

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en

« Management Par la Qualité »

**Accompagnement pour la mise en place d'un système de  
management intégré selon les normes ISO 9001 : 2015 et  
ISO 22000 : 2018**

Cas : SARL CROX INDUSTRIE

**Elaboré par :**

ZEGHAR Ikram Wafa

BELKACEM Rim

**Encadré par :**

Pr. ZEROUTI Messaoud

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

**Année universitaire : 2023 / 2024**

**Résumé :**

L'intégration des systèmes de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires est une approche pertinente pour réduire les coûts, répondre aux exigences des parties intéressées, diminuer les réclamations des clients, tout en améliorant la compétitivité sur le marché. L'objectif de cette étude est d'accompagner l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE dans la mise en place d'un système de management intégré QSDA selon les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Pour ce faire, une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien semi-directif, groupes de discussion, la grille d'auto-évaluation ainsi que le brainstorming, a été adoptée. Les résultats de notre étude décrivent le déroulement des actions réalisées pour mettre en place un système de management intégré QSDA, en particulier dans la phase de préparation.

**Mots clés :** Système de management intégré, ISO 9001, ISO 22000, qualité, sécurité des denrées alimentaires.

**Abstract :**

The integration of quality and food safety management systems is a relevant approach to reduce costs, meet the requirements of interested parties, reduce customer complaints, while improving market competitiveness. The aim of this study is to accompany SARL CROX INDUSTRIE in the implementation of an integrated management system QSDA based on both standards ISO 9001 version 2015 and ISO 220000 version 2018. To achieve this, a qualitative approach based on documentary analysis, observation, semi – directive interview, discussion groups, an auto-evaluation grid as well as brainstorming was adopted. The results of our study describe the sequence of the actions carried out to establish an integrated management system QSDA, particularly during the preparation phase.

**Keywords:** integrated management system, ISO 9001 version 2015, ISO 22000 version 2018, quality, food safety.

**ملخص:**

يعد دمج أنظمة إدارة الجودة وسلامة الأغذية نهجًا مناسبًا لتقليل التكاليف، تلبية متطلبات أصحاب المصلحة والتقليل من شكاوى العملاء مع تحسين القدرة التنافسية في السوق. الهدف من هذه الدراسة هو مرافقة شركة ش.ذ.م.كروكس في إنشاء نظام مدمج لإدارة الجودة وسلامة الأغذية وفقًا للمعيارين أيزو 9001 إصدار 2015 وأيزو 22000 إصدار 2018. للقيام بذلك، تم اعتماد نهج نوعي قائم على التحليل الوثائقي، الملاحظة، المقابلات شبه الموجهة، مجموعات مناقشة، شبكة التقييم الذاتي وكذلك العصف الذهني. تصف نتائج دراستنا تسلسل الإجراءات المنجزة في مرحلة الإعداد لإنشاء نظام الإدارة المدمج.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الإدارة المدمج، أيزو 9001 إصدار 2015، أيزو 22000 إصدار 2018، الجودة، سلامة الأغذية .

## Remerciements

Tout d'abord, nous exprimons notre éternelle gratitude envers Allah pour avoir tracé nos chemins et nous avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos encadrants : Pr ZEROUTI Messaoud et Dr BEDAIDA Imad-Eddine, pour leur accompagnement précieux, et leurs orientations tout au long de ces trois mois. Leurs encouragements, leur patience et leur soutien ont été d'une valeur inestimable pour nous, merci.

Nos remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont aimablement accepté d'évaluer ce mémoire.

Un grand merci à notre tuteur de stage Mr IKLEF Mohamed responsable de production, ainsi qu'à toute l'équipe de l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE, pour leur accueil et l'opportunité qu'ils ont nous offerte d'effectuer notre stage dans leur entreprise. Leur soutien, leur encadrement, leur disponibilité et leurs précieux conseils ont enrichi notre expérience professionnelle et ont joué un rôle déterminant dans la réussite de ce travail.

Nous tenons à remercier tous les enseignements de l'ENSM, spécialement ceux de la spécialité management par la qualité, pour les connaissances et les expériences qu'ils ont partagé avec nous dans ce domaine.

À nos chers parents, aucun mot ou aucune expression de remerciement ne peut égaler le soutien que vous nous avez prodigué et les valeurs précieuses que vous nous avez inculquées. Vous êtes notre source d'inspiration et de détermination. Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers nos familles, qui sont nos sources de soutien et de force.

Pour conclure, nous tenons à exprimer notre gratitude à nos amis et collègues pour leur soutien constant et réconfortant pendant les moments stressants.

---

---

## Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| Résumé : .....  | i         |
| Remerciements .....   | iii       |
| Sommaire .....  | iv        |
| Liste des tableaux .....  | v         |
| Liste des figures .....   | vi        |
| Liste des abréviations et acronymes .....   | vii       |
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE .....</b>   | <b>5</b>  |
| Section 01 : Étude des travaux précédents liés à la mise en place d'un système de management intégré (Revue de littérature) .....                       | 6         |
| Section 02 : Concepts théoriques liés à la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 (Cadre conceptuel) .....  | 16        |
| <b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....</b>  | <b>40</b> |
| Section 01 : Cadre méthodologique .....   | 41        |
| Section 02 : Cadre contextuel .....   | 49        |
| <b>CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ SELON ISO 9001 V 2015 ET ISO 22000 V 2018 ET DISCUSSION .....</b> | <b>53</b> |
| Section 01 : Diagnostic du SMI et la proposition d'un plan d'action : .....   | 54        |
| Section 02 : Réalisation du plan d'action .....   | 58        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>77</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>86</b> |

---

## Liste des tableaux

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tableau 1: Les étapes de l'HACCP .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Tableau 2: Définition d'un système de management intégré .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Tableau 3 : Démarche de mise en place d'un SMI .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>Tableau 4 :Les exigences de chapitre 7.5 (informations documentées) des deux normes ISO 9001 et ISO 22000 .....</b> | <b>35</b> |
| <b>Tableau 5 : Les personnes interviewés .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Tableau 6: Grille d'observation .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tableau 7: Échelle d'évaluation .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tableau 8: Rapprochement entre les exigences des deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018.....</b>             | <b>55</b> |
| <b>Tableau 9: Résultats du diagnostic SMI.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>Tableau 10: Analyse des entretiens.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Tableau 11: Objectifs stratégiques en matière QSDA .....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Tableau 12: Analyse PESTEL (enjeux externes).....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Tableau 13: Les enjeux internes du SARL CROX INDUSTRIE.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>Tableau 14: Échelle d'évaluation de niveau de pouvoir/influence et d'intérêt.....</b>                               | <b>65</b> |
| <b>Tableau 15: Les parties intéressées, leurs besoins et attentes.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>Tableau 16: Les processus du SARL CROX INDUSTRIE .....</b>  | <b>69</b> |
| <b>Tableau 17: Grille d'observation .....</b>  | <b>73</b> |

---

## Liste des figures

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figure 1 : Évolution du concept de la qualité dans le temps .....</b>                                    | <b>17</b> |
| <b>Figure 2 : Représentation de la structure de la norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>Figure 3 :Les principes de la norme ISO 9001 version 2015 .....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>Figure 4 : Représentation de la structure de la norme ISO 22000 version 2018 dans le cycle PDCA.....</b> | <b>23</b> |
| <b>Figure 5 : Les principes de la norme ISO 22000 version 2018 .....</b>                                    | <b>24</b> |
| <b>Figure 6: la structure HLS sous forme du cycle PDCA .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Figure 7: Structure documentaire du SMI .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Figure 8: Grille d'auto-évaluation : (la norme ISO 9001 version 2015).....</b>                           | <b>45</b> |
| <b>Figure 9: Fiche d'identité du SARL CROX INDUSTRIE.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>Figure 10: Organigramme du SARL CROX INDUSTRIE.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>Figure 11: Gammes de produits proposés par SARL CROX INDUSTRIE .....</b>                                 | <b>51</b> |
| <b>Figure 12: Représentation graphique des résultats du diagnostic SMI QSDA .....</b>                       | <b>57</b> |
| <b>Figure 13: Matrice pouvoir/intérêt des parties intéressées.....</b>                                      | <b>69</b> |
| <b>Figure 14: Fiche processus Commercial.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>Figure 15: Cartographie des processus .....</b>  | <b>73</b> |

---

## Liste des abréviations et acronymes

**AFNOR** : Association Française De Normalisation

**ANEM** : Agence Nationale De l'Emploi

**BRC** : British Retail Consortium

**DG** : Direction générale

**HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des Dangers et Points Critiques)

**HLS** : High Level Structure (Structure de haute niveau)

**IFS**: International Featured Standards

**ISO**: International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

**MP**: Matière Première

**OHSAS**: Occupational Health and Safety Assessment Series

**OPRP** : Operational Prerequisite Program (Programme Prérequis Opérationnel)

**PDCA** : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Faire, Contrôler, Agir)

**PDG** : Président Directeur Général

**PESTEL** : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal

**PF** : Produit Fini

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

**QSE** : Qualité , Sécurité , Environnement

**SME** : Système de Management Environnemental

**SMI** : Système Management Intégré

**SMQ** : Système de Management de la Qualité

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

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

L'évolution du secteur industriel à l'échelle mondiale, avec une concurrence féroce, une innovation technologique permanente, des exigences de marché croissantes et une diminution des ressources naturelles, oblige les entreprises à se focaliser sur la satisfaction des clients et le respect de la législation pour survivre. Cette réalité exige les entreprises à adapter de façon systématique leur fonctionnement à travers la mise en place des systèmes de management. (Oliveira, 2013).

L'industrie agroalimentaire est soumise à de multiples pressions. Notamment, les exigences accrues des clients et les réglementations qui sont de plus en plus rigoureuses, ce qui oblige les entreprises à prouver leur capacité à fournir des produits sûrs et propres à la consommation, tout en respectant les exigences des clients. Devant cette situation, un système de management de la qualité s'avère insuffisant pour garantir la sécurité alimentaire des produits (Houicher, 2020). Pour ce faire, la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires, est une nécessité.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) met en disposition diverses normes volontaires, incluant la norme ISO 9001 version 2015 relative au système de management de la qualité SMQ et la norme ISO 22000 version 2018 relative au système de management de la sécurité des denrées alimentaires SMSDA, qui répondent également aux ces préoccupations des entreprises agroalimentaires.

De plus, en 2014, le bureau de management technique de l'ISO a adopté une nouvelle structure, High Level Structure (HLS), Cette structure permet d'assurer une cohérence et une intégration efficace des différents systèmes de management au sein des organisations, par la proposition des titres des articles identiques, des définitions et des termes communs, ainsi que des textes identiques. (ISO/IEC, 2017). Ce qui permet donc, l'intégration des deux normes ISO 900 :2015 et ISO 22000 :2018 en un seul système.

A cet effet, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la mise en place des systèmes de management intégrés, qui consistent à intégrer plusieurs systèmes de management dans un seul système unique et cohérent, (Wolniak, 2020). Incluant les entreprises agroalimentaires.

Face à la diversité des exigences des parties intéressées, et grâce aux similitudes entre les deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 ainsi qu' à la structure HLS, les entreprises agroalimentaires remettent de plus en plus en question leurs stratégies afin d'intégrer ces deux systèmes de management en un seul système intégré QSDA. (Fonesca luis, 2019).

Selon (Purwanto & Santoso, 2020) l'intégration des normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 a un impact significatif sur la qualité et la sécurité des produits, en améliorant l'indice de satisfaction des clients, en simplifiant le processus de certification, en réduisant les réclamations clients, les défauts, les retours de produits, ainsi que les coûts de qualité.

## **Contexte de l'étude :**

Face aux préoccupations des entreprises agroalimentaires concernant les exigences accrues des clients, ainsi que pour répondre à leurs exigences en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires, tous ces facteurs ont conduit l'entreprise agroalimentaire SARL CROX INDUSTRIE à s'intéresser à l'adoption d'un SMI QSDA.

En tant qu'étudiantes en management par la qualité, nous nous sommes intéressées à ce projet. Pour ce faire, nous avons décidé de mener notre étude au niveau de cette entreprise, de 03 Mars 2024 au 26 Mai 2024.

## **L'objectif de l'étude :**

L'objectif principal de notre étude est d'accompagner la SARL CROX INDUSTRIE dans la mise en place d'un système de management intégré QSDA selon les deux normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018.

## **Question de recherche :**

Dans ce contexte et afin d'atteindre cet objectif, nous formulons la question de recherche suivante :

## **Quelle démarche à suivre pour accompagner l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE dans la mise en place de son système de management intégré selon les normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 ?**

Cette question principale implique des questions secondaires permettant de nous orienter au cours de notre étude :

- Comment peut-on intégrer les exigences des deux normes ISO9001 :2015 et ISO 22000 :2018 ?
- Comment réussir un diagnostic qui permet de refléter réellement ce qui existe sur terrain ?
- Quelles actions doivent être mises en œuvre face aux écarts identifiés lors du diagnostic ?

Afin de répondre à toutes ces questions de recherche, nous adoptons une approche qualitative, en se basant sur la collecte de données issues des points de vue des différents acteurs impliqués dans le projet de mise en place du système de management intégré. En nous appuyant aussi sur divers outils et méthodes de collecte des données, à savoir : L'observation, Entretien semi-directif, Grille d'autoévaluation (checklist), brainstorming, groupes de discussion et l'analyse documentaire.

## **Structure du travail :**

Notre travail est structuré en trois chapitres, chaque chapitre contient deux sections, en organisant notre travail comme suit :

Le premier chapitre expose la partie théorique de notre étude, et il est divisé en deux sections, la première section est consacrée à la revue de littérature qui résume certaines études antérieures ayant abordé des thématiques similaires à celle de notre étude. Nous abordons ensuite le cadre conceptuel dans la deuxième section, qui présente les principaux concepts théoriques sur le système de management de la qualité, le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, ainsi que sur leur intégration.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons la méthodologie adoptée pour mener notre étude ainsi que les méthodes et les outils de collecte et d'analyse des données utilisés. Nous présentons ensuite dans la deuxième section l'organisme d'accueil « SARL CROX INDUSTRIE ».

Le troisième et dernier chapitre est dédié à la partie pratique de notre étude, nous débutons par la réalisation d'un diagnostic, en élaborant un plan d'action selon ses résultats. Ensuite, nous avons entrepris la réalisation des certaines actions planifiées lors de la période de stage. Finalement, nous allons discuter les résultats obtenus par rapport aux travaux cités dans la revue de littérature.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE THÉORIQUE**

Pour une meilleure compréhension de notre sujet de recherche, pour positionner notre travail de manière adéquate et pour examiner en profondeur les connaissances, les méthodes et les conclusions sur le domaine de la mise en place des systèmes de management intégrés, ainsi que les concepts qui y sont liés, ce chapitre est structuré en deux sections. Nous commençons dans la première section par une revue de littérature traitant des études précédentes sur les systèmes de management intégrés, tandis que la seconde section est dédiée au cadre conceptuel, elle aborde les concepts théoriques liés à notre sujet de recherche.

### **Section 01 : Étude des travaux précédents liés à la mise en place d'un système de management intégré (Revue de littérature)**

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons lu et constaté une variété d'articles scientifiques relatifs à notre sujet de recherche, cette recherche scientifique nous a conduit à identifier les titres suivants :

#### **1. Harmonisation entre la norme ISO 9001 et la norme ISO 22000 - Vers une approche intégrée :**

De nos jours, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la mise en place des systèmes de management intégrés, qui consistent à intégrer plusieurs systèmes de management dans un seul système unique et cohérent.

Une étude réalisée par (Wolniak, 2020) dans l'objectif d'étudier la corrélation entre les normes déjà certifiées qui composent le SMI, dans les industries de l'Union Européenne. Pour ce faire, il a calculé la corrélation entre la norme ISO 9001 version 2015 et d'autres normes : ISO 14001 : 2018, ISO 45001 : 2018, ISO 22000 : 2018, ISO 27000 : 2013. Les résultats de la recherche montrent que le système de management de la qualité ISO 9001 version 2015 et les autres normes étudiées sont corrélés de manière positive. Cependant, une corrélation moindre est observée entre la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 22000 version 2018 par rapport aux autres combinaisons des normes, cela signifie qu'il existe moins de similarités entre les deux normes, ceci pourrait résulter à cause des exigences différentes des deux normes ou les champs d'application de ces dernières.

Dans un autre spectre, une recherche qualitative réalisée par (Stefanova, 2017), dans deux usines de fabrication de biscuits en Bulgarie, dans l'objectif de proposer un modèle pour la création d'un SMI pour la qualité et la sécurité alimentaire afin d'aider les fabricants de biscuits à surmonter certains défis. Ce modèle est conçu aux entreprises qui appliquent des

systèmes de management conformes aux quatre normes : ISO 9001 V 2015 ; ISO 22000 V 2005 ; IFS Food et BRC Food. L'auteur a mené une analyse comparative des similitudes et des différences entre les différentes exigences en matière de gestion conformément à ces normes. Comme résultats, des possibilités d'intégration des exigences de ces normes ont été trouvées.

Bien que ces conclusions soient issues d'analyses particulières et ne puissent pas être étendues à tous les cas de mise en place d'un système de management intégré, il est intéressant que la possibilité d'intégration des systèmes de management a motivé de nombreuses entreprises à adopter cette approche.

## **2. Les motivations d'aller vers l'intégration des systèmes de management :**

L'article de (Grujic, Latinovic, & Grujic, 2021) intitulé « Point de vue de management sur l'application des systèmes de management intégrés dans les entreprises alimentaires » . La recherche vise à évaluer la situation existante et les plans futurs d'intégration de plusieurs systèmes comme (le SMQ, SMSDA, SME, OSHAS) dans un seul système intégré, dans les entreprises alimentaires de quatre pays de la région des Balkans dans les cinq prochaines années. Pour cela, les auteurs ont mené une étude quantitative en envoyant des questionnaires en ligne aux 92 entreprises alimentaires.

Les auteurs ont déduit que la plupart des entreprises appliquent les normes séparément, et une faible utilisation des avantages de l'intégration de plusieurs systèmes de management a été observée, mais elles ont l'intention d'aller vers l'intégration dans les cinq prochaines années, ce qui a été déclaré par les représentants des entreprises. Les résultats montrent que trois (3) entreprises seulement appliquent les quatre normes observées (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 22000) de manière intégrée. En outre, 35 entreprises appliquent la norme ISO 9001 version 2015 et une partie de la norme ISO 22000 de manière intégrée. L'étude a montré qu'il est difficile de mettre en œuvre des systèmes de management séparés et de les aligner avec la stratégie de l'organisation, donc le SMI a devenu le centre d'attention des entreprises pour répondre à ces défis.

L'article de (Moumen & El aoufir, 2017) fournit une étude qualitative, les auteurs se concentrent principalement sur les raisons et les facteurs qui incitent à l'implantation de SMI QSE (qualité, sécurité, environnement) , ainsi que les obstacles de la non-intégration des systèmes de management , en examinant des diverses études qui détaillent les expériences des organisations dans différents pays comme l'Espagne, l'Italie, la Chine, l'Inde et

l'Australie , ce qui va donner l'opportunité d'explorer la situation des entreprises au Maroc. Comme résultats, les inconvénients communs rencontrés concernant la gestion des systèmes de management de manière séparée sont : une gestion interne complexe et inefficace, des coûts de gestion élevés, des efforts dupliqués et une bureaucratie augmentée. Donc, parmi les raisons principales et les motivations qui incitent les entreprises de différents pays à intégrer leurs systèmes de management sont : l'élimination de la duplication de la documentation, une meilleure utilisation des ressources, une meilleure synergie entre les systèmes, gain de temps, un personnel plus motivé ainsi que la considération de la mise en place d'un SMI comme un moyen de développement durable.

Les résultats confirment que grâce à l'intégration des systèmes de management, la gestion des organisations est devenue plus facile.

En 2017, une étude bibliographique intitulée « The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry : A Review » a été réalisée par (Eida, Ghani, Ishak, & Ibrahim, 2017) en examinant les systèmes de management intégrés dans l'industrie automobile, en se concentrant sur les facteurs qui incitent à la mise en place de ces systèmes ainsi que les défis rencontrés lors de leur implémentation. L'étude a exposé diverses raisons qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management. Parmi celles, le désir des organisations de remplacer les multiples processus de certification distincts par une approche intégrée et unifiée. Cette démarche est également motivée par la nécessité d'optimiser l'utilisation des ressources organisationnelles, telles que le personnel, le temps et les investissements. De plus, sur le plan stratégique, l'intégration des systèmes de management offre un moyen d'accroître l'interaction avec les parties prenantes, en permettant une meilleure compréhension de leurs exigences.

Pour récapituler les conclusions des recherches précédentes, les principales motivations qui poussent les entreprises à mettre en place un SMI sont : la simplification des processus de certification, l'optimisation des ressources organisationnelles, l'amélioration des synergies entre les différents systèmes et la réduction des couts de gestion.

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

Pour les entreprises, la mise en place d'un système de management intégré est tout un projet qui nécessite une démarche structurée à suivre.

Dans l'article intitulé " Contribution to the implementation of an integrated management system in accordance with ISO 9001: 2015, ISO 14001 : 2015 and ISO 45001 : 2018 Standards" , (Bala, Ferroukhi, & Chibani, 2022) ont adopté une approche qualitative, en déployant une combinaison de quatre outils de collecte de données : des études documentaires approfondies, des observations, des entretiens et des focus groupe.

Les chercheurs ont commencé par réaliser par une étude du système documentaire du système de management de la qualité (SMQ) existant pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation. Après, ils ont effectué une analyse des écarts par rapport aux exigences des normes ISO 9001 V 2015, ISO 14001 V 2015 et ISO 45001 V 2018 afin d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise.

Sur la base des résultats du diagnostic et les écarts constatés, ils ont élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre du système de management intégré QSE.

Pour focaliser davantage sur la question de l'intégration, l'article de (Majernik, Chovancova, Sanciova, & Daneshjo, 2017) intitulé "Conception d'un modèle des systèmes de management intégrés selon les normes ISO révisées" a représenté une avancée significative dans le domaine de la conception d'un modèle des systèmes de management intégrés. L'objectif fondamental de cette étude était de proposer un modèle innovant pour la mise en place, la conception et le maintien d'un SMI conforme aux dernières versions des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, et ISO 27001 selon la structure HLS.

En se basant sur une méthodologie de recherche approfondie, les auteurs ont réalisé une analyse des dernières normes pour les sous-systèmes de management, en mettant particulièrement l'accent sur la structure HLS. À cet effet, ils ont développé un algorithme de processus basé sur le cycle PDCA de Deming, offrant ainsi une approche cohérente et adaptable à diverses organisations et secteurs économiques. Cette approche intégrée garantit la conformité aux normes internationales tout en favorisant l'amélioration continue des performances organisationnelles, renforçant ainsi l'efficacité et la durabilité des systèmes de management intégrés. Le processus proposé se compose de sept étapes, chaque étape de ce processus est expliquée en détail et accompagnée d'une liste des tâches qui la composent, en mentionnant les étapes :

- Étape 01 : Analyse initiale de l'état actuel de la gestion de l'organisation ;
- Étape 02 : Conception du projet SMI, cette phase implique l'élaboration d'un plan de projet ;

- Étape 03 : Élaboration de la documentation du SMI ;
- Étape 04 : Mise en œuvre du SMI documenté dans la pratique : mettre en pratique les instructions et procédures ;
- Étape 05 : Suivi et évaluation de l'amélioration du SMI ;
- Étape 06 : Préparation pour l'audit de certification ;
- Étape 07 : Maintien et amélioration continue du SMI certifié.

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

La réussite de la mise en place d'un système de management intégré QSE dépend sur la prise en compte et la gestion efficace de divers facteurs. En 2017, EIDA, et d'autres chercheurs ont met en lumière plusieurs facteurs clés de réussite de la mise en place d'un système management intégré, notamment :

- En premier lieu, l'engagement de la haute direction a été identifié comme un pilier fondamental, nécessitant un soutien stratégique et une implication active et continue dans toutes les étapes du processus de la mise en place du système.
- Aussi, le changement organisationnel a été mis en avant, incluant une réorganisation structurelle et une clarification des responsabilités, ainsi qu'une communication efficace.
- De plus, une gestion efficace des ressources humaines a été identifiée comme un facteur clé, allant de la sensibilisation et de la formation du personnel à leur pleine implication et autonomisation dans la gestion du système.
- Enfin, une attention aux exigences des clients et à l'engagement envers l'amélioration continue a été soulignée comme des éléments cruciaux pour assurer le succès de la mise en œuvre du système de management intégré.

L'article de (Moumen & El aoufir, 2017), se concentre aussi sur le facteur humain qui est considéré comme le facteur le plus important dans la démarche de l'intégration des systèmes de management . Les résultats montrent que les entreprises sont devenues conscientes de son importance dans la réussite d'une approche intégrée qui repose sur ses compétences et sa motivation, en fournissant des formations et sensibilisation aux employés afin qu'ils puissent acquérir des nouvelles compétences et établir des relations pertinentes avec les clients, les fournisseurs ainsi que toutes les parties intéressées. Ce qui peut renforcer leur sentiment

d'implication et d'engagement dans l'approche intégrée. Ce qui va permet aux organisations de :

- Atteindre les objectifs ;
- Optimiser les coûts ;
- Augmenter leur efficacité, productivité et performance.

Il apparaît clairement que les facteurs clés de succès, en particulier le facteur humain, jouent un rôle crucial dans la réussite de l'intégration des systèmes de management.

### **5. L'impact de la mise en place d'un système de management intégré :**

(Purwanto & Santoso, 2020) Ont réalisé une étude intitulée « Effet de la mise en œuvre du système de management intégré ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 sur la performance qualité des industries de l'emballage à Banten » en Indonésie, qui est pertinente pour notre étude, malgré son origine en Indonésie, les conclusions significatives présentées dans cette étude peuvent être extrapolées à notre contexte d'étude en Algérie.

