

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT (ENSM)**



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**En vue de l'obtention d'un master professionnel en
« Management Par la Qualité »**

**La participation au déploiement d'un système de management intégré basé
sur les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018.**

Cas : SARL CVA BELLAT

Elaboré par

FARES ROMAISSA

Encadré par

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

Années universitaire : 2025/2026

Résumé :

L'adoption des normes ISO 9001, relative au système de management de la qualité, et ISO 22000, relative au système de management de la sécurité des denrées alimentaires, par les entreprises agroalimentaires représente aujourd'hui un levier stratégique pour maintenir leur compétitivité et assurer la qualité et la sécurité alimentaires. La combinaison de ces deux normes permet aux entreprises non seulement de donner des produits sûrs mais également d'améliorer la gestion des ressources, minimiser les charges financières tout en consolidant sa position sur le marché. Le présent travail consiste à accompagner l'entreprise SARL CVA BELLAT dans l'application d'un système de management intégré QSDA selon les deux référentiels ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons retenu une approche de nature qualitative, où nous avons eu recours à des différents outils et méthodes tels que l'analyse documentaire, l'observation, les groupes de discussions, l'entretien semi-directif et la grille d'auto-évaluation. Sur la base de ces outils, nous avons réalisé un diagnostic de l'état actuel de l'entreprise, élaboré un plan d'action face aux écarts identifiés, puis procédé à sa mise en œuvre. Les résultats de notre étude indiquent l'enchaînement des mesures appliquées pour l'implémentation du système de management combiné QSDA, et montrent que les ressources humaines représentent le facteur fondamental de sa réussite. Cependant, le manque de personnel qualifié, motivé et sensibilisé constitue le principal obstacle à cette intégration. Par ailleurs, l'engagement de la direction s'avère être l'élément le plus déterminant pour garantir la performance et la pérennité du système de management intégré.

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

Abstract:

The adoption of ISO 9001, which relates to the quality management system, and ISO 22000, which relates to the food safety management system, by agri-food companies represents today a strategic lever for maintaining their competitiveness and ensure food quality and safety. Integrating these two standards enables companies to both ensure product safety and optimize the use of their resources, reduce costs, and improve their standing in the market. The present work consists in accompanying SARL CVA BELLAT in the implementation of an integrated management system QSDA according to ISO 9001 version 2015 and ISO 22000 version 2018. In order to conduct our research, we adopted a qualitative approach, utilizing various tools and methods such as literature review, observation, focus group, semi-structured interviews, and auto-evaluation grid. Based on these tools, we carried out a diagnosis of the company's current situation, developed an action plan to address the identified gaps, and proceeded with its implementation. The results of our study indicate the sequence of actions applied to implement the integrated management system QSDA, and illustrate that human resources represent the fundamental factor in its success. However, the lack of qualified, motivated and aware personnel constitutes the main obstacle to this integration. Furthermore, management commitment proves to be the most determining factor in providing the performance and sustainability of the integrated management system.

Keywords: integrated management system, food safety, quality, ISO 9001, ISO 22000.

ملخص

يعد اعتماد معايير الايزو 9001، المتعلق بنظام إدارة الجودة، ومعيار الايزو 22000، المتعلق بنظام إدارة سلامة الغذاء، من قبل شركات الأغذية الزراعية أداة استراتيجية للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان جودة وسلامة الأغذية. دمج هذين المعيارين يسمح للشركات بتقديم منتجات آمنة، الى جانب تحسين استخدام الموارد وخفض التكاليف مع تعزيز مكانتها في السوق. من خلال هذا البحث نهدف الى المشاركة في مرافقة شركة ش ذ م م بلاط في تنفيذ نظام إدارة متكامل لجودة وسلامة الأغذية وفقا للمعيارين ايزو 9001 اصدار 2015 وايزو 22000 اصدار 2018. لإجراء دراستنا، اخترنا منهجية نوعية، حيث استخدمنا أدوات وأساليب مختلفة مثل التحليل الوثائقي والملاحظات ومجموعة النقاش والمقابلة شبه الموجهة وشبكة التقييم الذاتي. انطلاقا من هذه الأدوات، قمنا بتشخيص الوضع الحالي للشركة، ثم وضعنا خطة عمل لمعالجة الفجوات المحددة، ثم شرعنا في تنفيذها. تشير نتائج دراستنا الى تسلسل الإجراءات المطبقة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل، كما انها إشارة الى ان الموارد البشرية تمثل العامل الأساسي في نجاحه. غير ان نقص الكفاءات المؤهلة والمحفزة يشكل التحدي الرئيسي امام هذا الاندماج. علاوة على ذلك تبرز النتائج ان التزام الإدارة يعتبر العنصر الأكثر الزاما لضمان أداء نظام الإدارة المتكامل واستدامته.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكامل، سلامة الأغذية، الجودة، ايزو 9001، ايزو 22000

Remerciements

En premier lieu, je rends grâce à Dieu le Tout-puissant de m'avoir doté de la santé, la volonté et la patience requise pour réaliser ce travail, du début jusqu'à son aboutissement.

J'adresse ensuite mes remerciements à mon encadrante Mme. MOHAMMED EL HADJ Leila, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son accompagnement tout au long de ce travail. Ses orientations ont été d'une grande valeur pour nous.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers les membres du jury d'avoir bien voulu procéder à l'évaluation de ce modeste travail.

Je remercie sincèrement Mme. CHARFI Ikram et Mr. BOUHAFS Toufik, ainsi que toute l'équipe de l'entreprise SARL CVA BELLAT pour m'avoir accueillie avec bienveillance et pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de leur entreprise. Leur encadrement professionnel, leur disponibilité et leurs précieux conseils ont considérablement enrichi mon expérience et ont constitué un apport essentiel à la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes vifs remerciements à l'ensemble du corps enseignant de l'ENSM, et plus particulièrement aux enseignants de la spécialité Management Par la Qualité.

Je ne saurais terminer sans adresser mes remerciements les plus profonds à mes chers parents et à toute ma famille. Leur présence bienveillante, leurs encouragements inlassables qu'ils m'ont toujours témoignés, ont été ma source de motivation la plus précieuse tout au long de ce parcours.

Enfin, je remercie chaleureusement mes collègues et amis de promotion pour la solidarité et l'entraide qui ont marqué ces années d'études communes.

Sommaire :

Résumé :	I
Remerciements.....	IV
Sommaire :	V
Liste des tableaux :	VIII
Liste des figures :	IX
Liste des abréviations :.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE.....	5
Section 01 : Revue de littérature	6
1 La norme ISO 9001v 2015 et la norme ISO 22000 v 2018 : vers une approche intégrée	6
2 L'influence de l'adoption d'un SMI sur la performance des entreprises	8
3 Les bénéfices et les obstacles liés à l'intégration des systèmes management	10
4 Le déploiement d'un système management intégré	11
5 . Les conditions pour la réussite de système management intégré.....	13
Section 02 : cadre conceptuel.....	15
1 Les termes propres au cadre normatif ISO 9001 et ISO 22000	15
1.1 La qualité :.....	15
1.1.1 L'évolution de la qualité.....	15
1.2 La sécurité des denrées alimentaires.....	16
1.3 La normalisation	16
1.4 La certification	17
2 La norme ISO 9001 version 2015 :	17
2.1 Définition de la norme ISO 9001	17
2.2 Historique et développement de la norme ISO 9001	18
2.3 Les principes du système de management de la qualité	19
2.4 Les bénéfices de la norme ISO 9001 version 2015	20
2.5 Les contraintes rencontrées lors de la mise en place de la norme iso 9001 ...	21
3 La norme ISO 22000 version 2018 :	22
3.1 Définition de la norme iso 22000	22
3.2 Historique et développement de la norme ISO 22000 version 2018.....	24
3.3 Les fondements de la norme ISO 22000 version 2018 :.....	24
3.4 Les avantages et les obstacles de la mise en place de la norme ISO 22000 version 2018	26
3.4.1 Les avantages	26

3.4.2	Les obstacles	27
4	Le système management intégré :	29
4.1	Définition de système management intégré (SMI) :	29
4.2	L'harmonisation des normes de système de management	30
4.3	Processus d'intégration de systèmes de management :	31
4.3.1	La stratégie d'intégration :	31
4.3.2	La méthodologie d'intégration :	32
4.3.3	Les niveaux d'intégration :	32
4.3.4	L'intégration des audits :	33
4.4	La structure documentaire du SMI :	33
4.4.1	La gestion documentaire :	33
4.4.2	La pyramide documentaire :	34
4.5	Le processus de déploiement du SMI :	36
4.6	Les avantages et les limites de déploiement du SMI :	37
4.6.1	Les avantages :	37
4.6.2	Les limites :	38
	CHAPITRE 02 :	40
	CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	40
	Section 01 : Cadre méthodologique	41
1	Présentation du projet	41
2	Le positionnement épistémologique de la recherche.....	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	Groupe de discussion	44
4.4	L'entretien	44
5	. Les outils de collecte de données	45
5.1	Grille d'auto-évaluation (checklist).....	45
5.1.1	Analyse des données de la grille d'auto-évaluation	46
5.2	Guide d'entretien	47
5.2.1	Structure de guide d'entretien :	47
	Section 02 : Cadre contextuel	47
1	Présentation d'organisme d'accueil.....	47
1.1	Historique du groupe Bellat.....	48
1.2	La vision et la mission de l'entreprise SARL CVA BELLAT	49
1.3	La fiche d'identité de l'entreprise SARL CVA BELLAT.....	49

1.4	Organigramme	49
1.5	Les produits réalisés par l'entreprise SARL CVA BELLAT	49
1.6	Les différentes marques de l'entreprise Bellat.....	49
CHAPITRE III : DEPLOIEMENT D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT		
INTEGRE SELON ISO 9001 :2015 ET ISO 22000 :2018		51
Section 1 : diagnostic de l'état actuel de l'entreprise et la proposition de plan d'action		
.....		52
1	Diagnostic du SMQSDA	52
1.1	Analyse des résultats de diagnostic obtenus	54
1.2	Interprétation des résultats :	55
2	Plan d'action	57
Section 2 : La mise en œuvre de plan d'action proposé		
.....		59
1	La mise en œuvre des actions	59
1.1	Les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes	60
1.2	Evaluation de niveau de pertinence des parties intéressées	60
1.3	Détermination de domaine d'application	63
1.4	La matrice des interactions	64
1.5	Fiche d'évaluation des compétences.....	71
1.6	Plan de communication	71
Section 02 : La discussion des résultats		74
.....		74
CONCLUSION GENERALE.....		77
BIBLIOGRAPHIE		80
ANNEXES		87
ANEXXE A : LES DEUX GRILLES D'AUTO-EVALUATION		88
ANEXXE B : La fiche d'identité de l'entreprise SARL CVA BELLAT.....		90
ANEXXE C : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE SARL CVA BELLAT		92
ANEXXE D : GUIDE D'ENTRETIEN		94
ANEXXE E : DOMAINE D'APPLICATION		96
ANEXXE F : FICHED'EVALUATION DES COMPETANCES.....		99
ANEXXE G : POLITIQUE QUALITE ET SECURITE DES DENTREES		
ALIMENTAIRE DE SARL CVA BELLAT		101

Liste des tableaux :

TABLEAU 1: LES PRINCIPES DE LA NORME ISO 9001:2015	19
TABLEAU 2: DEFINITIONS DE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (SMI).	29
TABLEAU 3: LES PERSONNES INTERROGE LORS DE L'ENTRETIEN	45
TABLEAU 4: ECHELLE D'EVALUATION	46
TABLEAU 5: CORRESPONDANCE ENTRE LES EXIGENCES DES DEUX NORMES ISO 9001 :2015 ET ISO 22000 : 2018	53
TABLEAU 6: LES RESULTATS GLOBAUX DE DIAGNOSTIC SMI-QSDA	54
TABLEAU 7: PLAN D'ACTION	57
TABLEAU 8: ECHELLE D'EVALUATION DE DEGRE DE PERTINENCE	60
TABLEAU 9: SYNTHESE DES PARTIES INTERESSEES ET DE LEURS BESOINS ET ATTENTES RESPECTIFS	61
TABLEAU 10: LA MATRICE D'INTERACTION	65
TABLEAU 11: PLAN DE COMMUNICATION	72

Liste des figures :

FIGURE 1: LE DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE AU FIL DU TEMPS	16
FIGURE 2: STRUCTURE DE L'ISO 9001 : 2015 SELON LA ROUE PDCA.....	18
FIGURE 3: STRUCTURE DE LA NORME ISO 22000 :2015 SELON LE MODELE PDCA.....	23
FIGURE 4: LES FONDEMENTS DE LA NORME ISO 22000	24
FIGURE 5: LES PHASES ET LES PRINCIPES DE SYSTEME HACCP	25
FIGURE 6: L'INTEGRATION DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 ET ISO 22000	
VERSION 2018 DANS UN SEUL SYSTEME SMI QSDA.....	30
FIGURE 7: LA STRUCTURE HLS SOUS FORME DE PDCA.....	31
FIGURE 8: STRUCTURE DOCUMENTAIRE DE SMI ISO 9001 ET ISO 22000	35
FIGURE 9: LA REPRESENTATION GRAPHIQUE DE DIAGNOSTIC DE SMI QSDA	55
FIGURE 10: MATRICE POUVOIR/INTERET DES PARTIES INTERESSEES	63

Liste des abréviations :

SMI : Système de Management Intégré.

HAS : Système d'Assurance Halal.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et l'Environnement.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

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

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

TC : Comités technique.

HLS : Structure de Haut Niveau.

QSDA : Qualité et Sécurité des Denrées Alimentaires.

HACCP: Hazard Analysis and Control of Critical Point

CCP : Point Critique pour la maîtrise.

PAS 99 : Publicly Available specification 99.

AFNOR : Association Française De Normalisation.

PRP : Programme Prérequis

PESTEL : Politiques, Economiques, Socioculturels, Technologiques, Ecologiques, Légaux.

RMI : Responsable de management Intégré.

DCP : Direction de Contrôle de Production.

DSA : Direction des Services Agricoles.

DE : Direction de l'Environ.

MP : Matière premier.

PF : Produit fini.

ESM : équipements de surveillances et de mesures.

GDS : gestion des stocks.

INTRODUCTION GENERALE

Face aux réalités économiques actuelles, les entreprises évoluent dans un environnement hautement concurrentiel avec une évolution technologique constante, une croissance des exigences du marché de consommation et l'insuffisance des ressources naturelles. Ces préoccupations imposent aux entreprises de s'adapter face à ces nouvelles conditions par l'engagement dans des projets tels que le déploiement des systèmes de management. (Oliveira, 2013)

Les entreprises agroalimentaires sont confrontées à une compétence intensifiées et des réglementations progressivement rigoureuses concernant la sécurité des denrées alimentaires. De fait, l'évolution des attentes des consommateurs en matière de qualité des produits a amené ces entreprises à exercer un contrôle exhaustif, non seulement sur les produits finis mais également sur toute la chaîne alimentaire (Babeker, MA , Ahmed, & GA, 2022). Face à cette situation, un système de management de la qualité apparaît insuffisant pour assurer la sécurité des denrées alimentaires, d'où l'application d'un système de management de sécurité des denrées alimentaires s'avère nécessaire. (RAMPHAL & SIMELANE, 2009)

Pour répondre à ces deux points d'attention, l'organisation internationale de normalisation (ISO) suggère de multiples normes volontaires, y compris la norme ISO 9001 version 2015 liée au système de management de la qualité et la norme ISO 22000 version 2018 liée au système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

La révision périodique des normes de management par l'ISO, lui permet de publier l'Annexe SL qui a pour but de structurer et standardiser tous les référentiels de système de management en leur apportant une structure cohérente qui propose des titres des articles identiques, des textes identiques et des terminologies et des définitions de base communs (Majerník , Daneshjo , Chovancová , & Sančiová , 2017). Cela offre la possibilité d'intégrer les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 dans un seul système unique et harmonieux.

Le système de management intégré considéré comme un regroupement de divers systèmes de management fonctionnels en un seul système plus performant (Bernardo, 2014) permet de mutualiser les ressources humaines, matérielles et financières communs, et ce qui permet de parvenir aux objectifs fixés. (Ispas & Mironeasa, 2022)

Introduction

La combinaison entre les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 a un effet positif sur la qualité des produits, ce qui contribue à la contentement de la clientèle tout en minimisant leurs réclamations, la réduction des défauts, des retours produits et coûts de qualité ainsi que la facilitation de processus de certification. (Purwanto, Santoso, & Asabri, 2020)

Intérêt général de l'étude :

Dans le monde contemporain, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à des normes internationales tels que la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 22000 version 2018, afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer la qualité et la sécurité alimentaires des produits finis. C'est pourquoi l'entreprise SARL CVA BELLAT est engagée dans l'adoption de système de management QSDA.

A la base de notre formation en management par la qualité, nous avons porté de l'intérêt à ce projet. Dans cette optique nous avons choisi de réaliser notre recherche au sein de l'entreprise SARL CVA BELLAT.

L'objectif de l'étude :

L'objectif de notre recherche est de participer au déploiement d'un système de management intégré QSDA selon les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 au niveau de l'entreprise SARL CVA BELLAT.

Question de recherche :

Pour réaliser ces objectifs, la question qui se pose est la suivante :

Comment accompagner l'entreprise SARL CVA BELLAT dans le déploiement d'un système de management intégré selon les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 ?

Dans l'intention de préciser notre sujet de recherche, nous avons divisé notre question principale de recherche en deux sous-question :

Q1 : A quel point le système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires de la SARL CVA BELLAT respecte-t-il les critères de la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 22000 version 2018 ?

Q2 : Quel est le plan d'action à appliquer pour rectifier les lacunes identifiées ?

Démarche méthodologique :

En vue d'apporter une réponse à notre question de recherche, nous menons une approche qualitative qui repose sur l'utilisation des divers outils et méthodes de collectes des données pour acquérir une connaissance approfondie de notre sujet étudié. Cela inclut des méthodes tels que l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien semi-directif et les deux grilles d'auto-évaluation.

Le recueil des informations a été effectué en partenariat avec les divers intervenants de l'entreprise d'accueil SARL CVA BELLAT.

Plan de travail :

Notre plan de travail a été structuré comme suit :

L'introduction de mémoire fournit un aperçu détaillé du contexte et de l'importance de l'étude. Il expose les objectifs de recherche, la problématique et les différents méthodes utilisés.

