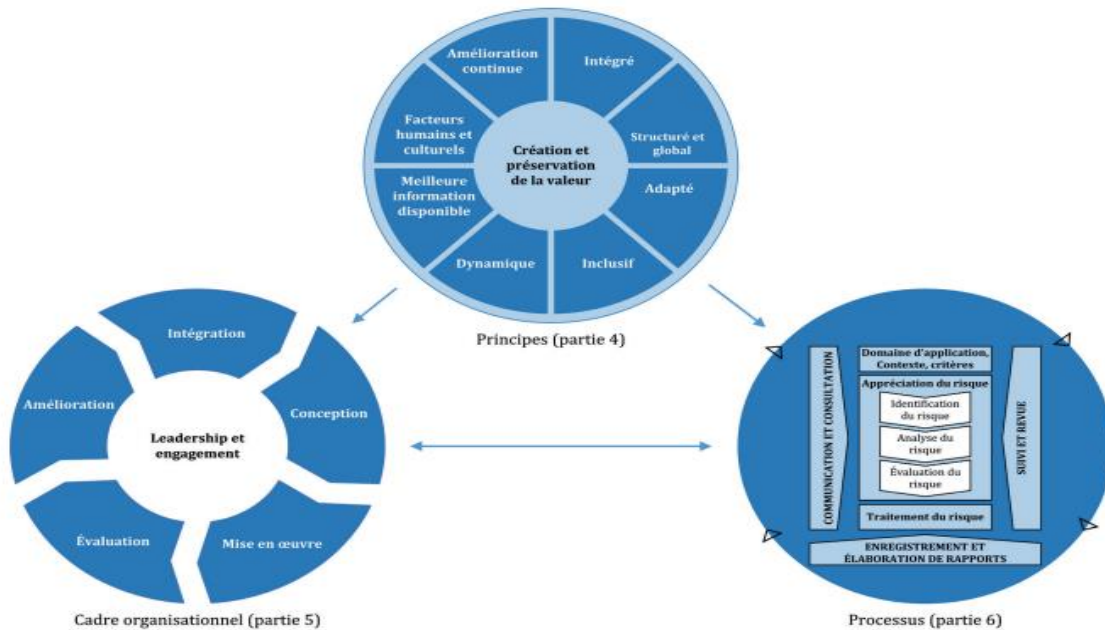
### 2.5.3 Le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques, tel que proposé par la norme ISO 31000, se compose de six étapes fondamentales, à savoir :

- Communication et consultation : Cette étape repose sur un système d'information dédié, permettant une interaction continue entre les parties prenantes concernées par la gestion des risques.
- Établissement du contexte interne et externe : Il s'agit de définir les critères de risque, en tenant compte des conditions internes de l'organisme ainsi que des facteurs externes pouvant influencer l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques.
- Appréciation des risques : Cette étape comprend trois sous-activités essentielles : l'identification des risques, l'analyse des risques et l'évaluation des risques, permettant d'appréhender la nature et la portée des risques auxquels l'organisme peut être exposé.
- Traitement des risques : Cette phase consiste à sélectionner les options de traitement appropriées pour les risques identifiés, ainsi qu'à préparer et mettre en œuvre les plans de traitement nécessaires.
- Élaboration et mise en œuvre de plans de traitement : Une fois les options de traitement définies, cette étape s'attache à l'élaboration concrète des plans de traitement et à l'enregistrement de l'ensemble du processus de gestion des risques.
- Suivi et révision : Enfin, cette étape assure le suivi et la révision continue du processus de gestion des risques, afin de garantir l'amélioration continue et l'efficacité du système en place.

Le processus de gestion des risques est axé sur l'exploitation de l'information, la compréhension des risques et la réduction de leur impact en abordant, par exemple, la probabilité et l'impact direct. (ALAOUI, M., & DHIBA, Y. 2022). ([international journal of according](#)) (Consulté le 21/04/2025 à 19 :00)

FIGURE IV: PRINCIPES, CADRE ORGANISATIONNEL ET PROCESSUS –



**Source :** (ISO, ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management)  
Source spécifiée non valide.

Ce schéma présente la structure de la norme ISO 31000, articulée autour de trois dimensions : les principes (création de valeur, intégration, amélioration continue), le cadre organisationnel (leadership, mise en œuvre, amélioration), et le processus (identification, traitement et suivi des risques). Il montre que la gestion des risques est un processus structuré et transversal, fondé sur le pilotage stratégique.

### **Conclusion du chapitre**

En somme, cette revue de la littérature et ce cadre conceptuel ont permis de clarifier les composantes essentielles d'un SMI et d'établir les fondements nécessaires à l'analyse de son actualisation. Les différentes approches théoriques ont mis en évidence les apports, mais aussi les limites, des modèles standards de management intégré, renforçant la pertinence d'une analyse contextualisée. Cette base théorique servira de référentiel pour l'interprétation des données collectées sur le terrain.

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET  
CADRE ORGANISATIONNE**

### **Introduction du chapitre**

Ce chapitre détaille la démarche méthodologique adoptée pour atteindre les buts de recherche. Il expose le paradigme épistémologique choisi, les techniques employées pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que les particularités du contexte étudié, à savoir la société Bel Algérie. L'objectif est de garantir la rigueur scientifique de l'étude et d'expliquer minutieusement les décisions méthodologiques prises.

### **Section 01 : Méthodologie de recherche**

Cette partie expose la méthode utilisée dans le contexte de cette recherche. Elle cherche à clarifier les décisions prises en matière de recherche, en particulier le genre de recherche, les techniques de collecte d'informations et les instruments d'analyse employés. L'objectif est de garantir la rigueur scientifique et l'harmonie entre les buts du mémoire et les ressources déployées pour les atteindre.

#### **1.1 Approche méthodologique**

Cette partie vise à exposer la démarche méthodologique adoptée pour réaliser notre étude, ainsi que les techniques utilisées pour l'acquisition des informations. L'approche utilisée s'inscrit essentiellement dans une perspective qualitative. D'une part, les approches employées se focalisent principalement sur la collecte et l'étude de données non numériques, ce qui favorise une investigation détaillée des perceptions et des vécus des intervenants impliqués. Par ailleurs, le processus d'enquête se fonde sur une approche contextualisée et adaptable, favorisant des échanges directs et sincères avec les individus interrogés, sans recours à un équipement technique sophistiqué ni mise en scène artificielle. Cette approche méthodologique se concentre donc sur la compréhension des comportements, des discours et des logiques d'action des individus dans leur contexte naturel (Pierre & Alex, 2016).

#### **Position épistémologique adoptée dans cette recherche**

Dans le contexte de notre travail, nous avons adopté une position épistémologique d'interprétativiste. Cette démarche est motivée par le sujet précis de notre recherche, qui cherche à analyser et comprendre les pratiques organisationnelles au sein du département de la performance industrielle de Bel Algérie. L'interprétativiste, en tant que perspective de recherche, se base sur la notion que la réalité sociale n'est pas à la fois objective et autonome du point de vue de l'observateur, mais façonnée à travers les interactions, les perceptions et les représentations des personnes concernées.

##### **1.1.1 Techniques et outils de collecte des données :**

L'approche qualitative s'appuie sur une variété des techniques pour l'analyse et la collecte de données (Jean-Marie & Xavier, 2015). Pour accomplir cette tâche, nous avons choisi les trois techniques suivantes :

1. L'analyse documentaire
2. L'observation participative
3. Les entretiens

### **1.1.2 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est une phase essentielle dans le développement d'un projet de recherche. Elle offre la possibilité d'établir une base de savoirs théoriques en utilisant des sources diverses provenant de la littérature scientifique et professionnelle. Selon (Cruz , 2016) cette étape a pour but de repérer, choisir et examiner les recherches antérieures liées au sujet d'étude, dans le but d'enrichir la réflexion et de positionner le problème dans son contexte académique et pratique.

Dans le cadre de ce travail, l'analyse documentaire a été conduite de manière strictement appliquée, avec pour objectif principal de comprendre en profondeur la structuration et le fonctionnement du Système de Management Intégré (SMI) tel qu'il est déployé chez Bel Algérie. Cette analyse s'est appuyée essentiellement sur l'exploitation directe du manuel SMI de l'entreprise, ainsi que sur celui du groupe Bel, documents de référence encadrant l'ensemble des politiques qualité, sécurité, environnement et sécurité des aliments. Ces supports internes, fournis par le département Performance Industrielle, ont permis d'examiner concrètement les exigences normatives traduites dans les procédures opérationnelles, les responsabilités assignées aux différents acteurs, les dispositifs de suivi des indicateurs de performance, ainsi que les méthodes de traitement des non-conformités. L'analyse de ces documents a ainsi constitué un levier essentiel pour établir un diagnostic réaliste du système en place, et orienter les propositions d'actualisation formulées dans ce mémoire.