Les auteurs ont adopté une approche quantitative, les données ont été collectées à partir des questionnaires distribués dans 24 entreprises ayant mis en place les normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018. Chaque entreprise a été représentée par six employés ayant une expérience de trois ans au minimum, et des responsabilités liées à la mise en œuvre des systèmes de management intégrés, au total 144 répondants ont été impliqués dans l'étude. Les résultats ont montré que l'intégration des normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 a un impact significatif sur la qualité des produits, en améliorant l'indice de satisfaction des clients, en simplifiant le processus de certification, en réduisant les réclamations clients, les défauts, les retours de produits, ainsi que les coûts de qualité.

L'étude quantitative menée par (Noryania, Ganara, & Saria, 2020) dans les industries manufacturières Indonésiennes , où les données ont été recueillies en envoyant des questionnaires électroniques à 200 responsables des entreprise, pour étudier l'influence des systèmes de management ISO 22000, ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 sur la performance financière des entreprises . Les résultats de cette étude indiquent que l'application des normes ISO 14001 et ISO 45001, et surtout ISO 9001 et ISO 22000, a un impact significatif et positif sur la performance financière, ce qui signifie qu'ils encourageront l'augmentation de cette dernière. Les résultats de cette étude s'accordent avec ceux des études précédentes. Les résultats montrent que la mise en place de l'ISO 22000

procure divers avantages en intégrant les programmes (PRP et OPRP), HACCP avec la philosophie du cycle Planifier-Exécuter-Vérifier-Agir (PDCA) de l'ISO 9001. Ce qui permis d'améliorer l'efficacité du système de management de la sécurité alimentaire et de renforcer les relations avec les parties intéressées prenantes, notamment les employés, les clients et les partenaires, tout en assurant la conformité aux exigences légales. L'étude a mis l'accent sur les avantages liés à la mise en place d'un système de management intégré QSE, en abordant des avantages similaires à ceux d'un SMI identifiés dans d'autres études. Parmi ces avantages

- La réduction de la duplication du travail ;
- La réduction des risques et l'augmentation des profits ;
- L'alignement des objectifs ainsi que les responsabilités et des autorités ;
- La concentration accrue sur la résolution des problèmes.

Une revue sommaire de la littérature réalisée par (Kamsa & Elyousfi, 2023) , les auteurs ont illustré l'impact de système de management intégré (QSE) en tant qu'un outil d'amélioration sur la responsabilité sociétale des entreprises-développement durable en traitant des études empiriques récentes. Cet article ne prétend pas couvrir de manière exhaustive la littérature scientifique sur le sujet, mais cherche à examiner certaines conclusions scientifiques. Les auteurs ont déduit ce qui suit : la plupart des conclusions indiquent que le SMI a un impact direct sur la performance globale des entreprises, et chaque système de management composant le SMI (Qualité, sécurité et environnement) est relié à une des dimensions de la performance globale. On va mentionner quelques principaux impacts de SMI sur les trois performances :

- L'impact de système de management de la qualité sur la performance économique : Satisfaction client ; augmentation de chiffre d'affaires et l'amélioration de l'image de marque.
- L'impact de système de management de la santé et la sécurité au travail sur la performance sociale : valorisation des employés ; protection contre les accidents et les maladies dans les milieux professionnels.
- L'impact de système de management environnemental sur la performance environnementale : réduction des impacts environnementaux et la bonne gestion des déchets.

Les résultats de l'étude montrent que le développement durable est devenu crucial, entraînant une augmentation de la demande des biens et services. Donc, il est impératif de mettre en

place un modèle efficace de développement, où le système de management intégré se distingue comme la méthode la plus performante pour répondre à ces défis.

L'article intitulé « Systèmes de management intégrés : leurs impacts organisationnels » par (Barbosa & Silva, 2021) propose une revue systémique de la littérature dans le but d'examiner comment le SMI ( ISO 9001 , ISO 14001 et ISO 45001 ) affecte la performance organisationnelle .Les auteurs ont utilisé les bases de données Scopus et Web of Science pour collecter des articles scientifiques. Au total, l'échantillon a inclus 118 articles. Cette recherche offre une contribution en éclairant la manière dont l'intégration des systèmes de management peut améliorer la performance organisationnelle des entreprises. Les résultats montrent que les impacts communs de SMI sur la performance organisationnelle dans les articles traités sont : l'amélioration de la performance opérationnelle, la réduction des coûts d'organisation, l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes , la réduction des risques d'accidents du travail , la réduction de la bureaucratie , l'optimisation des audits , l'amélioration de l'environnement de travail , la protection environnementale , la maîtrise des risques et l'amélioration de la communication .

Dans le même contexte, (Bouali, 2022) a étudié l'effet de la mise en place des systèmes de management intégrés QSE sur la performance globale des entreprises. L'étude a porté sur un échantillon de 13 entreprises nationales et étrangères actives dans le secteur pétrolier en Algérie. Les données ont été collectées à l'aide des questionnaires qui prenaient en compte divers critères tel que : les coûts engendrés par les non-conformités, la réputation de la marque, le chiffre d'affaire, les réclamations des clients, les compétences et la productivité du personnel.

Les résultats de cette étude montrent qu'un SMI- QSE à un impact positif sur la consolidation des clients, l'amélioration de l'image de marque et le développement des connaissances des collaborateurs. Et parmi ses avantages : l'amélioration de la performance en matière de santé et sécurité, la différenciation de l'entreprise de ses concurrents et la réduction des coûts.

(Fahmi & Mustofa, 2021; Gauthier, 2009) Ont réalisé une étude quantitative afin d'étudier l'effet du système intégré QSE sur la performance opérationnelle, l'échantillon a inclus des entreprises automobiles en Indonésie en distribuant un questionnaire en ligne à 220 managers. Les résultats montrent que l'adoption des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 entraîne une amélioration significative de la production, de la motivation et de la productivité des employés, ainsi que des performances globales de l'organisation. Cette

amélioration des performances offre des avantages tangibles pour l'entreprise, tels que la fidélisation des clients, l'acquisition de nouveaux consommateurs et l'augmentation des bénéfices.

L'étude quantitative de (Grujic, Latinovic, & Grujic, 2021) réalisée dans les entreprises alimentaires de quatre pays de la région des Balkans, montre que les avantages d'un SMI sont les suivants : la mise en œuvre des tâches communes, la réduction des coûts de production et des déchets, l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Cela affecte et contribue à la réduction du temps requis, de la charge de travail des employés, et à une utilisation plus efficace des ressources techniques et financières, ainsi que l'élimination de la bureaucratie.

Il est intéressant de constater que malgré les divergences de méthodologie, de contexte ou de domaine d'étude, la plupart des articles exposent des impacts positifs similaires en ce qui concerne la mise en place des systèmes de management intégrés.

#### **6. Les défis liés à la mise en place d'un système de management intégré :**

La mise en place d'un système de management intégré au sein d'une organisation est un processus complexe et susceptible de rencontrer plusieurs obstacles.

Dans l'article (Pinto & Colim, 2022), les auteurs ont examiné les systèmes de management intégrés (SMI) dans le contexte de l'émergence de l'industrie 4.0. À travers une recherche bibliographique exploratoire, visant à saisir les concepts clés associés aux SMI dans le cadre de la quatrième révolution industrielle.

Pour mener leur recherche, les auteurs ont opté pour l'exploitation des bases de données Scopus et Web of Science afin de rassembler des travaux scientifiques. Après avoir procédé à un processus de tri de plusieurs publications, l'échantillon final comprenait 48 articles.

Les conclusions de cette étude mettent en lumière plusieurs défis rencontrés lors de la mise en place des SMI, comme :

- Le manque d'engagement des travailleurs, l'insuffisance d'informations, de formations et de communication avec les membres de l'équipe de travail ;
- La multiplicité des objectifs des systèmes de management, et l'existence des normes variées ;

- La législation en raison de sa complexité et de la nécessité de mises à jour continues, et l'existence des normes variées ;
- La peur de l'échec lors de la mise en œuvre d'un SMI et le manque de conscience aux nouveaux changements et aux avantages de mettre en place un SMI.

Dans un autre spectre, l'article de (Moumen & El aoufir, 2017) représente les difficultés liés à l'intégration des systèmes de management , à savoir : le manque de soutien et de collaboration entre les départements ,le manque de volonté des employés face à l'intégration des systèmes de management et la résistance de changement , le manque de culture organisationnelle interne , ainsi que les systèmes de management menés par des personnes différentes issues de diverses disciplines constituent des obstacles majeurs entravant l'intégration des systèmes de management au sein des entreprises, ainsi que la surcharge documentaire.

Selon (Eida, Ghani, Ishak, & Ibrahim, 2017), la mise en place d'un système de management intégré au sein d'une organisation est un processus complexe et souvent difficile, et susceptible de rencontrer plusieurs obstacles, tels que :

- Une coordination insuffisante entre les différents systèmes de management existants et la gestion opérationnelle différente pour ces systèmes ;
- Des défis liés aux ressources humaines, un manque de collaboration entre les diverses unités au sein de l'organisation.
- Ainsi que des limitations en matière de ressources qu'elles soient financières ou humaines.

Il est fréquent de constater que de nombreux auteurs soulignent les défis liés à la mise en place d'un système de management intégré, mais ils ne proposent pas des solutions concrètes pour les surmonter.

Cette revue de littérature prouve l'importance cruciale de la mise en place d'un système de management intégré au sein des organisations. Cette initiative aura pour objectif d'accompagner l'entreprise SARL CROX INDUTRIE dans la mise en place d'un système de management intégré selon normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018.

À la fin, il est à noter qu'il existe un manque des articles scientifiques concernant ce thème, ce manque est dû à la praticité de la norme ISO 22000 version 2018. Cette lacune dans la littérature a conduit notre intérêt à participer aux études scientifiques portant sur ce thème.

## **Section 02 : Concepts théoriques liés à la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 (Cadre conceptuel)**

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts liés aux SMQ et SMSDA, ainsi que les concepts liés à l'intégration de ces systèmes de management.

### **1. Concepts clés :**

Nous commençons par la présentation de quelques concepts liés à notre thème :

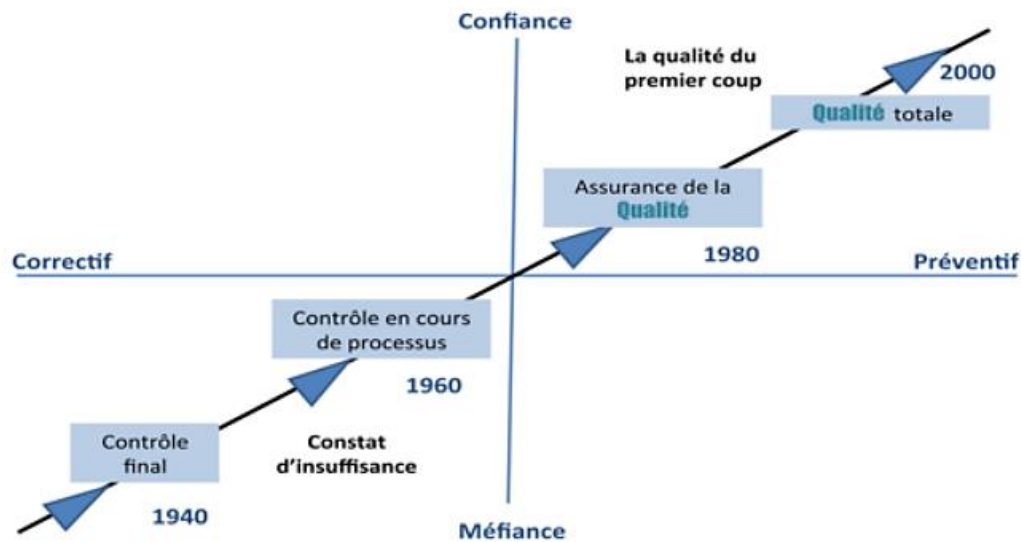
#### **1.1. La qualité :**

D'après E. DEMING, la qualité se résume à « faire bien du premier coup et tout le temps », « Do it right the first time, every time », cela signifie l'importance cruciale d'utiliser des méthodes statistiques pour assurer la qualité et identifier les causes de non-qualité afin de mettre en place des actions correctives. Pour une gestion efficace de la qualité, DEMING a intégré dans sa théorie des 14 points, il a insisté sur l'importance capitale de la formation en affirmant que : « *la qualité est la formation, la formation et la formation* ». Il est également connu pour avoir créé la célèbre « Roue de Deming » dans l'objectif d'améliorer continuellement la qualité en entreprise ». (Bedaida, 2024)

Aussi, selon Ishikawa la qualité est présente " partout " et tout le monde est concerné, c'est une responsabilité collective qui requiert l'implication de toutes les parties prenantes, en se basant sur une approche processus. Ishikawa recommande d'identifier et de traiter les origines des problèmes plutôt que leurs conséquences. C'est pourquoi il a créé le « Diagramme d'Ishikawa » (Bedaida, 2024)

- **Evolution du concept de la qualité dans le temps :**

La qualité au sein de l'entreprise a connu une évolution temporelle marquée comme suit : du contrôle qualité à l'assurance qualité, puis au management de la qualité, pour finalement adopter une approche plus axée sur la performance globale. (Hamrouni & Jlassi, 2019)

**Figure 1** : Évolution du concept de la qualité dans le temps

Source : (Bedaida, 2024)

## 1.2. La sécurité des denrées alimentaires :

La norme internationale ISO 22000 version 2018 définit la sécurité des aliments comme « *assurance que les denrées alimentaires n'auront pas d'effet néfaste sur la santé du consommateur quand elles sont préparées et/ou consommées conformément à l'utilisation à laquelle elles sont destinées* » (La norme ISO 22000 version 2018)

## 1.3. La normalisation :

Selon l'organisation internationale de normalisation ISO, la normalisation est : « *l'activité qui a pour objet d'établir, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques minimales pour des activités ou leurs résultats, afin d'assurer un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* » (ISO/IEC, 2017). Il s'agit donc d'un processus d'élaboration des normes.

## 1.4. La certification :

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

Il s'agit donc d'un processus par lequel une entité externe atteste qu'un processus, un produit ou une personne est conforme par rapport aux exigences spécifiées. Cette attestation prend la forme d'un document écrit. (Pinet, 2015).

Nous présentons dans la partie suivante les deux normes ISO 9001 et ISO 22000 en détail.

**2. La norme ISO 9001 version 2015 :**

La norme ISO 9001 relative au système management de la qualité est la norme la plus largement adoptée par les entreprises.

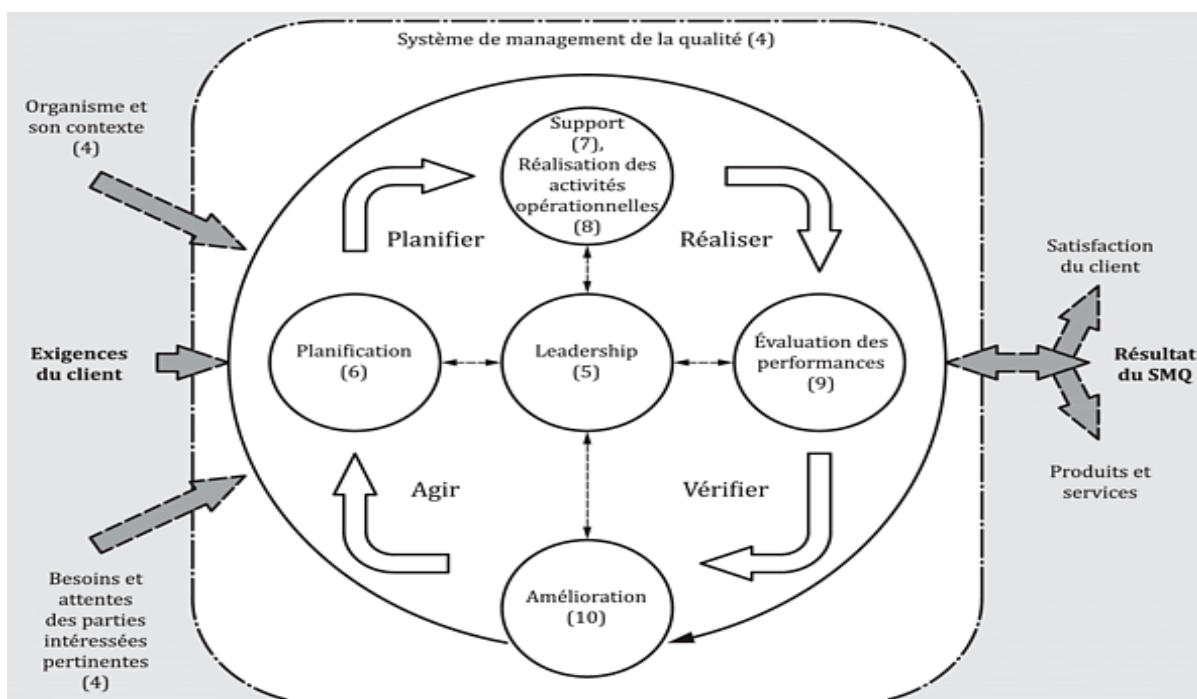
**2.1. Définition de la norme ISO 9001 :**

La norme ISO 9001 appartient à la série ISO 9000, elle énonce les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une organisation, quelles que soient sa taille ou son domaine d'activité. Elle repose sur le principe d'une amélioration continue. (Hamrouni & Jlassi, 2019).

Elle est reconnue comme l'une des références rectifiables les plus largement adoptées par les entreprises, ce qui souligne son importance dans le domaine du management de la qualité. Sa popularité témoigne de la reconnaissance de son efficacité et de sa pertinence pour l'amélioration des processus et la satisfaction des clients. (Belouadah & Rezak, 2018).

Elle est composée de 309 exigences, et elle est organisée en 10 chapitres suivant le modèle du cycle PDCA de Deming, représentée comme suit :

**Figure 2 :** Représentation de la structure de la norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA



Source : (La norme ISO 9001 version 2015)

**2.2. Historique et évolution de la norme ISO 9001 :**

Avant la publication de la version française de l'ISO 9001 :2000 par l'AFNOR, plusieurs versions préparatoires ont été créées et révisées par le comité technique TC 176. Ensuite, la version 2008 de la norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences a été publiée par l'AFNOR le 18 novembre 2008.

Enfin, en 2015, afin d'impliquer des améliorations techniques, une révision de la norme ISO 9001 a été menée sur la base des retours d'expérience des organisations qui ont adopté des systèmes management de la qualité. (Pinet, 2017)

Cette mise à jour met en lumière les éléments suivants :

- L'alignement sur une structure de document basée sur dix articles ; commune avec toutes les normes de systèmes de management.
- La validation que les livrables sont à la fois de nature « produit » et « service ».
- La prise en compte du contexte global de l'organisme, incluant à la fois ses aspects internes et externes.
- L'accent mis sur l'approche processus pour favoriser l'amélioration.
- L'identification et la gestion des risques et des opportunités comme substituts aux actions préventives.

**2.3. Principes de management de la qualité :** La norme ISO 9001 se base sur sept principes considérés comme essentiels dans la mise en place d'un système de management de la qualité (La norme 9000 version 2015) :

- Orientation client :

Le premier objectif du SMQ est de satisfaire les besoins du client et de chercher à répondre à leurs attentes.

- Leadership :

À tous les niveaux, les dirigeants définissent la finalité et les orientations, et favorisent un environnement où le personnel s'implique pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

- Implication du personnel :

La présence d'un personnel compétent, qualifié et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est indispensable pour renforcer sa capacité à créer et à fournir de la valeur.

- Approche processus :

Lorsque les activités sont perçues et gérées comme des processus interdépendants fonctionnant de manière harmonieuse, cela permet d'obtenir des résultats cohérents et prévisibles de manière plus efficace et efficiente.

- Amélioration continue :

La réussite d'une organisation est étroitement liée à sa capacité d'améliorer et de progresser de façon continue.

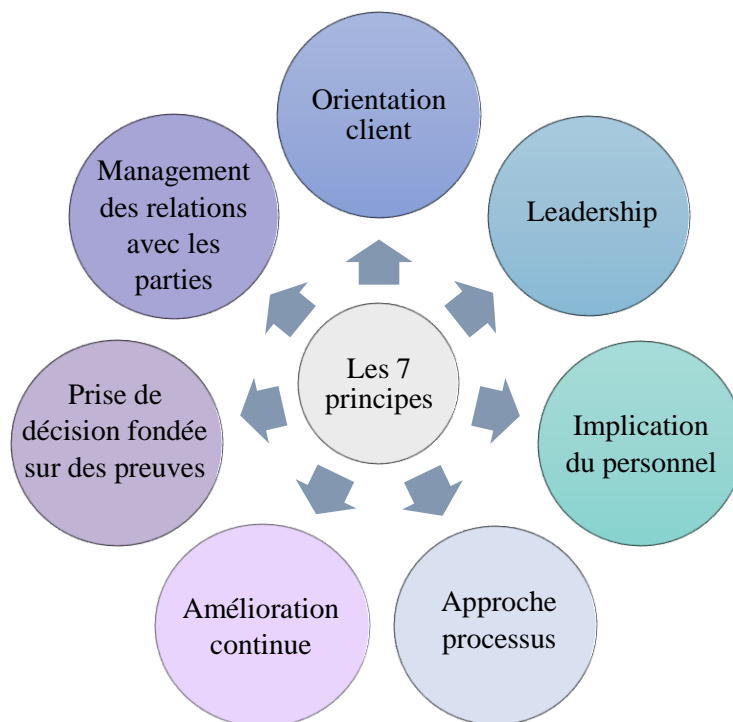
- Prise de décision fondée sur des preuves :

Les décisions prises après une évaluation et une analyse des données et des informations sont plus susceptibles de produire les résultats attendus.

- Management des relations avec les parties intéressées :

Pour assurer des performances durables, les organisations gèrent leurs relations avec les parties prenantes, comme les prestataires. La figure ci-dessous présente ces sept principes :

**Figure 3 :** Les principes de la norme ISO 9001 version 2015



Source : Elaborée par nous-même, inspiré de (Eva, 2018)

**2.4. Les avantages de la mise en place de la norme ISO 9001 :**

Selon (Ghrieb & al, 2023) La mise en œuvre d'un SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001 présente plusieurs bénéfices, notamment :

- Amélioration de l'approche de gestion des risques.
- Offre d'une vision claire du contexte interne et externe de l'organisation.
- Contribution significative à l'efficacité et aux performances globales de l'entreprise.

Dans le même contexte, d'après (Bunyamin & Olcer, 2018), la norme ISO 9001 présente de multiples avantages pour les organisations, notamment les points suivants :

- Amélioration de la communication interne : Elle favorise la communication interne au sein d'une organisation, ce qui peut améliorer la collaboration et la coordination des activités, entraînant ainsi à une meilleure performance organisationnelle.
- Augmentation de la part de marché : La certification ISO 9001 peut jouer un rôle clé dans la stratégie marketing d'une entreprise, en mettant en avant la qualité de ses produits ou services. Cette certification peut également aider l'entreprise à remporter de nouveaux contrats et à pénétrer de nouveaux marchés où la certification est exigée.
- Amélioration du suivi et du contrôle des activités : La norme ISO 9001 exige les organisations qu'elles établissent des procédures de suivi et de contrôle pour leurs activités. Cela peut les aider à identifier et à corriger rapidement les erreurs ou les problèmes dans leurs processus, améliorant ainsi la qualité de leurs produits ou services.
- Augmentation de la satisfaction client : La norme ISO 9001 exige les organisations qu'elles évaluent régulièrement la satisfaction de leurs clients pour comprendre leurs besoins et attentes.
- Elle offre une amélioration continue : La norme ISO 9001 exige que les organisations établissent un processus d'amélioration continue. Cela peut les aider à rester compétitives en améliorant constamment la qualité de leurs produits ou services et en répondant aux besoins et aux attentes de leurs clients.
- Elle propose à la direction un processus de management efficace : La norme ISO 9001 offre à la direction un cadre de gestion efficace, permettant aux dirigeants de mieux appréhender et gérer les activités de l'organisation.
- Elle réduit les coûts : La mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 peut aider les organisations à détecter les inefficacités dans leurs processus. Cela peut

conduire à une réduction des coûts de production et à une amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation.

### **2.5. Les défis de la mise en place de la norme ISO 9001 :**

Malgré les nombreux avantages de l'implémentation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001, il existe également des défis associés à sa mise en place. (Bettloch, Roman, Abdellan, & Pascual, 2018) Ont mentionné quelques défis dans leur article, notamment :

- **La complexité :** La norme ISO 9001 peut poser des difficultés en raison de sa complexité, surtout pour ceux qui ne sont pas familiarisés avec les concepts liés à la qualité. Il est donc primordial de former le personnel sur les exigences de la norme afin de garantir une mise en œuvre efficace.
- **Effort requis pour la mise en place :** La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 peut exiger un investissement considérable en termes de temps, de ressources et de personnel. Il est nécessaire de définir les activités liées à la qualité, de clarifier les responsabilités de chacun et de répartir efficacement le travail. De plus, il est crucial d'analyser profondément la situation de l'organisation, d'établir des objectifs à court et à moyen terme, d'examiner de manière critique les activités en cours et de mettre en œuvre des mesures correctives pour assurer la conformité à la norme.
- **Coûts associés à la certification :** Les frais engendrés par la certification ISO 9001 peuvent représenter un investissement important, notamment en raison des coûts de certification et des audits externes requis.
- **La documentation :** La norme ISO 9001 impose une documentation exhaustive de toutes les procédures et activités liées à la qualité, ce qui peut demander un investissement important en temps, surtout pour les organisations qui n'ont pas encore développé une culture documentaire solide.
- **Risque de dérive :** Il existe un risque que les organisations se focalisent excessivement sur la conformité à la norme ISO 9001 au détriment de leur objectif principal, qui est l'amélioration de la qualité de leurs produits ou services. Par conséquent, il est crucial de trouver un juste équilibre entre les deux.