Le premier chapitre présente le cadre théorique et il comprend deux sections distinctes. La section initiale examine la revue de littérature et la deuxième section englobe les différents concepts liés aux deux normes l'ISO 9001v 2015 et ISO 22000 v2018 ainsi que leur intégration.

Le deuxième chapitre s'articule autour de deux section, pour la section primaire présente la méthodologie de notre sujet de recherche, tandis que la deuxième section présente l'organisme d'accueil « SARL CVA BELLAT ».

Pour le dernier chapitre nous avons abordé dans la section initial les résultats de notre analyse de l'état actuel de l'organisation par apport aux deux normes étudiées, afin d'identifier les lacunes et élaboré un plan d'action adéquat. Ensuite, nous avons mis en œuvre certaine actions pendant la période de notre stage pratique. Puis nous avons discuté les résultats obtenus dans deuxième section.

En définitive, nous aboutissons à la conclusion qui synthétise tous les points clés abordés dans le mémoire, y compris les résultats, les contraintes et les propositions d'améliorations de notre étude.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE

Section 01 : Revue de littérature

Dans l'environnement actuel, les organisations ont de nombreuses enjeux en point de vue de la qualité, la prévention et de la performance totale. Qu'elles prennent en compte en élaborant divers systèmes de management tels que le système de management de la qualité (SMQ), le système de management de la santé et sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) pour les organisations agroalimentaires, ainsi que d'autres systèmes adaptés à leur contexte. Toutefois la gestion indépendante de ces systèmes conduit à une dissociation du management de l'organisation dans la mesure où souvent, chaque système est traité de manière spécifique et sans synergie, engendrant ainsi des redondances, des contradictions et des complexités, qui sont défavorables à la performance globale de l'organisation. (Iacolare & Lorek, 2011)

La notion d'intégration signifie regrouper dans un même système, des systèmes de management différents en un système cohérent et harmonisé.

Cette revue de littérature est une étape essentielle pour notre recherche académique visant à approfondir, enrichir notre connaissance sur les systèmes de management intégré. Animé par le souci de présenter l'état de l'art, les méthodes et les résultats de la communauté scientifique dans ce domaine. Cette initiative permet d'orienter et de situer notre étude intitulée « **La participation au déploiement d'un système de management intégré : ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018. Cas : entreprise agroalimentaire SARL CVA BELLAT** »

Dans ce cadre, nous avons parcouru une série d'articles scientifiques, ce qui nous a conduit à identifier les titres suivants :

1 La norme ISO 9001v 2015 et la norme ISO 22000 v 2018 : vers une approche intégrée

L'article de (Puspaningtyas & Sucipto, 2021) intitulé « Intégration of Halal Assurance System (HAS) in the integrated management system (IMS) to support Food industry performance : A review », se penche sur les bénéfices de l'intégration des deux normes ISO 9001 et ISO 22000 sur la performance dans deux entreprises agroalimentaires.

Les auteurs ont mené une revue systématique de littérature portant sur 39 articles, ils ont déduit que l'intégration des référentiels : (ISO 9001, ISO 22000 et les normes IFS FOOD, BRC FOOD spécifiques aux secteurs agroalimentaire) dans l'industrie biscuitière a permis

Chapitre I : cadre théorique

d'améliorer l'efficacité des processus, assurer une conformité aux exigences de qualité et de sécurité alimentaire, d'augmenter le niveau de compétitivité de l'organisation ainsi que de garantir la satisfaction des clients. D'autre part, l'intégration de ISO 9001 et ISO 22000 dans l'industrie laitière a facilité la communication et les échanges internes et externes au sein de l'entreprise. Cependant, ces conclusions prouvent que l'intégration des normes ISO 9001 et ISO 22000 dans un seul système constitue une approche stratégique virtuelle pour les industries agroalimentaires qui visent à améliorer à la fois leur gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire.

L'analyse quantitative menée par (Wolniak, 2020) porte sur les industries de 25 pays de l'Union européenne dans le but d'étudier la corrélation entre la norme iso 9001 et d'autres normes, à savoir iso 14001 , ISO 45001 , ISO 27001 et ISO 22000 . Les résultats de cette étude montrent que la corrélation entre les deux normes iso 9001 et iso 22000 est la plus faible parmi tous les systèmes de management analysés , ce qui indique qu'il y a moins de ressemblances et d'interactions entre ces deux normes par rapport aux autres combinaisons examinées, cela peut être dû aux disparités dans les domaines d'application et les exigences spécifiques à chacune des deux normes .A la fin il faut préciser que ces conclusions sont propres au cadre de l'Union européenne et ne sont pas forcément applicables à la situation algérienne.

Dans une autre étude (Stefanova, 2017) ont présenté un modèle afin d'intégrer les deux normes dans deux sites de production de biscuits en Bulgarie, mettant en œuvre des systèmes de gestion conformes aux quatre normes, notamment, ISO 9001, ISO 2200, IFS Food, BRC Food. A cet effet l'auteurs a conduit une analyse comparative des convergences et divergences entre les exigences de ces normes, dans le but de concevoir un modèle consolidant leurs exigences au sein d'un seul système de management combiné. Un organisme de certification accrédité a validé le modèle, confirmant l'efficacité de cette méthode intégrée et attestant que les critères d'ISO 9001 et d'ISO 22000 peuvent coexister au sein d'un seul système de management. Malgré l'efficacité manifeste du modèle suggéré il faut bien noter que ces résultats sont spécifiques à un contexte donné et ne peuvent pas être généralisés à toutes les approches d'intégration.

2 L'influence de l'adoption d'un SMI sur la performance des entreprises

L'étude quantitative menée par (Kaddour, Mouda, & Hamou , 2025) porte sur deux entreprises pétrolières algériennes (ENAFOR et ENTP) et utilise un questionnaire structuré distribué à des managers et employés dans le but d'évaluer l'effet de systèmes de management intégré (QHSE) sur l'efficacité organisationnelle et d'étudier leur impact sur les trois dimensions : qualité, sécurité au travail, l'environnement. En outre les auteurs démontrent que : le SMI-QHSE ;

- Améliore significativement la performance qualité.
- Améliore fortement l'efficacité en matière de santé et sécurité au sein de milieu professionnel.
- Présente un effet faible sur la performance environnementale.

Les auteurs concluent que le SMI-QHSE est non seulement efficace mais indispensable pour les entreprises pétrolières, mais pour atteindre l'efficacité durable de système intégré, les entreprises doivent aborder les trois dimensions de manière véritablement intégré et équilibrée.

Dans un autre spectre, (Boukeffa & Guelif, 2024) analysent la performance des systèmes de management intégrés par une démarche d'analyse mixte assemblant une méthode quantitative et des entretiens qualitatifs réalisés auprès des dirigeants et responsables de 49 entreprises touristiques du secteur algérien. L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact des SMI sur l'amélioration de la performance des organisations touristiques en se basant sur trois axes : client, financier, processus interne ainsi qu'apprentissage et croissance. D'après l'analyse des résultats de l'étude, les chercheurs marquent que le système de gestion intégré (SIG) impacte positivement la performance des entreprises :

- Satisfaction des clients : la dimension la plus améliorée (74 %)
- Performance financière : amélioration chez (62%) des entreprises
- Processus internes : amélioration chez (68%) des entreprises
- Apprentissage et croissance : dimension la moins impactée (59%)

Tandis que, certaines entreprises n'ont signalé aucune amélioration, et cela dû à des facteurs notamment :

- La qualité du leadership

Chapitre I : cadre théorique

- La formation du personnel
- La personnalisation du système aux besoins spécifiques de l'organisation
- La préparation organisationnelle aux changements

A la fin, on peut constater que, malgré le fait que l'étude soit réalisée dans un secteur différent du domaine de notre étude, les résultats fournissent des connaissances pertinentes sur l'efficacité du système de management intégré.

Une étude réalisée par (BOUALI, 2022) dans le but de présenter et mesurer l'influence de l'implémentation des référentiels QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement) sur la performance totale des sociétés pétrolières algériennes, leur étude fondée sur un questionnaire adressé aux responsables et directeurs QHSE de 13 entreprises nationales et étrangères, basé sur des critères différents organisés en trois catégories de performance, notamment, la performance opérationnelle : les coûts et la productivité, la performance économique : les résultats financiers, la performance organisationnelle : le développement des compétences des travailleurs. L'étude montre qu'il existe un impact positif de SMI-QHSE sur le renforcement des liens avec la clientèle, la valorisation de l'image de marque de l'organisation, les progrès et l'amélioration des compétences des employés.

L'étude menée par (Purwanto, Santoso, & Asabri, 2020) a pour objectif d'analyser l'influence du déploiement d'un système de management intégré combinant les normes ISO 9001:2015 et ISO 22000:2018 sur la performance qualité dans les industries d'emballage. Cette recherche repose sur un questionnaire distribué à 144 employés travaillant dans 24 entreprises possédant un système de gestion intégré. Les résultats de l'étude montrent que l'adoption du SMI exerce une influence favorable et notable sur la performance qualité, notamment par l'augmentation du niveau de satisfaction des clients, la diminution du nombre de réclamations, la réduction des non-conformités, la baisse des retours de produits ainsi que la maîtrise des coûts associés à la qualité.

Bien que cette étude ait été réalisée dans un contexte différent, notamment en Indonésie, ses résultats restent pertinents et peuvent être pris en considération dans le contexte algérien, en raison du caractère universel des deux référentiels ISO 9001 et ISO 22000.

3 Les bénéfiques et les obstacles liés à l'intégration des systèmes management

Deux études s'appuient sur une approche quantitative (Ispas, Mironeasa, & Silvestri, 2025) ont conduit leur enquête auprès de 147 managers d'organisations industrielles roumaines ayant mis en place au minimum deux systèmes de management. De leur côté (Chovancová, Rovňák, Shpintal, Shevchenko, & Chovanec, 2022) ont mené une étude comparative en Slovaquie et en Ukraine ayant un SMI totalement implémenté. Les deux études partagent le recours au questionnaire comme outil de collecte des données distribué dans leur cadre géographique. A partir de ces données empiriques les auteurs mettent en lumière sur les avantages et les limites présentées à cause de l'intégration des normes de système de management. Les avantages les plus souvent rattachés à l'implémentation du SMI selon (Ispas, Mironeasa, & Silvestri, 2025) et (Chovancová, Rovňák, Shpintal, Shevchenko, & Chovanec, 2022) sont : réduction des coûts et de même que la documentation, accroissement de la qualité des biens et prestations tout en assurant l'efficience des processus opérationnels, consolidation des avantages concurrentiels et de la réputation de l'entreprise, satisfaction et fidélisation des clients, amélioration des processus et simplification des procédures. Néanmoins, les auteurs (Ispas, Mironeasa, & Silvestri, 2025) soulignent que les organisations font face à des difficultés internes et externes relatives à l'implémentation de SMI. Au niveau interne : manque des compétences et de formation des travailleurs, insuffisance des ressources financières pour aider le processus d'intégration, absence de vision stratégique explicitement définie. Du côté externe, (Ispas, Mironeasa, & Silvestri, 2025) et (Chovancová, Rovňák, Shpintal, Shevchenko, & Chovanec, 2022) sont accordées sur, la complexité et l'évaluation des exigences réglementaires, l'absence des normes officielles à l'intégration des systèmes de management, ainsi que l'absence d'outils de mesure de l'efficacité de système de management intégré.

D'après les études des chercheurs, il est important de noter que, bien que ces recherches soient empiriques, la généralisation des résultats au-delà des pays concernés est difficile. De plus l'absence de groupe témoin composé d'entreprises sans SMI empêche toute comparaison qui pourrait révéler l'effet différent réel de l'intégration, ainsi que le manque de données financières concrètes entrave la validation objective des avantages rapportés.

Dans une autre perspective, (Radyawanto & Soediantono, 2022) ont étudié les avantages de l'adoption de systèmes unifié de management au niveau du secteur de la défense indonésienne au moyen d'une revue systématique de la littérature portant sur 30 publications

internationales entre 2015 et 2021 . Les industries étudiées intègrent cinq normes majeures, notamment, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 22000, SMK3 (système indonésien de santé-sécurité au travail). Les auteurs déduisent que l'intégration des systèmes de management présente trois types d'avantages, organisationnel : la résolution des problèmes et l'alignement des responsabilités, ainsi que la diminution des duplications de travail, opérationnelle : une meilleure gestion globale des risques, stratégique : l'amélioration de la réputation de l'entreprise et l'optimisation des processus d'audit. D'après les conclusions des auteurs, il est nécessaire de mentionner que cette recherche se fonde uniquement sur une revue de littérature et ne comporte aucune donnée empirique primaire dans le secteur de la défense ce qui limite la validation des avantages identifiés. De plus, ses conclusions sont contraintes par son champ géographique (l'Indonésie) et par la période qu'il couvre (2015-2021), par ailleurs, (Radyawanto & Soediantono, 2022) mettent l'accent sur les bénéfices du SMI en négligeant ses contraintes et défis.

4 Le déploiement d'un système management intégré

(Francisco, Costa, Alexandre , Domingues, & de Oliveira, 2024) Ont étudié comment les entreprises peuvent intégrer leurs systèmes de management basés sur le cadre HLS (High Level Structure). Ils ont réalisé une étude qualitative établie sur quatre études de cas effectuées dans de grandes entreprises industrielles brésiliennes à l'aide de trois méthodes de collecte des données : des entretiens semi-structurés, des observations terrain et une analyse documentaire.

Grâce à cette démarche, les chercheurs ont pu relever les bonnes pratiques ainsi que les problèmes soulevés et les réponses apportées par les entreprises au cours de l'implémentation du SMI. Les auteurs ont suggéré des recommandations pratiques pour les organisations cherchant à implémenter ou perfectionner leur système de gestion intégré, ils ont montré également comment Annexe SL peut être utilisée comme méthode d'intégration des systèmes de management, permettant aux entreprises de traiter les exigences des normes de façon simultanée et cohérente Dans ce sens , les auteurs recommandent notamment l'utilisation d'outils de management tels que l'analyse SWOT pour analyser le contexte organisationnel, la formation des dirigeants , la création de groupes multidisciplinaires pour gérer les risques, ainsi que l'élaboration d'une culture d'intégration à l'intérieur de l'organisation. De plus, ils soulignent l'importance de s'appuyer sur des données pertinentes pour le processus décisionnel, d'évaluer fréquemment l'efficacité des processus et d'établir des indicateurs pour surveiller la réalisation des objectifs de SMI. Ces recommandations

Chapitre I : cadre théorique

affirment que l'Annexe SL représente une approche méthodologique structurée et efficace pour orienter les entreprises dans l'implémentation de SMI.

L'article de (Ispas & Mironeasa, 2022) propose une revue de la littérature afin de présenter une synthèse approfondie des modèles, stratégies et fondements concernant à la mise en place de systèmes de management intégré. Ils se reposent sur l'étude de 103 articles, 7 livres, 12 normes et 7 sites provenant de diverses bases de données internationales telles que : Scopus, Web of science, Sciences Direct, Google Scholar, Emerald Insight, Taylor and Francis. Les résultats de cette recherche mettent en évidence que le cycle PDCA constitue l'approche méthodologique la plus couramment utilisée parmi les organisations pour mettre en place leur SMI. Cette dernière structure autour de quatre phases : planification, réalisation, vérification et amélioration, offre un cadre à la fois organisé et adaptable, permet aux entreprises d'intégrer leur système de management de façon progressive et cohérente tout en minimisant les dépenses liées à l'intégration.

De façon complémentaire, les auteurs indiquent que l'absence d'un référentiel international spécifiquement conçu pour l'intégration des systèmes de management, la présence de la structure commune de haut niveau « HLS » diffusée par l'ISO via l'Annexe SL, représente un guide crucial pour les organisations cherchant à intégrer leurs systèmes de management. Elle leur offre des composantes communes alignées sur les phases de cycle PDCA, notamment, le contexte organisationnel, le leadership, la planification, le support, les opérations, l'évaluation des performances et l'amélioration continue.

L'article de (Bala, Ferroukhi, & Chibani, 2022) intitulé : « Contribution of implementation of an integrated management systems in accordance with ISO 9001 : 2015, ISO 14001 :2015, ISO 45001 : 2018 Standards : A case study of AMENHYD company in Algeria» examine une approche qualitative afin de présenter une participation à la mise en place d'un système de management intégré, dans une entreprise algérienne AMENHYD, au sein du service de production d'équipements. L'étude est basée sur :

- Une analyse documentaire.
- Des observations pratiques.
- Des entretiens semi-directifs.
- Des focus groups.

D'après les auteurs le processus de l'implémentation de système de management intégré est organisé en trois étapes :

- Évaluation de la situation actuelle du système.
- Conception d'un plan de mise en œuvre.
- Le déploiement du plan avec l'intégration de l'analyse des risques QSE.

Le diagnostic de (Bala et al., 2022) révèle une situation contrastée. D'un côté la société répond par ailleurs aux critères requis par l'ISO 9001 :2015, affichant un taux de 100% pour les critères liés au contexte organisationnel et au leadership. De l'autre, les dimensions environnementale et sécurité accusent des retards considérables notamment sur la planification des risques et la documentation.

5 . Les conditions pour la réussite de système management intégré

En 2016, une revue de la littérature corrélée à une enquête de terrain a été réalisée par (Rebelo, Santos, & Silva, 2016) afin d'identifier et d'explorer les facteurs clés de succès (FCS) essentiels à la mise en œuvre d'un système de management intégré. Les auteurs identifient six facteurs de succès prioritaires, notamment :

- L'engagement de la direction, représentant le levier principal qui conditionne le déroulement complet de la démarche d'intégration.
- L'organisation méthodique du processus d'intégration.
- L'accessibilité des ressources humaines et matérielles adaptées.
- La transparence des politiques et objectifs partagés à tous les niveaux de l'organisation.
- Communication interne performante et participative.
- L'engagement et la motivation des employés.
- La satisfaction des exigences internes et externes des parties prenantes de manière équilibrée.

Dans une autre étude, sur 20 entreprises marocaines ayant déployé un SMI-QSE, (Dakkak & Talbi, 2015) ont mené une analyse mixte combinant une étude bibliographique et une recherche sur terrain des méthodes de pilotage du capital humain, elle vise à prouver que le succès d'un SMI ne se fonde pas exclusivement sur la maîtrise technique des normes (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001), mais également sur la valorisation du facteur humain au sein de l'entreprise. En outre, les auteurs mettent l'accent sur le fait que l'engagement des employés dans la démarche SMI-QSE doit nécessairement passer par quatre éléments clés :

- La motivation et l'épanouissement des travailleurs.
- Une organisation du travail participative qui responsabilise chaque acteur.