### **1.1.3 L'observation**

L'observation a été utilisée comme une technique supplémentaire pour approfondir la compréhension du contexte organisationnel dans lequel se déroule l'actualisation du Système de Management Intégré (SMI) chez Bel Algérie. Cette approche a favorisé une compréhension directe et contextualisée des dynamiques opérationnelles au sein de l'entreprise, particulièrement en matière de mise en œuvre des normes et de participation des intervenants dans les procédures de gestion.

Suivant la démarche qualitative choisie, l'observation s'est déroulée de manière participative, étant donné que nous avons été incorporés à certaines actions du département Performance Industrielle. Cela nous a fourni un aperçu tangible du fonctionnement quotidien de l'organisation, des interactions entre les différents services, ainsi que des possibles différences entre les procédures formelles et les pratiques réelles.

Cette immersion a permis de détecter des cas de non-conformité, de localiser divers axes d'amélioration et d'approfondir notre compréhension de la façon dont les employés perçoivent et mettent en œuvre les outils associés au système de gestion. L'analyse critique du processus de l'actualisation du SMI s'appuie sur des données soigneusement notées dans des notes de terrain et des supports visuels, fournissant ainsi un fondement utile pour l'examen.

### 1.1.4 Entretien

Dans le prolongement de l'approche qualitative adoptée pour cette étude, la méthode des entretiens a été retenue comme outil principal de collecte de données. Cette technique repose sur des échanges oraux planifiés avec des personnes occupant des fonctions clés au sein de l'organisation, dans le but de recueillir des informations détaillées, subjectives ou factuelles, relatives à leur expérience et à leur perception du système étudié. Comme l'indiquent (Jean-Marie et Xavier , 2015) l'entretien constitue un moyen efficace pour accéder à des représentations, des pratiques et des jugements que l'observation seule ne permettrait pas toujours de révéler.

Dans notre démarche, des entretiens semi-directifs ont été menés, en raison de leur souplesse méthodologique. Ce format permet de suivre une trame préétablie tout en laissant une liberté d'expression suffisante aux personnes interrogées. Ces entretiens ont été réalisés individuellement auprès de plusieurs responsables de services, ainsi que des agents du magasin, choisis pour leur proximité avec le fonctionnement quotidien du système de management.

L'objectif principal de ces échanges était de mieux comprendre le degré d'appropriation des outils du Système de Management Intégré, d'apprécier la perception de leur utilité dans la pratique, et d'identifier les circuits de remontée de l'information en cas de dysfonctionnement ou de non-conformité. Ces entretiens ont ainsi permis de compléter l'observation par des éléments qualitatifs riches, issus du vécu professionnel des acteurs concernés.

### 1.1.5 Guide d'entretien

Pour structurer nos discussions avec les individus interrogés, il s'est révélé essentiel de recourir à un guide d'entretien dans notre approche qualitative. Selon (N'Da , 2015), ce manuel offre un

cadre méthodologique flexible : il guide l'entretien tout en donnant à l'enquêteur la possibilité de modifier la formulation et la séquence des questions en fonction du flux de la conversation. Donc, ce n'est pas un questionnaire strict, mais plutôt une technique d'assistance conçu pour garantir la cohérence et la fluidité de la collecte des données.

Nous avons conçu un guide unique pour mener nos interviews, qui se divise en trois segments essentiels :

1. Une première partie dédiée à la présentation de l'intervieweur et à la mise en place d'un environnement de confiance.
2. Une seconde détaillant les buts de l'étude, destinée à expliquer l'importance de l'entretien.
3. Une dernière phase questionnant les aspects cruciaux du système de management intégrée ainsi que les points de vue des participants à ce sujet.

Chaque interaction commençait par une brève introduction de notre parcours académique, suivie d'une description du contexte de la recherche. Conformément aux principes éthiques, une demande d'autorisation pour l'enregistrement de la voix était toujours déposée. Si une réponse était refusée, les réponses ont été notées manuellement en utilisant des notes écrites à la main. La durée des entretiens oscillait entre 30 minutes à une heure, en fonction de la disponibilité et de l'engagement des participants.

### **1.1.6 Traitement et Analyse des données**

Dans le cadre de ce mémoire, NVivo 10 a été utilisé pour traiter les données issues des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de Bel Algérie. Il a permis de coder les réponses selon des thématiques prédéfinies (liées aux axes du guide d'entretien), de visualiser les occurrences de mots par nuages sémantiques, et d'identifier les liens entre les concepts. Cet outil a ainsi facilité une lecture structurée des données qualitatives, tout en assurant une meilleure traçabilité et rigueur dans l'interprétation des résultats.

### **1.1.7 Population cible**

Le groupe sélectionné pour cette étude est principalement composé de responsables et d'agents provenant des départements Performance industrielle, commercial et de la production. Les participants ont été sélectionnés de façon réfléchie, en privilégiant les profils directement touchés par l'actualisation du système de management intégrée. Ce critère a conduit à la collecte de données qualitatives abondantes, profondément ancrées dans l'expérience quotidienne des intervenants et étroitement liées aux défis opérationnels de L'entreprise.

TABLEAU II: LES INTERVIEWES

N°	Service	Poste occupé par l'interview	Date	Durée de l'entretien
1	IP	Responsable performance industrielle	29/04/2025	1 heure
2	Production	Responsable production	29/04/2025	40 minutes
3	Commercial	Responsable commercial	20/04/2025	50 minutes

### 1.1.8 Limites de l'étude

À l'instar de toute étude appliquée réalisée dans un cadre organisationnel concret, notre travail comporte certaines limites qu'il convient de souligner. Initialement, l'étude s'est limitée à un seul segment de l'entreprise Bel Algérie, spécifiquement le département de la performance industrielle. Cela pourrait limiter la portée des conclusions aux niveaux organisationnel et à d'autres entités comparables.

Par la suite, les informations collectées s'appuient principalement sur des méthodes qualitatives (entretiens semi-structurés et observation), qui peuvent être affectées par le subjectivisme des participants ou par d'éventuels biais d'interprétation du chercheur. La durée restreinte de la période de stage a aussi limité l'approfondissement de certaines études et le suivi à long terme des mesures suggérées.

De plus, des restrictions organisationnelles comme l'imprévisibilité de la disponibilité des parties prenantes et la confidentialité de certaines données internes ont pu entraver l'accès à des informations stratégiques ou délicates indispensables pour une évaluation complète.

Pour conclure, il est important de situer les résultats de cette étude dans un contexte temporel précis et de les comprendre en prenant en considération le cadre organisationnel et personnel dans lequel elle a été effectuée.

### Section 02 : Cadre organisationnelle

Cette section présente brièvement la Fromagerie Bel Algérie afin de situer le contexte organisationnel et industriel dans lequel s'inscrit l'actualisation du système de management intégré.

### 2.1 Historique

Le Groupe Bel est une entreprise agroalimentaire française spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de fromages de marque. Elle est présente dans plus de 130 pays à travers le monde grâce à un réseau étendu de filiales commerciales, industrielles et logistiques. En ce qui concerne les filiales du Groupe Bel.

### **2.2 Présentation des principales filiales internationales du Groupe Bel :**

Le Groupe Bel a développé une forte présence internationale grâce à la création de filiales sur plusieurs continents, permettant ainsi une proximité avec les marchés locaux et une meilleure adaptation des produits aux préférences des consommateurs. Voici quelques-unes de ses principales filiales :

1. Bel USA (États-Unis) – Fondée en 1970, elle assure la commercialisation des marques du groupe en Amérique du Nord.
2. Bel Maroc – Mise en place en 1974, elle couvre la production locale et la distribution dans plusieurs pays du Maghreb.
3. Bel Tunisie
4. Bel Égypte
5. Bel Pologne
6. Bel Vietnam
7. Bel Chine
8. Bel Brésil
9. Bel Cameroun
10. Bel Côte d'Ivoire
11. Bel Algérie – Créée en 2002, cette filiale est aujourd'hui l'un des piliers du groupe en Afrique du Nord.

Au total, le Groupe Bel possède 33 filiales commerciales et 30 sites de production dans le monde, ce qui lui permet de produire localement une partie de ses marques emblématiques tout en assurant une logistique efficace.

### 2.3 Focus sur Bel Algérie :

Bel Algérie est une société par actions de droit algérien, créée en 2002. Elle est détenue à 100 % par Fromageries Bel SA (France). Cette filiale a pour mission principale de produire, conditionner et distribuer les produits du groupe, notamment La Vache qui rit, sur le marché algérien.

#### 2.3.1 Historique :

- 2003 : Début de la production locale de La Vache qui rit chez un partenaire à Tessala El Merdja (Alger).
- 2007 à aujourd'hui : Transfert de la production sur un site industriel propre situé à Koléa (wilaya de Tipaza), qui constitue le principal centre de production de la marque en Algérie.