### **3. La norme ISO 22000 version 2018 :**

La norme ISO 22000 spécifie les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires SMSDA.

**3.1. Définition de la norme ISO 22000 :**

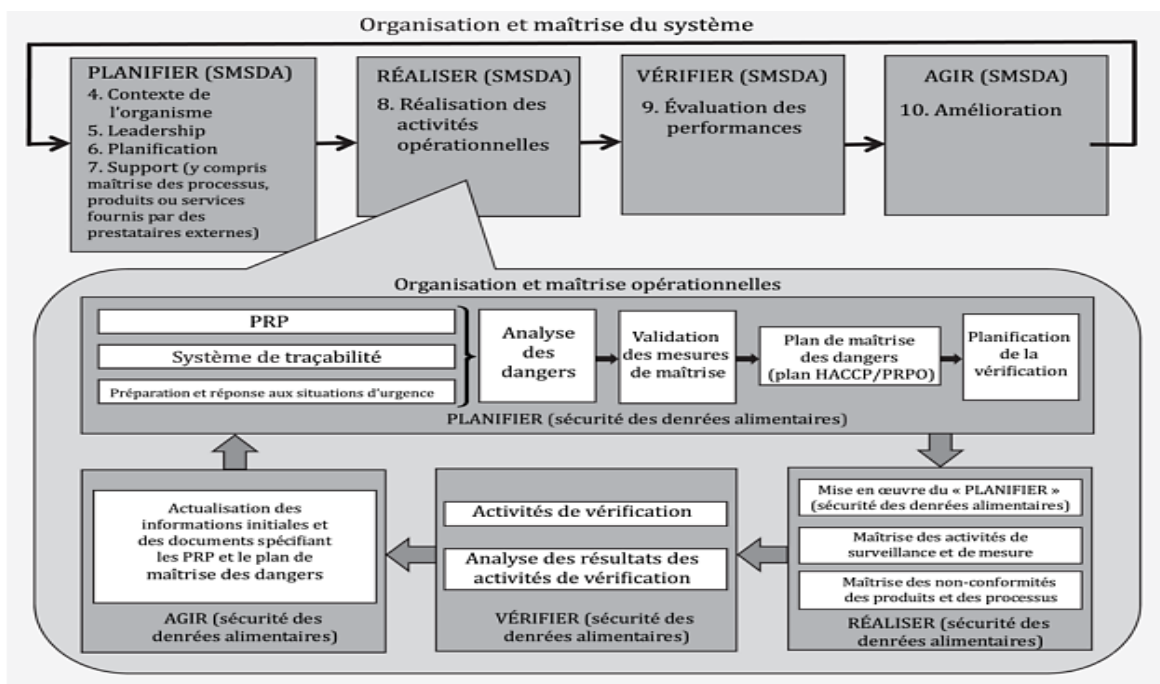
L'ISO 22000 version 2018 est une norme internationale, développée par l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle a été élaboré par le comité technique ISO/TC 34. Elle définit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires, pouvant être certifié pour sa conformité . Elle a été publiée le 19 juin 2018. Cette version annule et remplace la première édition de 2005. (BOUTOU, 2019). Elle comporte 451 exigences, réparties du chapitre 4 au chapitre 10.

Elle explique les moyens qu'un organisme doit mettre en œuvre pour démontrer son aptitude à maîtriser les risques qui menacent la sécurité alimentaire afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre. (ISO, 2022). Elle spécifie les exigences d'un SMSDA d'un organisme souhaitant démontrer son aptitude à :

- Maîtriser efficacement les dangers liés à la sécurité des aliments ;
- Fournir en permanence des produits finis et services sûrs satisfaisants aux exigences des parties intéressées ;
- Mettre en place une démarche structurée d'amélioration continue.

Elle est également exposée sous la forme d'un cycle PDCA :

**Figure 4 :** Représentation de la structure de la norme ISO 22000 : 2018 dans le cycle PDCA



Source : La norme selon le cycle PDCA (La norme ISO 22000 version 2018)

**3.2. Historique et évolution de la norme ISO 22000 :**

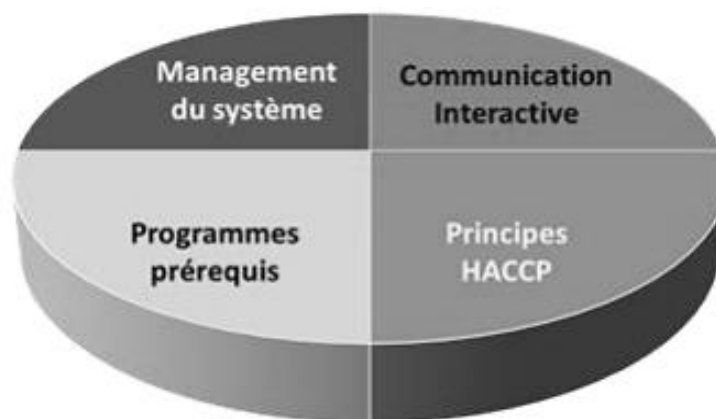
Certaines normes ont été développées au début des années 2000, l'ISO (Organisation internationale de normalisation) a entamé dans l'élaboration d'une norme spécifique qui définit les exigences d'un système de management de sécurité des denrées alimentaire (SMSDA), qui a été publiée en 2005, Cette publication marque la première édition d'une norme relative à la sécurité des aliments. (SOGLO, 2013)

En remplaçant la version de l'année 2005 par l'ISO 22000 version 2018, en juin 2018 en apportant des modifications afin de faciliter l'intégration de plusieurs normes de système de management au sein d'une même entreprise, la nouvelle version d'ISO 22000 adopte la même « structure-cadre » (HLS) que toutes les autres normes ISO de système de management . (KSIBI, 2018) .

**3.3. Les principes de la norme ISO 22000 version 2018 :**

Le système de management de a sécurité des denrées alimentaire ISO 22000 aborde quatre principes considérés comme essentiels par la norme pour garantir la sécurité des aliments à tous les niveaux de la chaine alimentaire (BOUTOU, 2023):

**Figure 5 :** Les principes de la norme ISO 22000 version 2018



Source : (BOUTOU 2023)

- Les bonnes pratiques d'hygiène(les programmes prérequis PRP) :

Ce sont les conditions et activités de base nécessaire pour maintenir tout au long de la chaine

alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de qualité pour la consommation humaine.

- La communication interactive :

Une communication à l'intérieur de l'organisme pour communiquer sur les aspects important et sensibiliser l'ensemble des personne effectuant un travail sous la responsabilité de l'entreprise, mais également une communication externe avec les partie intéressé.

- Le mangement du système :

C'est-à-dire développer une politique, des objectifs et définir les ressources et les processus pour atteindre ces objectifs (en matière de la sécurité des denrées alimentaire).

- Le système HACCP :

L'HACCP est un système qui définit, évalue et maîtrise les dangers qui menacent la salubrité des aliments. (CAC, 2020).

Le tableau suivant présente les étapes du système HACCP :

**Tableau 1:** Les étapes de l'HACCP

| Principes du HACCP |  | Étapes d'application du système HACCP  |          |
|--------------------|--|--|----------|
|                    |  | Constituer l'équipe HACCP  | Etape 01 |
|                    |  | Décrire le produit   | Etape 02 |
|                    |  | Déterminer l'utilisation prévue  | Etape 03 |
|                    |  | Établir un diagramme des opérations  | Etape 04 |
|                    |  | Confirmer sur place le diagramme des opérations  | Etape 05 |
| <b>Principe 01</b> | Procéder à une analyse des dangers                     | Énumérer tous les dangers potentiels Effectuer une analyse des dangers Envisager des mesures de maîtrise | Etape 06 |
| <b>Principe 02</b> | Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP) | Déterminer les CCP   | Etape 07 |
| <b>Principe 03</b> | Fixer la ou les limites critiques                      | Fixer des limites critiques pour chaque CCP  | Etape 08 |

|                    |   |  |          |
|--------------------|---|--|----------|
| <b>Principe 04</b> | Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP  | Mettre en place un système de surveillance pour chaque CCP | Etape 09 |
| <b>Principe 05</b> | Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé                              | Prendre des mesures correctives                            | Etape 10 |
| <b>Principe 06</b> | Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement                                     | Instaurer des procédures de vérification                   | Etape 11 |
| <b>Principe 07</b> | Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application | Constituer des dossiers et tenir des registres             | Etape 12 |

Source : élaboré par nous-mêmes, à partir de (La norme ISO 22000 version 2018)

Ainsi que la traçabilité, qui est étroitement liée à l'approche processus :

La traçabilité est la capacité de suivre l'historique, l'utilisation, le déplacement et la localisation d'un objet tout au long des différentes étapes de sa production, transformation et distribution. Elle permet également d'identifier de manière unique les fournisseurs des matériaux entrants et la première étape de la chaîne de distribution du produit final. (Chaoniruthisai, Punnakitikashem, & Rajchamaha, 2018) .

Il y a deux types de traçabilité peuvent être distinguées selon (Tamayo Giraldo, 2018):

- La traçabilité logistique : elle concerne le suivi quantitatif des produits, permettant de localiser les produits et de déterminer les provenances.
- La traçabilité produit : elle se rapporte au suivi qualitatif des produits, les fabricants l'utilisent notamment pour rechercher les problèmes de qualité.

En outre, la norme ISO 22000 version 2018 est fondée sur les principes communs des normes ISO de systèmes de management : Orientation client, Leadership, Implication du personnel, Approche processus, Amélioration continue ,Prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées (La norme ISO 22000 version 2018).

**3.4. Les avantages de la mise en place de la norme ISO 22000 :**

La fonction principale de la norme ISO 22000 consiste à aider les entreprises alimentaires à mettre en place un système de management de la sécurité alimentaire efficace. Ceci vise à anticiper les risques liés à la sécurité alimentaire tout en satisfaisant les réglementations et les attentes des clients . Par ailleurs, cette norme offre divers avantages pour les entreprises du secteur alimentaire notamment : (La norme et la certification ISO 22000, 2024)

- Protéger sa marque .
- Obtenir la certification affirme l'engagement envers la sécurité des denrées alimentaires. Cela procure davantage confiance aux clients, aux fournisseurs et aux autres acteurs de la chaîne alimentaire.
- Disposer d'un avantage concurrentiel.
- Cette norme offre un avantage incontestable vis-à-vis de la concurrence, car elle permet de contrôler la qualité des aliments et d'avoir une politique dont l'objectif principal est de prévenir les défaillances.
- Savoir communiquer dans l'urgence:
- En cas de danger identifié, elle permet de déterminer une procédure de communication de crise commune avec les différents acteurs
- Disposer d'un niveau de fiabilité accru à l'égard de la réglementation:
- Être certifié simplifie le respect de la réglementation applicable.
- Être plus performant:
- Le suivi des principes du système de management permet d'améliorer les performances en termes de sécurité sanitaire : une démarche efficace et personnalisée permet d'anticiper les coûts liés aux défaillances.

Selon (Arvanitoyannis, 2009), l'entreprise bénéficie de plusieurs avantages compétitifs à l'échelle mondiale grâce à l'adoption de la norme ISO 22000 , notamment :

- L'intégration des exigences légales et réglementaires relatives à la sécurité alimentaire, y compris le système HACCP ;
- Une norme uniformément auditable ;
- Une amélioration de la conformité aux réglementations en matière d'hygiène ;
- Un meilleur contrôle des dangers liés la sécurité alimentaire ;
- Une facilitation de la traçabilité et de la communication claire dans toute la chaîne

d'approvisionnement ;

- L'établissement de responsabilités et d'autorités claires convenues pour l'ensemble du personnel ;
- Une norme applicable à toutes les organisations de la chaîne d'approvisionnement alimentaire mondiale.

### **3.5. Les défis de la mise en place de la norme ISO 22000 :**

L'étude menée par (Goncalves, 2020) identifie les principales difficultés rencontrées par les entreprises lors du processus de mise en place de la norme ISO 22000 , les auteurs ont catégorisé les limites en fonction de différents facteurs.

1)résistance au changement :

- Manque de motivation et d'implication des employés ,ainsi que résistance au changement ;
- Manque de formation des employés (ils ne sont pas intéressés à mettre en œuvre les règles d'hygiène nécessaires) ;
- Absence de l'engagement de la direction ;
- Problèmes de communication au sein de l'entreprise.

2)Bureaucratie et coût :

- Coût de certification et, contraintes financières ;
- Volume de documentation requis ;
- Temps et effort nécessaires pour développer et mettre en œuvre la certification ;
- Coût des programmes préalables ;

3)Méconnaissance :

- Manque de compétence en termes de sécurité alimentaire
- Difficulté dans la compréhension et l'interprétation des exigences de la norme ;
- Difficulté dans l'utilisation des outils et méthodologies du système de gestion de la sécurité alimentaire .

Des conclusions similaires ont été trouvées dans l'étude menée par (Păunescu, Argatu, & Lungu, 2018), notamment :

- L'absence d'implication et de responsabilité de la part de la direction

- Des contraintes liées à l'insuffisance de temps, ainsi que les compétences des employés et leur réticence au changement
- La grande quantité de documents nécessaires
- Le manque de reconnaissance de la norme de la part des clients
- Des problèmes de communication au niveau de l'entreprise et les difficultés avec les conseils externes.

**4. Le système de management intégré :**

En raison du développement de systèmes de management conformes à plusieurs normes internationales, à la fin des années 90, les entreprises ont entamé l'adoption du concept de SMI qui est devenue une progression naturelle dans leur fonctionnement. Ceci donne aux organisations du monde entier la possibilité de profiter de plusieurs opportunités et d'avantages. (Vladimirovna, 2015; Vahidnia, 2017)

**4.1. Définition d'un système de management intégré :**

Nous présentons plusieurs définitions d'un SMI dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2:** Définition d'un système de management intégré

|  |  |
|--|--|
| <p>Selon (Oliveira, Gilberto, &amp; Barbosa, 2018) le SMI est un système qui fusionne divers systèmes de management pour appliquer toutes les normes de management pertinentes dans un seul système de management .</p>    | <p>(Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic, &amp; Willborn, 2003) ont défini le SMI comme un processus qui regroupe plusieurs systèmes de management spécifiques en un seul système plus performant.</p>                               |
| <p>Selon (Muzaimi &amp; Chew, 2015) le SMI est un système de management qui intègre l'ensemble des éléments de l'entreprise en un système complet et cohérent.</p>   | <p>Selon (Setyourini &amp; Latief, 2019) Un SMI s'agit d' un système de management qui coordonne les processus d'une entreprise , en simplifiant l'organisation en termes de structure, de ressources et de gestion , ce qui</p> |
| <p>(Milica, Petronic, Katnic, Balić, &amp; Milovanović, 2018) Ont défini le SMI comme un système qui s'agit à fusionner tous les aspects d'une entreprise en un système cohérent, afin de réaliser ses objectifs et sa</p> | <p>aide à la réduction de la bureaucratie, la duplication d'activités, de documents et de divisions habituellement présentes dans des systèmes de management séparés. Un SMI peut être défini comme un ensemble des</p>          |

|  |  |
|--|--|
| <p>mission. Donc l'application du système de management intégré dans une organisation est une amélioration vers un système de management plus fonctionnel et simplifié .</p> | <p>processus corrélés qui partagent des ressources humaines, des informations, des matériaux, une infrastructure et des ressources financières. Son objectif principal est de répondre aux attentes des différentes parties prenantes.</p> |
|--|--|

Source : Elaboré par nous-même à partir de : (OLIVEIRA, 2018) , (BECKMERHAGEN, 2003) , (Muzaimi & Chew, 2015), (Setyourini & Latief, 2019) et (MILICA, 2018)

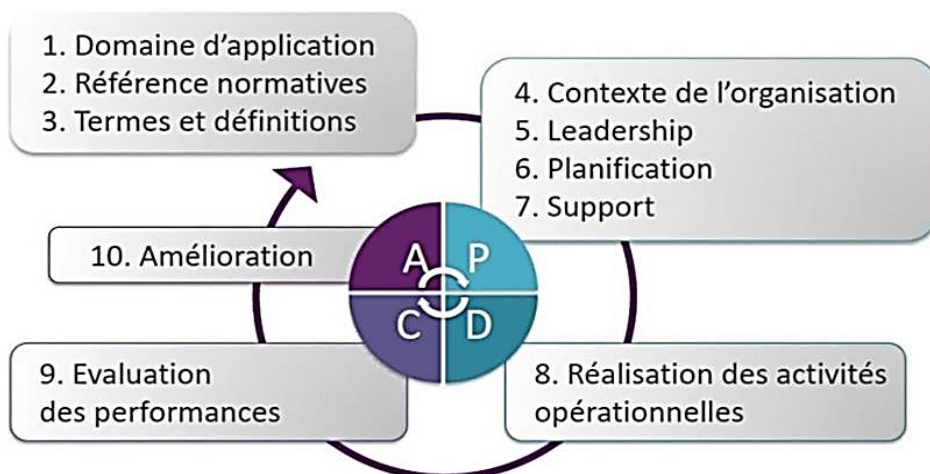
**4.2. La structure HLS et la compatibilité des normes :**

Afin d'assurer une applicabilité stable et efficace des systèmes de management dans le monde, L'organisation internationale de normalisation ISO réalise des révisions périodiques pour fournir une structure uniforme de norme qui implique le même nombre et les mêmes noms des chapitres, les même textes et les mêmes termes généraux et définitions de base. (ISO, 2022)

La structure de haut niveau (HLS), qui est une structure commune dans tous les normes des SM, qui vise à orienter les organisations désireuses d'intégrer leurs systèmes de management.

La structure HLS se présente sous la forme de dix (10) chapitres, les trois (03) premiers sont de nature générale et ne comprennent pas d'exigences et les sept (07) autres chapitres contiennent les exigences. La figure ci-dessous présente la structure HLS sous forme de PDCA :

**Figure 6:** la structure HLS sous forme du cycle PDCA



Source : élaborée par nos soins, inspirée de (Shandu, 2023)

### **4.3. Processus d'intégration des systèmes de management :**

Le processus d'intégration se compose de quatre éléments principaux : la stratégie d'intégration, la méthodologie d'intégration, le niveau d'intégration et l'intégration des audits.

#### **4.3.1. La stratégie d'intégration :**

Il est possible d'adopter diverses stratégies pour intégrer les systèmes de management dans la théorie. D'après (Bahadori, 2018) (Griffith & Bhutto, 2008), (Labrodova, 2004) et (Karapetrovic, 2002), les stratégies les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

- Intégration simultanée : Mettre en place à la fois les deux systèmes SMQ et SMSDA selon les deux normes, Cette stratégie est généralement adoptée lorsque les organisations n'ayant pas des systèmes de management mis en œuvre.
- Intégration en cascade : Qui consiste à intégrer les deux normes progressivement, en commençant par SMQ selon l'ISO 9001 généralement puis en ajoutant l'ISO 22000.
- Intégration fusionnée : Cette stratégie est généralement adoptée par les organisations qui ont un système de management déjà mis en place, en intégrant un autre système de management.

#### **4.3.2. La méthodologie d'intégration :**

Pour combiner efficacement les exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000 dans une seule structure de système de management, il est nécessaire de suivre une méthodologie d'intégration systématique. Cette démarche implique plusieurs étapes clés.

- En premier lieu, il est essentiel d'effectuer une analyse des exigences des deux normes afin de saisir à la fois leurs similarités et leurs différences.
- Après, il convient d'élaborer un plan d'intégration détaillé en prenant en considération les exigences spécifiques de l'organisation et des parties prenantes.
- Ensuite, la réalisation d'une évaluation de l'état actuel de la mise en œuvre est indispensable pour déterminer les manquements à rectifier. Avec la définition des objectifs de l'intégration notamment, la simplification des processus, la réduction des coûts et l'amélioration de la satisfaction des clients.
- Et une révision des processus existants doit être réalisée pour répondre aux exigences intégrées des normes.

- Ainsi que l'établissement de la documentation du système de management intégré.
- En concentrant sur la formation et la sensibilisation du personnel de l'organisation aux exigences intégrées des deux normes tout au long le processus de la mise en place.
- A la fin, l'application du système intégré, le surveillé et le mesuré pour assurer qu'il répond aux exigences des deux normes.

Il est à souligner qu'il y a des différentes méthodologies pour intégrer les deux normes, mais ces étapes clés sont souvent suivies pour la mise en place d'un SMI. (Vahidnia, 2017)

#### **4.3.3. Les niveaux d'intégration :**

La littérature propose plusieurs méthodes pour évaluer le degré d'intégration des systèmes de management. D'après (Sampaio & Saraiva, 2012), (Kafel, 2016) et (Kirkby, 2002) trois niveaux d'intégration sont proposés comme suit :

- Absence d'intégration : Lorsque plusieurs systèmes de gestion sont gérés de manière distincte, chacun couvrant son propre domaine distinct pour chaque ensemble d'exigences.
- Intégration partielle : Quand les points communs des normes sont intégrés et les autres points restent séparés.
- Intégration totale : Lorsque tous les éléments des systèmes de management sont gérés en tant qu'un seul système de management (Kafel, 2016).

#### **4.3.4. L'intégration des audits :**

Les organisations ayant un système de management intégré doivent réaliser des audits internes et externes intégrés, ce qui peut engendrer des avantages comme : « l'harmonisation et l'intégration des différents audits spécifiques à une discipline et des lignes directrices pour l'audit ». (Simon, 2012)

La norme ISO19011 version 2018 définit l'audit combiné comme : « Audit (3.1) réalisé simultanément auprès d'un seul audité (3.18) sur deux systèmes de management (3.19) ou plus ».

L'évaluation du degré d'intégration des audits repose principalement sur quatre variables :

- L'équipe d'audit : Structurée en trois niveaux d'intégration : intégration totale qui précise que la même équipe gère tous les SM, intégration partielle qui précise que la même équipe gère des parties des SM et pour l'absence d'intégration précise que chaque SM est géré par une différente équipe.
- La durée de l'audit : Elle est divisée en mêmes niveaux que l'équipe d'audit.
- Le plan et le rapport d'audit : Les mêmes niveaux que l'équipe d'audit,
- Les résultats de l'audit : avec les mêmes niveaux que l'équipe d'audit (Gotzamani, Gianni, Simon, & Bernardo, 2017)

**4.4. Démarche de mise en place d'un système management intégré :**

La mise en place d'un système de management intégré est un projet comportant des objectifs fixés à atteindre, donc il est nécessaire d'adopter une démarche efficace. Cette démarche est basée sur l'approche PDCA qui peut être présentée comme suit :

**Tableau 3 : Démarche de mise en place d'un SMI**

|                             | Actions à mener  | Par Qui ?   |
|-----------------------------|--|---|
| <b>PLAN<br/>(Planifier)</b> | <b>Effectuer les bilans respectifs</b><br>Veille réglementaire (veille réglementaire produit/ service). Et prise en compte des besoins des parties prenantes concernées.   | Responsable SMI<br>et Pilotes processus           |
|                             | Découper ses activités en processus.   | Comité de<br>direction                            |
|                             | Définir la Politique QSDA et les axes d'engagement.  | Direction   |
|                             | Déterminer les objectifs et cibles Définir les programmes d'action pour atteindre les objectifs  | Comité de<br>direction                            |
| <b>Do<br/>(Réaliser)</b>    | <b>Mise en œuvre et déploiement du SMI.</b><br>Maîtrise des activités en Système intégré.<br>Conception, réalisation du produit.<br>Maîtrise des opérations pouvant avoir un impact, présenter des risques situations d'urgence.<br>Mise à disposition des moyens ressources financières, infrastructures, formations, sensibilisation,<br>Définition des rôles et responsabilités | Responsable SMI<br>Pilotes processus<br>Direction |
|                             | Communication en interne et externe<br>Communication avec les clients, communication   | Pilotes processus                                 |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
|                            | interne sur les performances.  |  |
|                            | <b>Gérer les documents QSDA.</b>   |  |
| <b>CHECK</b><br>(vérifier) | <b>Mesurer les résultats et Identifier les non conformités</b><br>Audit interne<br>Gestion des non conformités<br>Instruments de mesures et de contrôle<br>Satisfaction du client<br>Maitrise du produit non conforme<br>Evaluation de la conformité réglementaire<br>Surveillance du processus<br>Suivi des performances du système de management | Responsable SMI                        |
| <b>ACT</b><br>(Améliorer)  | <b>Mener des actions correctives et préventives</b><br>Mener des revues de direction   | Responsable SMI<br>Comité de direction |

Source : (Mokhtari & Barmaki, 2018)

**4.5. La structure documentaire du SMI :**

Un système documentaire se compose d'une structure organisée de divers types de documents, en formalisant l'organisation de l'établissement. Cette documentation expose les composantes essentielles du système de management intégré, et leurs interactions. Son importance réside dans la réponse aux exigences de preuves de la mise en place et du bon fonctionnement du SMI de l'entreprise. (Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, 2015)

**4.5.1. La gestion documentaire :**

La définition d'un document selon (La norme 9000 version 2015) « *le document est un support d'information et l'information qu'il contient : enregistrement, spécification, document de procédure, plan, rapport, norme. Le support peut être papier, magnétique, électronique ou optique, photographie ou échantillon, étalon, ou une combinaison de ceux-ci. Un ensemble de documents, par exemple spécifications et enregistrements, est couramment appelé documentation. Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quel format et sur tous supports et peuvent provenir de toute source* ».

Dans la clause 3.8 de (La norme 9000 version 2015), les informations documentées se définissent : « *Les informations documentées peuvent être utilisées pour communiquer un*

*message, fournir des preuves de ce qui a été prévu a effectivement été fait, ou le partage des connaissances ».*

Dans les systèmes de management, la documentation a pour objectif d’assurer la fiabilité et la traçabilité.

- Traçabilité : Ecrire ce que l'on fait.
- Fiabilité : Exécuter ce que l'on a écrit.

La documentation favorise l'organisation en stimulant la réflexion pour son amélioration, en établissant un cadre de référence et en préservant la mémoire des informations importantes, ainsi que les mettre à jour. (Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, 2015) & (Eva, 2018).