Chapitre I : cadre théorique

- La formation continue du personnel.
- La communication interne.

Toutefois, les auteurs observent que les entreprises marocaines analysées ne portent pas encore une attention adéquate à ces facteurs humains ce qui entrave la performance totale de leur système de management intégré. Face à cette observation (Dakkak & Talbi, 2015) suggèrent un cadre qui regroupe quatre catégories de compétences nécessaires à la réussite d'un SMI-QSE, notamment : les compétences personnelles, professionnelles, sociales et en gestion.

En revanche, l'étude de (Almeida, Domingues, & Sampaio, 2014), confirme que les facteurs clés de succès du SMI convergent avec ceux identifiés par (Rebelo, Santos, & Silva, 2016) et (Dakkak & Talbi, 2015) notamment : « Engagement de la direction générale , la disponibilité des ressources financières, engagement et motivation des employés, adéquation des ressources humaines et formation continue » Toutefois, ces facteurs sont considérés par les auteurs comme secondaires. D'un autre côté, ils ont également mis en évidence la disponibilité de consultants expérimentés dans le domaine de l'intégration des systèmes de management comme un facteur essentiel, en raison des difficultés rencontrées par les organisations lors du recours à des consultants peu qualifiés dans ce domaine.

D'après les études des auteurs, on peut conclure qu'il y a d'autres facteurs clés de réussite de la mise en place de SMI, notamment, : la culture de l'organisation, les exigences réglementaires et normatives. En effet, ces facteurs peuvent être gérés de manière différente d'une organisation à une autre selon sa taille, son domaine d'activité et son contexte géographique.

Cette revue de littérature met en évidence le rôle crucial de déploiement de système de management intègres, ainsi que leurs avantages et limites pour les organisations. Notre étude vise à implémenter ce système selon les exigences des normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 au niveau de l'entreprise SRL CVA BELLAT. Dans le but d'étudier les pratiques réelles de l'intégration et la coordination des exigences des deux normes.

À la fin, notre recherche approfondie démontre un manque remarquable dans les articles scientifiques qui traitent spécifiquement de la synergie entre les deux normes, ce qui souligne l'intérêt de notre contribution.

Section 02 : cadre conceptuel

Dans la seconde section du chapitre 01, nous allons expliquer tous les termes liés au système de management intégré, en analysant leurs définitions, leurs avantages et leurs défis. Ainsi que nous aborderons la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 22000 version 2018 en détail, pour chaque norme on a examiné ses principes, afin d'assurer une mise en place réussie et performante.

1 Les termes propres au cadre normatif ISO 9001 et ISO 22000

1.1 La qualité :

La qualité s'impose désormais comme un facteur déterminant pour toute organisation, qui se préoccupe de sa durabilité. Toutefois, son interprétation peut varier selon le contexte dans lequel elle est utilisée.

Selon E.W. DEMING, la qualité c'est « faire bien du premier coup et tout le temps » ce qui justifie l'utilisation des outils statistiques pour maintenir la qualité, et identifier les raisons de non-qualité afin d'établir des interventions correctives. Dans le but d'optimiser la gestion de la qualité Deming a théorisé 14 points, il met l'accent sur l'importance de la formation déclarant que « la qualité est la formation, la formation et la formation », il a créé la fameuse « Roue de Deming » dans le but d'assurer l'amélioration continue de la qualité en entreprise. (Bedaida, 2023)

Selon Ishikawa la qualité est « partout » dans le monde et constitue une responsabilité collective partagée par l'ensemble du personnel et des parties prenantes. En s'appuyant sur une approche processus. Pour Ishikawa la priorité est d'identifier et d'éliminer les causes racines des problèmes plutôt que se focaliser sur les effets. Dans ce sens qu'il a créé le diagramme causes-effets ou diagramme de Ishikawa. (Bedaida, 2023)

Selon la norme ISO 9000 version 2015, la qualité désigne la capacité des caractéristiques propres d'un produit, d'un système ou d'un processus à répondre aux attentes et aux besoins exprimés et non exprimés des clients et des parties concernées. (ISO9000, 2015)

Selon la norme ISO 9001 version 2015 : Il s'agit de l'aptitude d'un bien ou d'une prestation à satisfaire les critères définis. (ISO9001, 2015)

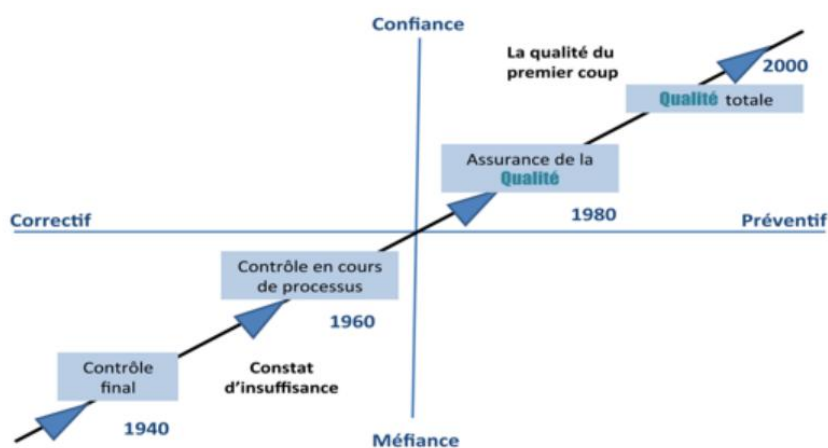
1.1.1 L'évolution de la qualité

Au début la qualité était assurée par le contrôle finale des produits finis, selon Taylor « on définit les critères de manière permanente, on fabrique puis on surveille. Si le produit ne

Chapitre I : cadre théorique

respecte pas les normes, nous procéderons à son élimination », avec Shewart et Deming la qualité évolue vers le contrôle du processus, donnant naissance au cycle PDCA (planifier, faire, vérifier, agir), élément essentiel de l'amélioration continue. Par suite au lieu d'examiner les biens entrants et sortants de l'organisation, on renforce leur fonctionnement pour encourager la reproductibilité. C'est l'assurance qualité qui prendra le relais du contrôle qualité. A la fin, c'est la logique de management de la qualité qui se place en position centrale ou la qualité devient une stratégie globale de l'entreprise, la direction s'engage, les processus sont cartographiés, les performances évaluées et l'amélioration se transforme en une démarche constante et permanente. (Heureude, 2016) , La figure suivante montre le développement de la qualité au fil du temps :

Figure 1: le développement de la qualité au fil du temps



Source : (Bedaida, 2023)

1.2 La sécurité des denrées alimentaires

D'après le référentiel (ISO22000, 2018), la sécurité des aliments : c'est la propriété d'un aliment de ne pas provoquer d'effets indésirables sur la santé humaine, sous réserve que cet aliment soit préparé, manipulé et consommé conformément aux conditions d'utilisation prévues par le fabricant.

1.3 La normalisation

D'après le guide 02 de la norme (ISO/IEC, 2004), la normalisation est définie comme : « démarche visant à instaurer, en réponse à des contextes présents ou prévisibles, des règles

destinées à être appliquées de manière récurrente et partagée, dans le but d'atteindre le niveau d'organisation le plus optimal possible dans un cadre déterminé ».

1.4 La certification

La certification représente le moyen de valider, grâce à des entités certificatrices, l'aptitude d'une structure à produire un service, un produit, ou un système satisfaisant aux critères des clients et aux obligations légales. (Cattan, 2009)

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

Afin de poser les bases de notre étude, une présentation détaillée des normes ISO 9001 et ISO 22000 sera présentée dans la partie suivante.

2 La norme ISO 9001 version 2015 :

La norme ISO 9001 constitue un référentiel normatif dédié au pilotage de la qualité, volontaire et largement adoptée par les entreprises. Cela témoigne de son rôle crucial dans l'amélioration continue des performances et la satisfaction des besoins exprimés des clients.

2.1 Définition de la norme ISO 9001

Le standard ISO 9001 figure comme le référentiel en matière de management de la qualité. Elle fait partie intégrante de la série des standards ISO 9000. Ce standard détermine un ensemble de conditions pour le déploiement d'un SMQ au sein de toute organisation, sans distinction de taille ou de secteur. Elle est organisée autour d'une approche d'amélioration continue (Harmouni & Jlassi, 2019)

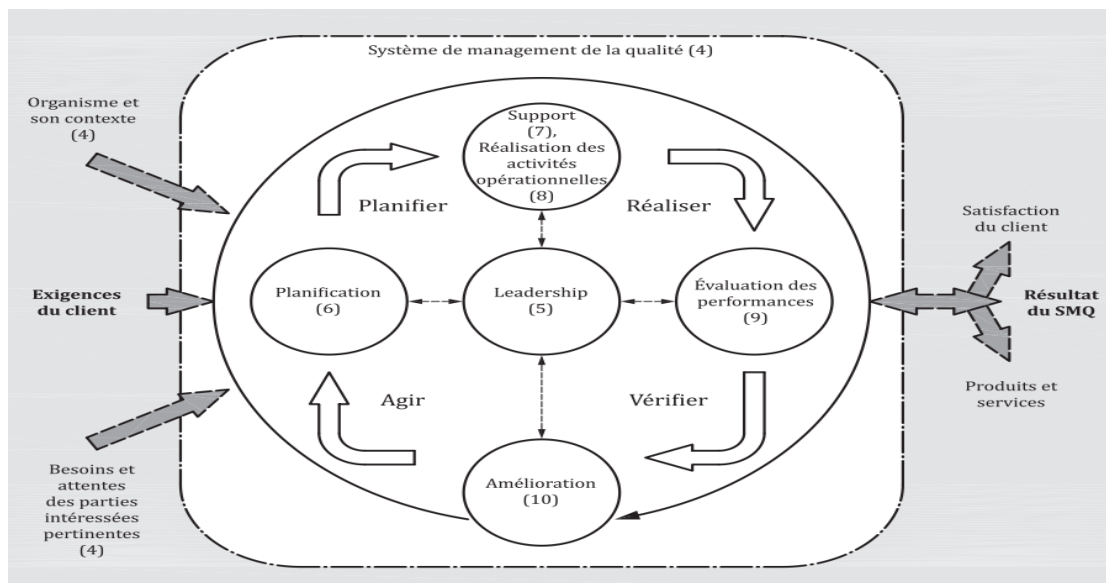
L'ISO a procédé en 2015 à la publication d'une version actualisée de ce cadre normatif afin d'introduire plusieurs évolutions visant à adapter la norme aux nouveaux défis des organisations. De plus, les référentiels ISO subissent une mise à jour récurrente, généralement à raison d'une révision quinquennale, pour contrôler leur pertinence et garantir qu'elles restent adaptées aux exigences du marché. (Belouadah, Mohamed, & Haddad, 2018)

En ce qui concerne le cadre organisationnel du standard ISO 9001 :2015, elle se compose de dix chapitres disposés selon le cycle PDCA tel que défini par E. Deming. Elle comprend trois chapitres d'introduction : Domaine d'application, références normatives, termes et définitions, suivis de sept autres chapitres exposent les exigences relatives à la mise en place

Chapitre I : cadre théorique

de systèmes de management de la qualité destinés aux organisations. (Kirmi & Chahouati, 2019), comme illustré dans la figure suivante :

Figure 2: Structure de l'ISO 9001 : 2015 selon la roue PDCA



Source : La norme (ISO9001, 2015)

2.2 Historique et développement de la norme ISO 9001

Le comité technique TC 176 a été créé en 1979 dans le cadre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), chargé de développer et d'assurer les futures normes liées à la gestion de la qualité. (Pinet, 2017)

Dans l'année 1987, la norme qualité initiale est diffusée sous l'appellation ISO 9000. Elle se compose de trois référentiels distincts à savoir les standards 9001, 9002 et 9003 de la série ISO, montrant ainsi la naissance officielle de l'assurance qualité à l'échelle mondiale. En 1994, une première révision a permis d'intégrer les concepts de service, processus et environnement, ce qui a conduit à la diffusion du référentiel ISO 9001 :1994. (Pinet, 2017)

L'année 1996 a marqué l'adoption d'un nouveau cahier des charges pour continuer le travail d'actualisation du standard, ce qui a permis de commencer les travaux préparatoires menant à la version 2000. (Pinet, 2017)

En 2000, l'AFNOR a publié la version française de l'ISO 9001 :2000 le 15 décembre, qui rassemble les trois normes en une seule. Elle substitue l'expression système qualité par celle

Chapitre I : cadre théorique

de système de management de la qualité (SMQ), en accordant une place centrale à la satisfaction du client.

En novembre 2008 l'AFNOR a publié l'ISO 9001 version 2008 dénommée système de management de la qualité-exigences.

Enfin, en 2015 la norme a été mise à jour pour inclure des améliorations techniques fondées sur les retours d'expérience des organisations qui ont déployé un système de management de la qualité. (Pinet, 2017), Les éléments suivants sont mis en évidence par cette mise à jour :

- Tous les systèmes de gestion partagent une structure composée de dix articles.
- La conformation des livrables est à la fois de type produit et de type service.
- Considérer l'ensemble du contexte de l'entité, tant interne qu'externe.
- Renforcement de la connaissance des attentes et exigences de l'ensemble des acteurs concernées.
- Comprendre l'approche processus pour améliorer l'efficacité.
- Substitution des actions préventives via le traitement des menaces et des opportunités.

2.3 Les principes du système de management de la qualité

Pour établir un système de management de la qualité le référentiel ISO 9001 version 2015 s'appuie sur sept principes fondamentaux :

Le tableau ci-après présente les sept principes :

Tableau 1: Les principes de la norme ISO 9001:2015

Principe	Description
Orientation client	La priorité absolue de SMQ réside dans la réponse aux besoins de la clientèle et l'accomplissement de ses attentes.
Leadership	Les cadres dirigeants déterminent les axes stratégiques et favorisent l'implication des collaborateurs dans l'atteinte des finalités de l'organisation.
Implication du personnel	L'engagement de ressources humaines qualifiées à chaque niveau de l'entité constitue un facteur clé pour renforcer son aptitude à créer et offrir de la valeur.

Chapitre I : cadre théorique

Approche processus	La gestion des activités comme des processus interdépendants et coordonnés permet d'obtenir des résultats cohérents et prévisible de manière efficiente.
Amélioration continue	pour qu'un organisme réussisse, il faut constamment chercher à améliorer ses performances.
Le processus décisionnel basé sur des preuves	Toute décision stratégique, guidée par une analyse approfondie des données probantes, à de meilleures chances d'aboutir aux résultats recherchés.
Gestion des relations avec les parties prenantes	En vue de maintenir un rendement durable, les entités gèrent leurs liens avec les parties prenantes, comme les prestataires.

Source : élaboré par nous même à partir de la norme (ISO9001, 2015)

2.4 Les bénéfices de la norme ISO 9001 version 2015

Selon (H.Sherwani, Demir, & Maroof, 2024) le déploiement d'un SMQ en adéquation avec les critères de référentiel ISO 9001 permet aux entreprises de cultiver une culture organisationnelle solide et d'apprendre en permanence , ce qui engendre des bénéfices internes notamment : renforcement de l'efficacité opérationnelle , la réduction des erreurs et implication des employés. Ainsi que des avantages externes tels que : l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de leur compétitivité sur les marchés.

Dans le même contexte, d'après (Bünyamin & Ölçer, 2018) le référentiel ISO 9001 offre de multiples atouts aux structures qui l'adoptent. Ce référentiel contribue à l'amélioration du travail. En suivant une méthode basée sur des pratiques de travail optimisées et des buts de travail clairement définis, ce qui favorise l'engagement du personnel, renforcer le contentement de la clientèle.

L'ISO 9001 est précieuse non seulement pour les grandes structures, mais également pour les petites sociétés, elle permet de générer des gains en temps et en couts, augmente la productivité et améliore les relations avec les clients.

Conformément à (Bünyamin & Ölçer, 2018) les atouts de la norme ISO 9001 pour les organisations sont les suivantes :

Elle offre aux dirigeants un processus de gestion efficace : pour la mise en place d'un système de management de la qualité, la norme ISO 9001 offre à la direction un cadre de

Chapitre I : cadre théorique

gestion efficace permettant aux responsables de prendre les meilleures décisions et de comprendre et coordonner les opérations de l'organisation de manière plus organisée et efficace.

Amélioration de la communication interne : la norme encourage la communication au niveau de l'organisation à travers la documentation des informations et le partage entre les différents départements. Cela favorise une meilleure coopération entre les employés et les dirigeants, ce qui aide à créer un environnement de travail plus équilibré et productif.

Elle optimise la surveillance et le contrôle des activités : la norme exige que chaque activité de l'organisation soit documentée, enregistrée et contrôlée par des procédures de suivi et de contrôle. Cela peut aider les organisations à faciliter la détection et la résolution rapides des erreurs ou des problèmes dans leurs processus, ce qui participe à l'optimisation de la qualité de leurs biens et offres de services.

Augmentation de la part de marché : la certification ISO 9001 figure comme un facteur clé de la stratégie de développement commercial de la société, du fait qu'elle met en avant la qualité de ces produits ou services. Grâce à cette certification, les organisations peuvent se développer à l'échelle internationale et établir des relations commerciales avec des partenaires étrangers.

Elle réduit les coûts : l'implémentation de la norme ISO 9001 peut aider les organisations à détecter et identifier les sources de dépenses inutiles. Cela peut conduire à une réduction des coûts et à l'élimination des erreurs et du gaspillage ainsi qu'à l'optimisation des ressources disponibles.

Elle offre une amélioration continue : d'après la norme ISO 9001, pour rester compétitives et constamment améliorer la qualité de leurs produits et services, les entreprises sont tenues d'instaurer un processus d'amélioration continue dans leur système de gestion de la qualité afin de répondre aux exigences des clients.

Elle augmente la satisfaction des clients : la norme exige des organisations qu'elles restent constamment à l'écoute des besoins de leurs clients et qu'elles s'adaptent en permanence à leurs attentes.

2.5 Les contraintes rencontrées lors de la mise en place de la norme iso 9001

Complexité du processus de déploiement : l'instauration d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 représente un processus difficile, qui nécessite

Chapitre I : cadre théorique

l'identification des activités liées à la qualité, de définir précisément les responsabilités de chacun et d'effectuer une distribution appropriée des tâches. En outre, il est essentiel d'effectuer une évaluation de la situation de l'organisation, d'établir des objectifs à court et à moyen terme, d'adopter des mesures rectificatrices en vue de garantir que la norme est respectée. (Betlloch-Mas, Ramón-Sapena, Abellán-García, & Pascual-Ramírez, 2018)

La documentation : la norme ISO 9001 exige que chaque activité de l'organisation liée à la qualité soit accompagnée d'une documentation exhaustive et rigoureuse, ce qui peut être considéré comme une charge supplémentaire pour les organisations qui ne possèdent pas encore une culture de la documentation solidement installée.