#### 2.3.2 Activités principales :

- ✓ Fabrication et conditionnement de fromage fondu.
- ✓ Distribution nationale via un réseau de partenaires commerciaux.
- ✓ Respect des normes internationales en matière de qualité, sécurité alimentaire, hygiène, sécurité au travail et respect de l'environnement.

Bel Algérie s'inscrit dans la stratégie du groupe visant à produire au plus près des marchés, à maîtriser la chaîne de valeur locale, et à s'impliquer dans le développement économique et social du pays.

#### 2.3.3 Organisation de l'Usine :

L'unité industrielle de Bel Algérie est structurée en deux grands pôles : les services de production et les services fonctionnels.

- a) Services de production
  - Ordonnancement : responsable de la planification de la production, de la gestion des matières premières, des emballages ainsi que de l'expédition des produits finis.
  - Fabrication - Contrôle : prépare les matières premières, réalise le processus de fondu, et assure le contrôle de la qualité du produit fini.
  - Conditionnement : prend en charge le portionnage du fromage fondu, l'emballage, et la palettisation pour expédition.
- b) Services fonctionnels
  - Services généraux : assurent la maintenance des équipements et des installations industrielles.
  - Comptabilité : gère les opérations financières et comptables de l'entreprise.
  - Ressources humaines : prend en charge la gestion du personnel.

- Service achats : s'occupe de l'approvisionnement en matières premières, emballages, et autres ressources nécessaires.

### 2.3.4 La production et ses variétés

La production de la Fromagerie Bel Algérie est structurée autour de trois unités principales, chacune dédiée à une gamme spécifique de produits fromagers. L'usine est divisée en trois services distincts :

1. Le service VQR (Vache Qui Rit), qui produit essentiellement du fromage fondu nature en portions triangulaires
2. Le service VQR Chef, qui produit du fromage fondu aromatisé avec différents goûts : goût nature, ail et fines herbes, olive et piquant
3. Le service Picon, qui produit la spécialité fromagère.

### 2.3.5 Stratégie de l'entreprise

Pour satisfaire les objectifs du groupe, l'entreprise souhaite améliorer ses performances industrielles et satisfaire au maximum la demande du client.

### 2.3.6 Objectifs

- Améliorer au maximum la sécurité, l'hygiène et augmenter sa productivité, ceci en instaurant une meilleure communication basée sur l'information (journal d'entreprise, affichage, formation théorique sur l'hygiène et formation pratique sur la sécurité « geste et posture »
- Améliorer l'image du site par un concept d'accueil et de signalisation.
- Réduire le taux de pollution et augmenter sa rentabilité en diminuant les pertes au lavage.
- Augmenter la maîtrise des textures et éviter les arrêts de production en optimisant la conduite des lignes sensibles.

## CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET CADRE ORGANISATIONNEL

TABLEAU III: FICHE SYNTHETIQUE DE L'INDUSTRIE « FROMAGERIE BEL ALGERIE »

<b>Nom de l'entreprise</b>	Fromagerie Bel Algérie
<b>Année de création</b>	2001
<b>Superficie du site</b>	22 000m <sup>2</sup>
<b>Régime juridique</b>	S.P. A
<b>Secteur d'activité</b>	Agroalimentaire
<b>Filière d'activité</b>	Production et commercialisation du fromage fondu
<b>Marques</b>	VQR, VQR chef, Picon, Kiri délice
<b>Capital social</b>	/
<b>Siège social</b>	36, Rue de la Madeleine Hydra-Alger
<b>Usines</b>	Zone d'activité Mazafran 2-lotissement n°18ABP 123-Kolea, wilaya de Tipaza. Tel : 024521050
<b>Site web</b>	<a href="http://www.belgroupe.com">www.belgroupe.com</a>

**Source** : document interne de l'entreprise

### 2.3.7 Produits fromagers fabriqués par la fromagerie Bel Algérie

Plusieurs catégories de produits fromagers sont produites à l'usine de Koléa. Ces produits sont destinés exclusivement pour le marché national.

TABLEAU IV: PRODUITS FROMAGERS FABRIQUES PAR LA FROMAGERIE BEL ALGERIE

<b>Les lignes</b>	<b>Type de portion</b>	
La ligne triangulaire qui produit essentiellement du fromage fondu nature en portions triangulaire	<b>Triangulaire</b>	
	La vache qui rit	
	Nature Edam Gruyère	Picon

La ligne rectangulaire, qui produit du fromage fondu aromatisé avec différents goûts : goût nature, ail et fines herbes, olive	<b>Rectangulaire</b>	
	La vache qui rit chef	Picon
	Nature ail fines herbes Olive	
La ligne barquette, qui produit du fromage liquide en barquette ou (bord d'assiettes) et du fromage tartinable en barquette.	<b>Barquette</b>	
	Kiri délice	

**Source :** document interne de l'entreprise

### 2.3.8 Organigramme de l'entreprise

L'organisation de la Fromagerie Bel Algérie repose sur une structure hiérarchique claire, visant à assurer une coordination efficace entre les différentes fonctions de l'entreprise. L'organigramme met en évidence la répartition des responsabilités entre les pôles stratégiques (direction générale, direction industrielle, direction commerciale) et les services de support (qualité, ressources humaines, maintenance, logistique, etc.). Cette structure permet de faciliter la communication interne, de garantir la conformité aux exigences du système de management intégré (SMI) et d'optimiser la performance globale de l'usine.

- Présentation fonctionnelle de l'organigramme de l'usine

L'organigramme ci-après représente la nouvelle structuration organisationnelle adoptée au sein de l'usine, sous la direction de Monsieur Merzak Deriche, Directeur d'usine. Cette organisation repose sur une répartition fonctionnelle des responsabilités visant à optimiser la coordination des activités, la maîtrise des processus, et l'efficacité globale de la production.

- Direction générale

La direction de l'usine, assurée par Monsieur Deriche, centralise les décisions stratégiques et supervise l'ensemble des services opérationnels et de support. Il joue un rôle transversal dans

la définition des orientations, la coordination interservices et le pilotage de la performance industrielle.

- **Assistanat de direction**

Madame Amina Belkhir, assistante de direction, assure un rôle de soutien administratif et organisationnel auprès de la direction générale. Elle intervient notamment dans la gestion documentaire, la planification des réunions et la coordination des communications internes.

- **Pôle HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)**

Monsieur Abderrezak Amrouche est en charge de la mise en œuvre des politiques HSE de l'entreprise. Il veille au respect de la réglementation en matière de sécurité, de santé au travail et de protection de l'environnement, tout en contribuant à la prévention des risques professionnels.

- **Service Achats**

Sous la responsabilité de Madame Yasmina HASSAIM Cheggour, ce service assure l'approvisionnement de l'usine en matières premières et en équipements, en garantissant la qualité, la disponibilité et la compétitivité des fournisseurs.

- **Gestion de la chaîne logistique (Supply Chain)**

Monsieur El Hadi Kerkar assure la coordination des flux logistiques depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution. Il veille à la synchronisation des opérations logistiques avec les besoins de la production et les contraintes de stockage.

- **Unité de fabrication**

Dirigée par Monsieur Lotfi Kermoun, cette unité est responsable de l'organisation des activités de production. Elle garantit la conformité des procédés, le respect des délais et la disponibilité des ressources nécessaires à la fabrication.

- **Unité de conditionnement**

Placée sous la responsabilité de Monsieur Mokrane Mohellebi, cette unité assure les opérations de conditionnement des produits finis dans le respect des normes de qualité, d'hygiène et de traçabilité.

- **Service des ressources humaines**

Monsieur Aïmen Makhoulf assure la gestion du capital humain de l'entreprise, incluant le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et l'accompagnement du développement professionnel des salariés.

- **Contrôle de gestion**

Madame Kahina Bourif est en charge du suivi des performances économiques et financières. Elle élabore les tableaux de bord, analyse les écarts budgétaires et contribue à l'optimisation des coûts et à la prise de décision stratégique.

- Maintenance & ITN

Monsieur Mohamed Chaïani supervise les opérations de maintenance des installations ainsi que le bon fonctionnement des infrastructures informatiques et techniques nécessaires à la continuité de la production.

- Développement technique

Ce service, dirigé par Monsieur Abdelhadi Bahraoui, a pour mission le pilotage des projets d'amélioration continue, d'innovation technologique et d'optimisation des procédés industriels.