La gestion documentaire se retrouve dans les deux normes relatives à la qualité, et à la sécurité des denrées alimentaires à travers leurs exigences. Les deux ont un système documentaire solide afin de garantir la traçabilité et la fiabilité des informations. En présentant dans le tableau ci-dessous les exigences du chapitre 7.5 des deux normes en ce qui concerne la documentation :

**Tableau 4 :** Les exigences de chapitre 7.5 (informations documentées) des deux normes ISO 9001 et ISO 22000

| <b>Le chapitre 7.5</b>  |  |
|---|--|
| <b>La norme ISO 9001 V 2015</b>   | <b>La norme ISO 22000 V 2018</b>   |
| <p>Selon ce chapitre, et afin de garantir l’efficacité du SMQ, l’entreprise doit élaborer et mettre à jour l’ensemble des documents nécessaires, notamment des manuels de qualité, des procédures, des instructions de travail...</p> <p>De plus, selon la norme ISO 9001 il est requis que les documents subissent des contrôles réguliers afin d’éviter tout usage non intentionnel .</p> | <p>Conformément à ce chapitre, il est attendu qu'une entreprise établisse et maintienne un système documentaire, englobant des procédures documentées, des instructions de travail, des registres, et autres.</p> <p>En outre, la norme ISO 22000 exige que ces documents soient soumis à un contrôle régulier pour éviter toute utilisation non intentionnelle.</p> |

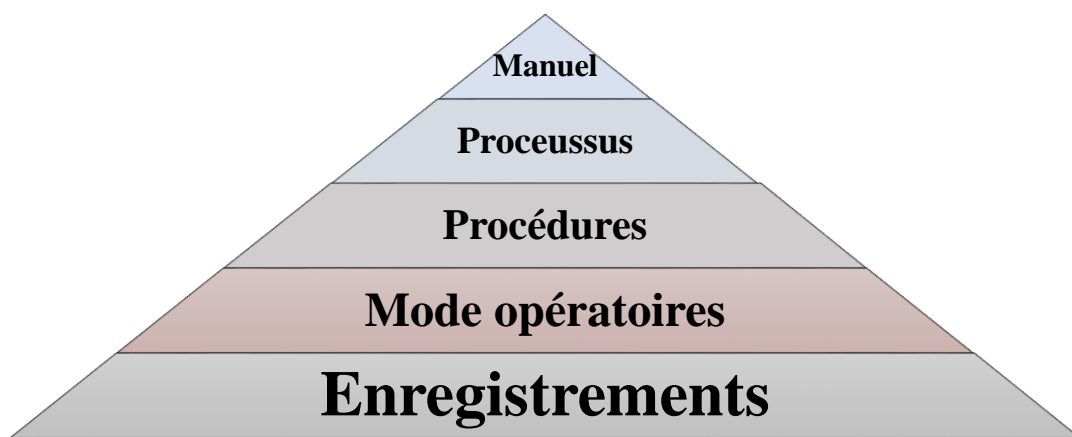
Source : élaboré par nous-mêmes à partir de (La norme ISO 9001 version 2015)& (La norme ISO 22000 version 2018)

**4.5.2. La pyramide documentaire :**

La dénomination "pyramide des documents" découle de sa représentation de la structure des documents pour le système de management intégré de la qualité et de la Sécurité des denrées alimentaires. À sa base, on retrouve des documents nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise.

La pyramide documentaire montre la classification hiérarchique des catégories de documents liés au système de management intégré. Elle présente les divers types de documents selon leur importance dans le SMI. Cette structure a pour objectif de gérer efficacement le système documentaire. (Eva, 2018), présentée comme suit :

**Figure 7:** Structure documentaire du SMI



Source : élaboré par nous même à partir de (Madelat, 2020)

- Le manuel : Il est considéré comme une référence interne, en décrivant la politique de l'entreprise, pour cela, il permet aussi la communication externe. (Daniele, 2018)

« *Manuel qualité*

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

*Note 1 à l'article : Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme (3.2.1) particulier ». (La norme 9000 version 2015)*

- Le processus : C'est un ensemble d'activités en interactions qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

« *Processus*

*Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour*

*produire un résultat escompté.*

*Note 4 à l'article : Les processus d'un organisme (3.2.1) sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée ». (La norme 9000 version 2015)*

- La procédure : Elle s'agit de la formalisation des actions nécessaires afin de réaliser une activité. (Daniele, 2018)

*« Procédure*

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

*Note 1 à l'article : Les procédures peuvent ou non faire l'objet de document ». (La norme 9000 version 2015)*

- Mode opératoire : Un document technique qui détaille les étapes spécifiques à suivre pour accomplir une tâche précise. (Daniele, 2018)
- Enregistrements : Ils sont utilisés pour prouver les résultats des activités en assurant leur traçabilité. (Daniele, 2018)

*« Enregistrement*

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

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

*Note 2 à l'article : En général, les enregistrements ne nécessitent pas de maîtrise des révisions ». (La norme 9000 version 2015)*

En synthèse, les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 exigent un système de management documentaire strict pour garantir la traçabilité et la fiabilité des informations importantes en matière de qualité et de sécurité alimentaire.

#### **4.6. Avantages et défis de la mise en place d'un système de management intégré :**

La mise en place d'un SMI pose divers défis aux entreprises, mais elle offre également des avantages dont elles peuvent bénéficier. Nous concentrons notre attention sur l'essentiel.

##### **4.6.1. Les avantages de la mise en place d'un SMI :**

Un système de management intégré guide toujours à une organisation plus efficiente, offrant certains avantages.

Selon (PIOTR, 2016),(OLIVEIRA, 2013) et (Eida, Haqimi, Muhd, & Mohd, 2017) les avantages de la mise en place d'un SMI dans les entreprises sont :

- La réalisation des économies de temps et de ressources pour l'entreprise, grâce à une gestion efficiente des ressources
- Réduction des coûts de management ;
- La Simplification de la documentation, des manuels et des procédures ;
- Intégration des audits internes ;
- Augmentation de la formation des employés ;
- Meilleure définition des responsabilités et des autorités ;
- Simplification des systèmes de management entraînant moins de conflits, de redondances et de confusions dans la documentation ;
- La diminution de la bureaucratie et des conflits entre les différents systèmes, grâce à une harmonisation des processus et des objectifs ;
- Une conformité de manière structurée et systématisée à la législation en vigueur ;
- Augmentation de la performance et de l'efficacité ;
- Amélioration de l'image externe de l'entreprise ;
- La Facilitation de la mise en évidence des aspects les plus importants de l'entreprise ;
- Un système de communication plus efficace et plus facile.

#### **4.6.2. Les défis de la mise en place d'un SMI :**

D'après (Eida, Haqimi, Muhd, & Mohd, 2017) les principales difficultés lors d'intégration des systèmes de management sont :

- Harmonisation insuffisante entre les systèmes de management
- Gestion opérationnelle différente pour tous ces systèmes de management
- Mauvaise qualité des ressources humaines
- Manque de collaboration entre les départements/unités
- Manque de temps pour l'intégration
- Ressources limitées - financières, ressources humaines, technologie

Par ailleurs, selon (Milica, Petronic, Katnic, Balić, & Milovanović, 2018) les obstacles liés à l'intégration des systèmes de management sont :

- La pénurie de ressources humaines pour le déploiement.
- Le manque de collaboration entre les départements.
- Le manque d'auditeurs spécialisés.

- Le manque de motivation et les différents modèles de chaque norme, cette dernière étant identifiée dans la majorité des recherches.

En résumé, l'étude approfondie du cadre conceptuel et l'exploration des différents concepts clés liés à notre sujet de recherche, nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du sujet.

### **Conclusion du chapitre I :**

Après avoir mené une revue de littérature et étudié les différents concepts liés à notre sujet de recherche, nous constatons que la combinaison de ces deux volets en prenant en compte à la fois les aspects pratiques et théoriques, nous a permis de développer une compréhension globale sur notre thème en ce qui concerne la mise en place d'un système de management intégré QSDA au sein de la SARL CROX INDUSTRIE.

**CHAPITRE II :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET**  
**CONTEXTUEL**

Suite à la présentation de la partie théorique de notre recherche, nous passons à l'étape suivante qui consiste à décrire de manière approfondie la démarche que nous avons suivie afin de conduire notre étude à son terme. Pour cela, ce chapitre est divisé en deux sections, la première section est dédiée à notre méthodologie choisie pour mener notre étude, incluant les différents outils et méthodes de collecte des données, et pour la deuxième section, nous allons présenter l'organisme d'accueil « SARL CROX INDUSTRIE ».

### **Section 01 : Cadre méthodologique**

Nous allons aborder dans cette section la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude, incluant les outils et les méthodes de collecte des données nécessaires, ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies.

#### **1. Présentation du projet :**

Notre recherche a pour objectif d'accompagner la SARL CROX INDUSTRIE dans la mise en place d'un système de management intégré selon les normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018. Nous commençons à rapprocher les deux normes pour identifier les similitudes dans les exigences entre l'ISO 9001 version 2015 et l'ISO 22000 version 2018 (rapprochement des normes), ce qui va nous permis d'effectuer un diagnostic, en comparant les pratiques actuelles de l'organisme d'accueil aux exigences des deux normes. Ce qui nous permis d'obtenir une compréhension claire du fonctionnement de l'entreprise ainsi que d'identifier les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise et les exigences des normes.

Ensuite, et après avoir identifié les écarts lors du diagnostic et afin de les combler, nous élaborons un plan d'action. Ce plan a pour objectif de faciliter la mise en place d'un système de management intégré conforme aux exigences des normes étudiées.

#### **2. Positionnement épistémologique :**

La littérature distingue trois principaux paradigmes, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ces paradigmes « *Constituent un ensemble de modèles, tracent des cartographies intellectuelles ou de référentiels dans lesquels les chercheurs en sciences sociales et de management peuvent s'adapter et revendiquer une orientation réaliste* ». (Bedaida, 2024).

Dans le cadre de notre étude, nous positionnons sur le paradigme de l'interprétativisme. Nous nous intéressons aux attitudes et aux comportements des acteurs impliqués dans la

démarche de mise en place d'un système de management intégré, cherchant à comprendre comment les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, employés, etc.) appréhendent et interprètent la mise en place de ce dernier. Nous nous concentrons sur leurs expériences et leurs interactions face à ce changement organisationnel. Ce qui permet d'explorer les enjeux, les défis et les opportunités liés à la mise en place de ce système (Dumez, 2011).

### **3. Approche méthodologique :**

Dans les sciences, le concept de « méthode » est défini d'une manière très précise « *Il s'agit de l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité* » (Mialaret, 2008)

La méthodologie est définie comme un ensemble de méthodes et de principes visant à accomplir une action spécifique. (Abousaid, 2023).

Dans le cadre de notre étude, qui porte sur la mise en place d'un système de management intégré QSDA, nous avons opté pour la recherche action, qui est de nature qualitative selon (Michèle, 2002). Selon (Josen, Fendt, & Point, 2018) : « *la recherche qualitative assure une visée compréhensive d'un phénomène à travers la construction d'un modèle* ».

La recherche action est issue des sciences sociales, et elle a été développée par Kurt Lewin. D'après (Matmati, 2020), l'objectif de Lewin était de produire des connaissances théoriques et des connaissances pratiques pour l'action. (Reason & Hilary, 2008) Définit la recherche action comme : « *un processus participatif visant à développer des connaissances pratiques dans la poursuite de buts humains valables. Elle cherche à réunir l'action et la réflexion, la théorie et la pratique, en participation avec d'autres, dans la recherche de solutions pratiques à des questions qui préoccupent les gens de façon urgente, et plus généralement l'épanouissement des individus et de leurs communautés* ».

Nous justifions le choix de l'approche qualitative : nous avons constaté à travers notre revue de littérature que dans les articles traités, les méthodes utilisées ont été de nature qualitative. De plus, cette approche est particulièrement pertinente pour améliorer les pratiques et les performances au sein des organisations. Notre étude consiste à la mise en place d'un système de management intégré QSDA au sein de SARL CROX INDUSTRIE, en adoptant cette approche de recherche qui implique l'utilisation des diverses méthodes qualitatives de collecte de données en travaillant en collaboration avec les acteurs internes de l'entreprise.

#### **4. Les méthodes de collecte de données :**

Pour la collecte des données, nous avons utilisé une diversité de méthodes, notamment :

##### **4.1. Analyse documentaire :**

C'est une méthode de recherche qualitative, consiste à examiner de manière systématique des documents écrits tels que des livres, des rapports, des articles de journaux et des notes de terrain. Cette méthode peut être utilisée pour recueillir des données pertinentes pour des études de cas, et des analyses comparatives. (Kempf, Watkins, & Arlo, 2000).

Dans le cadre de notre étude, nous avons consulté divers documents. En interne, la « SARL CROX INDUSTRIE » nous a donné accès à tous les documents nécessaires pour la réalisation de notre mémoire, notamment : l'organigramme ; les procédures ; les enregistrements ; et d'autres documents internes.

De plus, nous avons consulté des documents normatifs, notamment la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 22000 version 2018.

##### **4.2. L'observation :**

Elle s'agit de la collecte des données descriptives par le chercheur en s'impliquant dans le quotidien de l'organisation, groupes ou individu qu'il examine. En se concentrant sur l'observation de tous les éléments entourés. Cette méthode permet d'acquérir des données concrètes et vérifiables, contrairement aux données verbales. (Deslauriers, 1991; Dumez, 2011; Dumez, 2011) et (Thiertart, 2017).

Nous avons opté pour une démarche d'observation participante. Nous étions présentes sur le terrain de l'organisme d'accueil en tant qu'observatrices participantes, activement impliquées dans l'environnement de la SARL CROX INDUSTRIE. Nous avons pu observer d'une manière directe les interactions entre les différents services, ce qui nous a permis d'obtenir des informations approfondies sur le fonctionnement de l'entreprise.

##### **4.3. Groupes de discussion :**

Il s'agit des entretiens de groupe, regroupant de six à douze personnes et un animateur de réunion, pour discuter de manière structurée dans le cadre d'un sujet spécifique. (Gauthier, 2009). Dans le but de collecter le plus d'informations possible sur les pratiques de l'entreprise ainsi que d'évaluer le niveau de conformité de système existant (diagnostic), et toute information liée à la mise en place d'un système de management intégré, nous avons eu la

chance de participer à des groupes de discussion regroupant des participants issus des différents services de l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE.

**4.4. Brainstorming :**

Le brainstorming est une méthode de créativité, utile dans la collecte des informations et la résolution des problèmes. Il s'agit d'une réunion informelle visant à produire un maximum d'idées sur un sujet donné. (Attia & Salem, 2018).

En effet, nous avons réalisé des séances de brainstorming avec les responsables des services, afin d'identifier les parties intéressées pertinentes, ainsi que leurs attentes et besoins.

**4.5. L'entretien :**

Selon (Thietart, 2014) il existe trois types d'entretien : entretien non-directif, entretien directif et entretien semi-directif . Pour notre recherche, nous avons collecté les données en réalisant des entretiens semi-directifs.

D'après JASON & GLENWICK ( 2016) l'entretien semi-directif « *Tous les participants se voient poser un certain nombre de questions préétablies, conçues pour aborder des sujets particuliers, mais les questions sont réorganisées, adaptées et entrecoupées par d'autres questions en fonction des réponses du participant* » (Jason & Glenwick, 2016).

Dans le but de déterminer les enjeux internes et externes de l'organisme d'accueil, ainsi que d'élaborer des fiches descriptives des processus, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les différents responsables impliqués dans le projet de mise en place d'un SMI en utilisant un guide d'entretien (Voir Annexe B).

- Les interviewés :

Les personnes interviewées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Les personnes interviewés**

| Nom et prénom | Fonction                  | Thème               | Date  | Durée  |
|---------------|---------------------------|---------------------|-------|--------|
| A M           | Directeur général adjoint | Analyse du contexte | 02/04 | 45min  |
| I M           | Responsable production    |                     | 02/04 | 45 min |
| H A           | Responsable achat         |                     | 03/04 | 30 min |

|     |  |  |       |          |
|-----|--|--|-------|----------|
| M R | Directeur GRH  |  | 21/04 | 30 min   |
| H B | Directeur commercial                                 | Analyse du contexte + présentation des processus | 22/04 | 1h 15min |
| T L | Responsable contrôle qualité et sécurité alimentaire |  | 23/04 | 1h 15min |
| A S | Responsable logistique et planification              |  | 28/04 | 1h 15min |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens menés

**5. Les outils de collecte de données :**

Afin d’accueillir les données nécessaires pour notre sujet de recherche, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte des données :

**5.1. Grille d’auto-évaluation (checklist) :**

Afin d’identifier les écarts entre les exigences des deux normes ISO 9001 et ISO 22000 et ce qui est réellement appliqué dans l’entreprise (diagnostic), nous avons commencé par la conception des deux grilles d’auto-évaluation (check-list) en se basant sur les exigences des normes des chapitres 4 à 8 des deux normes. Cette évaluation a été menée par l’organisation des groupes de discussion avec les différents responsables des services.

La grille d’auto-évaluation est présentée dans la figure ci-dessous :

**Figure 8: Grille d’auto-évaluation : (la norme ISO 9001 version 2015)**



| Grille d'auto-évaluation selon la norme ISO 9001 : 2015 |  |  |             |                      |                    |                                  |                                |
|---|--|--|-------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Organisme évalué :                                      |  | SARL CROX INDUSTRIE  |             |                      |                    |                                  |                                |
| Evalueur :  |  | ZEGHAR Ikram Wafa , BELKACEM Rim   |             |                      |                    |                                  |                                |
| Date :  |  | 17/03/2024   |             |                      |                    |                                  |                                |
| Chapitres   | Articles   | EXIGENCES  | Coefficient | Niveau de conformité | Taux de conformité | Niveau de conformité de Chapitre | Taux de conformité de chapitre |
|   | 4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte | Doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour obtenir les résultats attendus | 1           |                      |                    |                                  |                                |
|   |  | Doit surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes           | 0           |                      |                    |                                  |                                |

Source : Elaborée par nous-mêmes à partir de (La norme ISO 9001 version 2015)

Ces grilles se présentent sous forme des grands tableaux regroupant les composantes essentielles de l'analyse des écarts, incluant : les chapitres, les articles (sous-chapitres), les exigences, coefficient, le niveau de conformité, le taux de conformité et les preuves).

### **5.2. Guide d'entretien :**

Pour garantir le bon déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir Annexe B) en se basant sur les méthodes d'élaboration des guides d'entretien semi-directif proposés dans les articles scientifiques (Bussi, 2022).

Ce guide a pour objectif de recueillir les informations nécessaires afin de déterminer les enjeux internes et externes de l'organisme d'accueil, ainsi que de recueillir les informations nécessaires sur le fonctionnement des processus afin d'élaborer des fiches descriptives de ces derniers.

Structure de guide d'entretien : le guide comprend neuf questions, qui sont rédigées de façon claire, facilitant ainsi à l'interviewé de répondre de manière précise. Structuré comme suit :

- Présentation : cette étape consiste à nous présenter ;
- Rappel de l'objectif de l'entretien : sujet et but de recherche ;
- Les questions à poser : devisées en deux thèmes.

Pour formuler les questions de notre guide d'entretien, nous nous sommes inspirés des exemples présentés dans les articles scientifiques (Gillet-Goinard & Seno, 2016). De plus, nous avons également utilisé les norme ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 comme références.

### **5.3. Grille d'observation :**

Durant notre stage pratique, nous avons effectué plusieurs visites dans les différents services de la SARL CROX INDUSTRIE, ce qui a nous permis d'observer tous les aspects relatifs à la mise en place d'un système de management intégré QSDA.

Pour cela, nous avons élaboré cette grille afin d'appréhender concrètement le fonctionnement de l'entreprise. Cette grille d'observation est élaborée en se basant sur des critères pertinents pour la mise en place d'un SMI QSDA, qui nous a permis de mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise.

**Tableau 6:** Grille d’observation

| <b>Critère</b>                   | <b>Éléments à observer</b> |
|----------------------------------|----------------------------|
| Interactions entre les processus |                            |

Source : nous-mêmes

**6. Analyse des données :**

Afin d’analyser les données collectées, nous avons utilisé divers outils. D’un côté, pour l’analyse des écarts, permettant de diagnostiquer l’état actuel, un fichier Excel a été utilisé. Grâce aux fonctionnalités d’analyse de données offertes par ce logiciel, nous avons pu analyser les données issues du diagnostic, qui ont été collectées à partir de la grille d’auto-évaluation. Cela nous a permis de calculer les taux de conformité de chaque sous-chapitre ainsi que de chaque chapitre.

Chaque exigence a été associée à une échelle de réponse allant de 0 à 6, fondée sur deux critères : l’application de l’exigence et sa documentation. (Alag hafedh & Forman, 2016).

**Tableau 7:** Échelle d’évaluation

| <b>Niveau de l’application et de la documentation</b> | <b>Coefficient</b> |
|---|--------------------|
| NON Appliquée et NON Documentée                       | <b>0</b>           |
| Partiellement Appliquée et NON Documentée             | <b>1</b>           |
| Partiellement Appliquée et Partiellement Documentée   | <b>2</b>           |
| Partiellement Appliquée et Totalemment Documentée     | <b>3</b>           |
| Totalemment Appliquée et NON Documentée               | <b>4</b>           |
| Totalemment Appliquée et Partiellement Documentée     | <b>5</b>           |
| Totalemment Appliquée et Totalemment Documentée       | <b>6</b>           |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de (Alag hafedh & Forman, 2016)

Pour calculer le niveau de conformité approximatif (NC) des sous-chapitres ainsi que des chapitres, nous avons utilisé la moyenne pondérée :

**Niveau de conformité = la somme des coefficients / nombre d'exigences**

Ensuite, nous avons calculé le taux de conformité (TC) par la formule suivante :

**Taux de conformité = (niveau de conformité /6) \*100**

Enfin, des graphiques de type « Radar » sont établis pour offrir une vue synthétique et claire des résultats.

- **Retranscription des entretiens :**

Nous avons enregistré les réponses des interviewés lors d'entretiens et procédé à leur retranscription de manière objective, en écrivant chaque mot échangé. Cette étape de retranscription offre une trace écrite et tangible de l'entretien, facilitant l'analyse des données recueillies, ainsi que l'organisation des informations. Certains extraits d'entretiens seront intégrés dans le chapitre dédié à la partie pratique.

En résumé, dans cette première partie du deuxième chapitre, nous avons exposé notre positionnement épistémologique, la méthodologie adoptée, les méthodes et les outils de collecte des données ainsi que les outils d'analyse de ces données. Cette démarche rigoureuse nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence de nos résultats.

## **Section 02 : Cadre contextuel**

Dans cette section, nous allons introduire l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE, en exposant son historique, sa fiche d'identité ainsi que ses gammes de produits fournis.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

La SARL CROX INDUSTRIE est une jeune marque algérienne spécialisée en snacking salé, précisément la fabrication de chips, réputé pour sa texture croustillante et son délicieux goût. Elle est située dans la zone industrielle de Staouali.



Son objectif s'agit de développer le marché algérien en encourageant la production locale. Elle vise à fournir des produits de qualité en répondant à la demande des consommateurs. Elle fournit deux gammes de produits CROX MAX et ZAP.

#### **1.1. Historique :**

SARL CROX INDUSTRIE a été créée en septembre 2017 par son fondateur Mr Hadj Moussa Tahar, sous le nom "Souffle plaste", et ce n'est qu'en Janvier 2021 qu'elle est devenue connue sous le nom de "SARL CROX INDUSTRIE".

#### **1.2. Vision et ambition :**

Depuis ses débuts, SARL CROX INDUSTRIE met en place tous les moyens nécessaires pour maintenir un standard d'excellence dans la production de ses chips. Pour cela, elle met à disposition une équipe qualifiée, et en utilisant des technologies développées de production pour atteindre ses objectifs.