Le cout financier : la certification ISO 9001 peut être coûteuse, notamment en raison de l'ensemble de couts qui se cumulent tout au long du processus de certification tels que les frais des organismes certificateurs, les audits internes et externes et les coûts associés au renouvellement du certificat.

Risque de dérive : il est possible que les organisations mettent trop l'accent sur l'alignement avec les exigences de la norme ISO 9001, négligeant ainsi leur objectif principal qui est l'optimisation de la qualité de leurs prestations ou produits.

La complexité : la démarche de la certification qualité nécessite un langage spécifique qui peut représenter une barrière significative pour les personnes non familiarisées avec ce secteur. Il est donc crucial de former les employés sur les exigences de la norme pour assurer une implémentation efficace.

3 La norme ISO 22000 version 2018 :

Le standard ISO 22000 représente un cadre normatif mondial établissant les critères relatifs aux système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Sa finalité est d'assurer la sûreté des biens et des services fournis par les organismes de la chaîne alimentaire.

3.1 Définition de la norme iso 22000

Suite à la lecture de l'ouvrage de (Boutou, 2023) :Le référentiel ISO 22000 est un standard mondial, conçu par l'organisation internationale de normalisation via son comité technique ISO/TC 34. Ce cadre normatif détermine les prescriptions relatives au déploiement d'un SMSDA pour toute entité intervenant dans la filière agroalimentaire.

Chapitre I : cadre théorique

Le SMSDA est un regroupement de composantes liées ou en interrelation prévu pour aider les dirigeants de la société à administrer efficacement sa politique de sécurité alimentaire et ses objectifs d'amélioration continue.

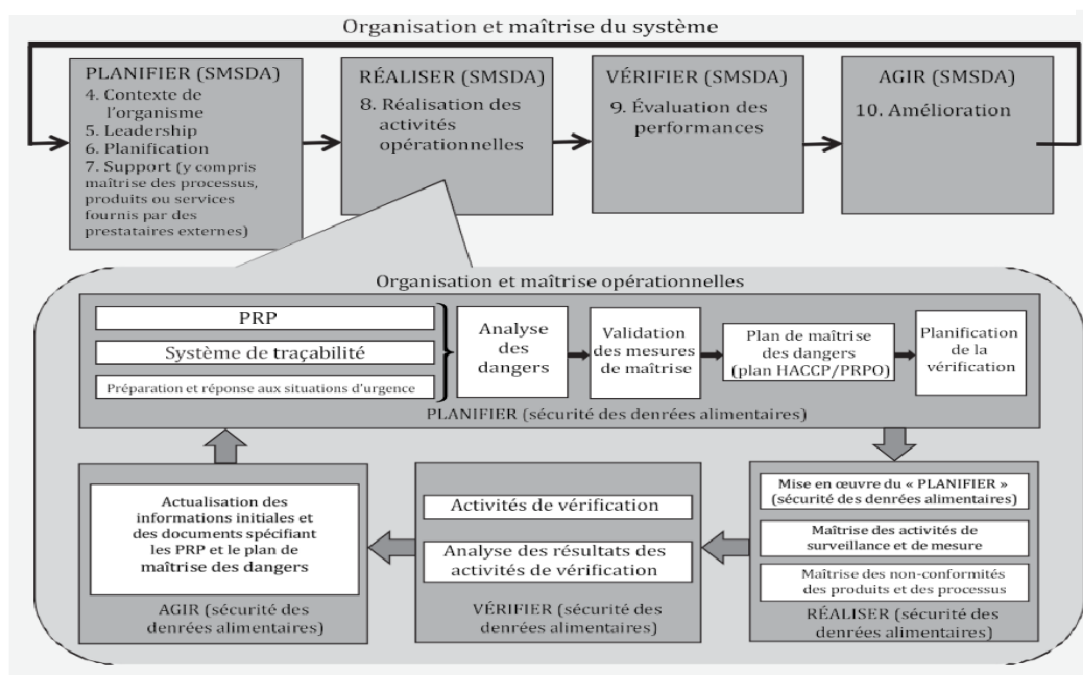
Selon l'ISO 22000 version 2018, ce référentiel s'applique à toute structure, quelle que soit sa dimension ou son degré de complexité, dans la mesure où il permet de maîtriser les risques alimentaires et d'optimiser l'efficacité en matière des sécurités des aliments, depuis les premières étapes de production jusqu'à le stade de la consommation.

Ce standard détermine les critères proposés pour un SMSDA pour tout organisme cherchant à démontrer sa capacité à : (Boutou, 2023)

- Prévenir les risques associés à la sécurité des denrées alimentaires.
- Fournir des produits finis et des services sûrs.
- Mettre en œuvre une approche méthodique pour améliorer en permanence.

L'approche adoptée pour structurer cette norme est basé sur le cycle PDCA :

Figure 3: structure de la norme ISO 22000 :2015 selon le modèle PDCA



Source : La norme (ISO22000, 2018)

3.2 Historique et développement de la norme ISO 22000 version 2018

Au début des années, une série de normes a été élaborée. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a commencé à travailler sur une véritable norme du système de management de la sécurité alimentaire relative à la sécurité des produits.

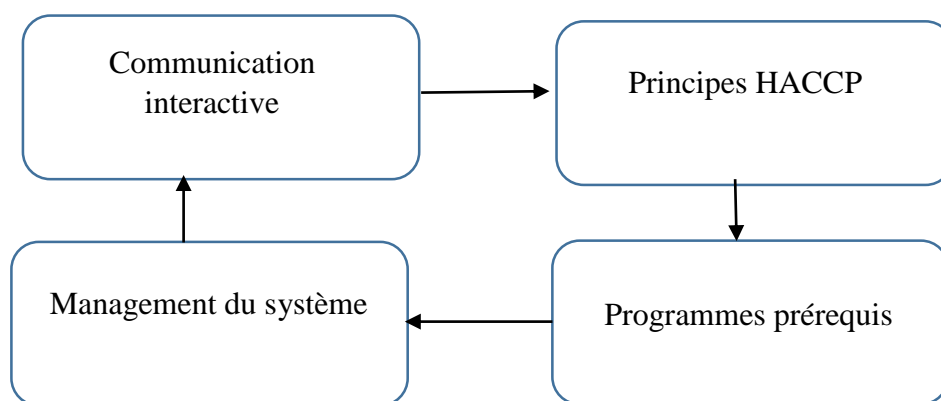
En 2005, la première édition de l'ISO 22000 spécifiant les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) a été publiée. Il s'agit de la première norme dédiée à la sécurité alimentaire. (SOGLO, 2013)

En juin 2018, la norme ISO 22000 version 2005 a été remplacée par L'ISO 22000 version 2018, afin de clarifier et simplifier la norme. Elle adopte la même structure (HLS) que les autres systèmes de management, ce qui facilite leur intégration.

3.3 Les fondements de la norme ISO 22000 version 2018 :

Le système de management de santé et sécurité des denrées alimentaires comprend quatre éléments indispensables, qui permettent d'assurer la sécurité des produits alimentaires à chaque stade de la filière agroalimentaire. (Boutou, 2023)

Figure 4: Les fondements de la norme ISO 22000



Source : élaboré par nous même à partir de (Boutou, 2023)

Les programmes prérequis (PRP) :

Les programmes préalables assurant les conditions et les opérations nécessaires. L'objectif de PRP n'est pas spécifiquement de maîtriser les dangers identifiés, mais de préserver un niveau d'hygiène adéquate tout au long de la filière de production et de distribution, dans le but de délivrer des denrées sûres pour le consommateur.

Chapitre I : cadre théorique

La communication interactive :

D'après la norme (ISO22000, 2018), la communication interactive consiste en un échange d'informations sur la sûreté alimentaire qui se fait dans les deux sens et de manière continue entre tous les intervenants de la filière agroalimentaire : organisme et clients, fournisseurs, employés et d'autres parties.

Le management de système :

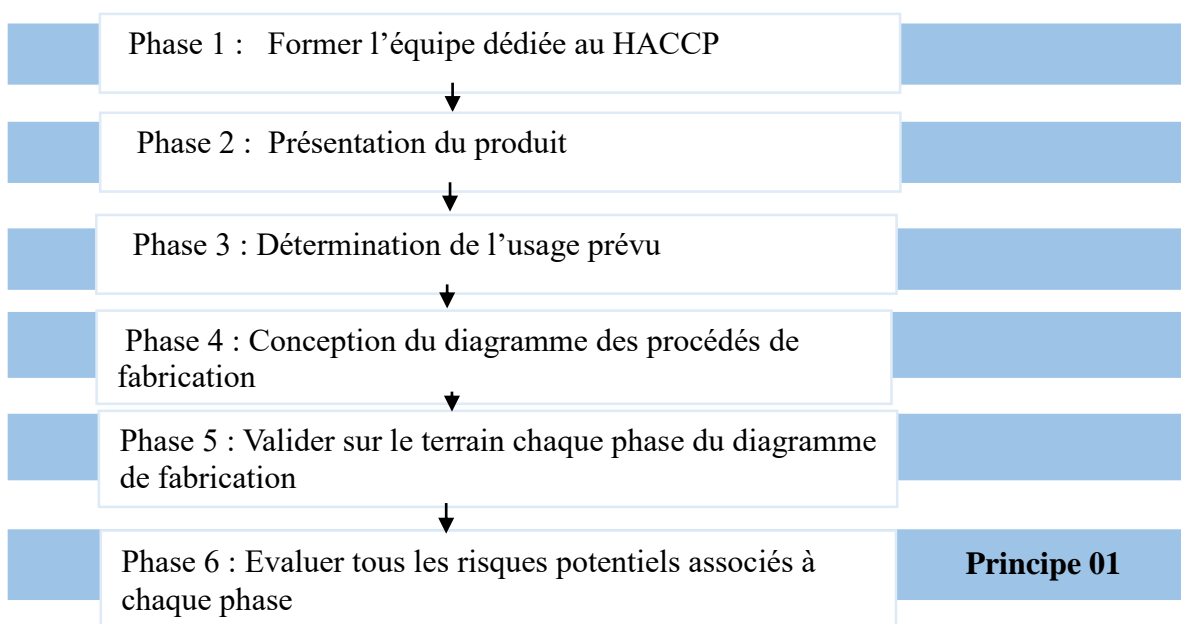
Le management de système signifie que l'organisme doit déterminer les entrées et les sorties des processus, les activités, les responsabilités, les ressources nécessaires et les résultats attendus en matière de sécurité des denrées alimentaires. (Boutou, 2023)

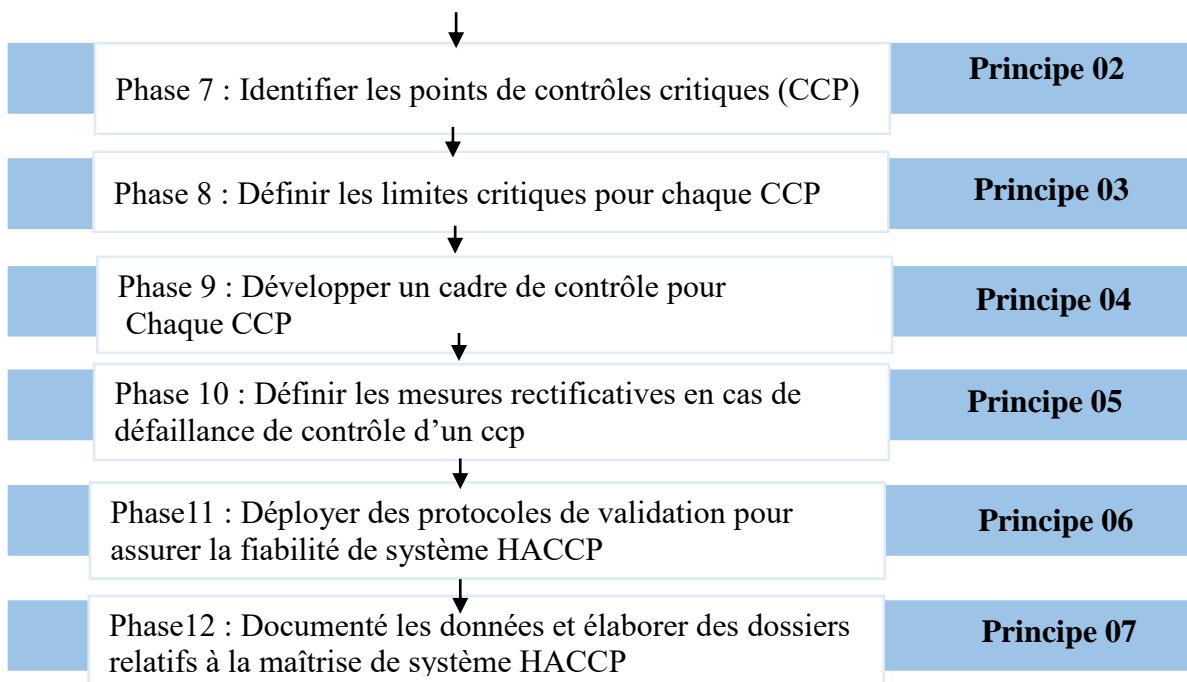
L'analyse des dangers (le système HACCP) :

HACCP est un système de gestion de la sécurité alimentaire qui se concentre sur le contrôle des risques à travers toute la chaîne de production, plutôt que sur l'hygiène seule. Le système HACCP est obligatoire pour la plupart des organismes producteurs de denrées alimentaires. (ASSOCIATION, 2016)

La méthode HACCP est basée sur douze étapes, les cinq premières sont définies comme : étapes préliminaires, tandis que les sept suivantes sont appelées : principes HACCP. L'ordre de ces étapes doit être respecté pour assurer la consistance et la fiabilité du système.

Figure 5: Les phases et les principes de système HACCP





Source : élaboré par nous même à partir de (Boutou, 2023)

Les systèmes de traçabilités :

Le terme (traçabilité) est défini comme étant la capacité à enregistrer, stocker et transférer des informations sur les produits, de leur conception jusqu'à leur production puis leur consommation finale. Elle permet d'optimiser les retraits et les rappels de produits, en cas de risque sanitaire ou de fraude. (Elabbas, BOURTA, & BOUSLOUS, 2025)

Selon (Tamayo Giraldo, 2018) , il y a deux catégories de traçabilité qui peuvent être distinguées :

La traçabilité logistique : elle concerne le suivi quantitatif des produits, ce qui permet de localiser les produits et de déterminer les provenances.

La traçabilité produit : désigne le suivi qualitatif des produits. Les fabricants l'utilisent principalement pour détecter les problèmes de qualité.

3.4 Les avantages et les obstacles de la mise en place de la norme ISO 22000 version 2018

3.4.1 Les avantages

Selon (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018), la norme ISO 22000 a été développée comme solution internationale pour améliorer la sécurité des aliments. Elle permet de certifier la conformité des services et des produits destinés au commerce international en assurant leur fiabilité, leur qualité et leur sécurité alimentaire et garantit la sécurité de

Chapitre I : cadre théorique

l'approvisionnement alimentaire à chaque phase. Les auteurs déduisent que l'adoption de la norme par les organismes de secteurs alimentaires offre de multiples avantages tels que :

Augmente la fidélisation des clients finales : la norme ISO 22000 aide les sociétés à évaluer les perceptions et les attentes de ses clients finals en matière de sécurité alimentaire et à leur fournir des produits et des services surs.

Avantage concurrentiel : ISO 22000 est une norme uniforme, permet aux fabricants d'être compétitive à l'échelle internationale. Ce qui lui offre la possibilité d'accéder à des nouveaux marchés et d'augmenter leur volume des ventes.

Efficacité opérationnelle : l'adoption de la norme ISO 22000 permet aux organisations d'améliorer leurs pratiques et d'optimiser les ressources (temps, coûts, personnels), d'améliorer la documentation, de simplifier et d'accélérer les processus tout en réduisant les coûts opérationnels.

Améliorer la communication : la norme assure une communication claire et à travers l'ensemble de la chaîne de production alimentaire, ce qui facilite l'identification et le control des dangers possibles à chaque phase de processus de fabrication. Et favorise une communication efficace avec tous les acteurs concernés : les fournisseurs, les clients et les autorités réglementaires ainsi que les parties prenantes.

Dans le même contexte (Arvanitoyannis, 2009) souligné que la mise en place de la norme ISO 22000 apporte à l'entreprise des divers avantages notamment :

- Une démarche d'amélioration continue.
- Une gestion améliorée des risques associé à la sécurité alimentaire.
- L'intégration des exigence légale et réglementaire relative à la sécurité des aliments, y compris les systèmes HACCP.
- Une base valable pour la pris de décision.
- Facilite la traçabilité et assure une communication claire à travers l'ensemble de la filière d'approvisionnement.
- L'établissement de responsabilités et d'autorité clairement définies pour l'ensemble du personnel.

3.4.2 Les obstacles

(Gonçalves, Rodrigues, Teixeira, Domingues, & Cabecinhas, 2020) Ont mené une recherche afin d'identifier les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises du secteur

Chapitre I : cadre théorique

alimentaire lors de la mise en place de la norme ISO 22000. Les auteurs ont classé les difficultés selon trois facteurs, notamment :

La résistance interne aux changement :

- Manque d'implication de motivation des employés.
- Absence de l'implication et l'appui de la direction.
- Difficulté de communication au niveau de l'entreprise.
- Problème rencontrés par les employés pour adhérer et s'ajuster au système.
- Manque de formation des employés (ils ne montrent aucun intérêt pour l'application des règles d'hygiène).

Bureaucratie et coût :

- Nécessite de temps et des efforts pour développer et mettre en œuvre la certification.
- Volume excessif de paperasse.
- Nécessite un grand nombre de documents.
- Cout élevé de la certification, contraintes financières.

Manque des connaissances :

- Difficulté de compréhension et d'interprétation des exigences de la norme.
- Déficit de savoir-faire en matière de sécurité alimentaire.
- Le manque de la reconnaissance de la norme de la part des clients.