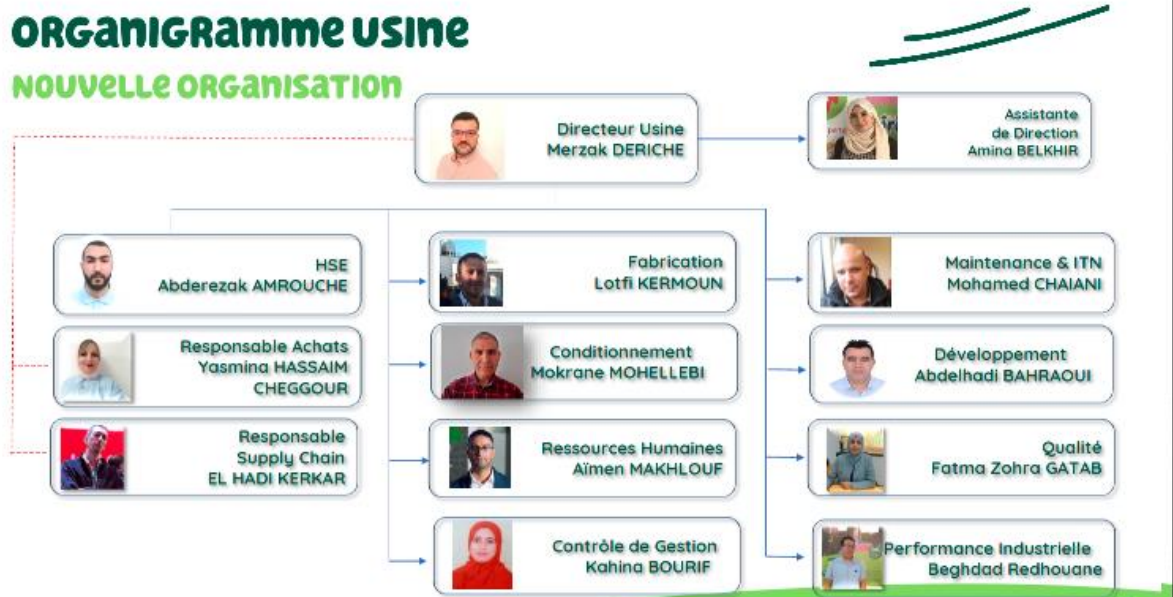
- Service Qualité

Madame Fatma Zohra Gatab est en charge de l'assurance qualité, de la conformité des produits aux exigences normatives, et de l'animation du système de management qualité intégré.

- Performance industrielle

Enfin, Monsieur Beghdad Redhouane intervient en tant que responsable de la performance industrielle. Il met en place des indicateurs de performance et pilote des actions visant à renforcer la productivité, l'efficacité et l'atteinte des objectifs stratégiques.

FIGURE V: ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



Source : document interne de l'entreprise

### Département de la performance industrielle

Dans une usine axée sur l'amélioration continue, le département de la performance industrielle occupe une place centrale. Il ne suffit pas de scruter des chiffres, il faut aussi saisir les réalités pratiques, repérer les obstacles, et guider les équipes vers des méthodes plus performantes et en adéquation avec les buts globaux de la société.

Ce service, travaillant en étroite coordination avec les autres départements, surveille les indicateurs clés (KPI) associés à la productivité, aux performances, aux temps d'interruption et à la qualité. Il a une double fonction à la fois analytique et opérationnelle : il identifie les disparités de performance, suggère des stratégies d'amélioration appropriées et s'assure de leur bonne application sur le terrain.

Plus que des outils et des tableaux de bord, le département de performance industrielle s'engage dans une démarche d'amélioration collective, où chaque initiative a pour but d'accroître la valeur tout en garantissant un environnement de travail à la fois stable, stimulant et organisé.

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre a permis de présenter les fondements méthodologiques sur lesquels repose notre étude. En s'appuyant sur une triangulation des données (entretiens, observations et analyse documentaire), nous avons posé les conditions nécessaires à une exploration approfondie du processus d'actualisation du SMI à Bel Algérie. Ce cadre méthodologique nous permettra d'analyser de manière rigoureuse les données issues du terrain, en tenant compte des spécificités organisationnelles et humaines.

# CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

### **Introduction du chapitre**

L'objectif de cette partie est de confronter les pratiques réelles de l'entreprise à la lumière des exigences théoriques des normes ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 45001 (Santé et sécurité au travail), tout en identifiant les leviers d'amélioration du système actuellement en place. Nous évaluerons également dans quelle mesure la mise à jour du SMI peut contribuer à l'amélioration de la performance industrielle, à la réduction des coûts liés à la non-conformité, et à une meilleure intégration des pratiques de durabilité dans les opérations de l'usine.

La discussion portera donc sur l'analyse critique des données collectées, en les articulant autour des principaux axes de notre problématique, tout en les comparant aux bonnes pratiques du management intégré et aux exigences normatives. Cette démarche permettra de dégager des pistes concrètes pour la mise à jour du SMI de Bel Algérie, en phase avec les ambitions de performance globale de l'entreprise.

### **Section 01 : Diagnostic, élaboration et exécution du plan d'action**

Ce chapitre présente d'abord un diagnostic du système de management intégré (SMI) actuellement en place au sein de l'entreprise Bel Algérie, basé sur les résultats des entretiens menés avec les responsables concernés, l'analyse documentaire, ainsi que l'exploitation d'une grille d'observation élaborée pour évaluer l'adéquation entre la documentation du SMI et les pratiques réelles au sein de l'usine. Ce diagnostic a permis d'identifier les écarts, les points faibles et les opportunités d'amélioration. Ensuite, le plan d'action mis en œuvre est exposé, suivi d'une discussion des résultats obtenus afin de tirer des enseignements concrets sur l'efficacité des actions entreprises.

#### **1.1 Diagnostic du Système de Management Intégré (SMI) à Bel Algérie**

Le diagnostic du Système de Management Intégré (SMI) mis en place au sein de Bel Algérie vise à évaluer son niveau de conformité aux référentiels ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 22000, ainsi que son efficacité opérationnelle. Cette analyse permet d'identifier les forces, les faiblesses, les écarts et les axes d'amélioration du système, dans le but de proposer une actualisation adaptée aux réalités du secteur agroalimentaire et aux exigences internes de performance.

### **1.1.1 Méthodologie de diagnostic**

Le diagnostic a été mené à l'aide : d'entretiens semi-directifs avec les responsables de la performance industrielle, de la production et du commerce, d'une analyse documentaire (procédures, rapports d'audit, indicateurs de performance, politiques QSE), et de l'observation directe de certaines pratiques sur le terrain.

### **1.1.2 Objectif des entretiens**

L'objectif des interviews dans le cadre de ce travail est de recueillir des informations qualitatives directement auprès des responsables clés de l'entreprise, afin de mieux comprendre l'état actuel du système de management intégré (SMI), d'identifier ses forces et ses axes d'amélioration, et d'analyser la perception et l'implication des différentes fonctions dans sa mise à jour et son efficacité.

### **1.1.3 Résultats du diagnostic**

Les résultats des entretiens menés avec les responsables des départements Performance Qualité, Commercial et Production ont permis d'obtenir des perspectives clés sur l'état actuel du Système de Management Intégré (SMI) au sein de Bel Algérie. Ces retours offrent une base solide pour l'analyse et l'optimisation de la gestion de la qualité et de la performance au sein de l'entreprise.

### **1.1.4 Résultats de l'observation documentaire**

Une grille d'observation a été utilisée pour analyser l'adéquation entre la documentation issue du manuel du Groupe Bel et les pratiques réelles de l'usine Bel Algérie. Elle met en évidence les écarts observés sur le terrain.

### CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

TABLEAU V: GRIS D'OBSERVATION DE LA DOCUMENTATION DU SMI A BEL ALGERIE

Thème observé	Critères d'observation	Faits observés / Exemples concrets	Analyse / Interprétation	Suggestions ou remarques
Origine du manuel SMI	Structure du contenu, provenance des documents	Le manuel utilisé reprend à l'identique les contenus du manuel Groupe Bel	Aucune adaptation aux spécificités de Bel Algérie	Réviser le manuel en impliquant les équipes locales
Pertinence des procédures	Lien avec les pratiques réelles de l'usine	Procédures décrivent des processus non appliqués ou inexistantes à Bel Algérie	Risque de décalage entre documentation et terrain	Réécrire les procédures à partir des pratiques locales
Langage et technicité	Complexité, jargon, accessibilité	Termes techniques non maîtrisés localement, documents peu compris	Documentation perçue comme éloignée du terrain	Adapter le langage aux utilisateurs finaux
Accessibilité de la documentation	Support, diffusion, mise à jour	Documents stockés dans un format difficilement accessible par les opérateurs	Faible appropriation du système documentaire	Digitaliser et centraliser les documents pour en faciliter l'accès
Mise à jour des documents	Versioning, suivi, date de révision	Absence de date ou de traçabilité sur certains	Risque d'utiliser des versions obsolètes	Mettre en place un suivi local des versions et révisions

### CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

		documents importés		
Utilisation effective des documents	Consultation sur le terrain, connaissance du contenu	Documents rarement consultés, les pratiques sont transmises oralement	Le système formel n'est pas intégré au quotidien	Renforcer la formation et impliquer les opérateurs dans la refonte documentaire

**Source :** élaborer par nous-même

Les constats issus de cette observation révèlent notamment un manque d'adaptation locale des contenus, une faible accessibilité des documents par les opérateurs, ainsi qu'une utilisation limitée du système documentaire au quotidien. Ce diagnostic souligne la nécessité d'une révision en profondeur de la documentation, en tenant compte des spécificités du site Bel Algérie, des pratiques réelles de terrain, et des capacités de compréhension des utilisateurs finaux.