*« L'innovation reste aussi au cœur de nos préoccupations ».*

#### **1.3. Fiche d'identité :**

Nous exposons la fiche d'identité de la SARL CROX INDUTRIE dans la figure ci-dessous :

Figure 9: Fiche d'identité du SARL CROX INDUSTRIE

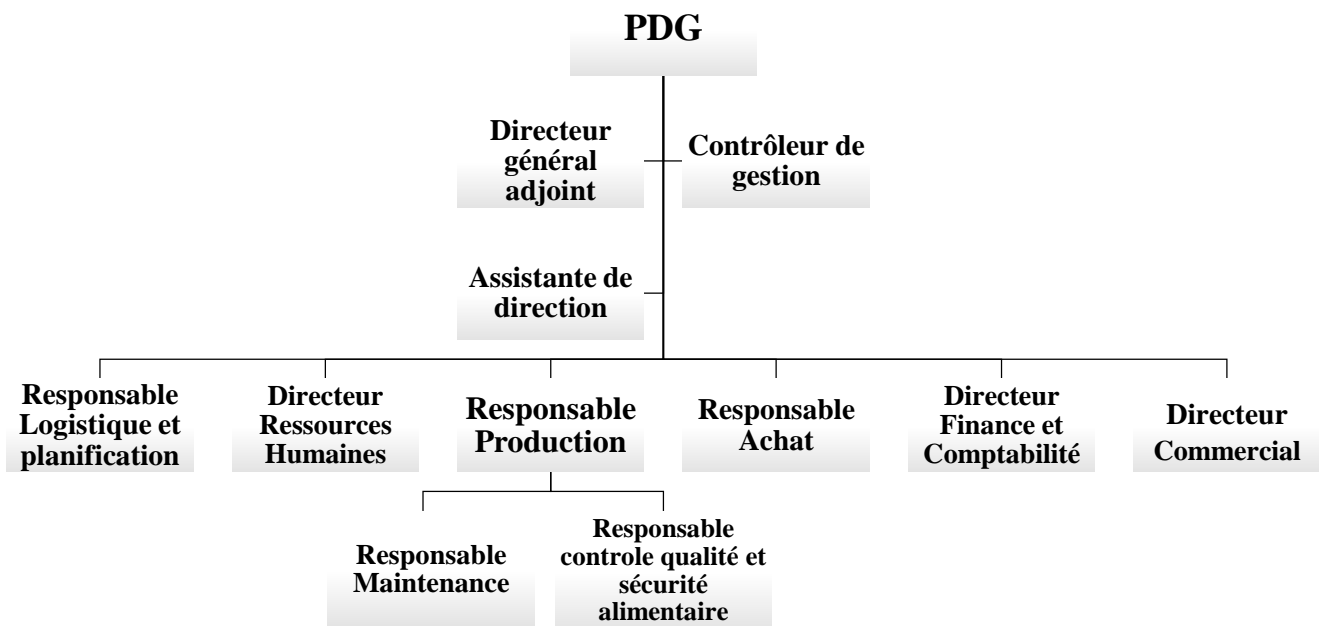
|  FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE<br>SARL CROX INDUSTRIE  |  |
|---|--|
| Statut juridique  | SARL ( Société à responsabilité limitée )                        |
| Gérant  | Mr Hadj Moussa Tahar   |
| Date de création  | Septembre 2017   |
| Capital social  | 300.000.000 DZ   |
| Secteur d'activité  | Agroalimentaire  |
| Activité  | Production et commercialisation de chips                         |
| Adresse   | Zone d'activité section 4 ILOT 371 LOT 07, Staoueli,<br>Alger    |
| Site web  | <a href="http://www.croxmax.dz">www.croxmax.dz</a>               |
| E-mail  | <a href="mailto:contact@dialyfood.com">contact@dialyfood.com</a> |
| Tel   | +213 (0) 770 35 50 50  |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes

#### 1.4. Organigramme :

La figure suivante expose l'organigramme de la SARL CROX INDUSTRIE :

Figure 10: Organigramme du SARL CROX INDUSTRIE



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes

### 1.5. Gammes de produits :

L'entreprise propose une variété de produits fabriqués à partir de différentes matières premières, réparties en deux catégories :

- Pellet : à base de pomme de terre déshydraté / Blé et Maïs.
- Soufflé : à base de semoule.

L'entreprise fournit plusieurs gammes offrant une variété de saveurs, présentées dans la figure ci-dessous :

Figure 11: Gammes de produits proposés par SARL CROX INDUSTRIE



Packaging : 14 grammes à 85 grammes



Packaging : 8 grammes à 15 grammes



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes

### Conclusion du chapitre II :

Dans ce chapitre, nous avons d'abord exposé l'approche méthodologique adoptée, fondée sur une approche qualitative, en détaillant les différents outils de collecte de données utilisés, ainsi que leurs explications. Ensuite, nous avons abordé la présentation de l'organisme d'accueil où se déroule notre stage de fin d'études, à savoir « SARL CROX INDUSTRIE ».

Ceci va nous permettre de passer au dernier chapitre relatif à la partie pratique de notre étude.

**CHAPITRE III :**  
**ÉTUDE DE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UN**  
**SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ**  
**SELON ISO 9001 V 2015 ET ISO 22000 V 2018 ET**  
**DISCUSSION**

Ce chapitre est dédié à la partie pratique de notre étude dont l'objectif est d'accompagner la SARL CROX INDUTRIE dans la mise place d'un SMI QSDA conforme aux exigences des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Commenant par la réalisation d'un diagnostic pour identifier les écarts existants en comparant la situation actuelle de « SARL CROX INDUSTRIE » avec les exigences des deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, ainsi que de rechercher le rapprochement de ces normes afin d'établir un système unique fondé sur leur intégration.

Ensuite, nous passons à l'élaboration d'un plan d'action visant à combler les lacunes identifiées, nous exposons ensuite les résultats obtenus accompagnés de leurs interprétations.

Enfin, nous abordons la discussion, ainsi que les suggestions découlant des résultats obtenus durant notre stage pratique, visant à améliorer la conformité et la performance du SMI QSDA au sein de l'entreprise.

### **Section 01 : Diagnostic du SMI et la proposition d'un plan d'action :**

Dans cette section nous commençons par la réalisation du diagnostic SMI, en proposant ensuite un plan d'action selon les résultats obtenus.

#### **1. Diagnostic du SMI par rapport aux exigences des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 22000 :2018 :**

Afin de réaliser le diagnostic SMI, nous avons participé à des groupes de discussion avec les différents responsables des services.

##### **1.1. Diagnostic du SMI :**

Afin d'effectuer le diagnostic, nous nous sommes basées sur deux grilles d'auto-évaluation (checklist) élaborées sur EXCEL, qui contiennent les exigences des deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, du chapitre 04 au chapitre 08. Cet outil nous a permis d'évaluer le niveau de conformité de la situation actuelle de SARL CROX INDUSTRIE par rapport aux exigences des deux normes ISO 9001 et ISO 22000.

Étant donné que notre recherche se concentre sur l'intégration de deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018, il est important de rechercher le rapprochement entre les exigences de ces dernières. Le tableau ci-après expose le rapprochement optimal que nous avons réussi à déduire :

**Tableau 8:** Rapprochement entre les exigences des deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

|  | Rapprochement   |                  | Taux de conformité (%) |
|--|---|------------------|------------------------|
|  | ISO 9001 : 2015   | ISO 22000 : 2018 |                        |
| <b>Chapitre 04 :<br/>Contexte de<br/>l'organisme</b> | 4.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte                      |                  | 8.5%                   |
|  | 4.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées    |                  | 16%                    |
|  | 4.3. Détermination du domaine d'application du système de management QSDA |                  | 10%                    |
|  | 4.4. Système de management de la qualité et ses processus                 |                  | 0%                     |
| <b>Chapitre 05 :<br/>Leadership</b>                  | 5.1. Leadership et Engagement   |                  | 15%                    |
|  | 5.2. Politique QSDA   |                  | 0%                     |
|  | 5.2.1. Etablissement de la politique QSDA                                 |                  | 0%                     |
|  | 5.2.2. Communication de la politique QSDA                                 |                  | 0%                     |
|  | 5.3. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme           |                  | 18%                    |
| <b>Chapitre 06 :<br/>Planification</b>               | 6.1. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités           |                  | 0%                     |
|  | 6.2. Objectifs QSDA et planification des actions pour les atteindre       |                  | 12%                    |
|  | 6.3. Planification des modifications                                      |                  | 0%                     |
| <b>Chapitre 07 :<br/>Support</b>                     | 7.1. Ressources   |                  | 26.5%                  |
|  | 7.1.1. Généralités  |                  |                        |
|  | 7.1.2. Ressources humaines  |                  |                        |
|  | 7.1.3. Infrastructure   |                  |                        |
|  | 7.1.4. Environnement de travail / pour la mise en œuvre des processus     |                  |                        |
|  | 7.2. Compétences  |                  | 20%                    |
|  | 7.3. Sensibilisation  |                  | 0%                     |
|  | 7.4. Communication  |                  | 0%                     |
|  | 7.5. Informations documentées   |                  | 15%                    |
|  | 7.5.1. Généralités  |                  |                        |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>7.5.2. Création et mise à jour des informations documentées</b> |  |
|  | <b>7.5.1. Maîtrise des informations documentées</b>                |  |

Source : Élaboré par nos soins à partir de (les normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018)

**1.2. Résultats du diagnostic :**

Après avoir évalué toutes les exigences (de chapitre 04 au chapitre 08) en s'appuyant sur les grilles d'autoévaluation (checklist), nous avons pu calculer le niveau et le taux de conformité de chaque sous-chapitre et ensuite de chaque chapitre, en enfin, mesurer la performance globale de l'organisme d'accueil en matière de SMI QSDA. En traduisant les résultats obtenus en graphique de type « Radar » créé sur Excel.

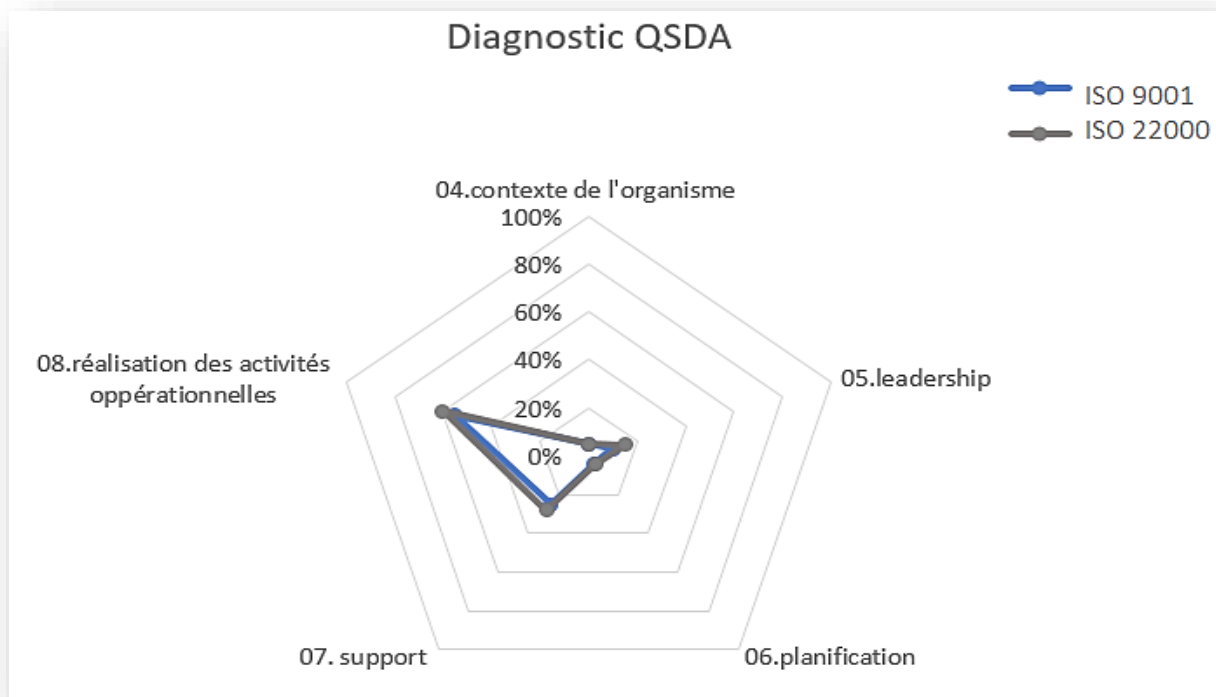
Les résultats globaux du diagnostic sont synthétisés dans le tableau présenté ci-dessous :

**Tableau 9:** Résultats du diagnostic SMI

| Chapitre  |  | ISO 9001 version 2015 |                    | ISO 22000 version 2018 |                    |
|-----------|--|-----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
|           |  | Niveau de conformité  | Taux de conformité | Niveau de conformité   | Taux de conformité |
| <b>04</b> | <b>Contexte de l'organisme</b>                   | 0.3                   | 05%                | 0.3                    | 05%                |
| <b>05</b> | <b>Leadership</b>                                | 0.6                   | 10%                | 0.9                    | 15%                |
| <b>06</b> | <b>Planification</b>                             | 0.25                  | 4.1%               | 0.3                    | 5%                 |
| <b>07</b> | <b>Support</b>                                   | 1.5                   | 25%                | 1.68                   | 28%                |
| <b>08</b> | <b>Réalisation des activités opérationnelles</b> | 3.3                   | 55%                | 3.6                    | 60%                |

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats globaux du diagnostic SMI sont représentées dans les figures ci-dessous sous forme d'un diagramme « Radar » :

**Figure 12:** Représentation graphique des résultats du diagnostic SMI QSDA

Source : Élaborée par nous-mêmes

Après avoir évalué le niveau de conformité de chaque chapitre, en se référant à une échelle de notation de 0 à 6, où 6 correspond à une conformité totale (totalement appliquée et totalement documentée), et 0 correspond à une non-conformité (non appliquée et non documentée), en calculant ensuite le taux de conformité à partir de niveau de conformité, les résultats obtenus de la conformité de système de management intégré QSDA montrent que certaines parties du système sont en conformité partielle.

Globalement, ces résultats montrent que tous les chapitres présentent des niveaux de conformité similaires, où les chapitres 4, 5 et 6 sont les plus critiques avec un taux de conformité qui ne dépasse pas 15%. Ils concernent respectivement le contexte de l'organisme (avec un taux de 05% pour les deux systèmes, où les enjeux externes et internes sont indéterminés, les parties intéressées sont partiellement identifiées mais leurs besoins et attentes ne sont pas définis, les processus de SMI QSDA ne sont pas établis, ainsi que pour le domaine d'application qui est défini mais pas documenté), le leadership (avec un taux de 10% pour le SMQ et de 15% pour le SMSDA qui est justifié par l'engagement de l'entreprise dans le SMSDA en premier lieu), et pour la planification (avec un taux de conformité qui ne dépasse pas 5% à cause de manque d'analyse des risques relative au §6.1, ainsi que à

l'absence des modifications relatives aux § 6.3 car le système est n'est pas encore mis en place ).

Pour le chapitre 07 qui a un taux de 25% pour le SMQ et 28% pour le SMSDA, qui montre qu'il y a une amélioration par rapport aux chapitres précédents, mais il reste encore beaucoup à faire pour atteindre un niveau satisfaisant de conformité (ce qui est justifié par certains écarts par rapport aux exigences des deux normes, incluant le manque de plan de communication et le manque de sensibilisation).

Passant au chapitre 8, il est évident que les exigences de ce chapitre sont partiellement conformes, bien que ce chapitre soit considéré comme le plus avancé pour les deux systèmes, avec 55% de conformité pour le SMQ, car l'entreprise réalise la production, et un taux de 60% pour le SMSDA, ce qui est justifié par l'état d'avancement réalisé par la SARL CROX INDUSTRIE concernant la démarche HACCP.

Enfin, et comme un constat final, nous concluons clairement que le taux de conformité global est faible, et qu'il est crucial d'entreprendre des actions d'amélioration pour réduire ou éliminer les écarts identifiés par rapport aux exigences des deux normes ISO 9001 et ISO 22000 afin d'obtenir la conformité totale à ces normes.

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

Suite à l'identification des écarts par rapport aux exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000, nous avons élaboré un plan d'action sous forme de tableau (Voir Annexe A). Ce plan présente les actions à mettre en œuvre pour se conformer aux exigences normatives étudiées, les responsabilités associées, les résultats attendus de la mise en œuvre des actions planifiées, ainsi que les méthodes pour évaluer ces résultats.

Dans notre cas, nous accompagnons l'organisme d'accueil depuis le début de la mise en place de son système de management intégré de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires.

### **Section 02 : Réalisation du plan d'action**

Cette section est consacrée à la présentation de l'application du plan d'action que nous avons élaboré, pour traiter les non-conformités identifiées. Nous discuterons à la fin des résultats obtenus.

**1. La réalisation du plan d'action :**

Dans le cadre de notre mémoire et en nous appuyant sur le plan d'action que nous avons élaboré, nous entreprenons la mise en œuvre de certaines actions.

Notre accompagnement a été significative dans le développement de chapitre 4 correspondant au contexte de l'organisme et chapitre 5 correspondant au leadership, à savoir :

- L'élaboration de la politique qualité et sécurité des denrées alimentaires ;
- La détermination des enjeux internes et externes de l'organisme d'accueil ;
- La détermination des parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes ;
- La documentation du domaine d'application ;
- La conception du système de management en décrivant ses processus, et en clarifiant leurs interactions.

❖ **Analyse des entretiens :**

Le tableau suivant résume les informations clés que nous avons retiré des réponses des interviewés :

**Tableau 10:** Analyse des entretiens

| Questions                             | Analyse des réponses  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Thème 01 : Analyse du contexte</b> |   |
| <b>1 - Forces</b>                     | L'entreprise se distingue par l'usine complémentaire de fabrication de la pellet (matière première) qui a permet de réduire les couts de production de chips ,ce qui a permis de proposer des prix compétitifs sur le marché, l'expertise dans le domaine, la bonne image de marque qui est renforcée par une équipe jeune, productive et qualifiée, ainsi que par la maîtrise des procédés de fabrication, combinée à de bonnes pratiques d'hygiène, garantissant un produit de haute qualité. |
| <b>2 - Faiblesses</b>                 | Les points faibles identifiés incluent la distribution indirecte de produit fini, actuellement, l'entreprise passe par des intermédiaires pour vendre ses produits finis aux consommateurs finaux, ce qui limite son champ de distribution, cette situation provoque une présence commerciale faible dans le nord (centre) et le  |

|  |  |
|--|--|
|  | sud de pays. Ainsi que le manque d'un pilote marketing, ce qui entraîne une incohérence des actions et des décisions concernant le marketing.  |
| <b>3-Opportunités</b>                        | Les facteurs externes qui peuvent représenter des opportunités pour l'entreprise sont liés à la croissance démographique, à l'augmentation de la demande de chips en raison de la croissance de la culture de consommation de ce dernier, à l'évolution des équipements de la production, à l'évolution des logiciels liés à l'activité de l'entreprise ainsi qu'au développement des TIC, à la volonté politique vers le développement de l'exportation, à la tendance écologique du pays vers le développement durable, à la démarche HACCP exigée par la réglementation, au développement du marché international, au développement de nouveaux réseaux régionaux de distribution, ainsi qu'à l'augmentation de la part de marché.                                |
| <b>4 – Menaces</b>                           | Les facteurs externes qui peuvent menacer l'activité de l'entreprise sont liés à la concurrence élevée, la dévaluation monétaire, la rigidité de l'activité économique du pays, la tendance de changement de comportement des consommateurs vers une alimentation plus saine, La perception du consommateur à propos du produit entraîne sa recherche de produits de substitution plus sains, provoquant une diminution de la demande, l'adoption des concurrents aux technologies développées, la complexité des démarches administratives d'autorisations, l'évolution de la réglementation, ainsi que l'engagement des concurrents vers la certification de système de management environnemental ISO 14001 et responsabilité sociétale des entreprises ISO 26000 |
| <b>Thème 02 : Présentation des processus</b> |  |
| <b>Description des processus</b>             | Grace aux entretiens, et en s'appuyant sur le guide d'entretien, nous avons pu recueillir les informations nécessaires afin d'établir les fiches processus, incluant : la finalité des processus, les activités principales, les données et les documents nécessaires au fonctionnement des processus, les éléments d'entrée ainsi que leurs sources, les éléments de sortie avec leurs destinations, ainsi que les indicateurs de surveillance accompagnés par leurs formules de calcul et leur fréquence de suivi.   |

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens menés

**1.1. Elaboration de la politique QSDA :**

La direction générale de SARL CROX INDUSTRIE a fixé des objectifs stratégiques en matière qualité et de sécurité des denrées alimentaires, qui sont présentés dans le tableau ci-dessous. En élaborant la politique QSDA en collaboration avec notre tuteur de stage (Voir Annexe C).

**Tableau 11:** Objectifs stratégiques en matière QSDA

| Qualité  | Sécurité des denrées alimentaires  |
|--|--|
| <p><b>La satisfaction de nos clients</b></p> <p>En favorisant l’écoute de nos clients afin de répondre aux leurs besoins et attentes dans le souci d’accroître leur satisfaction</p> | <p><b>Améliorer en continu nos pratiques et nos performances en matière de sécurité alimentaire</b></p> <p>En assurant le contrôle de produit tout en long de la chaîne alimentaire, et en respectant les exigences réglementaires et normatives applicables</p> |

Source : document interne





**1.2. Analyse du contexte de SARL CROX INDUSTRIE :**



Dans le cadre de la compréhension de l'organisme et de son contexte relatif au chapitre 4.1, et afin d’aligner le SMI QSDA avec le contexte de la SARL CROX INDUSTRIE, il est crucial de déterminer les enjeux internes et externes du contexte dans lequel l'activité de l’entreprise est exercée.

Dans le but de se conformer à cette exigence, la détermination des enjeux internes et externes est réalisée à partir des données obtenues lors d'entretiens menés avec le directeur général adjoint et les responsables des différents services de l’entreprise, en s'appuyant sur un guide d'entretien.

En considération du fait que les deux normes ne spécifient aucune méthode pour répondre à cette exigence, nous avons opté pour la méthode PESTEL afin de déterminer les enjeux externes, présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 12:** Analyse PESTEL (enjeux externes)

| PESTEL   | Enjeux externes  |   |
|--|--|---|
|  | Opportunités   | Menaces   |
| <b>Politique</b><br>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité gouvernementale</li> <li>• Volonté politique vers le développement de l'exportation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de l'importation des MP</li> </ul>   |
| <b>Economique</b><br>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du marché international</li> <li>• Développement de nouveaux réseaux régionaux de distribution</li> <li>• Augmentation de la part de marché</li> <li>• Plan national de développement des activités de production (mécanique, énergie, pharmaceutique, agroalimentaire)</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité économique</li> <li>• Concurrence élevée</li> <li>• Dévaluation monétaire</li> <li>• Rigidité de l'activité économique du pays</li> <li>• Stagnation ou diminution de la demande sur le produit</li> <li>• Augmentation continue du coût de l'énergie, électricité...</li> <li>• Pénurie de matières premières provoquant une augmentation des prix</li> </ul> |
| <b>Socio-Culturel</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion élevée de catégorie jeune dans le marché</li> <li>• Croissance démographique</li> <li>• Confiance des clients</li> <li>• Relation bénéfique entre SARL CROX INDUSTRIE et les prestataires</li> <li>• Augmentation de la demande de chips en raison de la croissance de la culture de consommation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception du consommateur à propos du produit</li> <li>• Produits de substitution (Possibilité de changement dans les préférences des consommateurs)</li> <li>• La tendance de changement de comportement des consommateurs vers une alimentation plus saine</li> </ul>   |
| <b>Technologique</b><br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des TIC (Les technologies de l'information et de la communication)</li> <li>• L'évolution des équipements de la production</li> <li>• Evolution des logiciels liés à l'activité de l'entreprise</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La non adaptation aux technologies développés</li> <li>• Cyber-Attaque</li> <li>• Adoption des concurrents aux technologies développées</li> </ul>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Environnemental</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La bonne gestion des déchets</li> <li>• Tendance écologique du pays vers le développement durable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents s'engagent dans la certification de système de management environnemental ISO 14001 et responsabilité sociétale des entreprises ISO 26000</li> </ul> |
| <p><b>Légal</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obligation de l'HACCP pour les entreprises agroalimentaires</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité des démarches administratives d'autorisations</li> <li>• Evolution de la réglementation</li> </ul>  |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens menés avec les collaborateurs

Passant aux enjeux internes, qui sont les forces et les faiblesses, en cherchant à identifier les forces de la SARL CROX INDUSTRIE, le directeur général adjoint déclare : « *La SARL CROX INDUSTRIE est une jeune entreprise, qui a réussi à établir une bonne image de marque, et nous comptons poursuivre sur cette voie pour consolider notre position face à la concurrence et continuer notre développement* »

Ainsi, le directeur commercial déclare : « *Bien que notre entreprise ait été créée en 2017 seulement, elle a rapidement atteint un certain niveau de succès grâce à l'expertise des plusieurs responsables dans le domaine de production de chips. Aujourd'hui, nous sommes en concurrence avec des marques plus anciennes dans ce domaine* ».

Ainsi, le responsable de production, qui est notre tuteur de stage, déclare : « *nous sommes fiers de maîtriser les procédés de fabrication de nos produits, accordant une grande importance aux bonnes pratiques d'hygiène tout en long de notre processus de production. Aussi, grâce à notre usine complémentaire dédiée à la fabrication du pellet, nous avons réussi à réduire les coûts de production, ce qui nous permet de proposer des prix compétitifs sur le marché.* »

Ceci est un aperçu de nos entretiens semi-directifs. Cet échange nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension et de recueillir des données précieuses sur plusieurs points.

Le tableau ci-dessous présente les enjeux internes du SARL CROX INDUSTRIE :

**Tableau 13:** Les enjeux internes du SARL CROX INDUSTRIE

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens menés avec les collaborateurs

| <b>Enjeux internes</b> |   |
|------------------------|---|
| <b>FORCES</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix compétitifs</li> <li>• Bonne image du marque</li> <li>• Equipe jeune</li> <li>• Personnel qualifié</li> <li>• Produits de haute qualité</li> <li>• L'existence d'une vision d'amélioration continue</li> <li>• La maitrise des procédés de fabrication</li> <li>• Productivité élevée.</li> <li>• Bonnes pratiques d'hygiène</li> <li>• Un avantage concurrentiel grâce au usine complémentaire de fabrication du pellet</li> <li>• Développement d'un avantage concurrentiel fort, basé sur l'expertise</li> </ul> |
| <b>FAIBLESSES</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution indirecte</li> <li>• Manque de pilote marketing (possibilité d'une incohérence des actions et décisions)</li> <li>• Présence commerciale faible dans le nord (centre) &amp; le sud de pays</li> </ul>   |

Source : élaboré par nous-mêmes

### 1.3. Les parties intéressées, leurs besoins et attentes :

L'identification des parties intéressées ainsi que la détermination de leurs besoins et attentes ont été réalisées par un brainstorming avec les responsables des services de l'entreprise.

Nous avons commencé par lister les parties intéressées ayant un impact qu'il soit positif ou négatif sur la mise en place de système de management intégré. Ensuite, nous avons déterminer les besoins et attentes de chaque partie intéressée identifiée, y compris celles au sein de l'entreprise. Conséquemment, et sur la base des données recueillies, un tableau des parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes, a été élaboré.

- **Évaluation de pertinence des parties intéressées :**

Pour approfondir la relation avec l'ensemble des parties intéressées, nous avons déterminé et évalué leur degré de pertinence en collaboration avec les responsables des services, en

nous basant sur deux critères : le niveau de pouvoir/influence et le niveau d'intérêt, en utilisant une échelle de notation de 01 à 05.