L'étude menée par (Alkhafaji & Blanca Herrera, 2021) a abouti des résultats similaires, en particulier :

- Infrastructure et équipements inadéquates.
- Insuffisance de financement due à des coûts de production supplémentaires.
- Manque d'intérêt des employés envers le respect des exigences de la norme ISO 22000.
- Soutien insuffisant de la direction et de collaboration limitée de la part des autorités gouvernementales.
- Méconnaissance de la mise en œuvre efficace de la norme ISO 22000.

4 Le système management intégré :

4.1 Définition de système management intégré (SMI) :

Tableau 2: Définitions de système de management intégré (SMI).

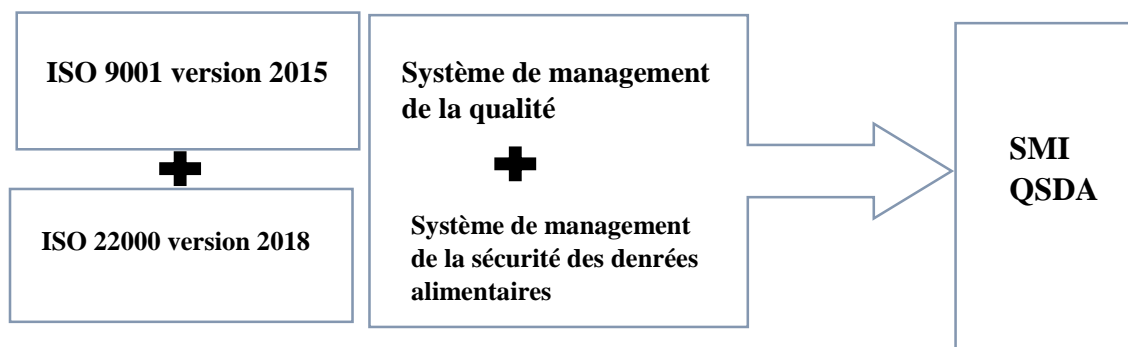
Les auteurs	Système de management intégré
(BEDDAA , BOUMSSIS, & BACHIRI, 2020)	Le système de management intégré est un système qui regroupe la vue des processus et l'approche des systèmes pour mettre en place les différents systèmes de management et les normes de management pertinentes dans un seul système. Dans le but de réduire la duplication de tâches et de profiter des éléments communs des deux systèmes distincts ou plus.
(Nunhes & Oliveira, 2018)	l'intégration consiste à harmoniser les systèmes de management dans un système unique grâce à l'utilisation d'un langage uniforme pour améliorer la satisfaction des parties prenantes.
(Bernardo, 2014)	Défini le SMI comme le regroupement de divers systèmes de management fonctionnels en un seul plus performant. Les auteurs soulignent que dans le cas où l'organisation est dotée de plusieurs systèmes de management en place, l'intégration est considérée comme la meilleure pratique de management.
(Charefeddine & Knouch, 2018)	Ont expliqué le SMI en tant qu'un système qui fusionne tous les applications de gestion interne au niveau d'un seul système et de relier les différents processus, dans le but de traité un problème particulier et de réaliser un objectif déterminé.
(Setyorini & Latief, 2019)	Système de management intégré est un dispositif qui harmonise les processus d'une entreprise tout en simplifiant l'organisation en termes de structure, de ressources et de gestion. Cela contribue à diminuer la bureaucratie, la redondance des activités, des documents ainsi que des divisions généralement observées dans des systèmes de management séparés. Les auteurs ajoutent que le SMI peut être considéré comme un regroupement de processus corrélés qui partagent des ressources humaines, des informations, des matériaux, une infrastructure et des ressources financières. Afin de satisfaire les attentes des parties concernées.
(Mohammed el hadj, Salmi, Mohammed Azizi , & Ferroukhi , 2025)	C'est un système qui autorise les organisations à combiner toutes les normes appliquées ainsi que toutes ses composantes afin d'accomplir leurs missions et d'optimiser la réalisation des objectifs fixés.

Chapitre I : cadre théorique

Source : élaboré par nous même à partir de : (BEDDAA , BOUMSSIS, & BACHIRI, 2020) ; (Nunhes & Oliveira, 2018) ; (Bernardo, 2014) ; (Charefeddine & Knouch, 2018) ; (Setyorini & Latief, 2019) ; (Mohammed el hadj, Salmi, Mohammed Azizi , & Ferroukhi , 2025).

D'après les auteurs consultés, on peut constater que le système de management intégré QSDA donne la possibilité aux entreprises d'harmoniser leurs processus et ses exigences documentaires, de réduire les redondances et les coûts liés à la gestion de deux référentiels séparés et d'améliorer de manière continue leurs performances globales tout en renforce la satisfaction des parties prenantes.

Figure 6: L'intégration de la norme ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 dans un seul système SMI QSDA



Source : élaboré par nous même

4.2 L'harmonisation des normes de système de management

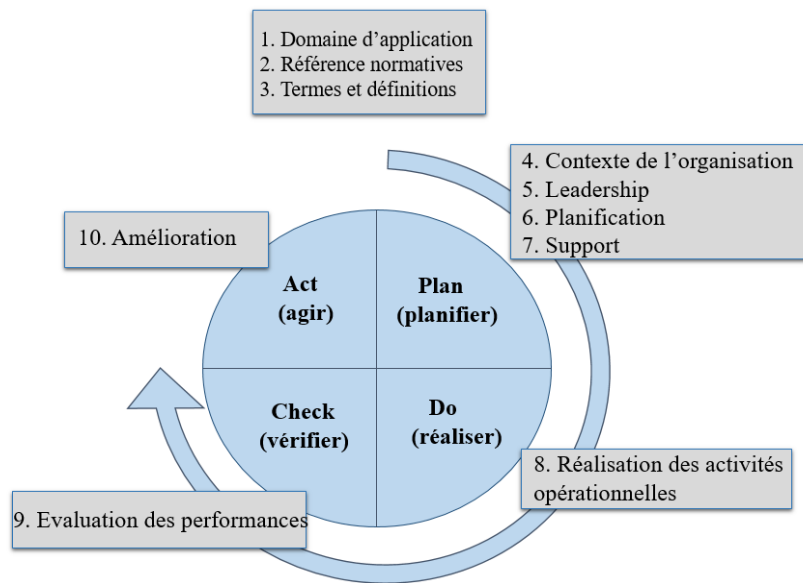
L'organisation internationale de normalisation (ISO) offre un cadre unique pour élaborer les normes de management, ce cadre aide à renforcer la cohérence et l'harmonisation des systèmes de management, avec une structure et un contenu de base identiques, des termes et définitions partagés.

Cette structure est particulièrement utile pour les organisations qui choisissent de déployer un système de management intégré capable de répondre aux exigences de deux ou plusieurs normes simultanément. (Dies & Paris, 2021).

La structure de haut niveau s'articule autour de 10 chapitres, les trois premiers sont généraux et ne comportent pas d'exigences. Les chapitres suivants sont intégrés dans le modèle PDCA. (Note, 2015)

La figure ci-dessous présente la structure HLS sous forme de PDCA :

Figure 7: La structure HLS sous forme de PDCA



Source : élaboré par nous même à partir de (Note, 2015)

4.3 Processus d'intégration de systèmes de management :

L'intégration des systèmes de management implique quatre éléments principaux : la stratégie d'intégration, la méthodologie d'intégration, le niveaux d'intégration et l'intégration des audits.

4.3.1 La stratégie d'intégration :

D'prés les articles de (Bernardo, Casadesus, & Karapetrovic, 2008) et (Sampaio, Saraiva, & Domingues, 2012) il est possible d'adopter différents stratégies pour intégrer les deux normes ISO 9001 et ISO 22000. Les stratégies les plus pratiquées sont les suivantes :

Intégration simultanée : mettre en œuvre à la fois les deux systèmes SMQ et SMSDA conformément aux deux normes ISO 9001 et ISO 22000.

Intégration séquentielle : cela implique une intégration progressive des deux normes, en débutant par le SMQ selon l'ISO 9001, ensuit en intégrant la norme ISO 22000.

Intégration partiel : implique l'intégration de certains éléments communs des deux normes ISO 9001 et ISO 22000, comme la gestion de documentation.

4.3.2 La méthodologie d'intégration :

Pour combiner de manière efficace les exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000 dans un seul système de management, il est nécessaire de suivre une méthodologie d'intégration systématique. Cette méthodologie comprend plusieurs étapes clés :

D'abord, la direction générale doit engager et prendre la décision de lancer le projet d'intégration des deux normes ISO 9001 et ISO 22000.

Ensuite, le projet d'intégration présenté est approuvé avec une définition claire des responsabilités : chef de projet, équipe de projet et le représentant de la direction.

Après, les managers obtiennent une formation adaptée ainsi que les objectifs d'intégration sont établis et les ressources financières adéquats sont mobilisées.

L'identification des éléments communs et des spécifications entre les deux normes, afin de fusionner les deux systèmes en un seul système unique avec une documentation standardisée.

Formation et sensibilisation du personnel de l'organisation aux exigences intégrées des deux normes

Et en fin, la réalisation des audits, l'information des parties prenantes et l'élaboration de la revue de direction.

L'auteur précise que cette méthode est générale et peut différer selon la complexité de l'organisation. Elle vise à spécifier la norme PAS 99 de l'institut britannique de normalisation, qui établit les exigences liées à la mise en œuvre et l'intégration des systèmes de management.

4.3.3 Les niveaux d'intégration :

D'après (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2008) trois niveaux d'intégration sont proposés comme suit :

Non intégré : lorsque plusieurs systèmes de management sont administrés de façon distincte.

Partiellement intégré : quand certains éléments des systèmes de management sont unifiés tandis que les autres restent séparés.

Totalement intégré : lorsque tous les composants des systèmes de management sont administrés comme un système unique.

4.3.4 L'intégration des audits :

Les organisations ayant un système de management intégré doivent réaliser des audits internes et externes combinés, ce qui peut présenter des avantages tels que : « l'harmonisation et l'intégration des différents audits et lignes directrices spécifiques à chaque discipline », de plus les audits conjoints peuvent engendrer de plus grandes synergies et plus grande efficacité des audits. (Bernardo, Gianni, Gotzamani, & Simon, 2017)

Selon la norme ISO 19011 version 2018, l'audit combiné est défini comme : « l'audit réalisé en parallèle auprès d'une même structure englobant deux système de pilotage ou plus ».

D'après les auteurs, pour évaluer le degré d'intégration des audits, on prit en compte quatre variables essentiel, notamment :

L'équipe d'audit : organisée en trois niveaux d'intégration : intégration complète qui indique que la même équipe gère tous les SM, intégration partielle qui souligne que la même équipe gère certaines parties des SM, absence d'intégration précise que chaque SM est administré par une équipe distincte.

La période d'audit : Elle est segmentée en niveaux identiques à ceux de l'équipe d'audit.

Le plan est le rapport d'audit : ils sont au même niveau que l'équipe d'audit

Les résultats de l'audit : en accord avec les mêmes niveaux que l'équipe d'audit. (Bernardo, Gianni, Gotzamani, & Simon, 2017)

4.4 La structure documentaire du SMI :

Le système de documentation d'une entreprise est un ensemble structuré et organisé de divers documents, qui structurent l'organisation de l'entreprise. La documentation décrit les composants fondamentaux du système de management intégré et les interactions entre eux. En outre elle est indispensable pour répondre aux exigences en matière de preuves en ce qui concerne le déploiement et le fonctionnement optimal du SMI de l'entreprise. (Pinet, 2015)

4.4.1 La gestion documentaire :

Ce que dit la norme ISO 9000 version 2015 : « Un document constitue un support portant une information et peut prendre diverses formes notamment : enregistrements, spécifications, procédures, plans, rapports ou référentiel normatif. Son support peut être physique, numérique, optique ou bien photographique, voire une combinaison de ces formats. L'ensemble de ces supports documentaires est généralement désigné sous le terme de documentation ».

Chapitre I : cadre théorique

Les éléments documentaires peuvent être mobilisés pour véhiculer un message, apporter la preuve de l'exécution des activités prévues ou partager un savoir. Leur format, leur support et leur origine peuvent être variés et multiples.

Selon (Giesen, 2008), dans les systèmes de management, la documentation est nécessaire pour assurer la fiabilité et la traçabilité.

Ecrire ce que l'on fait, afin d'assurer la traçabilité.

Faire ce que l'on écrit, afin d'assurer la fiabilité.

La documentation contribue de manière significative à l'amélioration des résultats organisationnelles. C'est une moyenne pour conserver la mémoire de référentiel de l'organisme, et de structurer l'information afin de garantir la cohérence entre toutes les dispositions. (Pinet, 2015)

Les deux normes (ISO9000, 2015)et (ISO22000, 2018)exigent la mise en place d'un système de management documentaire rigoureux en vue de maintenir :

- La traçabilité
- La crédibilité des données portant sur la qualité et à la sécurité des denrées alimentaire.

Tel que stipulé au chapitre 7.5 de (ISO9001, 2015), tout entité doit concevoir et actualiser les supports documentaires requise pour garantir la robustesse de son SMQ. Ces éléments peuvent englober des manuels, des procédures, des instructions de travail.

De plus, pour éviter toute utilisation non intentionnelle ou dépassée la norme ISO 9001 exige un contrôle régulier des documents.

Selon la norme ISO 22000, il est nécessaire de créé et maintenir un système de documentation complet, qui englobe des procédures, des instructions de travail, des registre et autres. Egaleme nt la norme ISO 22000 exige que les documents soient surveillés pour prévenir tout usage non intentionnelle.

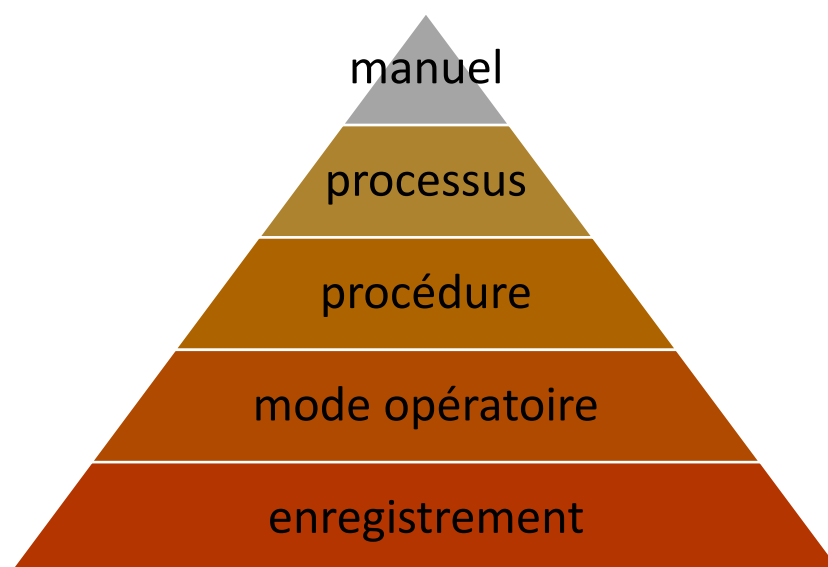
4.4.2 La pyramide documentaire :

La structure des différents documents liés au système de management intégré au sein d'une organisation est habituellement représentée par une pyramide documentaire. (Madoz, 2003)

Chapitre I : cadre théorique

La pyramide documentaire illustre la hiérarchie des catégories de documents liées aux système de management intégré. En entête de pyramide se trouvent le manuel de Qualité et Sécurité alimentaire, il peut inclure l'ensemble des éléments du système de management tels que : la politique qualité et sécurité alimentaire, les objectifs, les procédures etc... (Forman , 2013)

Figure 8: Structure documentaire de SMI ISO 9001 et ISO 22000



Source : élaboré par nous même à partir de (Danièle, 2018)

Le manuel : Il est perçu comme un document de référence interne, détaillant la politique de l'entreprise, il facilite également la communication externe. (Danièle, 2018)

Le processus : Il s'agit d'un regroupement d'opérations interalliée assurant la conversion d'éléments en entrées vers des éléments en sorties. (Danièle, 2018)

La procédure : C'est la formalisation des actions nécessaires afin de réaliser une activité, en précisent qui fait quoi, comment et pourquoi. (Danièle, 2018)

Mode opératoire (MO) : document technique détaillé, exposant étape par étape les démarche à suivre pour réaliser une tâche spécifique. (Danièle, 2018)

Les enregistrements : leur mission est de confirmer les résultats des activités et de garantir leur traçabilité. (Danièle, 2018)

Chapitre I : cadre théorique

Selon la norme (ISO9001, 2015): le manuel qualité est un document qui formalise les exigences du système de management de la qualité propre à un organisme. Sa forme et son niveau de détail sont adaptables selon la taille et la complexité de l'organisme concerné.

D'après la norme (ISO9000, 2015): le processus est un enchaînement d'activités corrélées qui transforme des entrées en sorties définies.

Selon la norme (ISO9001, 2015): la procédure est une description formalisée de la façon dont une activité ou un processus doit être conduit.

Conformément à la norme (ISO9000, 2015): un enregistrement est un document établissant les résultats obtenus ou attestant de la réalisation d'une activité, permettant notamment de formaliser la traçabilité et de prouver l'accomplissement des activités de vérification, des actions préventives et des actions correctives, sans être soumis à un contrôle des révisions.

A la fin, les standards ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 imposent un système de management documentaire rigoureux, afin d'assurer la conformité normative et de garantir la traçabilité des informations portant sur qualité et la sécurité des denrées alimentaires.

4.5 Le processus de déploiement du SMI :

La démarche de l'implémentation de système de management intégré nécessite un engagement de la direction comme première étape. Cette étape implique l'élaboration d'une politique de qualité et de la sécurité des denrées alimentaires (QSDA) comme le point de départ d'un projet de moyen terme. Pour mener à bien ce projet, il est essentiel d'obtenir un financement adéquat et d'impliquer tous les acteurs concernés, qu'ils soient internes ou externes.

L'approche PDCA est à la base de cette démarche, et peut être présentée de la manière suivante (Mokhtari & Barmaki, 2018) :

➤ Plan (Planifier) :

Le responsable SMI-QSDA avec les pilotes processus commençant à réaliser les bilans respectifs : veille réglementaire (veille réglementaire produit/service) et tenir en compte les besoins des parties prenantes impliquées.

Le comité de direction doit organiser ses activités en processus

Ensuite, l'élaboration de la politique QSDA et les axes d'engagement par la direction

Chapitre I : cadre théorique

A la fin de cette phase, le comité de direction créer et établir les programmes d'action pour atteindre les objectifs définis et les cibles

➤ **Do (Réaliser) :**

Dans cette phase ou le système de management intégré est mise en place.