Cette grille a été communiquée aux responsables concernés afin de valider les constats et orienter les actions d'amélioration.

À titre d'illustration, l'exemple suivant met en évidence une non-conformité documentaire relevée lors de l'évaluation du SMI, reflétant le décalage entre le manuel du Groupe Bel et les pratiques spécifiques à l'usine de Koléa.

**TABEAU VI: EXEMPLE ILLUSTRATIF D'UNE NON-CONFORMITE DOCUMENTAIRE OBSERVEE**

Page concernée	Département	Non – conformité	Action corrective proposée
36	Maintenance	Absence des procédures des activités réalisées	Définir les activités réalisées et Intégrer les fiches procédures

**Source :** élaborer par nous-même

La suite des non-conformités identifiées, ainsi que les actions correctives correspondantes, est présentée en annexe.







### Interprétation :

Termes les plus fréquents sont : production, coordination, qualité, collaboration

La notion de responsabilité est étroitement liée à la coordination interservices. Les missions ne sont pas cloisonnées : elles s'exercent dans un environnement nécessitant collaboration constante, notamment entre production et qualité. Cela reflète un modèle de gouvernance horizontale, où la performance du SMI dépend de la capacité des acteurs à travailler ensemble vers des objectifs communs.

e) Axe 5 : SMI et satisfaction client

FIGURE X: NUAGE DE MOTS AXE 5 – SMI ET SATISFACTION CLIENT



Source : Analyse Nvivo Software

### Interprétation :

Termes les plus fréquents sont : qualité, réduit, client

Le SMI est directement corrélé à la satisfaction client, notamment par la réduction des non-conformités. Le mot réduit traduit une amélioration perçue dans la gestion des incidents ou des écarts. Les répondants reconnaissent que le SMI joue un rôle de garant de la qualité perçue, renforçant la confiance du client. L'efficacité du système se mesure ici en résultats visibles et concrets pour le client final.



### Interprétation :

Termes les plus fréquent sont : fiche, norme, procédure, qualité

La production est fortement encadrée par des fiches techniques, des normes et des procédures qualité, ce qui garantit la traçabilité et la conformité. Toutefois, cette rigueur documentaire peut être perçue comme lourde si elle n'est pas adaptée à la réalité du terrain. Cela met en évidence le besoin d'outils plus ergonomiques, ainsi qu'une possible digitalisation des supports pour alléger la charge administrative sans compromettre la qualité.

h) Axe 8 : Performance et conformité

FIGURE XIII: NUAGE DE MOTS AXE 8 – PERFORMANCE ET CONFORMITE



Source : Analyse Nvivo Software

### Interprétation :

Termes les plus fréquent sont : formation, qualité, client, conformité

Ce nuage fait ressortir un triptyque essentiel : **formation – qualité – client**. La qualité ne peut être assurée que si les collaborateurs sont formés, et cette qualité doit répondre aux attentes du client tout en respectant les normes de conformité. Cette perception témoigne d'une compréhension fine des finalités du SMI : un outil au service de la rigueur, mais aussi de la performance client. Cela justifie une politique de formation continue adaptée à chaque poste.

### 1.2 Démarche d'actualisation du système de management intégré (SMI)

Suite au diagnostic réalisé à travers les entretiens, la grille d'observation et l'analyse documentaire, une démarche d'actualisation du SMI a été engagée afin d'adapter le système

aux spécificités de l'usine Bel Algérie. Cette actualisation vise à corriger les écarts identifiés, à simplifier la documentation, à renforcer l'appropriation des outils qualité et à aligner le fonctionnement du système avec les pratiques opérationnelles. La présente partie détaille les principales actions mises en œuvre dans ce cadre.

### **1.2.1 Analyse des écarts et des besoins d'actualisation :**

- ✓ Identification des non-conformités et dysfonctionnements : à travers les entretiens avec les responsables
- ✓ (Performance qualité, production, commercial), la grille d'observation et l'analyse documentaire.
- ✓ Cartographie des écarts : entre les exigences normatives (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) et les pratiques réelles de l'usine.
- ✓ Recueil des attentes du personnel : en matière d'utilisabilité, de simplification et d'efficacité du système documentaire.

### **1.2.2 Révision et simplification de la documentation**

- ✓ Allègement des procédures et modes opératoires : en supprimant les doublons, en clarifiant les responsabilités, et en adoptant un langage accessible.
- ✓ Mise à jour des documents obsolètes : révision des manuels, procédures, instructions de travail et enregistrements pour les adapter aux pratiques actuelles.
- ✓ Définition d'une nouvelle charte documentaire : visant à uniformiser la structure, le format et la diffusion des documents du SMI.

### **1.2.3 Renforcement de l'appropriation des outils qualité**

- ✓ Formations ciblées : à l'intention des responsables de service et des opérateurs sur les exigences des normes ISO, les outils qualité (PDCA, analyse des risques, indicateurs, etc.), et la gestion documentaire.
- ✓ Ateliers participatifs : pour co-construire certains processus clés (ex. : gestion des non-conformités, analyse des causes, actions correctives).
- ✓ Mise en place d'ambassadeurs qualité : dans chaque service pour faciliter l'ancrage des pratiques et faire remonter les difficultés.

### **1.2.4 Alignement du SMI avec les pratiques opérationnelles**

- ✓ Revue des processus : adaptation des processus qualité, sécurité et environnement aux méthodes de travail réelles observées sur le terrain.

- ✓ Intégration des outils de pilotage de la performance : tableau de bord avec indicateurs clés, suivi des objectifs, revues de direction plus opérationnelles.
- ✓ Coordination interservices renforcée : pour assurer la transversalité du SMI et éviter les silos organisationnels.

### **1.2.5 Mise en place d'un plan d'amélioration continue**

- ✓ Suivi et évaluation de la mise en œuvre : par des audits internes, des points d'étape réguliers et des réunions de coordination qualité.
- ✓ Pilotage du changement : accompagnement des équipes dans l'adoption des nouvelles pratiques à travers la communication, la sensibilisation et l'écoute active.
- ✓ Capitalisation sur les bonnes pratiques : identification et diffusion des initiatives locales réussies à l'échelle de l'usine.

La démarche d'actualisation du SMI de Bel Algérie s'est inscrite dans une logique de responsabilisation collective, de simplification, et de mise en cohérence du système avec les réalités de l'usine. Elle a permis de construire un SMI plus agile, accessible et orienté vers la performance, en renforçant son intégration dans les pratiques quotidiennes et en favorisant une culture d'amélioration continue.

### Section 02 : Discussion des résultats

L'analyse qualitative réalisée dans ce mémoire, fondée sur des entretiens semi-directifs, une grille d'observation structurée et une interprétation lexicale par nuages de mots, permet de dresser un diagnostic approfondi du fonctionnement du Système de Management Intégré (SMI) chez Bel Algérie. Les résultats obtenus confirment de nombreux apports de la littérature, tout en mettant en évidence des écarts significatifs entre les pratiques idéales et les réalités du terrain. Conformément aux travaux de Deming (1986), Juran (1992) ou encore Kaplan & Norton (1996), le SMI est perçu comme un levier clé de la performance, avec un fort ancrage dans les processus qualité, production et satisfaction client. L'intégration des normes ISO 9001, 14001 et 45001 est globalement maîtrisée, traduite par une documentation structurée (procédures, fiches, audits), ce qui est cohérent avec les approches normatives et multicritères évoquées dans la littérature (Boudon & Blanquart, 2003). De plus, l'importance accordée à la formation continue et à la participation des équipes rejoint les principes de la qualité totale (Garvin, 1993).

Toutefois, les observations terrain ont mis en lumière certaines divergences avec les modèles théoriques récents. La communication interservices, bien que formalisée, reste rigide et descendante, en contradiction avec les recommandations de Mintzberg (1982) sur la transversalité des flux d'information. La surcharge documentaire constitue également un frein à l'implication des opérateurs, alors que les auteurs contemporains (Golini & Kalchschmidt, 2011) appellent à des systèmes qualité plus « lean ». Par ailleurs, l'intégration de la norme ISO 22000 demeure partielle, notamment du côté commercial et logistique, ce qui affaiblit la chaîne globale de maîtrise de la sécurité alimentaire, pourtant essentielle dans le secteur agroalimentaire.