**Tableau 14:** Échelle d'évaluation de niveau de pouvoir/influence et d'intérêt

| Niveau      | Notation |
|-------------|----------|
| Très faible | 01       |
| Faible      | 02       |
| Moyen       | 03       |
| Elevé       | 04       |
| Très élevé  | 05       |

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessous présente les besoins, les attentes et le degré de pertinence de chaque partie intéressée :

**Tableau 15:** Les parties intéressées, leurs besoins et attentes

| Identification               |   | Besoins / Attentes  | Classification |          |                   |
|------------------------------|---|---|----------------|----------|-------------------|
| Parties Intéressées          | Rôles   | Besoins et attentes   | Pertinence     |          | Interne / Externe |
|                              |   |   | Inf / Pouv     | Int      |                   |
| <b>La direction générale</b> | Garantir la fiabilité du système de management intégré QSDA ;<br><br>Définition des orientations stratégiques en terme de qualité et de sécurité des données alimentaires . | Personnel impliqué, conscient et compétent ;<br><br>Respect de règlement interne<br><br>Atteinte des objectifs fixés ;<br><br>Augmentation de chiffre d'affaire | <b>5</b>       | <b>5</b> | <b>Interne</b>    |

|                              |   |  |          |          |                |
|------------------------------|---|--|----------|----------|----------------|
| <b>Les employés</b>          | Mettre en œuvre la stratégie QSDA afin d'atteindre les objectifs fixés                              | Conditions de travail adéquates<br>Sécurité d'emploi<br>Développement professionnel<br>Reconnaisances et motivation  | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>Interne</b> |
| <b>Fournisseurs</b>          | Assurer la disponibilité des matières premières de qualité dans les délais et avec le meilleur prix | Respect de délais de paiement ;<br>Respect de contrat<br>Relation à long terme ;<br>Augmentation de CA   | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Prestataires externes</b> | Fournir des prestations de qualité requise  | Respect de délais de paiement ;<br>Respect de contrat de prestation<br>Augmentation de CA  | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Concurrents</b>           | Une source d'apprentissage et de référence  | Veille stratégique<br>( Benchmarking)<br>Eviter la concurrence déloyale ;<br>Respecter les règles du marché.   | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Clients</b>               | La consommation et la participation à l'amélioration des produits fournis                           | Un produit de qualité, sain et sûr ;<br>Bon rapport qualité-prix<br>L'écoute et la réponse aux leurs exigences et spécifications   | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Pouvoirs publics</b>      | Elaboration de la réglementation , et le contrôle   | Respect des exigences légales et réglementaires en vigueur relatives à l'activité ;<br>Assurer la qualité et la sécurité des produits fournis aux consommateurs<br>Contribution à la richesse nationale<br>; Accroissement des postes de travail | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>Externe</b> |

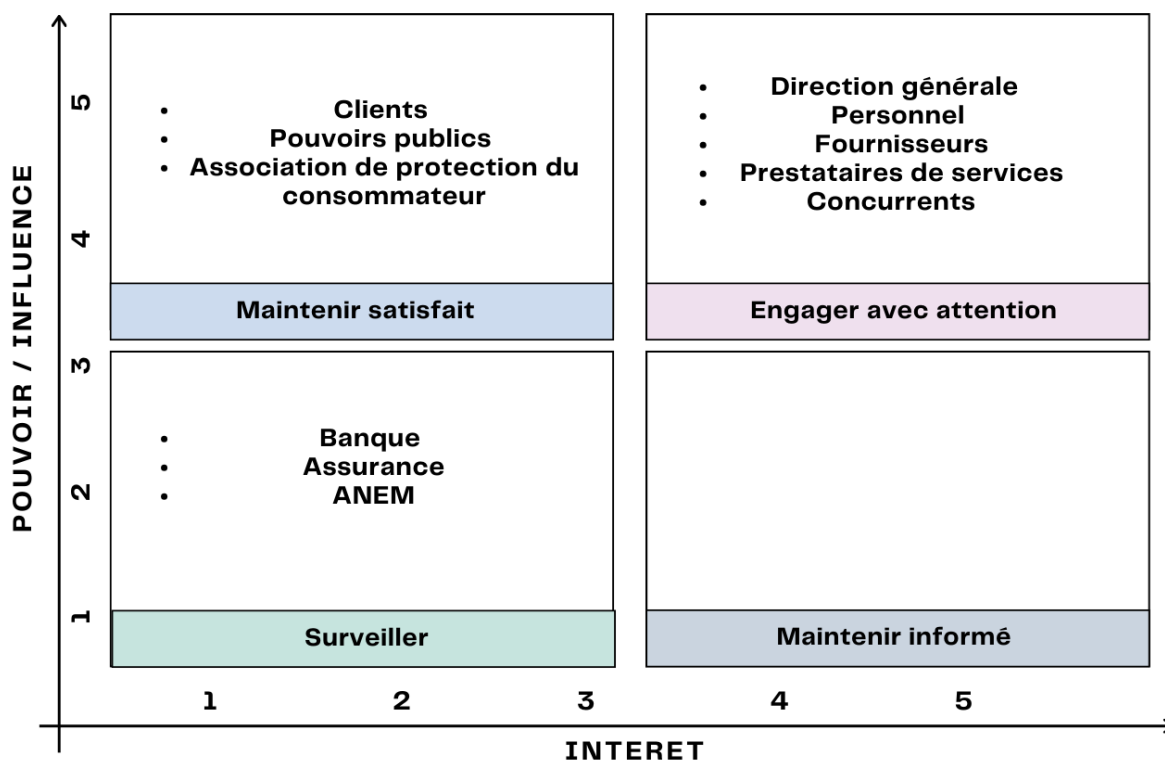
|  |   |  |          |          |                |
|--|---|--|----------|----------|----------------|
| <b>Association de protection du consommateur</b> | Garantir le respect des droits et les intérêts des consommateurs                                  | Offrir des produits de qualité, surs et sains, en respectant les attentes des consommateurs en matière de santé et de sécurité alimentaire ;<br><br>Respect de la réglementation en vigueur ;<br><br>Favoriser la transparence et la traçabilité des produits alimentaires | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Banque</b>                                    | Offrir des services financiers  | Respect des transactions et échéances financières, sans dettes impayés ;<br><br>Engagement dans les services financiers  | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>Externe</b> |
| <b>Assurance</b>                                 | Couverture de l'activité de l'entreprise contre les multirisques variés auxquels elle est exposée | Paiement à échéance chaque début d'année ;<br><br>Garantir la couverture de maximum des biens en cas des accidents   | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>Externe</b> |
| <b>ANEM</b>                                      | Répondre aux besoins en recrutement (Mettre en relation l'offre et la demande d'emploi)           | Recrutement des employés via son réseau ;<br><br>Respect de la réglementation en vigueur ;<br><br>Fourniture des postes de travail   | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>Externe</b> |

Source : Élaboré par nos soins

• **Matrice influence / intérêt :**

Suite à l'évaluation du degré de pertinence, nous avons procédé à la classification des parties intéressées en quatre catégories distinctes à l'aide d'une matrice d'influence et d'intérêt. Cette matrice fournit une vue synthétique des parties intéressées à prendre en considération en priorité, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 13: Matrice pouvoir/intérêt des parties intéressées



Source : Élaborée par nous-mêmes

**1.4. Domaine d’application :**

Conformément aux exigences du chapitre 4.3, relatif à la détermination du domaine d'application, la DG a déterminé le périmètre du SMI, qui se présente comme suit : « Le système de management intégré QSDA s'applique à toutes les activités et tous les produits de SARL CROX INDUSTRIE », mais il n'est pas documenté. Donc, nous avons élaboré le document intitulé "Domaine d'application " (Voir Annexe D), A cet effet, nous avons présenté dans ce document les produits et les activités de l'entreprise concernés par la certification, ainsi que les exigences des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 qui ne sont pas incluses, accompagnées des justifications.

**1.5. Conception du système de management :**

La mise en œuvre de système de management intégré de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires nécessite l'identification des processus sur lesquels il repose, leur définition de manière claire par la description de leur fonctionnement ainsi que les interactions entre eux, et enfin leur documentation.

Pour ce faire, comme une première étape nous avons procédé à lister les processus constitutifs du domaine d’application du SMI QSDA déterminé par la direction générale. Puis, nous avons passé à leur description et à leur documentation par des fiches processus.

Les processus ont été classés en 3 types de processus, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 16:** Les processus du SARL CROX INDUSTRIE

| <b>Type de Processus</b> | <b>Processus</b>                         | <b>Code</b>      |
|--------------------------|--|------------------|
| <b>Mangement</b>         | Pilotage de l’entreprise                 | <b>PS-MGT-01</b> |
|                          | Gestion de SMI                           | <b>PS-MGT-02</b> |
| <b>Réalisation</b>       | Production                               | <b>PS-RLS-01</b> |
|                          | Contrôle Qualité et Sécurité Alimentaire | <b>PS-RLS-02</b> |
|                          | Commercial                               | <b>PS-RLS-03</b> |
| <b>Support</b>           | Achat                                    | <b>PS-SPR-01</b> |
|                          | Logistique et planification              | <b>PS-SPR-02</b> |
|                          | Gestion des Ressources Humaines          | <b>PS-SPR-03</b> |
|                          | Maintenance                              | <b>PS-SPR-04</b> |
|                          | Finance et Comptabilité                  | <b>PS-SPR-05</b> |

Source : Elaboré par nous-mêmes en collaboration avec le tuteur de stage

**1.5.1. Description et documentation des processus – Fiches processus :**

Une fois que les processus sont identifiés et classés, et par respect de l’un des principes de management de la qualité, qui est « l’approche processus », que nous cherchons à

promouvoir, nous avons procédé à l'élaboration de quatre fiches descriptives relatives aux quatre processus, en identifiant pour chaque processus :

- L'intitulé de processus
- Le pilote de processus
- La finalité de processus
- Les éléments d'entrée ainsi que leurs sources
- Les éléments de sortie avec leurs destinations
- Les activités principales
- Les documents associés et les données nécessaires
- Les indicateurs de surveillance

Notre choix porte sur les processus ci-dessous :

- Processus de management :
  - Processus Gestion de SMI
- Processus de réalisation :
  - Processus Contrôle qualité et sécurité alimentaire
  - Processus Commercial
- Processus de support :
  - Processus Logistique et planification


Grâce aux entretiens réalisés avec les responsables des processus concernés en suivant un guide d'entretien, ainsi qu'aux observations participantes que nous avons menées au niveau de SARL CROX INDUSTRIE, nous avons approfondi notre compréhension du fonctionnement de l'entreprise en recueillant les données nécessaires pour décrire et documenter ces processus.

- **Processus Commercial :**

Il est défini comme un processus opérationnel, relevant du deuxième type de processus. En cherchant à déterminer la finalité du processus, le pilote du processus en question, qui est le directeur commercial, a déclaré que : « *La mission principale de ce processus est de maximiser les opportunités de vente tout en maintenant la satisfaction des clients, de négocier des conditions commerciales favorables, de promouvoir les relations commerciales et de garantir l'atteinte des objectifs de vente dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise* ».

Ceci est un extrait de notre entretien, qui nous a permis d'élaborer le fiche processus « Commercial » comme présentée ci-dessous :

**Figure 14:** Fiche processus Commercial

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b>   | <b>Code : PS-RLS-03</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 23/04/2024</b> |
| <b>Intitulé de processus</b>  | <b>Finalité de processus</b>   | <b>Pilote de processus</b>   |
| Commercial  | Répondre aux besoins des clients et assurer leur satisfaction, et promouvoir d'augmenter le Chiffre d'Affaire de l'entreprise. | Directeur Commercial   |

| Activité principale                                    | Documents / Données nécessaires  | Documents associés   |
|--|--|--|
| Planifier les prévisions annuelles de ventes           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données historiques des ventes</li> <li>▪ Planning de suivi des livraisons</li> <li>▪ Fiche technique PF</li> <li>▪ Fiche de suivi de commande</li> <li>▪ Fich de réclamation client</li> <li>▪ Rapports des ventes</li> <li>▪ Accusé de réception de commande</li> <li>▪ Bon de livraison</li> <li>▪ Fiche de réclamation client renseignée ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règlement interne de l'entreprise</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Registre de réclamation clients</li> <li>▪ Rapports d'activité</li> <li>▪ Normes (ISO 9001, ISO 22000)</li> <li>▪ Politique QSDA</li> </ul> |
| Réceptionner, traiter et valider la commande           |  |  |
| Assurer le recouvrement et la livraison de la commande |  |  |
| Réceptionner et transférer la réclamation client       |  |  |
| Répondre à la réclamation de client                    |  |  |

| Indicateurs de surveillance                   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| Indicateurs                                   | Formule de calcul                          | Fréquence de suivi        |
| Taux de réalisation des objectifs commerciaux | (Objectifs réalisés / Objectifs fixés)*100 | Mensuelle , trimestrielle |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| Taux de croissance du chiffre d'affaires | $((\text{CA actuel} - \text{CA précédent}) / \text{CA précédent}) * 100$  | Annuelle  |
| Taux de satisfaction des clients         | $(\text{Nbr de clients satisfaits} / \text{Nbr total des clients}) * 100$ | Mensuelle |
| Taux de marge brute                      | $(\text{Marge brute} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$                  | Mensuelle |

Source : Élaborée par nos soins

• **Processus Logistique et planification :**

Il s'agit d'un processus de support, lors de l'entretien avec le pilote processus en question, il déclare : « *Avant d'occuper le poste de responsable logistique, j'ai assumé la responsabilité de la planification, incluant la planification du planning de production et de l'approvisionnement. Suite à ma promotion en tant que responsable logistique, j'ai continué à superviser mes tâches précédentes tout en prenant en charge les nouvelles responsabilités, la mission de ce processus implique notamment de garantir la disponibilité des matières premières et des articles de conditionnement pour la fabrication de produit fini. Cela se fait en planifiant rigoureusement l'approvisionnement, qui est ensuite transmis au processus achat, ainsi que la planification du planning de production en collaboration avec le responsable production et le directeur commercial, qui est transmis ensuite aux processus suivants : production, contrôle qualité et sécurité alimentaire, gestion des ressources humaines, maintenance, achat et commercial* ».

Ceci est un extrait de notre entretien, qui nous a permis d'élaborer le fiche processus « Logistique et planification » comme présentée dans (l'annexe E) avec les autres fiches processus élaborées.

Il est à noter que la fiche processus Gestion de SMI est élaborée comme une recommandation.

**1.5.2. Les interactions entre les processus-Matrice des interactions :**

Après avoir pu décrire et documenter le fonctionnement de chaque processus choisi dans des fiches processus, ainsi que d'observer d'autres interactions en se basant sur une grille d'observation, présentée ci-dessous :

**Tableau 17:** Grille d'observation

| Critère                          | Éléments observés   |
|----------------------------------|---|
| Interactions entre les processus | <p>En observant attentivement les différents services de l'organisme d'accueil lors de nos visites répétitives, surtout dans le laboratoire, nous avons pu comprendre le fonctionnement des processus, ce qui nous a permis de déterminer certaines interactions.</p> <p>-Des échantillons de produit fini sont transmis par le processus production au pilote processus contrôle qualité et sécurité alimentaire, qui élabore la fiche technique de produit fini, après la réalisation de certaines analyses, en envoyant cette fiche au pilote processus commercial.</p> <p>Fiche de contrôle de réception de matière première est élaborée par le pilote processus contrôle qualité et sécurité alimentaire, qui transmet cette fiche au pilote processus logistique et planification afin de stocker la matière première dans le dépôt.</p> |

Source : élaborée par nous-mêmes

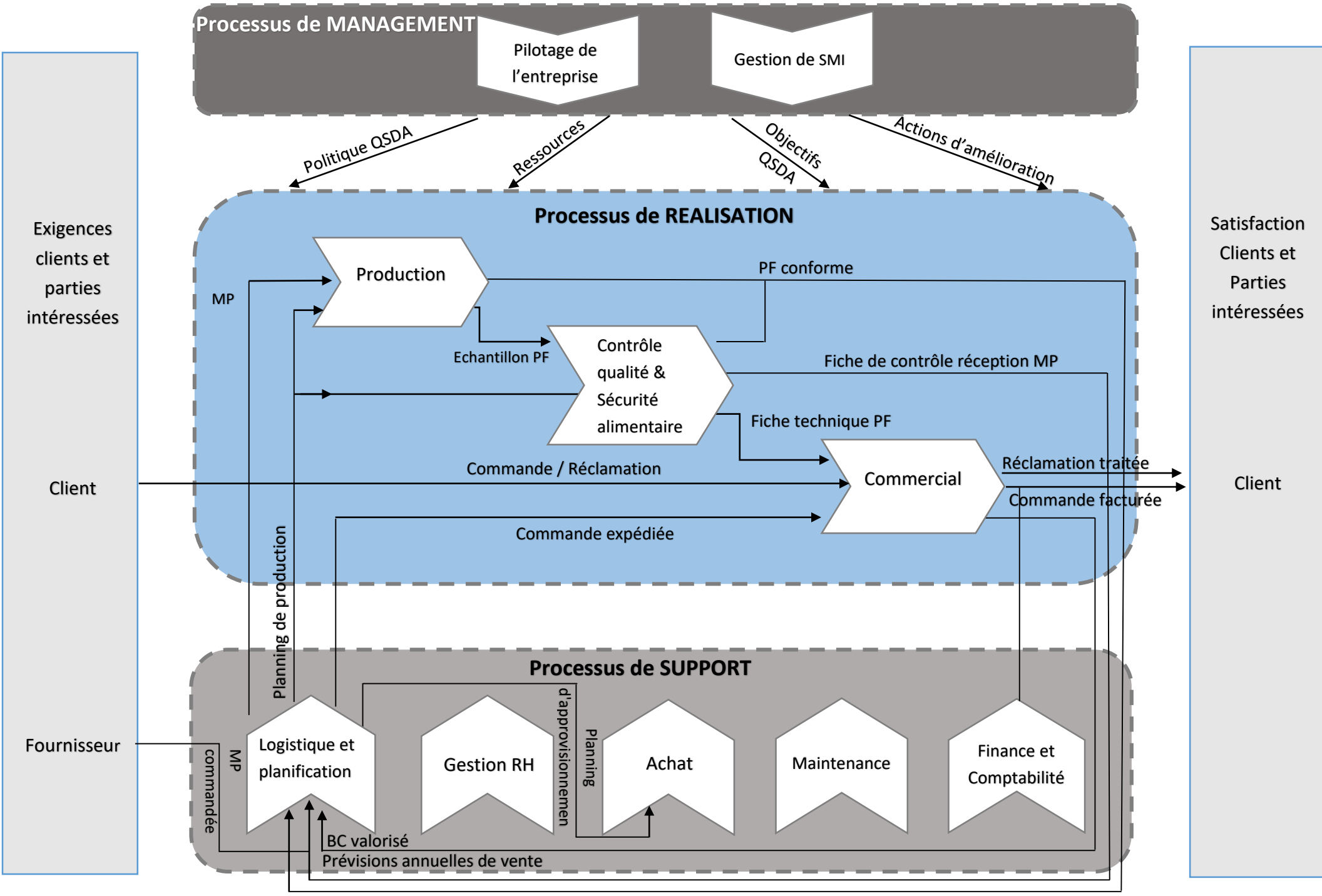
Grace aux toutes les données recueillis en utilisant plusieurs méthodes et outils. Nous avons tenté de clarifier et de visualiser dans un seul document les échanges et les relations entre tous les processus de la SARL CROX INDUSTRIE, car ces interactions sont ce qui permet aux processus recensés de former un seul système, qui est le système de management intégré de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires. Pour ce faire, une matrice des interactions a été élaborée. (Voir Annexe F).

### 1.5.3. Cartographie des processus :

Une fois les fiches processus ainsi que la matrice des interactions sont élaborées, nous avons schématiser à la fin la cartographie des processus en clarifiant les interactions principales entre les processus, présentée ci-dessous :

**Figure 15:** Cartographie des processus

Note : MP = Matière première ; BC = Bon de commande ; PF = Produit fini



Source : Élaborée par nous-mêmes

## 2. Discussion des résultats :

Notre étude a pour objectif d'accompagner la SARL CROX INDUSTRIE dans la mise en place d'un système de management intégré, en intégrant les deux systèmes de management relatifs aux des deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018, ce qui contribue à confirmer ce qui a été déclaré par (Wolniak, 2020) sur la tendance croissante des entreprises à adopter des systèmes de management intégrés SMI, basés généralement sur le système de management de la qualité SMQ.

Afin d'assurer la réussite de notre projet de mise en place d'un SMI QSDA, nous avons adopté une approche qualitative. En ce qui concerne notre démarche, nous avons suivi une démarche précise et bien structurée, composée de trois phases : diagnostiquer la situation actuelle de l'entreprise, l'élaborant d'un plan d'action à mettre en œuvre selon les résultats du diagnostic, et la réalisation des actions planifiées. Cette démarche est inspirée de travail de (Bala, Ferroukhi, & Chibani, 2022). Commencant d'abord par la réalisation d'un diagnostic visant à évaluer l'état actuel de l'entreprise par rapport aux exigences des deux normes étudiées, ce diagnostic nous a permis de constater que le niveau de conformité du système existant est très faible. Par conséquent, nous avons élaboré un plan d'action qui a favorisé la clarification des responsabilités, en mettant en lumière que la direction générale détient la plus grande part de responsabilité dans la planification, la mise en œuvre et l'amélioration continue du SMI.

Concernant la mise en œuvre du plan d'action, nous avons entrepris certaines actions, en commençant par l'élaboration de la politique QSDA conformément au chapitre 5.2, comme une preuve d'engagement de la direction générale, en nous appuyant sur les axes stratégiques définis par cette dernière en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires. En ce qui concerne la détermination des enjeux internes et externes, qui n'est pas conforme aux exigences du chapitre 4.1, cela nous a incités à l'inclure dans notre plan d'action, en effectuant une analyse du contexte par des entretiens semi-directifs avec le directeur général adjoint et les pilotes processus, en nous appuyant sur un guide d'entretien. En traduisant ensuite les résultats en analyse PESTEL, et un tableau des enjeux internes. La SARL CROX INDUSTRIE n'avait que partiellement identifié ses parties intéressées. Cela nous a incités à organiser des séances de brainstorming avec les pilotes processus afin de déterminer l'ensemble des parties intéressées et leurs besoins et attentes conformément au chapitre 4.2. Comme constaté, le domaine d'application du SMI QSDA n'est pas documenté comme la

norme exige dans le chapitre 4.3, pour cela nous avons élaborer un document intitulé « domaine d'application » en accord avec le champ d'application défini par la direction générale. Comme c'est le cas pour le chapitre 4.4 relatif au système de management et ses processus, où il a été constaté lors du diagnostic qu'il n'est pas conforme. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les pilotes processus en se référant à un guide d'entretien, dans l'objectif de rédiger des fiches descriptives des processus, comprenant deux processus de réalisation : processus commercial et processus contrôle qualité et sécurité alimentaire, un processus de support : processus logistique et planification, ainsi qu'un processus de management : processus gestion de SMI. Il est à noter que la fiche processus gestion de SMI a été élaborée comme une recommandation. En conséquence, nous avons pu élaborer une matrice des interactions entre les différents processus, ainsi que la cartographie des processus.

Selon (Moumen & El aoufir, 2017), le facteur humain occupe une position clé dans le succès du projet de mise place d'un SMI, car il est l'acteur principal de l'implantation et de la mise en œuvre de ce système intégré, ce qui est confirmé aussi par (Eida, Ghani, Ishak, & Ibrahim, 2017). Dans un autre volet (Pinto & Colim, 2022) mettent en évidence que le manque de sensibilisation des employés peut représenter un défi majeur lors de la mise en œuvre d'un SMI, et c'était également le cas dans notre étude menée à la SARL CROX INDUSTRIE, car les employés manquent de sensibilisation sur les normes ISO. Face à cette situation, nous avons proposé d'organiser des sessions de sensibilisation conformément aux exigences énoncées dans le chapitre 7.3.

Concernant les avantages de système de management intégré, (Noryania, Ganara, & Saria, 2020) ont souligné la réduction de la duplication du travail mentionnée par (Purwanto & Santoso, 2020). Nous avons pu constater concrètement ces avantages lors de la phase de mise en œuvre, en raison d'intégration des étapes de mise ouvre des deux normes ainsi que des documents. En contribuant à confirmer enfin la déclaration de (Grujic, Latinovic, & Grujic, 2021) que le SMI a devenu le centre d'attention des entreprises, plutôt que de mettre en œuvre des systèmes de management séparés. Et pour d'autres avantages comme l'amélioration de l'image de marque, l'amélioration du taux de satisfaction des clients ainsi que l'impact positif du SMI sur la performance globale de l'entreprise mentionnés par (Barbosa & Silva, 2021) et (Fahmi & Mustofa, 2021), il s'agit d'aspects que nous n'avons pas été en mesure d'observer, en raison de la durée limitée du stage.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

De nos jours, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la mise en place des systèmes de management intégrés, qui consistent à intégrer plusieurs systèmes de management dans un seul système unique et cohérent.

Dans ce contexte, notre recherche vise à accompagner l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE à atteindre son objectif en mettant en place un système de management intégré conforme aux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018, en suivant un plan de travail bien organisé.

Dans le premier chapitre, nous présentons le cadre théorique de notre recherche, commençant par une revue des études managériales précédentes en ce qui concerne la mise en place des systèmes de management intégrés, ensuite, nous avons traité les différents concepts clés en ce qui concerne la norme ISO 9001 et la norme ISO 22000 ainsi que leur intégration.

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie optée, en présentant notre projet ainsi que notre approche basée sur la recherche action. En détaillant aussi les outils et les méthodes utilisés dans la collecte et l'analyse des données pertinentes pour notre recherche. Ensuite, nous avons également présenté l'organisme d'accueil « SARL CROX INDUSTRIE ».