D'abord le responsable SMI-QSDA en collaboration avec les pilotes processus, doivent maîtriser des activités en système intégré, conception et réalisation du produit, maîtriser des opérations pouvant avoir un impact et présenter des risques (Préparation et réactions aux situations d'urgence), Mise à disposition des moyens et ressources financières, infrastructures, formations, sensibilisations, présentation des rôles et responsabilités.

Le comité de pilotage doit effectuer une communication interne sur les performances ainsi qu'une communication interne et externe sur les différents aspects (Qualité et sécurité alimentaire).

Le responsable SMI-QSDA doit gérer les documents QSDA

➤ **Check (vérifier) :**

Le responsable SMI-QSDA commence à mesurer les résultats et identifier les non conformités, à partir des audits internes, le contrôle des non conformités, suivi des performances de système de management, instruments de mesure et contrôle, la surveillance du processus et la satisfaction des clients.

➤ **Act (améliorer) :**

La réalisation des mesures correctives et préventives et des bilans de direction par le responsable de SMI-QSDA et le comité de direction.

4.6 Les avantages et les limites de déploiement du SMI :

4.6.1 Les avantages :

La mise en œuvre de système de management QSDA et leur intégration offre à l'entreprise des avantages internes et externes. (Hind, 2018), (Domingues, Sampaio, & M.Arezes, 2015)

Les auteurs soulignant que les principaux bénéfices de la mise en place de SMI sont les suivants :

Chapitre I : cadre théorique

- Amélioration de l'efficacité opérationnelle en harmonisant les structures organisationnelles des systèmes individuels, ce qui facilite le partage des informations.
- Optimisation de la qualité de gestion des systèmes de management.
- Réduction des doublons dans les procédures des systèmes.
- Optimisation de la documentation et l'amélioration de la communication.
- La réduction de couts des audits.
- Diminution de couts de certification externe grâce à l'audit combiné des systèmes.
- Augmentation des profits réalisés.
- Augmente la motivation des employés.
- Amélioration des compétences des employés.
- Position avantageuse sur le marché.
- Acquis de nouveaux clients et satisfaire les enceints clients.
- Amélioration de l'image de l'entreprise.
- Renforcement des relations avec les parties prenantes.
- Diminution les arrêts de processus de production.
- Réduction systématique de la bureaucratie.

4.6.2 Les limites :

D'après (Roslin, et al., 2017) l'implémentation de système de management intégré (SMI) au sein d'une organisation sera confronté à de nombreux difficultés. Parmi ces difficultés on peut mentionner :

- La gestion opérationnelle est différente pour tous les systèmes de management.
- Manques des ressources (financières, humaines et ressources technologiques).
- Manques de personnel qualifié.
- Absence de collaboration entre les départements/unités de l'entreprise.
- Temps insuffisant pour l'intégration.

D'une autre coté, (Ćurčić, Petronić, Katnić, Balić, & Milovanović, 2018) rapportant que les difficultés pour intégrer les systèmes de management sont :

- Une limitation d'auditeurs spécialisés.
- Un déficit de ressources humaines pour le déploiement.
- Manque de collaboration interne.

Chapitre I : cadre théorique

- Manque de motivation et les différents modèles de chaque norme, celle-ci étant identifiée dans la majorité des recherches.

En synthèse, le cadre conceptuel nous a offert une meilleure lecture des notions clés concernant l'intégration des systèmes de management et nous a donné une compréhension approfondie du sujet. Ce qui nous a permis de développer une vision globale sur notre thème relativement à l'implémentation de SMI QSDA au niveau de la SARL CVA BELLAT.

Au terme de ce chapitre, la revue de littérature nous a permis de recenser les travaux antérieurs relative au l'implémentation de SMI, tandis que le cadre conceptuel a permis de clarifier les notions fondamentales relatives aux référentiels ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018. Ces éléments constituent le fondement sur lequel s'appuiera notre étude empirique présente dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 02 :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

Après avoir présenté les fondements théoriques de notre recherche, nous abordons maintenant la prochaine étape qui implique une explication approfondie du processus que nous avons parcouru pour mener à bien notre étude. Pour ce faire, on a divisé ce chapitre en deux principales sections : la première porte sur la méthodologie de recherche, englobant les outils et les méthodes utilisés pour la collecte de données, et la seconde section est consacrée à la description de la SARL CVA BELAAT en tant qu'organisme d'accueil.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans cette section nous allons présenter notre approche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser notre travail pratique sur le terrain, en précisant notre positionnement épistémologique, et en présentant par la suite les outils et les méthodes que nous avons utilisés pour collecter les données essentielles.

1 Présentation du projet

D'abord notre démarche a débuté par une analyse comparative des deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018, visant à identifier les similitudes et les points de convergence entre leurs exigences respectives. Cette analyse préliminaire nous a permis d'établir une base méthodologique solide pour conduire ensuite un diagnostic approfondi de l'activité de l'entreprise « SARL CVA BELLAT », afin d'évaluer son niveau de conformité vis-à-vis de ces deux référentiels. L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans un objectif : accompagner le déploiement d'un système de management intégré (SMI) combinant les exigences de ces deux normes au sein de cette entreprise.

Après l'évaluation effectuée, nous avons développé un plan d'action pour remédier aux écarts identifiés lors du diagnostic. Le but du plan d'action est d'assurer un déploiement d'un système de management intégré en répondant aux critères des deux normes étudiées.

2 Le positionnement épistémologique de la recherche

Pour réaliser un travail de recherche il est nécessaire d'adopter une position sur le plan épistémologique et de suivre une démarche méthodologique et des méthodes, tout en s'intégrant dans un paradigme spécifique.

Le choix épistémologique ou « le paradigme épistémologie » implique la détermination de la forme de connaissance à laquelle le chercheur adhère. (Kontzler, Leroy, & Platiau, 2023)

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

Selon (Bedaida, 2023), trois principaux paradigmes sont révélés dans la littérature : 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, 2023)

Positivisme : une approche examine que le monde s'explique objectivement à travers l'observation de ses objets, de ses réalisations. (Kontzler, Leroy, & Platiau, 2023)

Constructivisme : une approche qui explique le monde subjectivement, construite à travers la contribution au travail. (Kontzler, Leroy, & Platiau, 2023)

Interprétativisme : il s'agit d'une interprétation du monde par une vision subjective qu'en a le chercheur. (Kontzler, Leroy, & Platiau, 2023)

Notre recherche s'inscrit donc dans le paradigme d'interprétativisme dans l'approche qualitative. Nous nous intéressons à répondre à pourquoi ? et comment ? à travers l'étude des comportements des acteurs impliqués dans le processus d'implémentation de système management intégré, cherchant à comprendre la façon de l'apprentissage et de l'interprétation de ces acteurs de l'entreprise (les dirigeants, les employés, etc.) concernant le système de management intégré (Dumez, 2011)

3 Approche méthodologique

La méthodologie de recherche constitue une approche systématique pour résoudre un problème de recherche (Ndinga, 2018), elle est définie comme « l'ensemble des étapes et des règles que le chercheur doit suivre de façon structurée pour parvenir à un résultat précis. » (Abousaid, 2023)

Dans le cadre de notre recherche qui porte sur le déploiement d'un système de management intégré QSDA, nous avons opté pour la recherche-action, qui possède une nature qualitative d'après (Dumez, 2025).

La recherche action est considérée comme « un ensemble de pratiques d'enquête vivante, qui cherche de multiples façons de relier la pratique et les idées au service de l'épanouissement humain. Il s'agit d'une démarche de la recherche qui vise à constituer des communautés de recherche participatives ou l'engagement, la curiosité et le sens critique servant à aborder des problématiques pratiques majeures. » (Nicodemus & Swabey, 2015)

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

Notre étude repose essentiellement sur la mise en place d'un système de management intégré au sein de SARL CVA BELLAT, où la présence sur le terrain et l'interaction avec les personnes essentielles pour collecter un maximum d'informations afin d'améliorer les pratiques et la performance organisationnelle. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes orientés vers l'approche qualitative, en utilisant diverses méthodes et outils qualitatifs pour la collecte de données, en collaborant étroitement avec le personnel interne de l'entreprise.

4 Les méthodes de collecte de données

Les méthodes utilisées pour la récolte des informations recherchées sont les suivantes :

4.1 Analyse documentaire

La recherche documentaire joue un rôle crucial durant le processus de recherche. C'est une source de données qui est fréquemment considérée comme primaire, elle aide le chercheur à formuler sa question de recherche à travers des sources documentaires telles que : les revues périodiques, les thèses, les livres, etc. (Dicko, 2019)

Notre recherche nous a conduits à entreprendre une étape de recherche documentaire en nous référant à différentes sources, notamment des articles, des livres et des thèses qui traitent du sujet abordé. Nous avons utilisé des bases de données telles que Research Gate, Google Scholar, Science Direct, Scholar Vox, ASJP, etc.

De plus, nous avons consulté les documents normatifs, notamment, ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018.

Ainsi, nous avons eu l'accès pour consulter les documents internes de l'entreprise d'accueil, notamment l'organigramme, les fiches processus, les procédures et des enregistrements.

4.2 L'observation

L'observation est une méthode de collecte de données qui permet au chercheur d'examiner personnellement et visuellement, les processus et les comportements qui se déroulent au niveau de l'entreprise au cours d'une période définie. (Thietart, 2025)

Dans notre cas, nous avons mené des observations sur terrain, nous nous sommes rendue dans les zones de travail pour afin d'observer le comportement de personnel, ainsi que l'interaction et l'enchaînement des processus et des activités de l'entreprise. Cette démarche nous à permet d'exploiter des données primaires sur les pratiques interne de l'entreprise, spécifiquement en ce qui concerne son management de la qualité et de la sécurité alimentaire.

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

4.3 Groupe de discussion

Le groupe de discussion ou le focus group est une méthode parmi les méthodes de recherche qualitative, où le chercheur réunit un groupe de personnel de l'entreprise afin de discuter sur un sujet précis, dans le but de collecter des informations basées sur leurs expériences et leurs points de vue, à travers une discussion guidée. (Tobias, Kerrie, J. Derrick, & Mukherjee, 2017)

Dans notre étude, afin de recueillir les données nécessaires sur l'adoption de système de management intégré (SMI), nous avons effectué des groupes de discussions avec les différents responsables de l'organisme d'accueil notamment : les pilotes processus et les membres de la direction. Ces échanges réalisés nous ont permis de discuter sur les relations entre les processus de l'entreprise ainsi que sur la détermination des parties intéressées pertinentes pour le système de management intégré et de clarifier leurs besoins et attentes.

4.4 L'entretien

L'entretien est une méthode d'enquête scientifique qui repose sur une communication verbale, dans le but de collecter des informations pertinentes en lien avec le but établi. (Charette & Bouchard, 2020)

D'après (Thiétart, 2007), trois types d'entretien sont généralement recensés :

- Entretien directif
- Entretien semi-directif
- Entretien non-directif.

Pour notre recherche nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Ou nous avons formulé des questions en utilisant un guide d'entretien (voir Annexe D), destinées aux responsables de l'équipe qualité et sécurité alimentaire ainsi qu'à toutes les employées concernées par le déploiement d'un système de management intégré, avec pour finalité de déterminer les interactions entre les processus de l'organisme et de déterminer ainsi les parties intéressées pertinentes de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus montre les personnes qui ont interrogé lors de l'entretien :

Tableau 3: les personnes interrogé lors de l'entretien

Nom et prénom	Fonction	Durée	Date et lieu
B.T	Directeur QHSE	2h	20/03 lieu : Tassala El Merdja
CH.I	RMQ	1h :30min	25/03 lieu : Tassala El Merdja
M.B	Pilote processus de gestion des stocks	25 min	05/04 lieu : Ben khelil
S.F	Pilote processus d'achat	30 min	10/04 lieu : Tassala El Merdja
M.B	GRH	20min	14/04 lieu : Tassala El Merdja
L.A	Pilote processus contrôle de qualité	45min	14/04 lieu : Tassala El Merdja
O.A	Directeur commercial	20min	21/04 lieu : Tassala El Merdja

Source : élaboré par nous même à partir des entretiens

5 . Les outils de collecte de données

Les principaux outils que nous avons employés pour la collecte des informations nécessaires concernant notre recherche, sont les suivants :

5.1 Grille d'auto-évaluation (checklist)

Dans un premier temps, nous avons examiné en détail le contenu de la norme ISO 9001 : 2015 et la norme ISO 22000 : 2018, ensuite nous avons procédé à l'élaboration de deux grilles d'auto-évaluation (checklist) en se basant sur les exigences des normes de chapitre 4 jusqu'à le chapitre 8 des deux normes. Ces outils nous a permis d'identifier les écarts existant entre les exigences des deux normes et les pratiques réelles de l'entreprise pour faciliter toute modification et amélioration par la suite.

Les grilles d'auto-évaluation qui nous avons élaborées se présentent dans la liste des Annexes (Voir Annexes A)

Cette checklist contient un ensemble de composants essentiels pour l'analyse des écarts, regroupant « les chapitres, les sous-chapitres, coefficient, le niveau de conformité et le taux de conformité »

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

5.1.1 Analyse des données de la grille d'auto-évaluation

Nous avons commencé par une analyse des données collectées à travers le diagnostic effectué. Dans la première étape on a évalué la conformité aux exigences des chapitres et sous-chapitres des deux normes étudiées de façon séparée.

Chaque exigence a été liée à une échelle de réponse graduée de 0 à 6, basée sur deux critères à savoir l'application et la documentation de l'exigence. (Alag Hafedh & Farman, 2016) Le calcul du taux de conformité de chapitres et de sous-chapitre a été réalisé grâce au logiciel Excel.

Tableau 4: Echelle d'évaluation

Le niveau d'application et de la documentation	Coefficient
Totalement Appliquée et Totalement Documentée	6
Totalement Appliquée et Partiellement Documentée	5
Totalement Appliquée et NON Documentée	4
Partiellement Appliquée et Totalement Documentée	3
Partiellement Appliquée et Partiellement Documentée	2
Partiellement Appliquée et NON Documentée	1
NON Appliquée et NON Documentée	0

Source : élaboré par nous même à partir de (Alag Hafedh & Farman, 2016)

Nous avons utilisé la moyenne pondérée pour calculer le niveau de conformité approximatif (NC), des chapitres et de sous-chapitres :

Niveau de conformité (NC) = la somme des coefficients / nombre d'exigences

En addition, nous avons calculé le Taux de conformité (TC) à partir de la formule suivante :

$$\text{Taux de conformité (TC)} = \frac{\text{Niveau de conformité}}{6} \times 100$$

A la fin nous avons présenté les résultats dans des graphiques de type Radar, afin de donner une synthèse claire des résultats.

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

5.2 Guide d'entretien

Dans notre recherche on a mené un entretien semi-directif qui nous a permis de structurer les différentes thématiques en des questions qui sont regroupées dans un guide d'entretien. (Barbillon & Le Roy, 2012)

Le choix d'entretien semi-directif comme outil de collecte de données découle directement de l'orientation qualitative de notre étude. En effet, comme le soulignent (Van , Luc, & Jacques , 2022), l'entretien semi-directif adopte une structure immédiate, sans être entièrement ouvert ni strictement structuré. Ce qui nous à permet d'orienter la discussion autour des thèmes centraux de notre thématique, tout en laissant à l'interviewé la liberté d'approfondir certains points selon son vécu.

Nous avons préparé le guide d'entretien afin de collecter les informations essentielles, pour déterminer les interactions entre les processus de l'entreprise, et de recueillir les données nécessaires concernas la détermination des parties intéressés, dans le but d'élaborer une matrice d'interactions entre les différents processus de l'entreprise. (Voir Annexe D)

5.2.1 Structure de guide d'entretien :

Le guide commence par une introduction ou nous avons présenté nous-même ;

Ensuite nous avons faire un rappel sur le sujet et l'objectif de recherche ;

Les questions à poser, c'est la partie qui nous permet à collecter les données, concernant le premier thème : Identification des parties intéressées et Comprendre leurs besoins et attentes et le deuxième thème : présentation de processus ;

En fin, nous avons clôturer par une conclusion qui contient des informations supplémentaires ce qui concerne notre étude.

En définitive, dans cette première section du deuxième chapitre nous avons exposé la méthodologie adoptée et les outils utilisés pour recueillir des données. Cette méthodologie sert comme une démarche essentielle pour aligner nos analyses et résultats.

Section 02 : Cadre contextuel

1 Présentation d'organisme d'accueil

SARL CVA BELLAT c'est une entreprise familiale, a été fondée en 1970, à l'initiative de son fondateur El Hadj Moussa Bellat, appartenant au secteur industriel algérien. L'entreprise

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

dont l'activité est centrée sur la fabrication et la distribution des produits carnés (cachirs, pâtés et les rôties fumés...etc.), ces produits susmentionnés sont connus par une présence étendue sur l'ensemble du territoire algérien, démontrant leur importance sur le marché local, renforcée par des actions d'exportation vers divers pays africains : Libye, Sénégal...etc.

L'objectif du groupe BELLAT est de mener l'Algérie à l'autosuffisance en matière de viande blanche. Elle vise à devenir un acteur majeur et novateur en Algérie, et d'instaurer et de consolider une relation de confiance avec ses clients, ses consommateurs ainsi que ses partenaires.

1.1 Historique du groupe Bellat

En 1970, sur le marché couvert, El Harrach, un seul ouvrier « El Hadj Moussa Bellat » qui produisait et vendait de la viande selon des méthodes traditionnelles.

En 1974, le nombre d'ouvriers est passé à trois, toujours avec un seul produit « Merguez », la localisation a été changée vers les Eucalyptus. Et en 1979, le nombre d'ouvriers devient quatre ouvriers avec quatre produits (Pâtés, Mortadele Cachir et Salami).

En 1981, le passage d'une production artisanale à une production familiale (6 ouvriers). Et en 1986, implémentation de la première usine avec l'introduction de la mécanisation, le nombre d'ouvriers passe à 50 accompagné d'augmentation de la production (40 produits).

En 1996, L'implémentation d'une usine à El Hidouci. L'usine démarre une exploitation en continu (24h/24) en 2009.

En 2013, le nombre d'ouvriers passe à 110 employés avec plus de 40 produits à l'usine de Tassala El Merdja.

En 2014, ouverture d'une nouvelle unité de production pour le corned beef a Meftah, avec 60 employés dans cette unité.

En 2018, ouverture d'un abattoir équipée avec plus de 215 ouvriers qualifiés à Ben Khelil, avec création de l'unité de production, stockage et distribution en 2019.