Face à ces constats, une démarche d'actualisation du SMI a été engagée au sein de l'entreprise, suivant une méthode participative et progressive. Cette démarche s'est appuyée sur les constats issus de la grille d'observation et des entretiens, et a visé plusieurs axes prioritaires : simplification de la documentation, clarification des responsabilités, amélioration de la communication horizontale, et renforcement de la formation sur les référentiels ISO. Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour rapprocher le système des réalités du terrain, améliorer son appropriation par les différents services et renforcer son efficacité opérationnelle. Ce travail d'actualisation s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, fondée sur l'implication active des parties prenantes et une volonté de co-construction du système.

Les réponses aux questions de recherche confirment que l'actualisation du SMI ne relève pas d'une simple mise à jour formelle, mais bien d'un processus stratégique structurant. Elle permet de corriger les écarts identifiés avec les exigences normatives, d'intégrer des outils de pilotage plus souples, et d'aligner les pratiques organisationnelles avec les objectifs de performance industrielle. Les indicateurs mobilisés dans le cadre de cette étude — tels que le taux de rebuts, les réclamations clients, le TRS, ou encore le taux de réalisation des audits — permettent de mesurer l'impact direct de cette transformation sur la qualité des produits, l'efficacité des processus, et la mobilisation des équipes.

Enfin, l'analyse a permis d'identifier trois leviers internes clés à activer pour garantir la pérennité du SMI : le levier humain (formation continue, responsabilisation, leadership managérial), le levier organisationnel (fluidification de la communication, allègement documentaire, adaptation au terrain), et le levier technologique (digitalisation des supports qualité, automatisation des indicateurs, outils collaboratifs). La synergie de ces leviers contribue à faire du SMI non seulement un cadre de conformité, mais un véritable levier de compétitivité et de durabilité pour l'entreprise. Ainsi, l'actualisation du SMI chez Bel Algérie apparaît comme un facteur déterminant pour renforcer la performance industrielle, à travers une démarche structurée, participative et orientée vers l'amélioration continue.

### **Conclusion du Chapitre :**

Le troisième chapitre de ce mémoire a permis de détailler l'exécution du plan d'action pour l'actualisation du système de management intégré (SMI) au sein de l'entreprise Bel Algérie. Après une analyse approfondie des données collectées, des entretiens réalisés avec les responsables de chaque département, ainsi que l'évaluation des actions mises en place, il est possible de constater des progrès notables dans plusieurs domaines. Toutefois, certains défis persistent, notamment dans l'intégration des processus entre les départements et dans l'optimisation de la communication interne. La mise en œuvre de ces actions a également mis en lumière l'importance d'une gestion proactive des risques et d'une meilleure gestion des coûts de non-qualité, comme moteurs essentiels de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

Le suivi des résultats obtenus après la mise en place des actions et la discussion des résultats ont montré des impacts positifs sur l'amélioration de la performance globale du SMI. Cependant, des ajustements sont nécessaires pour garantir une meilleure pérennité des changements. Ce chapitre constitue donc une étape clé dans la compréhension des défis et des solutions apportées à l'entreprise pour l'actualisation de son SMI, mais aussi pour le développement continu de sa performance et de son efficacité.

Les enseignements tirés de cette phase permettront de renforcer les actions futures et de mieux orienter les stratégies de management de la qualité et de gestion des risques au sein de Bel Algérie.

## CONCLUSION GENERALE

### **Conclusion générale**

Ce mémoire a eu pour objectif d'étudier le processus d'actualisation du Système de Management Intégré (SMI) au sein de l'entreprise Bel Algérie, dans un contexte marqué par l'évolution constante des exigences normatives, l'intensification de la concurrence dans le secteur agroalimentaire et la nécessité de renforcer la performance industrielle tout en assurant la conformité réglementaire. À travers une démarche méthodologique fondée sur une analyse qualitative, combinant des entretiens semi-directifs avec des responsables clés, une grille d'observation structurée des pratiques internes, ainsi qu'une analyse lexicale par nuages de mots, cette recherche a permis de dresser un diagnostic approfondi du fonctionnement réel du SMI dans l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que Bel Algérie a intégré de manière relativement maîtrisée les exigences des normes ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et ISO 45001 (santé et sécurité au travail). Cette intégration s'est traduite par la formalisation de procédures, la structuration des audits internes, la mise en place de fiches d'enregistrement et d'indicateurs de performance. Ces éléments confirment les apports des modèles classiques du management de la qualité, tels que ceux proposés par Deming (1986), Juran (1992) ou encore Kaplan & Norton (1996), qui mettent l'accent sur l'importance de l'alignement des processus avec les objectifs stratégiques, ainsi que sur la culture de l'amélioration continue. L'analyse a également révélé une volonté managériale claire de faire du SMI un outil de pilotage de la performance, en intégrant les préoccupations relatives à la satisfaction client, à la maîtrise des coûts de non-qualité et à la prévention des risques.

Cependant, cette étude a également mis en lumière des écarts significatifs entre les modèles théoriques et les pratiques réelles observées sur le terrain. La communication entre services, bien qu'institutionnalisée, reste largement descendante et rigide, ce qui limite la circulation fluide de l'information et freine la coopération transversale. De même, la surcharge documentaire constitue un frein à l'appropriation du système par les opérateurs et les agents de terrain, qui se retrouvent parfois déconnectés des finalités réelles du SMI. L'intégration de la norme ISO 22000, pourtant essentielle dans le secteur agroalimentaire pour garantir la sécurité des denrées, reste partielle, notamment au niveau des fonctions commerciales et logistiques. Ces constats rejoignent les critiques formulées dans la littérature récente (Golini & Kalchschmidt, 2011) concernant la lourdeur et le manque d'agilité de certains systèmes qualité, et appellent à une refonte des pratiques vers des modèles plus « lean », flexibles et centrés sur la valeur ajoutée.

## CONCLUSION GENERALE

---

Face à ces constats, une démarche d'actualisation du SMI a été engagée par l'entreprise, avec l'ambition de transformer le système en un levier plus opérationnel et participatif. Cette démarche s'est appuyée sur plusieurs axes prioritaires : la simplification des documents qualité, la clarification des rôles et responsabilités, l'amélioration de la communication horizontale, ainsi que le renforcement des actions de sensibilisation et de formation. Ces actions ont permis de rapprocher les pratiques du terrain des exigences normatives, et d'accroître le niveau d'appropriation du SMI par les différents acteurs de l'entreprise. L'étude a également permis de constater des effets positifs sur les indicateurs clés de performance, tels que la baisse du taux de rebuts, la réduction des réclamations clients, l'amélioration du TRS (Taux de Rendement Synthétique) et une meilleure réalisation des audits internes.

Pour garantir la pérennité de cette actualisation, trois leviers internes ont été identifiés comme essentiels :

- Le levier humain, à travers la formation continue, le développement du leadership managérial et l'implication active des équipes.
- Le levier organisationnel, visant à fluidifier les flux d'information, adapter les processus aux réalités du terrain, et alléger la charge documentaire.
- Et le levier technologique, en intégrant des outils digitaux, des plateformes collaboratives, et des indicateurs automatisés pour améliorer le pilotage du système.

Néanmoins, cette recherche n'a pas été exempte de limites, qu'il convient de souligner avec transparence. Le recours exclusif à une méthodologie qualitative, basé sur un échantillon réduit de responsables, limite la portée de généralisation des résultats. Par ailleurs, certaines données jugées sensibles n'ont pas pu être exploitées, ce qui a restreint l'analyse approfondie de certaines dimensions stratégiques du SMI. De plus, la temporalité de l'étude n'a pas permis d'évaluer les effets à long terme de la transformation engagée. Ces limites ouvrent toutefois des perspectives de recherche futures, notamment en adoptant une approche mixte (qualitative et quantitative), en élargissant l'échantillon d'acteurs interrogés à l'ensemble des niveaux hiérarchiques, et en prolongeant l'analyse dans une perspective longitudinale.

Sur le plan opérationnel, plusieurs obstacles persistants ont été identifiés : résistance au changement de certains services, complexité de coordination entre les pôles fonctionnels, manque de ressources spécifiques pour soutenir la digitalisation du système, et difficultés à

## CONCLUSION GENERALE

---

adapter certains outils normatifs aux réalités de terrain. Pour surmonter ces freins, il est recommandé à l'entreprise de :

- Renforcer la communication interne autour de la valeur ajoutée du SMI.
- Impliquer systématiquement les opérateurs dans la construction des procédures.
- Déployer des outils numériques simples et ergonomiques.
- Et mettre en place des indicateurs de suivi du changement, afin de mesurer l'évolution de l'appropriation du système et l'impact réel des actions entreprises.