Concernant la partie pratique, nous débutons par la réalisation d'un diagnostic à l'aide des groupes de discussion et l'analyse documentaire, en se basant sur deux grilles d'auto-évaluation créées sur Excel dans le but d'évaluer le niveau de conformité du système existant de la SARL CROX INDUSTRIE, En constatant que la démarche de mise en place de ce système est encore à ses débuts, ce qui a conduit à élaborer un plan d'action approprié à cette situation.

Après l'élaboration du plan d'action, nous avons commencé la mise en œuvre de ce dernier par l'élaboration de la politique QSDA, en se basant sur les axes stratégiques fixés par la direction générale de l'organisme d'accueil, qui est la preuve de son engagement dans le projet de mise en place d'un SMI QSDA. Ensuite, nous avons passé à identifier les enjeux internes et externes, afin de bien comprendre le contexte de l'organisme, en menant des entretiens semi-directifs avec le directeur général adjoint et les pilotes processus, en se basant sur un guide d'entretien. En conséquence nous avons élaborer un tableau de l'analyse PESTEL qui détaille les enjeux externes, ainsi qu'un tableau des enjeux internes.

En suivant l'ordre des actions planifiées, nous avons également, en collaboration avec les pilotes processus à identifier les parties intéressées pertinentes de l'entreprise, par des séances de brainstorming, en déterminant aussi les besoins et attentes de ces dernières. Ensuite, face à la non-conformité identifiée lors du diagnostic en ce qui concerne le domaine d'application de SMI, qu'il n'est pas documenté comme il est exigé par les deux normes ISO 9001 et ISO 22000, nous avons élaborer le document intitulé « Domaine d'application ».

Après cela, nous avons passé à la conception du système de management intégré. Nous avons également élaboré quatre fiches processus, notamment fiche processus commercial, fiche processus contrôle qualité et sécurité des denrées alimentaires, fiche processus logistique et planification et la fiche processus gestion de SMI que nous avons élaborée comme une recommandation. En déterminant aussi les intrications entre les processus qui nous a permis d'élaborer la matrice des interactions, ainsi que de schématiser la cartographie des processus.

En résumé, et dans le cadre de période de stage limitée, notre contribution a été significative dans le développement de chapitre 04 relatif au contexte de l'organisme, et le chapitre 05 relatif au leadership.

Globalement, notre stage de fin d'études a été une expérience très bénéfique. Il nous a offert l'occasion de rejoindre une équipe compétente et jeune. Nous avons eu l'opportunité d'appliquer nos connaissances en ce qui concerne notre spécialité management par la qualité.

Malgré cela, nous avons rencontré certaines limites, en ce qui concerne le manque de connaissances et de sensibilisation des employés de la SARL CROX INDUSTRIE sur les normes ISO, ce manque de connaissances a rendu notre travail un peu difficile en ce qui concerne la collecte des données nécessaires au projet de mise en place du SMI. Ainsi que la période limitée de stage qui nous a permis de réaliser seulement certaines actions planifiées dans le plan d'action.

Face à ces défis, il est utile d'organiser des séances de formation et de sensibilisation des employés sur les normes ISO et la démarche de mise en place de ces derniers, en mettant l'accent sur l'importance du facteur humain dans ce projet. De plus, nous suggérons que l'entreprise mettent en œuvre les actions que nous n'avons pas accès de réaliser.

Ces suggestions ont pour objectif de consolider la mise en place du SMI ainsi que d'améliorer la performance de l'entreprise en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Abousaid, F. Z. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : enjeux et perspectives. 547-564.
- Alag hafedh, & Forman, Q. (2016). The possibility of applying standard (ISO 9001: 2015) in the case of the Iraqi Center for Korean study. *Revue périodique publiée par le département d'administration et d'économie de l'université de Basra*, pp, 154-183.
- Arvanitoyannis, I. S. (2009). HACCP and ISO 22000 Application to Foods of Animal Origin.
- Attia, H., & Salem, A. (2018). Unité proposée basée sur le brainstorming assisté par le multimédia en vue de développer les compétences de la production orale en FLE auprès des élèves du cycle préparatoire aux écoles de langues.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., & Bamann, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative . la revue française de médecine générale. 143-145.
- Bahadori, M. (2018). Integrating ISO 9001 and ISO 22000 management systems: A systematic review. *Food Control*, 428-439.
- Bala, D., Ferroukhi, A., & Chibani, R. (2022). Contribution to the Implementation of an Integrated Management System in Accordance with ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 and ISO 45001, 2018 Standards: A Case Study of AMENHYD Company in Algeria.
- Barbosa, A. d., & Silva, L. B. (2021). Systèmes de management intégrés : leurs impacts organisationnels.
- Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. V., & Willborn, W. O. (2003). Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 210-228.
- Bedaïda, I. E. (2024). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie : Contexte et Gouvernance , (THESE DE DOCTORAT). Ecole nationale supérieure de management.
- Belouadah, F., & Rezak, M. (2018). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes.
- Bettloch, M., Roman, S., Abdellan, G., & Pascual, R. (2018). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermosifiliog*.
- Bouali, L. (2022). Impact de la mise en œuvre des systèmes de gestion QHSE sur la performance globale de l'entreprise : cas d'un échantillon de sociétés pétrolières en Algérie. *Al-riyada for Business Economics Journal*.
- Bouaziz, M. A., & Besbes, S. (2012). Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires.
- Boutou, O. (2014). Système mangement de la sécurité des denrées alimentaire : de l'HACCP à l'ISO 22000. AFNOR.

- Boutou, O. (2019). *L'ISO 22000:2018 : un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA)*. Paris, France.
- Boutou, O. (2020). *Certification ISO 22000:2018 - Les 8 clés de la réussite*.
- Boutou, O. (2023). *De l'HACCP à l'ISO 22000 : Management de la sécurité des aliments Edition 4*.
- Bunyamin, C., & Olcer, Ö. (2018). What is the Contribution of ISO 9001 Quality Management System to Educational Institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Bussi, M. (2022). L'entretien semi-directif.
- Cabinet de conseil, d'audit et de formation en management. (2011). Formation en management QSE.
- CAC. (2020). PRINCIPES GÉNÉRAUX D'HYGIÈNE ALIMENTAIRE CXC 1-1969.
- Catan, M. (2009). *pour une certification qualité gagnante*. AFNOR EDITION.
- Chaoniruthisai, P., Punnakitikashem, P., & Rajchamaha, K. (2018). Challenges and difficulties in the implementation of a food safety management system in Thailand: A survey of BRC certified food productions. 274-282.
- Cruz, G. V. (2016). *Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales : Manuel contenant des exemples pratiques issus des recherches "exotiques" réalisées en grande partie par l'auteur*.
- Daniele, L. (2018). Intégrer la norme ISO 9001 : 2015 dans un système de management santé, sécurité et environnement, construit sur le référentiel du MASE.
- Deslauriers, J.-P. (1991). Recherche qualitative, guide pratique. *École de service social de l'Université Laval*, 145-147.
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *Le Libellio d'AEGIS*, 39-52.
- Eida, N. R., Ghani, H. A., Ishak, M. H., & Ibrahim, M. F. (2017). The implementation of integrated management system in automotive service industry: A review. *International Journal of Applied Engineering Research*.
- Eva, G. (2018). Démarche qualité et norme ISO9001. IRD edition.
- Fahmi, K., & Mustofa, A. (2021). EFFET DE ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ET ISO 45001:2018 SUR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DES INDUSTRIES AUTOMOBILES.
- Fonesca Luis, F. J. (2019). *The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. Sustainability*.
- Gauthier, B. (2009). Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte des Données.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.

- Ghrieb, Z., & al, e. (2023). Chronologie de la certification ISO 9001:2015 et enquête de satisfaction au sein du centre d'investigations cliniques plurithématique (CIC-P) de l'historique hôpital Saint-Louis en période de pandémie du COVID-19.
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2016). *La boîte à outils du responsable qualité , édition 3*.
- Goncalves, J., Rodrigues, B., Teixeira, M., & Domingue, P. (2020). ISO 22000 standard implementation: Benefits, Motivations and Obstacles.
- Gotzamani, K., Gianni, M., Simon, A., & Bernardo, M. (2017). Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 121-133.
- Griffith, A., & Bhutto, K. (2008). Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. *Management of Environmental Quality An International Journal*.
- Grujic, I., Latinovic, B., & Grujic, R. (2021). VIEWPOINT OF MANAGEMENT ABOUT THE APPLICATION OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN FOOD COMPANIES. *Journal of Hygienic Engineering and Design*.
- Hamrouni, A., & Jlassi, N. (2019). *Management de la qualité en industrie : Etude de cas*.
- Houicher, A. (2020). *Qualité et Sécurité Alimentaire Hygiène en Industries Agroalimentaires, méthode HACCP, Traçabilité et norme ISO 22000*. Mauritius: Presses Académiques Francophones.
- ISO. (2017). *ISO/IEC. Directives ISO/IEC, Partie 1 - Supplément ISO consolidé — Procédures spécifiques*.
- ISO. (2022). Récupéré sur [www.iso.org](http://www.iso.org).
- ISO19011 version 2018. (s.d.).
- Jason, L., & Glenwick, D. (2016). Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods. Oxford University Press.
- Josen, K., Fendt, J., & Point, S. (2018). Convincing Qualitative Research: What Constitutes Persuasive Writing? *Organizational Research Methods*.
- Kafel, P. (2016). THE PLACE OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM IN THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM. *International Journal for Quality Research*, 311–324.
- Kamsa, Z., & Elyousfi, H. (2023). Esquisse sur le système de management intégré et la triple performance.
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standard. *The TQM Magazine*.
- Kempf, W., Watkins, H., & Arlo, E. (2000). Documentary Research in Education, History, and the Social Sciences. *Review of Research in Education*.
- Kirkby, A. (2002). The one-stop shop. *Quality World*, 2-4.
- Ksibi, O. (2018). L'ISO 22000 V 2018 EST EN VIGUEUR.

- La norme 9000 version 2015. (s.d.).
- La norme ISO 22000 version 2018. (s.d.).
- La norme ISO 9001 version 2015. (s.d.).
- Labrodova, A. (2004). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*.
- Lorenzon, S. (2011). Démarche de mise en place et de déploiement d'un système e management intégré Qualité-Santé-Sécurité-Environnement : application : mise en place du système documentaire d'un SMI au sein de la S.A. COMETSAMBRE. 27-29.
- Madelat, M. (2020). Manuel Qualité, Prévention et Promotion de la Santé (PSS) Évènements santé.
- Majernik, M., Chovancova, J., Sanciova, G., & Daneshjo, N. (2017). Conception de systèmes de management intégrés selon les normes ISO révisées. *Polish Journal of Management Studies*, 135-143.
- Matmati, M. (2020). *La recherche en sciences de gestion : Pratiques, difficultés, utilité - Contribution au débat*. Editions Campus Ouvert.
- Mialaret, G. (2008). *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation*.
- Michèle, C. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. 8-20.
- Milica, Ć., Petronic, S., Katnic, Đ., Balić, R., & Milovanović, D. (2018). ESTABLISHING INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS) THROUGH INTEGRATION OF STANDARD ISO 9001, ISO 14001 AND ISO 45001 IN THE SCIENTIFIC DEPARTMENT OF INSTITUTE OF NUCLEAR SCIENCE 'VINCA'. *International Journal "Advanced Quality"*, 40-45.
- Mokhtari, O., & Barmaki, L. (2018).
- Moumen, M., & El aoufir, H. (2017). Quality, safety and environment management systems (QSE): analysis of empirical studies on integrated management systems (IMS). *Journal of Decision Systems*.
- Muzaimi, M. H., & Chew, B. C. (2015). The Implementation of Integrated Management System in AUO SunPower Sdn. Bhd. towards Quality Management System. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 115-134.
- Noryania, Ganara, Y. B., & Saria, W. I. (2020). Les normes ISO 45001, ISO 22000, ISO 14001 et ISO 9001 ont-elles influencé la performance financière ? Preuve des industries indonésiennes.
- Oliveira, J. d. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *ournal of Cleaner Production*.
- Olveira, O. J., Gilberto, S., & Barbosa, L. C. (2018). PROPOSITION FOR THE ALIGNMENT OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (QUALITY, ENVIRONMENTAL, AND SAFETY) WITH THE BUSINESS Strategy. *International Journal for Quality Research*, 925-940.
- Oswaldo, D. L., & Aurea, S. T. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives.

- Păunescu, C., Argatu, R., & Lungu, M. (2018). Implementation of ISO 22000 in Romanian companies: Motivations, difficulties and key benefits. *Amfiteatru Economic Journal*.
- Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification QSE*.
- Pinet, C. (2017). *découverte de la qualité : conforme à la NF EN ISO9001 :2015*.
- Pinto, C., & Colim, A. (2022). Development of Guidelines for an Occupational Health and Safety Management Systems Towards Industry 4.0.
- PIOTR, K. (2016). Avantages d'intégration des systèmes de management . *STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA*.
- Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). Effet de la mise en œuvre du système de gestion intégré ISO 9001: 2015 et ISO 22000: 2018 sur la performance qualité des industries de l'emballage à Banten. *journal scientifique MEA (Gestion, Economie et Comptabilité)*.
- Reason, P., & Hilary, B. (2008). Handbook of action research: Participative inquiry and practice. 2nd ed.
- Sampaio, M., & Saraiva, P. (2012). Integrated management systems: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 975-986.
- Setyourini, Y. H., & Latief, Y. (2019). Influential factors in development of integrated management system (quality, occupational safety and health and environment management system) in monitoring and evaluation system for performance improvement in Indonesia construction company.
- Shandu, L. M. (2023). What is the High-Level Structure (HLS) of international standards. *University of KwaZulu-Natal*.
- Simon, V. (2012). An Empirical Analysis of Integrated Management Systems. 33-35.
- Soglo, M. F. (2013). vérification globale du système de management de sécurité des denrées alimentaire de la compagnie des boissons gazeuses du nord selon la norme ISO22000:2005.ingénieure d'industrie agricole et alimentaire.Rapport de stage de fin d'étude.
- Stefanova, M. (2017). Modèle de système de gestion intégrée pour la qualité et la sécurité alimentaire des produits de biscuiterie. *Journal of Life Sciences*.
- Tamayo Giraldo, S. (2018). Exploitation des informations de traçabilité pour l'optimisation des choix en production et en logistique Thèse Doctorat, Université Paul Verlaine, Mets, France.
- Thiertart, R. (2017). Méthodes de recherche en management. *Dunod*.
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management, Edition 4*.
- Thomas, C., & Avenier, M.-j. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 13-27.
- Vahidnia, H. (2017). A methodology for integrating ISO 9001 and ISO 22000 management systems. *Journal of food quality management*.

Vladimirovna, E. E. (2015). Approaches to implementation of an integrated management system in the pharmaceutical industry. Galenical pharmaceutical production. *International Journal for Quality Research*, 527-546.

Weinroth, M. D., Belk, A. ., & Keith, E. (2018). History, development, and current status of food safety systems worldwide.

Wolniak, R. (2020). QUANTITATIVE RELATIONS BETWEEN THE IMPLEMENTATION OF INDUSTRY MANAGEMENT SYSTEMS IN EUROPEAN UNION COUNTRIES. *SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE*.

# **ANNEXES**

## **ANNEXE A – PLAN D’ACTION**



| Article  | Actions   | Responsabilité  | Résultats attendus /<br>Méthodes d'évaluation  | Etat<br>d'avancement                          |
|--|---|---|--|---|
| <b>Chapitre 04 : Contexte de l'organisme</b>   |   |   |  |   |
| <b>4.1<br/>Compréhension<br/>de l'organisme et<br/>son contexte</b>                              | Déterminer les enjeux internes, ainsi que les enjeux externes en utilisant l'analyse PESTEL, et les enjeux internes       | Directeur général adjoint en collaboration avec les stagiaires                            | Enjeux internes et externes ;<br><br>Revue de direction  | Réalisé                                       |
| <b>4.2<br/>Compréhension<br/>des besoins et<br/>des attentes des<br/>parties<br/>intéressées</b> | Elaborer un tableau des parties intéressées pertinentes et leurs besoins et attentes                                      | Directeur général adjoint en collaboration avec les stagiaires                            | Registre des parties intéressées ;<br><br>Enquête de satisfaction des PI   | Réalisé                                       |
| <b>4.3<br/>Détermination<br/>du domaine/<br/>périmètre<br/>d'application</b>                     | Déterminer les limites et l'applicabilité du SMI-QSDA ;<br><br>Documenter les informations liées au domaine d'application | Comité de direction<br><br>Directeur général adjoint en collaboration avec les stagiaires | Domaine d'application (document)   | Réalisé                                       |
| <b>4.4 Système de<br/>management de<br/>la qualité et ses<br/>processus</b>                      | Elaborer les fiches processus, leurs interactions, ainsi que les informations nécessaires pour leur fonctionnement.       | Les stagiaires en collaboration avec les pilotes processus ;                              | Cartographie des processus ;<br><br>Matrice des interactions ;<br><br>Fiches processus ;<br><br>Personnel impliqué ;<br><br>Revue de processus | Réalisé                                       |
| <b>Chapitre 05 : Leadership</b>  |   |   |  |   |
| <b>5.2 Politique</b>   | Elaborer une politique QSDA ;<br><br>Assurer qu'elle est appliquée et comprise ;<br><br>Planifier sa mise à jour          | Directeur général adjoint en collaboration avec les stagiaires                            | Politique QSDA documentée,<br><br>Comprise, et appliquée<br><br>Poser des questions aux collaborateurs afin d'évaluer le niveau de             | Réalisé<br>(Elaboration de la politique QSDA) |

|   |   |  |  |             |
|---|---|--|--|-------------|
|   |   |  | compréhension du politique   |             |
| <b>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</b> | <p>Notifier les pilotes processus de leurs nouvelles responsabilités ;</p> <p>Modifier les fiches de poste en incluant les nouvelles missions et/ou tâches liées au SMQSDA</p>                        | <p>Directeur général adjoint ; Comité de direction ; DRH</p> | <p>Responsabilités déclarées et comprises ;</p> <p>Fiches de poste mises à jour</p> <p>Réalisation des nouvelles missions / tâches</p> | En cours    |
| <b>Chapitre 06 : Planification</b>                                    |   |  |  |             |
| <b>6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</b> | <p>Planifier des actions dans l'objectif de saisir les opportunités ;</p> <p>Intégrer les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités dans les processus concernés par le SMI-QSDA</p> | <p>Comité de direction</p> <p>Directeur général adjoint</p>  | <p>Plan d'actions face aux risques et opportunités ;</p> <p>Maitrise des risques et opportunités</p>                                   | Non réalisé |
| <b>6.2 Objectifs et planification des actions pour les atteindre</b>  | <p>Définir les objectifs nécessaires au SMI-QSDA ;</p> <p>Planifier les actions à mettre en œuvre</p>   | <p>Directeur général adjoint</p>                             | <p>Objectifs QSDA ;</p> <p>Plan d'actions à mettre en œuvre</p>  | En cours    |
| <b>6.3 Planification des modifications</b>                            | <p>Déterminer les besoins en modification du SMQSDA</p>   | <p>Comité de direction</p> <p>Directeur général adjoint</p>  | <p>Plan de modification du SMI QSDA</p>  | Non réalisé |
| <b>Chapitre 07 : Support</b>  |   |  |  |             |
| <b>7.2 Compétences</b>  | <p>Assurer que le personnel est compétent et approprié pour le fonctionnement efficace du</p>   | <p>Directeur général adjoint ;</p> <p>DRH</p>                | <p>Personnel compétent et formé ;</p> <p>Bilans des formations ;</p>   |             |

|                                     |  |   |   |             |
|-------------------------------------|--|---|---|-------------|
|                                     | <p>SMI-QSDA en assurant sa formation ;</p> <p>Clarifier les besoins en compétences externes pour l'efficacité du SMI-QSDA ;</p> <p>Déterminer des critères d'évaluation des prestataires externes afin de surveiller leur performance</p>  |   | Fiche des critères d'évaluation des prestataires externes   | Non réalisé |
| <b>7.3 Sensibilisation</b>          | <p>Organiser des séances de sensibilisation à l'ensemble des pilotes processus sur la politique et les objectifs QSDA ;</p> <p>Elaborer des PV de sensibilisation</p>  | Directeur général adjoint   | <p>Plan de sensibilisation ;</p> <p>Personnel sensibilisé</p>   | Non réalisé |
| <b>7.4 Communication</b>            | Etablir un plan de communication pour garantir une communication efficace avec toutes les parties intéressées  | Directeur général adjoint   | <p>Plan de communication ;</p> <p>Communication efficace</p>  | Non réalisé |
| <b>7.5 Informations documentées</b> | <p>Recenser l'ensemble des informations documentées exigées par les deux normes ;</p> <p>Elaborer les informations documentées non existantes que l'entreprise juge nécessaires à l'efficacité du SMI-QSDA ;</p> <p>Etablir une procédure de maîtrise des informations documentées</p> | Directeur général adjoint en collaboration avec les parties intéressées | <p>Procédure de maîtrise des informations documentées ;</p> <p>Informations nécessaires documentées</p> | Non réalisé |

Source : Elaboré par nous-mêmes

## **ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN**

|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
|  <p>المدرسة الوطنية العليا<br/>للمناجاة<br/>Ecole Nationale Supérieure de<br/>Management</p> | <b>GUIDE D'ENTRETIEN</b> |  |
| <b>Entretien avec :</b>   |                          |   |
| <b>Date :</b>   | <b>Lieu :</b>            | <b>Durée :</b>  |

Bonjour Monsieur/Madame,

Nous sommes Mlles Zeghar Ikram Wafa et Belkacem Rim, nous sommes actuellement des étudiantes en master Management Par la Qualité à l'École Nationale Supérieure de Management « ENSM », située à Kolea, Tipaza, et nous sommes en train de préparer notre mémoire de fin d'étude.

### 1. Sujet de recherche :

Nous tenons tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de consacrer du temps pour répondre à nos questions, portant sur notre thème : « Accompagnement pour la mise en place d'un système de management intégré selon les normes ISO 9001 : 2015 et ISO 22000 : 2018 »

### Objectif de l'entretien :

L'objectif principal de cet entretien est qu'on contribue, ensemble, à la mise en conformité du système de management intégré de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires. Pour ce faire, nous désirons recueillir les informations nécessaires sur le fonctionnement de l'entreprise.

**Note :** Il est à noter que durant cet entretien, nous ferons référence au service en charge en utilisant le terme "processus". Serait-il possible d'autoriser l'enregistrement de notre échange, en garantissant que les données enregistrées ne seront utilisées que dans un but académique ?

### 2. Questions :

#### Thème 01 : Analyse du contexte

1. Quels sont les aspects positifs internes de l'entreprise que vous considérez comme des forces ?
2. Quels sont les aspects internes que vous identifiez comme étant des points faibles et que vous cherchez à améliorer ?
3. Quels sont les facteurs externes qui peuvent représenter des opportunités pour l'entreprise ?
4. Quels sont les facteurs externes qui peuvent menacer l'activité de l'entreprise ?

#### Thème 02 : Présentation des processus

1. Pouvez-vous nous décrire le fonctionnement de ce processus ? Quelle est sa mission ?
2. Pouvez-vous nous présenter de manière globale les activités principales de ce processus ?
3. Quels sont les éléments d'entrée nécessaires au fonctionnement du processus ? Quelles sont les sources de ces éléments ?
4. Quels sont les éléments de sortie du processus ? Et à qui sont-ils destinés ?
5. Quels sont les informations documentées nécessaires pour garantir la traçabilité et la maîtrise des activités du processus ?

## **ANNEXE C – POLITIQUE QSDA**



## POLITIQUE Qualité et Sécurité des Denrées Alimentaires

SARL CROX INDUSTRIE est une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de chips. En poursuivant nos efforts depuis la création de l'entreprise pour satisfaire nos clients en termes de prix, délais et qualité, et en assurant la sécurité de nos produits, tout en respectant les exigences légales et réglementaires, nous nous engageons dans la démarche de déploiement d'un système de management intégré QSDA (qualité et sécurité des denrées alimentaires) conformément aux exigences des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018.

A cet effet, nous nous dédions à impliquer, informer et former continuellement l'ensemble du personnel de l'entreprise pour développer ses compétences et son savoir-faire afin de mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. Ainsi que nous prendrons en compte les exigences de toutes les parties intéressées, et veillerons au bon fonctionnement de notre SMI QSDA.

Notre politique est alignée sur les axes stratégiques suivants :

La satisfaction de nos clients

En favorisant l'écoute de nos clients afin de répondre aux leurs besoins et attentes dans le souci d'accroître leur satisfaction

**Améliorer en continu nos pratiques et nos performances en matière de sécurité alimentaire**

En assurant le contrôle de produit tout en long de la chaîne alimentaire, et en respectant les exigences réglementaires et normatives applicables

De ma qualité de Président directeur général de SARL CROX INDUSTRIE, j'assume mes engagements à :

- Mettre à disposition toutes les ressources nécessaires pour mettre en œuvre, maintenir et améliorer un Système de Management Intégré de la Qualité et de la Sécurité des Denrées Alimentaires.
- Assurer que cette politique QSDA est communiquée, comprise et appliquée.
- Promouvoir la culture QSDA, ainsi que l'esprit d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Je m'engage à appuyer la réalisation de cette politique et à la partager avec toutes les parties intéressées. Et j'invite chaque collaborateur à s'impliquer dans cette initiative, afin qu'elle soit le moteur du succès de notre entreprise.

Président directeur général

Mr. Hadj Moussa Tahar

## **ANNEXE D – DOMAINE D'APPLICATION**

|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
|  | <b>Domaine d'application</b> | <b>Code : DA-SMI</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 15/04/2024</b><br><b>Page : 1/2</b> |
|---|------------------------------|--|

## 1. Objet

### 1.1.Finalité

Ce document vise à définir les limites et l'applicabilité de notre SMQSDA.

### 1.2.Terminologie et abréviation

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

RMI : Responsable Management Intégré.