En 2024 jusqu'à aujourd'hui, plus de 50 produits avec plus de 1000 travailleurs, 10 sites : deux fermes, des unités de production, des unités de stockage, abattoirs

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

1.2 La vision et la mission de l'entreprise SARL CVA BELLAT

La vision : l'entreprise Bellat s'engage à développer continuellement ses produits, et à satisfaire les besoins du marché national en priorité, puis à ceux du marché international. Elle vise également de rester leader par la qualité de ses produits qui rivalisent avec les produits étrangers.

La mission : l'entreprise définit sa mission en se focalisant sur plusieurs axes essentiels qui visent à promouvoir le bien-être de la société, le développement durable de l'entreprise et la satisfaction de sa clientèle. Ses axes stratégiques montrent l'engagement de l'entreprise Bellat envers l'approche de responsabilité sociale et environnementale des entreprise (RSE) et sa volonté d'être un acteur responsable au sein de la communauté.

1.3 La fiche d'identité de l'entreprise SARL CVA BELLAT

Nous exposons la fiche d'identité de la SARL CVA BELLAT dans la liste des Annexes. (Voir Annexe D)

1.4 Organigramme

Pour une présentation visuelle de la structure de l'entreprise SARL CVA BELLAT, l'organigramme est présenté dans la listes des Annexes. (Voir Annexe C)

1.5 Les produits réalisés par l'entreprise SARL CVA BELLAT

L'entreprise offre une variété de produits, parmi lesquels :

- ✓ Cachir
- ✓ Pâtés
- ✓ Rôtis
- ✓ Chawarma
- ✓ Les slices
- ✓ Les délices
- ✓ Les conserves
- ✓ Hot dog

1.6 Les différentes marques de l'entreprise Bellat

Pour répondre à différents besoins des consommateurs, l'entreprise SARL CVA BELLAT offre un ensemble de marques, à savoir :

- ✓ Perfect Snacks
- ✓ Amidor

Chapitre II : cadre méthodologique et contextuel

- ✓ Smen Bellat
- ✓ Délicia
- ✓ El Horra
- ✓ Mortadella

Ce deuxième chapitre s'est articulé autour de deux axes principaux : d'une part, l'exposition de la démarche méthodologique adoptée pour conduire notre recherche, en précisant les outils mobilisés pour la collecte des données, et d'autre part, la présentation de l'organisme d'accueil, la SARL CVA BELLAT. Ces éléments réunis forment un cadre de référence indispensable à la conduite de la partie pratique abordée dans le chapitre final.

**CHAPITRE III : DEPLOIEMENT D'UN
SYSTEME DE MANAGEMENT
INTEGRE SELON ISO 9001 :2015 ET
ISO 22000 :2018**

Chapitre III : la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Dans ce dernier chapitre nous présentons le cheminement suivi pour le déploiement du SMQSDA au niveau de la « SARL CVA BELLAT ».

Ce chapitre est organisé en deux sections, la première abordant un diagnostic de l'état actuel de l'entreprise afin d'identifier les non-conformités rattachées au déploiement des deux référentiels ISO 9001 et ISO 22000, ensuite nous avons analysé la correspondance entre les deux normes dans le but d'établir un SMQSDA harmonisé et cohérent.

Dans la deuxième section, les écarts identifiés dans le diagnostic nous ont permis de réaliser un plan d'action dans le but de répondre à ces insuffisances afin d'améliorer la situation. Et à la fin, nous passons à la discussion des résultats obtenus durant l'ensemble de notre période de stage pratique au niveau de l'entreprise

Section 1 : diagnostic de l'état actuel de l'entreprise et la proposition de plan d'action

L'évaluation de l'état actuel de l'entreprise a été réalisé à partir des groupes de discussions, qui contiennent le responsable de projet de mise en place de SMQSDA et le responsable management qualité ainsi que d'autre responsables.

1 Diagnostic du SMQSDA

Sur la base des connaissances nécessaires acquises, une évaluation approfondie de la situation actuelle de l'entreprise a été conduite, afin de mesurer son niveau de conformité vis-à-vis des exigences des normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018 en s'appuyant sur les deux grilles d'auto-évaluation élaborées à partir du logiciel Excel, chaque exigence a été évaluée selon une échelle de 0 jusqu'à 6 (Tableau). Cette étape nous a permis de distinguer les situations de non-conformité totale (note 0), et les niveaux de conformité partielle ou complète (note 6).

D'après la littérature effectuée dans le chapitre 01, les deux normes étudiées partagent une structure commune. Ce qui nous a permis lorsque l'évaluation de mettre en évidence les exigences partagées entre les deux référentiels afin de chercher la correspondance entre l'ISO 9001 et ISO 22000. Nous présentons ci-dessous un tableau de correspondance qui synthétise le rapprochement maximal que nous avons réalisé :

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Tableau 5: Correspondance entre les exigences des deux normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 : 2018

Correspondance		Taux de conformité (%)
ISO 9001	ISO 22000	
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme		
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte		67%
4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées		44%
4.3 Détermination du domaine d'application du SMQSDA		83%
4.4 SMQ et ses processus		54%
Chapitre 5 : Leadership		
5.1 Leadership et engagement envers le SMQSDA		69%
5.2 Politique QSDA		83%
5.3 Rôles, responsabilités et autorités		92%
Chapitre 6 : Planification		
6.1 Actions face aux risques et opportunités		33%
6.2 Objectifs qualité et planification		56%
6.3 Planification des modifications		33%
Chapitre 7 : Support		
7.1.1 Ressources générales		83%
7.1.2 Ressource humaine		
7.1.3 Infrastructure		
7.1.4 Environnement de travail		

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

7.2 Compétences	50%
7.3 Sensibilisation	
7.4 Communication	17%
7.5 Informations documentées	61%

Source : élaboré par nous même à partir des deux référentiels ISO 9001v2015 et ISO 22000v 2018.

1.1 Analyse des résultats de diagnostic obtenus

À l'issue de l'évaluation de chaque exigence des deux normes par les deux grilles d'auto-évaluation élaborées, nous avons déterminé le niveau de conformité et le taux de conformité de chaque sous-chapitre, en suite de chaque chapitre. Cette démarche nous a donné une vision globale sur l'état d'avancement de l'entreprise dans le déploiement des deux normes étudiées (ISO 9001 et ISO 22000), et offrant ainsi la possibilité pour détecter les écarts qui nécessitent une amélioration.

Afin de visualiser graphiquement les résultats du diagnostic, nous avons élaboré un diagramme de radar à partir de tableau qui représente les résultats généraux de diagnostic de système management intégré QSDA. Ce tableau est représenté de la manière suivante :

Tableau 6: Les résultats globaux de diagnostic SMI-QSDA

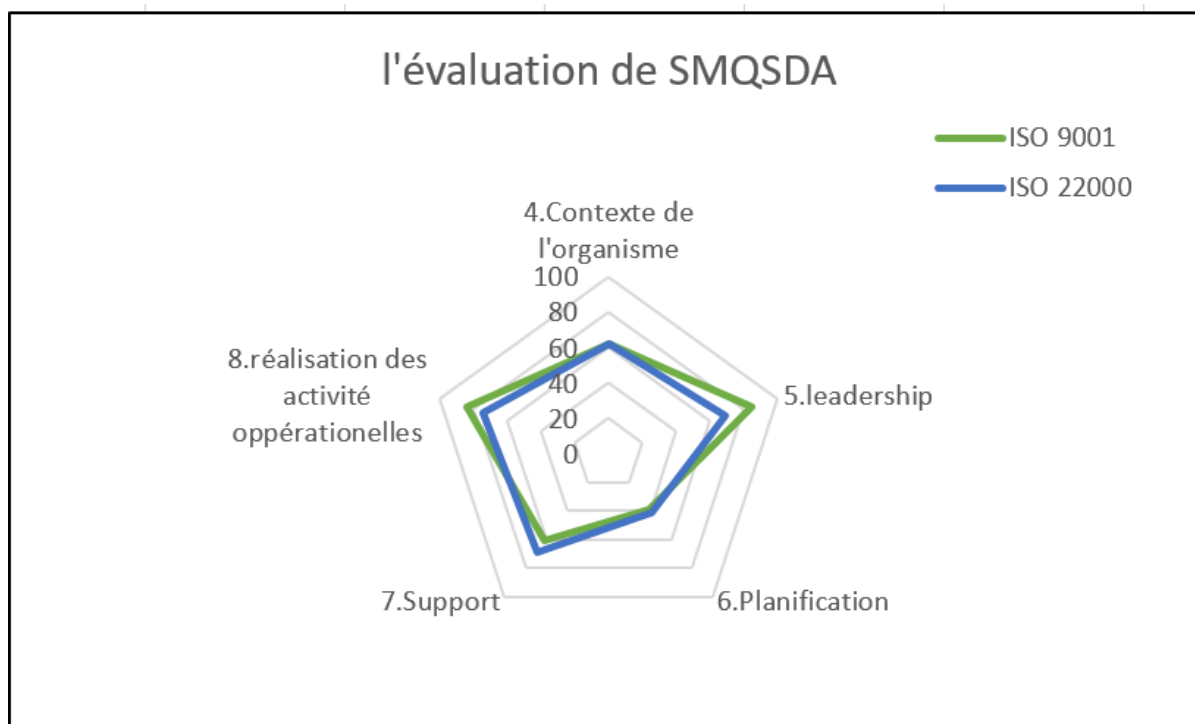
Chapitres	ISO 9001V2015		ISO 22000V2018	
	NC	TC	NC	TC
04 Contexte de l'organisme	3.72	62%	3.72	62%
05 Leadership	5.08	84.6%	4.16	69.3%
06 Planification	2.36	39.3%	2.44	40.6%
07 Support	3.66	61%	4.15	69.2%
08 Réalisation des activités opérationnelles	5.02	83.7	4.5	76.6%

Source : élaboré par nous même

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Après avoir consolidé les résultats du diagnostic dans un tableau récapitulatif, nous avons réalisé leur visualisation graphique via un diagramme de radar. Cela nous a donné la possibilité d'identifier clairement les atouts et les lacunes du SMI. La figure suivante illustre la représentation graphique du diagnostic de SMIQSDA :

Figure 9: La représentation graphique de diagnostic de SMI QSDA



Source : élaboré par nous même

1.2 Interprétation des résultats :

Suite à l'évaluation de niveau de conformité de chaque sous-chapitre ensuite, pour chaque chapitre en utilisant une échelle d'évaluation de 0 (non appliqué et non documenté) jusqu'à 6 (totalement appliqué et totalement documenté). Nous avons pu constater que certains articles représentent un niveau de conformité appréciable, tandis que les articles restants affichent un taux de conformité partielle.

De manière générale, les deux normes ISO 9001 et ISO 22000 présentent des niveaux de conformité presque identique, où ou les chapitres 05, 07 et 08 sont les plus maîtrisés, alors que, les chapitres 04 et 06 sont les moins maîtrisés.

Le chapitre 04 a enregistré un degré de conformité de 62%, ce qui traduit un niveau de conformité partielle. En effet, la détermination des parties intéressées pertinentes pour le système de management QSDA ainsi que leurs besoins et attentes n'est pas encore

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

complètement réalisée, de plus le domaine d'application qui est appliqué mais partiellement documenté. Ces derniers expliquent le degré limité de conformité constaté pour ce chapitre.

Le chapitre 05 présente un taux de conformité de 84.6% pour l'ISO 9001 et un taux de conformité de 69.3% pour l'ISO 22000. La différence observée entre les deux normes est due à la présence des exigences propres à chaque norme. Par ailleurs la conformité de ce chapitre montre l'implication de la direction dans la démarche de déploiement d'un système de management intégré QSDA, par l'élaboration de la politique QSDA (Voir Annexe G) ainsi que la détermination des rôles et des responsabilités liées au SMQSDA.

En outre, le chapitre 06 présente les plus faibles taux de conformité soit de 39.3% pour l'ISO 9001 et 40.6% pour l'ISO 22000. Cela est justifié par un manque de planification au sein de l'entreprise, notamment en termes d'analyse et planification des risques et opportunités (§6.1), la programmation des actions destinées à atteindre des objectifs visés (§6.2) et la planification des modifications (§6.3).

Le chapitre 07 indique un taux de conformité de 61% pour la norme ISO 9001 et 69.2% pour la norme ISO 22000. Cela montre une conformité partielle pour les deux normes expliquées par un manque de sensibilisation au niveau de l'entreprise (§7.3), absence de preuve de compétences 7.2§ ainsi que l'absence de plan de communication (§7.4).

D'après l'analyse des résultats obtenus au niveau du chapitre 08, il ressort que ce chapitre est considéré le plus avancé pour les deux systèmes de management. Le taux de conformité est 83.7% pour le SMQ, ce qui indique une bonne maîtrise des processus opérationnels et la planification des activités de production ainsi qu'une gestion efficace des non-conformités. Pour le SMSDA, le taux de conformité est 76.6% indiquant que les exigences relatives à l'analyse des dangers sont en grande partie satisfaites. De plus l'entreprise SARL CVA BELLAT a bien établi et appliqué le système HACCP.

En conclusion, d'après les résultats acquis nous pouvons constater que l'entreprise est partiellement conforme aux chapitres 04 et chapitre 07 avec un taux de conformité faible en ce qui concerne la planification (chapitre 06). Afin d'améliorer les lacunes identifiées dans ces derniers chapitres, nous avons proposé un plan d'action dans le but de réduire les non-conformités détectées et d'atteindre le taux de conformité totale.

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

2 Plan d'action

Sur la base des résultats obtenus par le diagnostic, nous avons élaboré un plan d'action dans le but de remédier aux écarts de conformité détectés au regard des exigences des normes ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018. Le plan d'action élaboré est présenté sous forme d'un tableau qui regroupe toutes les mesures nécessaires pour satisfaire aux exigences des deux référentiels analysés ainsi que les responsabilités associées à chaque action. Ce plan est considéré comme un outil essentiel pour orienter l'entreprise SARL CVA BELLAT dans la mise en place des actions nécessaires en conformité avec les normes ISO 9001v2015 et ISO 22000v2018. Sachant que notre période de stage a été effectuée en cours de la mise en place des deux normes par l'entreprise.

Tableau 7: Plan d'action

Article	Ecart	Action	Responsabilité	Etat d'avancement
§4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Il est constaté que les parties intéressés et leurs besoins sont partiellement déterminé, cependant, il nécessite une amélioration afin d'identifier tous les parties intéressées et leurs besoins et attentes.	Elaborer un tableau qui contient tous les parties intéressées et leur besoins et attentes.	Directeur QHSE En collaboration avec les stagiaires.	Réalisé
§4.3 Détermination du domaine d'application	Il est noté que l'organisme dispose les deux documents séparé définissant le domaine d'application de chaque norme, les informations documentés sont insuffisamment détaillées	Rédiger le document qui contient le champ d'application de QSDA dans un document unique et détaillé	Directeur QHSE en collaboration avec les stagiaires	Réalisé

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

<p>§4.4</p> <p>Système de management de la qualité et ses processus</p>	<p>Il est noté que les interactions entre les processus sont déterminé mais que à travers les fiches processus, néanmoins, il nécessite une matrice d'interaction afin de créer une vision claire et globale des relation entre les processus</p>	<p>Concevoir une matrice d'interactions</p>	<p>les stagiaires en collaboration avec les pilotes processus</p>	<p style="text-align: center;">Réalisé</p>
<p>§6.1</p> <p>Action face aux risques et opportunités</p>	<p>Absence un plan d'action face aux risques et opportunités</p>	<p>Planification des actions, dans le but de saisir les opportunités, incorporer les actions à prendre en réponse aux risques et opportunités dans les processus métiers de SMQSDA</p>	<p>Comité de pilotage Directeur QHSE</p>	<p style="text-align: center;">En cours</p>
<p>§6.2</p> <p>Objectifs et planification des actions</p>	<p>L'entreprise ne contient pas un planning pour le système de management QSDA</p>	<p>Réalisation de planning de système de management QSDA , qui regroupe : les actions, les responsables et les délai pour chaque action.</p>	<p>Directeur QHSE</p>	<p style="text-align: center;">Non réalisé</p>
<p>§6.3</p> <p>Planification des modification</p>	<p>L'organisme ne dispose pas un plan de modification du SMQSDA</p>	<p>Elaborer un plan de modification de SMQSDA afin de déterminer les besoins en modification du SMQSDA</p>	<p>Comité de pilotage Directeur QHSE</p>	<p style="text-align: center;">Non réalisé</p>

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

§7.2 Compétences	Absence de fiche d'évaluation des compétences	Elaborer un fiche d'évaluations des compétences	Directeur QHSE DRH	Réalisé
§7.3 Sensibilisation	Absences de fiche de sensibilisation	Réalisé des séances de sensibilisation destinées à tous les pilotes processus, sur les objectifs de SMQSDA et le rôle de la contribution de chacun Elaborer de fiche de sensibilisation	Directeur QHSE et Les pilotes processus	Réalisé par la direction
§7.4 Communication	Absence de plan de communication	Réalisé un plan de communication afin d'assurer des échanges efficaces avec les PI internes et externes	Directeur QHSE en collaboration avec les stagiaires	Réalisé

Source : élaboré par nous même

Section 2 : La mise en œuvre de plan d'action proposé

Après avoir étudié l'état actuel de l'entreprise, et élaboré le plan d'action face aux écarts identifiés dans la première section, nous passons maintenant à la présentation de l'application du plan d'action réalisé, afin de réduire les lacunes. A la fin on clôture par la discussion des résultats générés.

1 La mise en œuvre des actions

Cette étape a été mise en œuvre dans le but de participer avec l'entreprise SARL CVA BELLAT dans sa procédure de la certification combinée, des deux standards ISO 9001 et ISO 22000. D'où nous avons proposé des actions d'amélioration afin d'atteindre un niveau de conformité total concernant le chapitre 04 et le chapitre 07, ainsi de proposer des actions face aux lacunes identifiées dans le chapitre 06 dans l'objectif de consolider les pratiques au sein de l'organisation.

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

1.1 Les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes

La détermination des parties intéressées a été effectuée en collaboration avec le chef de projet chargé du déploiement de SMI et le responsable de management de la qualité (RMQ) et en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directifs. Tout d'abord nous avons identifié tous les parties intéressées de l'entreprise, en suit, nous avons classés ces parties intéressées en deux catégories : internes ou externes. Et à la fin nous avons définis les besoins et les attentes de chaque partie intéressée identifiés.