En définitive, cette recherche montre que l'actualisation d'un SMI ne doit pas être perçue comme une obligation réglementaire, mais comme une opportunité stratégique de transformation organisationnelle. Lorsqu'il est piloté de manière participative, structuré autour d'objectifs clairs, et aligné sur les attentes des parties prenantes, le SMI devient un véritable moteur de performance globale. Dans le cas de Bel Algérie, cette dynamique permet d'envisager une amélioration continue de la qualité, une réduction durable des coûts de non-conformité, une meilleure maîtrise des risques, et une valorisation du capital humain. Ainsi, en inscrivant cette démarche dans une logique de progrès permanent, l'entreprise pourra consolider sa position sur le marché, tout en répondant aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques qui façonnent l'avenir du secteur agroalimentaire

## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

---

### BIBLIOGRAPHIE

Récupéré sur <https://www.apave-certification.com>

Consulté le 04 20, 2025, sur <https://www.definitions-marketing.com>

Récupéré sur <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/#1663753436326>

Bryman, A., & BELL, E. (2015). *Business Research Methods* (4<sup>e</sup> édition ed.). (O. U. Press, Ed.)

HUDSON, L., & OZANNE, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. (O. U. Press, Ed.) *Journal of Consumer Researc*, 14(4).

45001:2018-03.

Abdelhak, Z. (2019). Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : Cas Entreprises Algériennes.

AFNOR. (2016). ISO 9001:2015 – Comprendre, mettre en œuvre et auditer un système de management de la qualité. (AFNOR, Éd.)

AFNOR. (2017). Comprendre les normes et la normalisation. (A. F. Normalisation, Éd.)

AFNOR. (2017). Comprendre les normes et la normalisation. (A. F. Normalisation, Éd.)

AGNES, G. (1996). *Normalisation, certification : quelques éléments de définition Revue d'économie* .

AMIRI, m., SEKAKI, Y., HAINOUS, M., & ZAAM, H. (2021).

AMIRI, m., SEKAKI, Y., HAINOUS, M., & ZAAM, H. (2021). Les facteurs influençant la qualité de l'audit interne.

Antheaume . (2013).

Auditors, I. o. (2022). International Professional Practices Framework (IPPF). (I. Global, Ed.) Retrieved from <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework/>

AYYACHE, S. (2022).

## BIBLIOGRAPHIE

---

Badrane . (2024).

Bekkari , D. I., & Guerbati, M. (2022). L'audit interne du système de management de la qualité selon la norme ISO 19011:2018 – Cas de LTPS [Mémoire de Master]. *Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences Financières et Comptabilités*. Ghardaïa, Département des Sciences Financières Et Comptabilités: Université de Ghardaïa – Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

BENLAKOUIRI, A., & EL HILALI, K. (2019). L'adoption de l'audit interne : vers une amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales marocaines.

Benouari , M., & Idri, K. (2015-2016). L'impact Du Système De Management De La Qualité Sur La Performance Commerciale Des Entreprises (Cas pratique : L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) , Mémoire de Master. Université Abderrahmane Mira De Bejaia, Faculté des Sciences Economique, Commercial et des Sciences gestion, Département Science de Gestion. Récupéré sur <https://www.scribd.com/document/812300322/qms-bejaia>

BERNATETS, M. (2018). L'audit : un outil du Management de Qualité de l'industrie Pharmaceutique. France.

BERTAUX, D. (1997). *Les récits de vie : Perspective ethnosociologique*. (N. Université, Éd.) Paris, France.

BLANCHET, A., & GOTMAN, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (éd. 4<sup>e</sup> édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.

BRYMAN, A. (2016). Les méthodes de recherche en sciences sociales. 3<sup>e</sup> édition (traduction de la 4<sup>e</sup> édition anglaise). (D. B. Supérieur, Éd., & J.-M. C. al, Trad.)

Cahiers Économiques . (2021).

Cambon.

CANARD, F. (2009). Management de la qualité. Paris: lextenso.

CARSON, D., GILMORE , A., & PERRY, C. (2001). *Qualitative Marketing Research*. (S. Publications, Ed.) London.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Chaminda . (2017).

CHEMANGUI, M., & MANITA, R. (2010). LES APPROCHES D'EVALUATION ET LES INDICATEURS DE MESURE DE LA QUALITE D'AUDIT: UNE REVUE CRITIQUE.

CHEMLAL, M., & EL HALOUI, S. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique.

doi:10.5281/ZENODO.8279711

CLAUDE, P.. *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. (AFNOR, Éd.)

CRESWELL, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2<sup>e</sup> édition. (S. Publications, Éd.) Cruz . (2016).

DAHLAB, A. (2018-2019). *Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle: Cas des entreprises algériennes (Thèse de doctorat)*. Université Mouloud MaMmri de TIZI-OUZOU, Faculté des science économiques, commerciale et science de gestion.

David, A. (2011). *L'impact des normes ISO 9000 et ISO 14000 sur les pratiques d'audit interne*.

De Gueldre, J. M. (2015). *ISO 9001 expliqué – Comprendre et mettre en œuvre la norme* (éd. 2<sup>e</sup> édition). (A. Éditions, Éd.) Paris, France.

De Gueldre, J. M. (2020). *Audit qualité : méthodes et outils pour les audits de certification, de conformité et d'amélioration continue* (éd. 1<sup>re</sup> édition). (AFNOR, Éd.) Paris, France. DE GUELDRE, J.-M.

(2015). *ISO 9001 expliqué – Comprendre et mettre en œuvre la norme*. (AFNOR, Éd.)

DEEB, S., & IUNG, B. (2006).

Dictionnaire Petit Robert.

DORBES, H. *Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME ?* Consulté le 03 24, 2025, sur Overblog: <https://guycouturier-mcmanagement.over-blog.com/article-comment-mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-dans-une-pme-97296976.html>

FREDERIC, C.. *Management de la qualité*. lextenso -éditions.

Froman et al. (2002).

GAWANDE, A. (2011). *La vie sauve : Le pouvoir des listes dans un monde complexe*. (Flammarion, Éd., & J.-F. H. Guedj, Trad.)

## BIBLIOGRAPHIE

---

- GUBA, E., & LINCOLN, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. (S. Publications, Ed.)
- Guenther et al. (2016).
- Hollnagel et al. (2006).
- HOYLE, D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook 4th ed Edition* (4th ed ed.). (Butterworth Heinemann, Ed.)<https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/#t1663753436326..>
- ISO 14001. (2015).
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO (Éd.). (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences.
- ISO. (2018). ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO. (2018). ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO. (2018). NF EN ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management.
- ISO 31000 :2018.
- ISO 45001 :2018-03.
- ISO 45001:2018.
- ISO. ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO. Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire. 2008, *NF EN ISO 9000*. France: AFNOR.
- Jean-Marie & Xavier. (2015).
- Jean-Marie et Xavier . (2015).
- Julien Cambon.
- Kanidiala, K., & BAH, O. (2024).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- KARSENTI, T., & LORRAINE, S.-Z. (2011). *Introduction à la recherche en éducation* (éd. 2<sup>e</sup> édition). (P. d. Québec, Éd.) Canada, Québec.
- KAUFMANN, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif* (éd. 2<sup>e</sup> édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.
- KERORGUEN, Y., & BOUAYAD, A. (s.d.). La face cachée du management. *Dunod*. Paris.
- Khalaf, A. (2008, 03 28). système de contrôlé de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production (thèse de doctorat). L'UNIVERSITE PAUL VERLAINE-METZ.
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2011). Économie internationale. Théorie et politique (Manuel universitaire). *9eme édition*. (P. É. France, Éd.)
- KUHN, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2eme ed.). (U. o. Press, Ed.)
- La normalisation au service de l'innovation [Présentation PowerPoint]. (2008). AFNOR.
- Lahsini, H. (2023). Étude empirique de la qualité de l'audit : une analyse multifactorielle. 7.
- LAMKARAF, I., & ZAAM, H. (2019). L'AUDIT INTERNE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.
- LAMPRECHET, J. (2001). ISO 9001: Commentaires et conseils pratique-une approche statistique. (AFNOR, Éd.) Paris.
- MAHIR, S. (2024). L'Impact de l'Audit Interne sur la Gestion des Risques dans les Entreprises Marocaines. *Management Control*.
- Makram, C. (2010).
- MANITA, R. (2010).
- Marie-Hélène Hofbeck . (1993).
- Meyronnefeinc . (1994).
- Moroncini . (1998).
- N'Da . (2015).
- OUTIS, C., & NEKMOUCHE, Y. (2023). L'impact de l'audit interne sur la prise de décision et sur la performance de l'entreprise Cas : SONATRACH/IAP BOUMERDES.

## BIBLIOGRAPHIE

---

PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (éd. 3<sup>e</sup> édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.

Pierre & Alex. (2016).

Projet, B. G.. *Blog Gestion De Projet* . Récupéré sur <https://blog-gestion-de-.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/#t-1663753436326>

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 5<sup>e</sup> édition). (Dunod, Éd.) Paris, France.