## 2. Responsabilité

Le responsable management intégré est chargé de rédiger et d'actualiser cette procédure, il veille à son application par tous les collaborateurs de l'entreprise SARL CROX INDUSTRIE, et il reçoit le soutien de la direction.

## 3. Documents de référence

**ISO 9001** : Norme internationale qui contient des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité.

**ISO 22000** : Norme internationale qui contient des exigences pour la mise en place d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

**ISO 9000** : Norme internationale qui englobe les concepts, les principes fondamentaux et le vocabulaire associé au système de management de la qualité.

**ISO/TS 22004** : Norme internationale qui propose des recommandations pour l'application de la norme ISO 22000.

**Documents internes** : informations documentés associés au contexte de l'organisme.

## 4. Les exigences applicables :

- ✓ Toutes les exigences de la norme ISO 22000 V 2018.
- ✓ Toutes les exigences de la norme ISO 9001 V 2015 sauf l'exigence suivante :

|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
|  | <b>Domaine d'application</b> | <b>Code : DA-SMI</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 15/04/2024</b><br><b>Page : 2/2</b> |
|---|------------------------------|--|

§8.3 conception et développement des produits et services.

Justification : SARL CROX INDUSTRIE se spécialise dans la production des chips, des produits classiques qui ne nécessitent pas des activités de conception et développement.

## 5. Exigences de la documentation du domaine d'application, selon les normes ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018 :

- ✓ **Exigence de la norme ISO9001 : §4.3.** L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ, et de tenir à jour l'information documentée du domaine d'application et la tenir disponible.
- ✓ **Exigence de la norme ISO22000 : §4.3.** L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMSDA, et de tenir à jour l'information documentée du domaine d'application et la tenir disponible.

## 6. Domaine d'application

Pour déterminer le champ d'application de notre système SMQSDA, nous avons pris en compte :

- ✓ Les enjeux internes et externes
- ✓ Les besoins des parties intéressées et leurs attentes
- ✓ Les ressources disponibles


Le système de management intégré de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires mis en place par « SARL CROX INDUSTRIE » couvre tous les produits et activités proposés par l'entreprise, y compris la production et la commercialisation de :

- ❖ Les produits de la gamme **CROX MAX**
- ❖ Les produits de la gamme **ZAP**

## 7. Périmètre de certification :

Le périmètre de certification se limite au SARL CROX INDUSTRIE située à Staouali, Alger.

## **ANNEXE E – FICHES PROCESSUS**


|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b>   | <b>Code : PS-MGT-02</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 22/04/2024</b> |
| <b>Intitulé de processus</b>  | <b>Finalité de processus</b>   | <b>Pilote de processus</b>   |
| Gestion de SMI  | Assurer le bon fonctionnement, promouvoir l'amélioration continue et obtenir la certification du système de management intégré de la qualité et la sécurité des denrées alimentaires | Directeur Général<br>Adjoint   |

| <b>Source d'élément d'entrée</b>   | <b>Élément d'entrée</b>   | <b>Élément de sortie</b>   | <b>Destination</b>                        |
|------------------------------------|---|--|---|
| Processus Pilotage de l'entreprise | Objectifs stratégiques ;<br>Règlement interne.  | Plan d'actions d'amélioration continue ;<br>Rapports d'audit interne ;<br>Veille normative et réglementaire ;  | Processus Pilotage de l'entreprise        |
| Tous les processus                 | Fiches des non-conformités ;<br>Rapports des revues de processus ;<br>Conformité normative et réglementaire ; | Documentation ;<br>Pistes d'amélioration ;<br>Résultats de la veille normative et réglementaire ;<br>Sensibilisation sur les exigences des normes applicables ;<br>Rapport d'audit interne ;<br>Rapport de revue de direction. | Tous les processus                        |
| Processus Gestion des Ressources   | Plan de formation ;<br>Contribution dans l'implication du personnel ;   | Fiches d'évaluation des formations/compétences   | Processus Gestion des Ressources Humaines |

| Activité principale  | Documents / Données nécessaires  | Documents associés   |
|--|--|--|
| Contribuer à l'élaboration de la politique QSDA en assurant sa communication et sa compréhension.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique QSDA</li> <li>▪ Résultats de l'analyse du contexte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les normes (ISO 9001, ISO 22000, ISO 19011...)</li> </ul>                                   |
| Participer à l'organisation des formations liées au SMI et sensibiliser les collaborateurs aux exigences des normes appliquées | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiches d'évaluation</li> <li>▪ Rapport des revues de processus/direction</li> <li>▪ Procédure de maîtrise des informations documentées</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Règlement interne de l'entreprise</li> </ul> |
| Superviser la description des processus ainsi que leur mise en œuvre   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'audit interne</li> <li>▪ Fiches processus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports de conformité aux exigences normatives et réglementaires</li> </ul>                |
| Garantir la maîtrise et la cohérence des informations documentées nécessaires pour le fonctionnement du SMI                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartographie des processus</li> <li>▪ Plan et PV de sensibilisation</li> </ul>  |  |
| Assurer le bon fonctionnement des processus, proposer et assurer le suivi des actions d'amélioration continue                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme d'audit interne</li> </ul>  |  |
| Assurer la réalisation de la veille normative et réglementaire   |  |  |
| Assurer et veiller à la réalisation des audits internes  |  |  |

| Indicateurs de surveillance               |   |                    |
|---|---|--------------------|
| Indicateurs                               | Formule de calcul   | Fréquence de suivi |
| % de conformité réglementaire             | $(\text{Nmbr des exigences satisfaites} / \text{Nmbr des exigences applicables}) * 100$ | Mensuelle          |
| % de réalisation des revues des processus | $(\text{Nmbr des revues réalisées} / \text{Nmbr des revues planifiées}) * 100$          | Trimestrielle      |

|  |  |               |
|--|--|---------------|
| % de réalisation des audits internes         | (Nbr des audits réalisées / Nbr des audits planifiée ) *100    | Trimestrielle |
| % de réalisation des actions d'amélioration. | (Nbr des actions réalisées / Nbr des actions planifiées ) *100 | Mensuelle     |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b>  | <b>Code : PS-RLS-02</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 24/04/2024</b> |
| <b>Intitulé de processus</b>  | <b>Finalité de processus</b>  | <b>Pilote de processus</b>   |
| Contrôle qualité & Sécurité Alimentaire   | Assurer que le produit fini répond aux exigences réglementaires et aux attentes des consommateurs en termes de qualité et de sécurité | Responsable Contrôle qualité et Sécurité Alimentaire                       |

| Source d'élément d'entrée             | Élément d'entrée  |
|---------------------------------------|---|
| Processus Pilotage de l'entreprise    | Objectifs stratégiques ;<br>Règlement interne   |
| Fournisseur                           | Fiche technique de MP   |
| Processus Production                  | Réclamation de non-conformité MP ;<br>Traçabilité de la non-conformité MP ;<br>Echantillon produit fini ;<br>Produit fini non conforme. |
| Processus Logistique et planification | Planning de production ;<br>Réclamation ; non-conformité MP ;<br>Traçabilité de la non-conformité MP.                                   |

| Élément de sortie   | Destination                           |
|---|---------------------------------------|
| Rapports d'activité   | Processus Pilotage de l'entreprise    |
| Fiche de réclamation fournisseur  | Processus Achat                       |
| Bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication communiquées et comprises ;<br>Spécifications techniques ;<br>Actions correctives. | Processus Production                  |
| Fiche de contrôle de réception  | Processus Logistique et planification |


|                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| Processus Commercial | Fiche de réclamation client |
|----------------------|-----------------------------|

|  |                      |
|--|----------------------|
| Fiche technique de produit fini ;<br>Fiche de réclamation client renseignée (fondée / non fondée) ;<br>Preuves ;<br>Actions correctives. | Processus Commercial |
|--|----------------------|

| Activité principale  | Documents / Données nécessaires  | Documents associés   |
|--|--|--|
| Vérifier l'état de nettoyage des équipements de production             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédure de nettoyage</li> <li>▪ Règles d'hygiène</li> <li>▪ Mesure de contrôle</li> <li>▪ Exigences réglementaires</li> <li>▪ Programme de sensibilisation</li> <li>▪ Fiche de déclassement</li> <li>▪ Etude HACCP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règlement interne de l'entreprise</li> <li>▪ Normes (ISO 9001, ISO 22000)</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Fiche réclamation client</li> <li>▪ Fiches techniques</li> <li>▪ Etude HACCP</li> <li>▪ Analyse des dangers</li> <li>▪ Fiche de réclamation fournisseur</li> <li>▪ Rapport d'activité</li> <li>▪ Normes (ISO 9001, ISO 2000)</li> <li>▪ Politique QSDA</li> </ul> |
| Contrôler la matière première lors de la réception                     |  |  |
| Assurer l'application des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication |  |  |
| Traiter les non-conformités MP   |  |  |
| Réaliser les analyses physico-chimique de produit fini                 |  |  |
| Maitriser le produit fini non-conforme                                 |  |  |
| Traiter la réclamation client liée à l'activité                        |  |  |

| Indicateurs de surveillance |  |                    |
|-----------------------------|--|--------------------|
| Indicateurs                 | Formule de calcul                                    | Fréquence de suivi |
| % de réclamations clients   | (Nmbr de réclamations / Nmbr total de commandes)*100 | Mensuelle          |

|                          |  |                            |
|--------------------------|--|----------------------------|
| % de conformité PRP      | ( Nnbr total de critères PRP applicables / Nnbr de critères PRP conformes)*100 | Hebdomadaire ou mensuelle  |
| % de rappel des produits | (Nnbr des produits rappelés / Nnbr des produits fabriqués)*100                 | Mensuelle ou trimestrielle |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <b>FICHE PROCESSUS</b>   | <b>Code : PS-SPR-02</b><br><b>Version : 00</b><br><b>Date : 29/04/2024</b> |
| <b>Intitulé de processus</b>  | <b>Finalité de processus</b>   | <b>Pilote de processus</b>   |
| Logistique et planification   | Assurer la disponibilité de matière première et d'article de conditionnement pour la fabrication de produit fini par une planification rigoureuse et garantir la fluidité des flux tout au long de la chaîne logistique. | Responsable Logistique et Planification                                    |

| Source d'élément d'entrée          | Élément d'entrée   |
|------------------------------------|--|
| Processus Pilotage de l'entreprise | Objectifs stratégiques ;<br>Règlement interne.   |
| Processus Commercial               | Prévisions annuelles de vente ;<br>Bon de commande valorisé ;<br>Fiche de réclamation client.            |
| Processus Production               | Besoin en MP ;<br>Ordre de fabrication ;<br>Fiche de transfert produit fini ;<br>Produit fini conforme . |
| Processus Achat                    | Bon de livraison ;<br>Bon de commande réceptionnée.  |

| Élément de sortie  | Destination                        |
|--|------------------------------------|
| Rapports d'activité  | Processus Pilotage de l'entreprise |
| Planning de production   | Tous les processus                 |
| Planning d'approvisionnement ;<br>Bon de réception des MP commandés. | Processus Achat                    |
| Etat/Niveau des stocks de MP/;      Fiche de transfert de MP .       | Processus Production               |

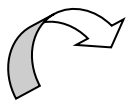
|  |   |
|--|---|
| Fournisieur  | MP commandés  |
| Processus Contrôle Qualité et sécurité alimentaire | Fiche de contrôle de réception MP ;<br>Fiche de libération de produit fini. |

|   |                      |
|---|----------------------|
| Niveau des stocks de produit fini ;<br>Commande expédiée ;<br>Fiche de réclamation client renseignée (fondée / non fondée) ;<br><br>Preuves ;<br><br>Actions correctives. | Processus Commercial |
|---|----------------------|

| Activité principale  | Documents / Données nécessaires   | Documents associés   |
|--|---|--|
| Planifier le planning de production  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat/Niveau des stocks MP/Article de conditionnement</li> <li>▪ Procédure de réception de MP</li> <li>▪ Niveau des stocks de produit fini</li> <li>▪ Planning d'expédition</li> <li>▪ Fiche de réclamation client</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règlement interne de l'entreprise</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Planning de production</li> <li>▪ Planning d'approvisionnement de MP/Article de conditionnement</li> <li>▪ Fiche de transfert de MP/Produit fini</li> <li>▪ Ordre de fabrication</li> <li>▪ Politique QSDA</li> <li>▪ Normes (ISO 9001, ISO 22000)</li> </ul> |
| Planifier l'approvisionnement  |   |  |
| Réceptionner la matière première et article de conditionnement                         |   |  |
| Assurer et gérer le stockage de MP/Article de conditionnement                          |   |  |
| Alimenter le processus production avec la MP et article de conditionnement nécessaires |   |  |
| Assurer et gérer le stockage du produit fini   |   |  |
| Préparer et effectuer l'expédition de commande   |   |  |
| Traiter la réclamation client liée à l'activité  |   |  |

| <b>Indicateurs de surveillance</b> |   |                            |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| <b>Indicateurs</b>                 | <b>Formule de calcul</b>  | <b>Fréquence de suivi</b>  |
| % de remplissage de l'entrepôt     | $(\text{Quantité moyenne stockée} / \text{capacité de stockage de l'entrepôt}) * 100$           | Quotidien ou hebdomadaire  |
| % de rebut                         | $(\text{Nmbr des produits rejetés} / \text{Nmbr des produits fabriqués}) * 100$                 | Hebdomadaire ou mensuelle. |
| % de service logistique            | $(\text{Nmbr des commandes expédiées dans le délais} / \text{Nmbr des commandes reçues}) * 100$ | Quotidien ou hebdomadaire  |
| % de retour de produit fini        | $(\text{Nmbr des produits revenus} / \text{Nmbr des produits vendus}) * 100$                    | Hebdomadaire ou mensuelle  |

**ANNEXE F – MATRICE DES  
INTERACTIONS**



|                          | Pilotage de l'entreprise   | Gestion de SMI                                    | Production  | Contrôle qualité & sécurité alimentaire   | Commercial  | Gestion des ressources humaines  | Achat   | Maintenance   | Logistique et planification   | Finance et Comptabilité   |
|--------------------------|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| Pilotage de l'entreprise |  | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA  | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   | -Ressources<br>-Politique QSDA<br>-Objectifs QSDA   |
| Gestion de SMI           | - Assurer le bon fonctionnement du SMI QSDA et son amélioration continue ;<br>-Elaborer des plans d'actions d'amélioration<br>-Rapports d'audit interne<br>-Assurer la certification de SMI QSDA<br>- Nécessités en Ressources<br>-Réaliser la veille normative et réglementaire |   | Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | - Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | - Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Expression de besoin en RH/formations<br>- Fiches d'évaluation des formations/ Compétences<br>-Revue de direction | Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | - Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction | - Sensibilisation sur les normes applicables<br>-<br>Documentation<br>- Audit interne<br>- Actions d'amélioration continue<br>-Revue de direction |

|   |  |   |  |   |   |   |   |   |   |              |
|---|--|---|--|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Production                              | -Nécessite en ressources<br>-Rapports d'activité | -Fiches de NC<br>- Produit conforme<br>- Respect et application de documentation<br>- Gestion des risques et opportunités<br>-Rapport de revue de processus |  | -Produit conforme aux caractéristiques spécifiques<br>-Planning de production | -Produit fini conforme aux exigences des clients  | -Expression de besoin en RH / formation<br>- Fiches d'évaluation des formations | - Expression des besoins d'achat<br>- Résultats de vérification des achats  | - Matériel de production à maintenir<br>-Planning de production | -Produit fini conforme à stocker<br>-Besoin en MP                         |              |
| Contrôle qualité & sécurité alimentaire | -Nécessite en ressources<br>-Rapports d'activité | - Respect et application de la documentation<br>- Gestion des risques et opportunités<br>- Fiches des NC<br>-Rapport de revue de processus                  | - Surveillance des opérations de production<br>-Contrôle de MP et produit fini<br>- Mettre en œuvre des actions correctives<br>-Fiches de NC<br>-Spécifications techniques |   | -Fiche technique produit fini<br>- Traitement de réclamation client relative à l'activité | -Expression de besoin en RH/formations<br>- Fiches d'évaluation de formations   | - Expression des besoins d'achat<br>- Résultats de vérification des achats<br>-Fiche de contrôle de réception MP<br>-Fiche de réclamation fournisseur | -Matériel de laboratoire à maintenir                            | - Fiche de libération produit fini<br>- Fiche de contrôle de réception MP |              |
| Commercial                              | -Nécessite en ressources<br>-Rapports d'activité | - Respect et application de la documentation<br>-Fiches des NC  | - Transmission des attentes et exigences clients   | -Transmission des réclamations clients<br>- Retour produit fini               |   | - Besoin en RH<br>-Expression de besoin en formation                            | -Expression des besoins d'achat<br>-Résultats de vérification des achats  |   | - Transmission des réclamations clients                                   | -Facturation |

|                                 |   |  |   |   |   |  |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|--|---|---|---|--|---|---|---|---|
|                                 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Informations sur satisfaction et réclamation client</li> <li>-Gestion des risques et opportunités</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de réclamation/retours clients</li> <li>-Retour produit fini</li> </ul>    |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches d'évaluation de formation</li> </ul> |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévisions annuelles de vente</li> </ul>   |   |
| Gestion des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessite en ressources</li> <li>-Rapports d'activité</li> <li>-Plan de formation</li> <li>-Plan de communication interne</li> <li>-Gestion efficace des ressources humaines</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Répondre au besoin en RH</li> <li>-Plan de formation</li> <li>- Contribution dans l'implication du personnel</li> <li>-Respect et application de la documentation</li> <li>-Fiches de NC</li> <li>- Gestion des risques et opportunités</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Besoins d'achat</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Résultats de vérification des achats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> <li>- Organisation des formations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des formations</li> <li>- Recrutement de personnel compétent</li> </ul> |

|             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| Achat       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessite en ressources</li> <li>-Rapports d'activité</li> <li>-Evaluation et sélection des fournisseurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> <li>- Respect et application de la documentation</li> <li>- Gestion des risques et opportunités</li> <li>- Fiches des NC</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> <li>- Répondre aux besoins de MP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> <li>- Besoin en RH</li> <li>-Expression de besoin en formation</li> <li>- Fiches d'évaluation de formation</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre conformément aux besoins d'achat</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Accusé de réception des objets commandés</li> </ul> |
| Maintenance | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessite en ressources</li> <li>-Rapports d'activité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect et application de la documentation</li> <li>- Gestion des risques et opportunités</li> <li>- Fiches des NC</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrôle et maintenance des équipements de production</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrôle et maintenance des équipements de laboratoire</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin en RH</li> <li>-Expression de besoin en formation</li> <li>- Fiches d'évaluation de formation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression des besoins d'achat</li> <li>-Résultats de vérification des achats</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrôle et maintenance des équipements de logistique</li> </ul> |   |

|                             |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| Logistique et planification | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessite en ressources</li> <li>-Rapports d'activité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect et application de la documentation</li> <li>- Gestion des risques et opportunités</li> <li>- Fiches des NC</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planning de production</li> <li>- MP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planning de production</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Traitement de réclamation client relative à l'activité</li> <li>- Niveau des stocks de produit fini</li> <li>-Commande expédiée prête pour la livraison</li> <li>-Planning de production</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin en RH</li> <li>-Expression de besoin en formation</li> <li>- Fiches d'évaluation de formation</li> <li>-Planning de production</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expression des besoins d'achat</li> <li>-Résultats de vérification des achats</li> <li>-Planning d'approvisionnement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matériel de logistique à maintenir</li> <li>-Planning de production</li> </ul> |  |  |
| Finance et Comptabilité     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nécessite en ressources</li> <li>-Rapports d'activité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect et application de la documentation</li> <li>- Gestion des risques et opportunités</li> <li>- Fiches des NC</li> <li>-Rapport de revue de processus</li> </ul> |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facturation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expression de besoin en RH/formations</li> <li>- Fiches d'évaluation de formations</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Budget</li> </ul>   |  |  |  |

# Table des matières :

|   |           |
|---|-----------|
| Résumé : .....  | i         |
| Remerciements .....   | iii       |
| Sommaire .....  | iv        |
| Liste des tableaux .....  | v         |
| Liste des figures .....   | vi        |
| Liste des abréviations et acronymes .....   | vii       |
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Section 01 : Étude des travaux précédents liés à la mise en place d'un système de management intégré (Revue de littérature) .....</b>                      | <b>6</b>  |
| 1. Harmonisation entre la norme ISO 9001 et la norme ISO 22000 - Vers une approche intégrée : .....   | 6         |
| 2. Les motivations d'aller vers l'intégration des systèmes de management : .....  | 7         |
| 3. La démarche de mise en place d'un système management intégré : .....   | 8         |
| 4. Les facteurs clés de réussite de la mise en place d'un système management intégré : .....  | 10        |
| 5. L'impact de la mise en place d'un système de management intégré : .....  | 11        |
| 6. Les défis liés à la mise en place d'un système de management intégré : .....   | 14        |
| <b>Section 02 : Concepts théoriques liés à la mise en place d'un système de management intégré ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 (Cadre conceptuel) .....</b> | <b>16</b> |
| 1. Concepts clés : .....  | 16        |
| 1.1. La qualité : .....   | 16        |
| 1.2. La sécurité des denrées alimentaires : .....   | 17        |
| 1.3. La normalisation : .....   | 17        |
| 1.4. La certification : .....   | 17        |
| 2. La norme ISO 9001 version 2015 : .....   | 18        |
| 2.1. Définition de la norme ISO 9001 : .....  | 18        |
| 2.2. Historique et évolution de la norme ISO 9001 : .....   | 19        |
| 2.3. Principes de management de la qualité : .....  | 19        |
| 2.4. Les avantages de la mise en place de la norme ISO 9001 : .....   | 21        |
| 2.5. Les défis de la mise en place de la norme ISO 9001 : .....   | 22        |
| 3. La norme ISO 22000 version 2018 : .....  | 22        |
| 3.1. Définition de la norme ISO 22000 : .....   | 23        |
| 3.3. Les principes de la norme ISO 22000 version 2018 : .....   | 24        |
| 3.5. Les défis de la mise en place de la norme ISO 22000 : .....  | 28        |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.     | Le système de management intégré :  | 29 |
| 4.1.   | Définition d'un système de management intégré :                             | 29 |
| 4.2.   | La structure HLS et la compatibilité des normes :                           | 30 |
| 4.3.   | Processus d'intégration des systèmes de management :                        | 31 |
| 4.3.1. | La stratégie d'intégration :  | 31 |
| 4.3.2. | La méthodologie d'intégration :   | 31 |
| 4.3.3. | Les niveaux d'intégration :   | 32 |
| 4.3.4. | L'intégration des audits :  | 32 |
| 4.4.   | Démarche de mise en place d'un système management intégré :                 | 33 |
| 4.5.   | La structure documentaire du SMI :  | 34 |
| 4.5.1. | La gestion documentaire :   | 34 |
| 4.5.2. | La pyramide documentaire :  | 36 |
| 4.6.   | Avantages et défis de la mise en place d'un système de management intégré : | 37 |
| 4.6.1. | Les avantages de la mise en place d'un SMI :                                | 37 |
| 4.6.2. | Les défis de la mise en place d'un SMI :                                    | 38 |
|        | Conclusion du chapitre I :  | 39 |
|        | <b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL</b>                     | 40 |
|        | Section 01 : Cadre méthodologique   | 41 |
| 1.     | Présentation du projet :  | 41 |
| 2.     | Positionnement épistémologique :  | 41 |
| 3.     | Approche méthodologique :   | 42 |
| 4.     | Les méthodes de collecte de données :                                       | 43 |
| 4.1.   | Analyse documentaire :  | 43 |
| 4.2.   | L'observation :   | 43 |
| 4.3.   | Groupes de discussion :   | 43 |
| 4.4.   | Brainstorming :   | 44 |
| 4.5.   | L'entretien :   | 44 |
| 5.     | Les outils de collecte de données :   | 45 |
| 5.1.   | Grille d'auto-évaluation (checklist) :                                      | 45 |
| 5.2.   | Guide d'entretien :   | 46 |
| 5.3.   | Grille d'observation :  | 46 |
| 6.     | Analyse des données :   | 47 |
|        | Section 02 : Cadre contextuel   | 49 |
| 1.     | Présentation de l'organisme d'accueil :                                     | 49 |
| 1.1.   | Historique :  | 49 |
| 1.2.   | Vision et ambition :  | 49 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3. Fiche d'identité :   | 49        |
| 1.4. Organigramme :   | 50        |
| 1.5. Gammes de produits :   | 51        |
| Conclusion du chapitre II :   | 52        |
| <b>CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE<br/>MANAGEMENT INTÉGRÉ SELON ISO 9001 V 2015 ET ISO 22000 V 2018 ET<br/>DISCUSSION</b> | <b>53</b> |
| Section 01 : Diagnostic du SMI et la proposition d'un plan d'action :   | 54        |
| 1. Diagnostic du SMI par rapport aux exigences des normes ISO 9001 : 2015 et ISO<br>22000 :2018 :   | 54        |
| 1.1. Diagnostic du SMI :  | 54        |
| 1.2. Résultats du diagnostic :  | 56        |
| 2. Plan d'action :  | 58        |
| Section 02 : Réalisation du plan d'action   | 58        |
| 1. La réalisation du plan d'action :  | 59        |
| 1.1. Elaboration de la politique QSDA :   | 61        |
| 1.2. Analyse du contexte de SARL CROX INDUSTRIE :   | 61        |
| 1.3. Les parties intéressées, leurs besoins et attentes :   | 64        |
| 1.4. Domaine d'application :  | 68        |
| 1.5. Conception du système de management :  | 68        |
| 1.5.1. Description et documentation des processus – Fiches processus :  | 69        |
| 1.5.2. Les interactions entre les processus-Matrice des interactions :  | 72        |
| 1.5.3. Cartographie des processus :   | 73        |
| 2. Discussion des résultats :   | 75        |
| CONCLUSION GÉNÉRALE   | 77        |
| BIBLIOGRAPHIE   | 80        |
| ANNEXES   | 86        |