Reason. (2001).

REILHAC, J. M., BAZINET, M., & NISSAN, D. (2015). *Au coeur de l'ISO 9001-2015*. (AFNOR, Éd.)

RENARD, J. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne. 7<sup>ème</sup> éditions*. Paris.

RENARD, J. (2016). *théorie et pratique de l'audit interne. 9<sup>ème</sup> éditions*.

SARSI, S., & Said, R. (2022).

SAVALL, H., & ZARDET, V. (1996). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. (Economica, Éd.) Paris, France.

Ségot, J., Raymond, J., & Favier, L. (2011). *management de la qualité et de la performance Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. (Lexitis, Éd.)

Sophie Marquet-Pondeville .

SPENCER PICKETT , K. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. (Wiley, Ed.)

STIGLITZ, J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. (W. N. Company, Ed.)

Sylvie. (2015).

Uttam, B., Rahut Amit, K., & De, S. (2013).

vade-mecum assurance qualité. (1999). *3<sup>ème</sup> édition*. Paris.

VILLALONGA, C. (2010). *Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité* (éd. 2<sup>eme</sup> édition). (AFNOR, Éd.) Paris.

# ANNEXES

**ANNEXE A**

**Grille d'observation**

Thème observé	Critères d'observation	Faits observés / Exemples concrets	Analyse / Interprétation	Suggestions ou remarques
Origine du manuel SMI	Structure du contenu, provenance des documents	Le manuel utilisé reprend à l'identique les contenus du manuel Groupe Bel	Aucune adaptation aux spécificités de Bel Algérie	Réviser le manuel en impliquant les équipes locales
Pertinence des procédures	Lien avec les pratiques réelles de l'usine	Procédures décrivent des processus non appliqués ou inexistants à Bel Algérie	Risque de décalage entre documentation et terrain	Réécrire les procédures à partir des pratiques locales
Responsabilités documentées	Désignation claire, cohérence avec l'organigramme	Des rôles désignés dans les documents n'existent pas dans l'usine	Les responsabilités ne reflètent pas l'organisation réelle	Aligner la documentation avec l'organigramme actuel
Langage et technicité	Complexité, jargon, accessibilité	Termes techniques non maîtrisés localement, documents peu compris	Documentation perçue comme éloignée du terrain	Adapter le langage aux utilisateurs finaux
Accessibilité de la documentation	Support, diffusion, mise à jour	Documents stockés dans un format difficilement	Faible appropriation du système documentaire	Digitaliser et centraliser les documents pour

**ANNEXE A**

---

		accessible par les opérateurs		en faciliter l'accès
Mise à jour des documents	Versioning, suivi, date de révision	Absence de date ou de traçabilité sur certains documents importés	Risque d'utiliser des versions obsolètes	Mettre en place un suivi local des versions et révisions
Utilisation effective des documents	Consultation sur le terrain, connaissance du contenu	Documents rarement consultés, les pratiques sont transmises oralement	Le système formel n'est pas intégré au quotidien	Renforcer la formation et impliquer les opérateurs dans la refonte documentaire

## ANNEXE B

**Tableau :** Exemple illustratif des non-conformités documentaire observées

Num de page	Département concerné	Non-conformité	Action corrective
2	Amélioration continue	L'objectif mentionné d'une façon générale	Mentionner l'objectif adapté à l'usine de Bel Algérie Koléa
12, 13	Amélioration continue	Présentation du groupe Bel en Anglais	Présenter le groupe Bel en Français
15	Amélioration Continue	Ancienne illustration de présentation de l'usine	Actualiser l'illustration
18	Qualité	Analyse PESTELE incomplète	Compléter l'analyse PESTELE
23	Amélioration Continue	Ancienne structure de l'organigramme de l'entreprise	Actualiser l'organigramme de l'entreprise
24	Amélioration Continue	Ancienne politique de l'usine de production	Actualiser la politique de l'usine de production et ajouter les axes stratégiques de l'usine
31	Amélioration Continue	Les axes de la politique ne sont pas figurés dans l'OMP	Figurer les axes dans l'OMP
32	Amélioration Continue	Structure PCS5 générale	Formuler structure PCS5 adaptée a l'usine de Kolea
5	Achat	Identification générale des clients	Identifier précisément les clients de l'usine de kolea

## ANNEXE B

40	Achat	Révisions de procédures liées au groupe bel France	Ajouter les révisions liées à l'usine bel Algérie kolea
20	Production	Les produits mentionnés sont du groupe bel France	Mentionner les produits spécifiques au bel Algérie
41	Production	Absence des fiches procédures	Intégrer les fiches procédures
35	Ressources humaines	Absence des fiches procédures des activités réalisées	Intégrer les fiches procédures
36	Maintenance	Absence des procédures des activités réalisées	Définir les activités réalisées et Intégrer les fiches procédures
36	HSE	Absence des procédures des activités réalisées	Définir les activités réalisées et Intégrer les fiches procédures
36	Qualité	Absence des procédures des activités réalisées	Définir les activités réalisées et Intégrer les fiches procédures
37	Tous les département	Absence des procédures des activités réalisées concernant les programmes pré requis et les connaissances organisationnelles	Définir les activités réalisées et Intégrer les fiches procédures concernant les programmes pré requis et les connaissances organisationnelles
39	Système d'information	Révisions de procédures liées au groupe bel France Les systèmes d'information	Ajouter les révisions liées à l'usine bel Algérie kolea et les intégrer dans le SI

## ANNEXE B

		mentionnés ne sont pas tous applicables	Mentionner que les systèmes appliqués
40	Logistique	Révisions de procédures liées au groupe bel France	Ajouter les révisions liées à l'usine bel Algérie kolea
41	Production	Dispositions générales, absence des procédures d'ordonnancement	Mentionner des dispositions adaptées à l'usine de kolea, intégrer les procédures d'ordonnancement
43	Qualité	Dispositions générales, absence des procédures	Mentionner des dispositions adaptées à l'usine de kolea, intégrer les procédures et les outils utilisés
44	Qualité + Amélioration continue	Dispositions générales, absence des procédures	Mentionner des dispositions adaptées à l'usine de kolea + les résultats obtenus concernant l'évaluation des performances

## **Guide d'entretien – Actualisation du Système de Management Intégré (SMI)**

### **Entreprise : Bel Algérie**

#### **Introduction**

Dans le cadre de ce mémoire portant sur l'actualisation du système de management intégré (SMI) au sein de l'entreprise Bel Algérie, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec trois responsables clés : le Responsable Performance Qualité, le Responsable Commercial et le Responsable de Production. L'objectif de ce guide est de recueillir des informations qualitatives sur l'application du SMI, ses limites, et ses interactions avec les autres fonctions de l'entreprise. Les entretiens ont été structurés autour de huit axes principaux afin d'obtenir une vue globale et comparative des perceptions et pratiques liées au système de management intégré.

#### Axe 1 : Présentation du poste

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre poste et vos principales missions ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

#### Axe 2 : Système de management intégré

3. Quelle est votre perception générale du système de management intégré dans votre service ?
4. Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du SMI actuellement en place ?
5. Quels indicateurs de performance liés au SMI suivez-vous régulièrement ?

#### Axe 3 : Amélioration continue

6. Quelles actions d'amélioration continue avez-vous mises en œuvre dans votre service ?
7. Quelles difficultés ou résistances avez-vous rencontrées lors de la mise en œuvre de ces actions ?

#### Axe 4 : Responsabilités et relations interservices

8. Quelles sont vos responsabilités précises vis-à-vis du SMI ?
9. Comment se déroulent vos relations et la coordination avec les autres services (qualité, commercial, production) ?

## ANNEXES C

---

### Axe 5 : SMI et satisfaction client

10. Quel impact le SMI a-t-il sur la satisfaction des clients selon vous ?
11. Comment prenez-vous en compte les exigences et retours clients dans le cadre du SMI ?

### Axe 6 : Communication et coordination

12. Comment se passe la communication et la coordination interservices en lien avec le SMI ?
13. Les procédures du SMI sont-elles bien intégrées dans vos activités quotidiennes ?

### Axe 7 : Application du SMI

14. Quels documents et procédures du SMI utilisez-vous au quotidien ?
15. Quelles contraintes ou difficultés rencontrez-vous dans l'application pratique du SMI ?

### Axe 8 : Performance et conformité

16. Comment mesurez-vous la performance et la conformité par rapport aux exigences du SMI ?
17. Quel est le niveau et la fréquence des formations liées au SMI dans votre service ?

### **Conclusion**

Ce guide d'entretien a pour objectif de recueillir des éléments clés permettant d'évaluer l'état actuel du Système de Management Intégré chez Bel Algérie, afin d'identifier les besoins et priorités pour son actualisation. Les informations collectées serviront à orienter les recommandations pour une mise à jour efficace, adaptée aux évolutions internes et aux exigences externes.