A partir des données collectées, nous avons élaboré un tableau des parties intéressés qui regroupe ainsi leurs besoins et attentes.

1.2 Evaluation de niveau de pertinence des parties intéressées

Pour évalue le degré de pertinence des parties intéressées pertinentes de la SARL CVA BELLAT, nous avons utilisé la matrice Pouvoir/Intérêt accompagné d'une échelle de notation de 01 jusqu'à 05

Tableau 8: Echelle d'évaluation de degré de pertinence

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

Source : élaboré par nous même

Le tableau suivant illustre les parties intéressées identifiées, leurs besoins et attentes respectifs ainsi que leur niveau de pertinences :

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré
selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Tableau 9: Synthèse des parties intéressées et de leurs besoins et attentes respectifs

Les parties intéressées identifiées	Pertinence		Externe / Interne	Rôles	Besoins	Attentes
	Inf/Pov	Int				
La direction générale	5	5	Interne	-Définition de la stratégie globale de l'entreprise -Prendre les décisions concernant le système QSDA	-Efficacité de système QSDA -Augmentation de chiffre d'affaire et réduction des coûts de non qualité	-La conformité aux deux référentiels ISO 9001 et ISO 22000 -Atteinte les buts QSDA fixés -Image positive de l'entreprise
Direction de santé	5	5	Externe	-Protège la santé des consommateurs	-Application des réglementations sanitaires -Analyses microbiologiques conformes	-Traçabilité des produits
Dcp	5	4	Externe	-Protège les intérêts des consommateurs	-Respect de la réglementation commercial	-Conformité des pratiques commercial
Clients	4	5	Externe	-La consommation des produits de l'entreprise -Produisant le chiffre d'affaire	-Produits conforme aux exigences de qualité et sécurité alimentaires	-Qualité de produit constante -Etiquetage complet et correct -L'écoute et la réponse aux réclamation
Institut pasteur	4	4	Externe	-Valide ou rejette la conformité des produits	-Respect des protocoles d'analyse	-Résultats conforme et traçabilité des produits analysés
DSA	4	4	Externe	-Assurer la conformité des MP carnées	-Respect les normes sanitaires d'origine animales	-Traçabilités de la MP carnées utilisé par l'entreprise

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

				utilisé par l'entreprise		
Employés	3	5	Interne	-Travailler en collaboration pour atteindre les objectifs QSDA fixés	-La motivation et l'implication	-Conditions de travail sûres et sains -Formation et sensibilisation
Fournisseurs	3	4	Externe	-Assurer que la MP disponible est de qualité et assure la sécurité alimentaire -Respect les délais	-Augmentation de chiffre d'affaire -Passe des commandes régulières	-Un paiement dans le temps
DE	3	4	Externe	-Le contrôle de l'environnement	-La gestion des déchets de l'entreprise	-Un traitement des eaux usées et le respect des norme environnementales
Banques	4	2	Externe	-Propose des services financières	-Respect les échéances financières et être capable de rembourser ses crédits	-Investissement dans les services financiers
Agence nationale de ressources en eau	3	3	Externe	-La gestion des ressources hydriques	-Consommation rationnelle de l'eau	-Des rejets conformes
Protection de consommateur	4	5	Externe	-Assurer la protection des droits des consommateurs	-Donner des produits sûrs et saine, conformément aux déclaration des consommateurs	-La traçabilité des produits
ANEM	2	2	Externe	-La gestion des demandes de recrutements	-Recrutement des personnels via son réseau	-Respect de la réglementation en vigueur

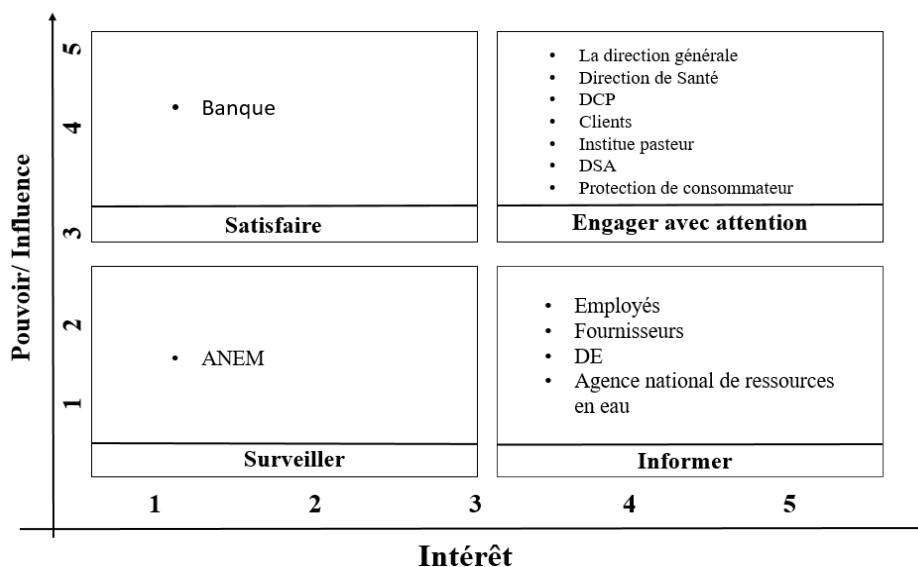
Source : élaboré par nous même

Chapitre III : la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Matrice Pouvoir/ Intérêt

Cette matrice fournit une vision synthétique des parties intéressées à privilégier, tout en précisant la type des interventions à réaliser pour préserver et consolidé ses relations avec les parties intéressées concernées.

Figure 10: Matrice Pouvoir/Intérêt des parties intéressées



Source : élaboré par nous même

La matrice pouvoir/Intérêt donne une vision claire des parties intéressées que l’entreprise doit leur donner une attention prioritaire, les parties intéressées qu’elle est tenue de satisfaire ainsi que ceux à tenir informés et ceux à surveiller.

1.3 Détermination de domaine d’application

D’après les échanges réalisés avec le responsable qualité et sécurité alimentaires, il déclare que le domaine d’application des deux systèmes et réalisé en deux documents séparés, sachant que les informations documentées manquent de détaille notamment sur les produits/ services couvrants, les sites concernés et les exclusions éventuelles.

Pour répondre aux exigences de chapitre 4.3 : « les organismes doivent fixer le périmètre et la portée de son système de management » nous avons procédé à l’élaboration d’un document unique et détaillé intégrant les deux domaines d’application des deux référentiels (voir Annexe E).

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Ce document assure une cohérence globale entre les critères de la qualité et de la sécurité alimentaires au niveau de l'entreprise. Il constitue le socle commun à tout le système management intégré.

1.4 La matrice des interactions

Dans le but de structuré et visualisé les corrélations et les liaisons qui relient l'ensemble des processus identifiés de la SARL CVA BELLAT, nous avons établi une matrice d'interaction afin de démontrer comment les processus interagissent, en soulignant les flux d'informations ainsi que les données entrantes et les données sortantes qui sont transmises entre les processus.

Sous l'angle d'un système de management intégré QSDA, la matrice d'interactions entre les processus devient encore plus cruciale car elle offre une vue d'ensemble simultanée des exigences de qualité et de sécurité alimentaires dans une seule représentation, ce qui renforce et consolide encore les échanges au niveau interne entre les processus de l'entreprise.

Le tableau suivant représente la matrice d'interactions entre les processus de l'entreprise SARL CVA BELLA :

Tableau 10: La matrice d'interaction



	Management	Production	Achat	Maintenance	Logistique	GDS	Commercial	GRH	Contrôle de qualité	Marketing
Management		Politique QSDA Les ressources Plan de production Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les fiches techniques Résultats de revue de direction	Politique QSDA Budget achat et d'autres ressources Cahier des charges fournisseurs Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Plan d'action Résultats de revue de direction	Politiques QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Budget maintenance Plan de maintenance préventive Résultats de revue de direction	Politique QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les ressources (budget de transport...) Plan d'expédition Résultats de revue de direction	Politique QSDA Les objectifs qualités et sécurité alimentaire Intervalle de stock de MP et de PF Résultats de revue de direction	Politique QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les ressources Les conditions de vents et les tarifs Résultats de revue de direction	Politique QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les ressources (budget de formation) Besoin en recrutement Besoin en formation Guide d'évaluation des formateurs et dévaluation les compétences de personnel Résultats de revue de direction	Politique QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les ressources et les moyens Plan de contrôle Résultats de revue de direction (action à améliorer...)	Politique QSDA Les objectifs qualité et sécurité alimentaire Les ressources Résultats de revue de direction Certification produits (certification Halal...)

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Production	<p>Listes des non-conformité</p> <p>Enregistrement lots (données de traçabilités)</p> <p>Les indicateurs de performances</p>		<p>Besoin d'achat (MP, emballage...)</p> <p>Besoin de consommables</p> <p>Exigences d'achats</p>	<p>Besoin de maintenance</p> <p>Planning de production</p>	<p>Produits finis conforme</p> <p>Fiche de production</p>	<p>Produits finis prêt pour le stockage</p> <p>Fiche de nouveaux produits</p>	<p>Produits adapté avec les besoins et les attentes de la clientèle</p>	<p>Demande des ressources humaines</p> <p>Demande des formations</p> <p>Fiche d'évaluation des compétences</p>	<p>Les produits non conformes détecté</p> <p>Plan d'étalonnage des ESM</p> <p>Les produits finis avec leurs données de traçabilités</p>	<p>Les caractéristiques des produits</p>
Achat	<p>Non-conformité des fournisseurs</p> <p>List des fournisseurs agréé</p>	<p>Matière première carnée et non carnée réceptionnée</p>		<p>Produits conformes aux exigences d'achat</p>	<p>MP stocké</p> <p>Commande fournisseur</p> <p>Exigences de transport de produit acheté</p>	<p>MP carnée et non carnée</p> <p>Exigences de stockage</p> <p>Bons de commande (informations</p>	<p>Produits conformes aux exigences d'achats</p> <p>Répondre aux besoins d'achat</p>	<p>Demande des ressources humaines</p> <p>Demande des formations</p> <p>Fiche d'évaluation</p>	<p>MP</p> <p>Fiche techniques des produits achetés</p> <p>Répondre aux besoins d'achat</p>	<p>Répondre aux besoins d'achats</p> <p>Exigences d'achats</p>

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

	Besoin des ressources Indicateur de performance (revue de direction)					de réceptions)		des compétences		
Maintenance	Rapport d'intervention Indicateurs de performance (KPIs) maintenance (revue de direction) Liste des équipements non conformes Actions face aux risques et opportunités	Machines opérationnelles et conforme Instruments de mesures validés Arrêt planifier ou panne	Demande d'achat Exigences d'achat		Equipements de transport conforme Véhicules réfrigérées vérifier Planning de maintenance	Equipements de stockage conforme Résultats d'étalonnages des ESM Rapport d'innervation des équipements de stockages		Besoin des techniciens Besoin des formations Fiche d'évaluation des compétences	Instruments de mesure validés Résultats d'étalonnage Planning de la maintenance préventive	
Logistique	Les besoins en ressources Indicateurs de performance (KPIs) logistique	MP Les exigences de livraisons clients	Résultats de vérification d'achats Les besoins d'achats Planning d'approvisionnement	Besoin de maintenance		MP pour le stockage Produis finis pour le stockage Les sorties de stock	Commandes expédiée prête pour la livraison Bons de livraisons	Besoin des ressources humaines Besoin des formations Fiche d'évaluation	Les produits refusés par les clients Planning d'approvisionnement	Retour et réclamations des clients sur le produits finis (emballage...) Les conditions de marché pour la satisfaction des clients

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

	Rapport d'action Actions face aux risques et opportunités					Liste des produits non livrés	Liste de produits non livrés	des compétences		
GDS	Les besoins de ressources Rapport d'activité Listes des non conformités Actions face aux risques et opportunités	MP disponible Les exigences de stockages des produits finis	Demande d'achat (rupture de stock) Les exigences de stockages	Besoin de maintenance	MP Produits finis		Les informations des produits stockés	Besoin des ressources humaines Besoin des formations Fiche d'évaluation des compétences	Données de traçabilités Fiche des non conformités détecté lors les stockages de MP et produits finis Des échantillons pour le contrôle	
Commercial	Les besoins de ressources Les factures après vents Les exigences et les besoins des clients Réclamations des clients	Les exigences des clients	Demande d'achat Exigences d'achats		Les commandes validées Les produits finis retournées par le client	Les commandes validées Les produits finis retournées par le client		Besoin des ressources humaines Besoin des formations Fiche d'évaluation des compétences	Les produits finis retournées par le client	La stratégie commerciale Réclamations clients

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

	Les indicateurs de performances (KPIs) commercial									
GRH	Rapport de formations Les besoins de ressources Evaluation de formation et de formateur Plan de formation Liste des non conformités	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Demande d'achat Exigences d'achats Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation	Nouveau recrue Formations nécessaires Evaluation de formation
Contrôle de qualité	Liste des non conformités Indicateurs de performance (KPIs) de	Les résultats de contrôles et surveillances Equipements propres et conformes	Demande d'achats (consommables, pièces de recharge...)	Besoin de maintenance Planning d'étalonnages et instruments de mesures	Exigences de transports Libration de PF	Résultats d'analyse et de contrôle des produits stocké	Produits finis répondre aux exigences des clients	Besoin des ressources humains Besoin des formations Fiche d'évaluation	Les fiches techniques et les caractéristiques des produits	

Chapitre III : la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

	contrôle de qualité Les besoins en ressources Rapport d'activités	ESM étalonnée et validé Fiches techniques de MP et PF	Les exigences d'achats Résultats de contrôles d'achats			Fiches techniques de MP et PF		des compétences		
Marketing	Etudes de marché Les besoins de ressources Plan marketing	Les besoins de marchés Les exigences des clients (packaging...)	Besoins d'achat Exigences d'achats		Planning marketing	Demande des produits finis	Plan promotionnel	Besoin des ressources humains Besoin des formations Fiche d'évaluation des compétences	Exigences étiquetages	

Source : élaboré par nous même à partir des entretiens mener

Note : MP : Matière premier PF : Produit fini ESM : équipements de surveillances et de mesures GDS : gestion des stocks

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

1.5 Fiche d'évaluation des compétences

Dans le but de répondre à l'exigence 7.2, nous avons élaboré une fiche d'évaluation des compétences nécessaires pour le fonctionnement de système de management QSDA. La présence de cette fiche indique que l'entreprise les compétences essentielles sont disponibles et évaluées. (Voir Annexe F)

1.6 Plan de communication

Dans l'optique du déploiement de SMI-QSDA, l'harmonisation entre les différents acteurs de l'entreprise revêt une importance capitale pour veiller à ce que les informations concernant la qualité et la sécurité des denrées alimentaires soient communiquées de façon efficace et au bon moment. Selon les exigences de chapitre 7.4 des normes ISO 9001 et ISO 22000, La SARL CVA BELLAT se doit de recenser les nécessités en communication interne et externe relatives à son SMI.

La communication interne permet d'assurer que tous les collaborateurs sont au courant des objectifs et des résultats ainsi que des décisions prises dans le contexte de SMI.

En outre, la communication externe sert à illustrer l'engagement de l'organisation pour offrir des produits finis de qualité et qui rassurent la sécurité alimentaire et à communiquer ses exigences aux fournisseurs, tout en satisfaisant les besoins de ses clients.

Lors de notre passage en stage à la SARL CVA BELLAT. Il est noté que les échanges des informations internes sont réalisés à travers un logiciel Qualipro, qui est considéré comme un outil de partage des données, il assure aussi la traçabilité des échanges.

Lors de l'entretien avec le pilote processus de gestion des stocks, il déclare que « le déroulement du processus se présente comme suit : on reçoit les critères de matière première, puis on lance une demande d'approvisionnement vers le service d'achat. Les informations communiquées entre le processus de gestion des stocks et le processus d'achat sont réalisées à travers le logiciel Odoo, ou le pilote processus envoie des demandes qui sont transmises automatiquement au service concerné »

Le directeur commercial également confirme ces informations, il a mentionné que l'utilisation du logiciel Odoo comme outil principal de communication entre les divers services de l'entreprise.

D'une autre part, la présence des outils de communication sans un programme de communication interne et externe reste insuffisante pour assurer un déroulement efficace des

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

informations avec les parties intéressées de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons entrepris de rectifier cette situation en mettant en place ce plan.

Le plan de communication contient les éléments suivants :

- Objet de communication
- Le type d'objet de communication (interne / externe)
- Les émetteurs et les destinataires
- Les récepteurs
- Les moyens de communication
- La fréquence et la périodicité de communication

Tableau 11: Plan de communication

Interne / Externe	Objet de communication	Emetteur	Récepteur	Fréquence	La moyen de communication
Interne et externe	La politique QSDA	Direction RMI	Tous les parties prenantes	A chaque changement Chaque recrutement	-Par affichage -Réunion d'information -Diffusion
Interne	Organigramme de l'entreprise	RMI	Tout le personnel	Dans chaque changement dans la structure organisationnelle	-Affichage -La publication de l'organigramme comme document officiel dans -Qualipro
Interne	Cartographie des processus	RMI	Tout le personnel	A chaque changement Chaque recrutement	-Affichage -La publication de l'organigramme comme document officiel dans Qualipro
Interne	Non-conformité	Les pilotes processus	RMI	Chaque non-conformité détecté	-Liste des non conformités -Qualipro

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré
selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Interne	Résultats d'audit interne	RMQ	Direction Les pilotes processus	Après chaque audit interne	-Réunion -Diffusion sur Qualipro
Interne	Résultats de revue de direction	Direction	Tous les pilotes processus	Après chaque revue de direction	-Compte rendu de revue de direction
Interne et externes	Les exigences qualités et sécurité alimentaires	RMI	Les fournisseurs	Le travaille avec un nouveau fournisseur	-Cahier des charges
Externe	Réclamation client	Directeur commercial	RMI	Chaque réclamation	-Email -Téléphone
Interne	Planning formation	GRH	Le personnel concerné	A chaque demande de formation	-Diffusion de plan de formation -Email -Réunion
Interne	Règlement intérieur	GRH	Tout le personnel	Chaque changement Chaque recrutement	-Document de règlement intérieur
Externe	Résultats de certification	Direction	Clients	Après l'audit	-Certificat officiel
Interne	Texte légaux, réglementaire et normative	RMI	Tout le personnel	Après chaque changement des informations réglementaires	-Email -Réunion
Interne	Les parties prenantes Les enjeux internes et externes	Direction RMI	Tout le personnel	Après chaque changement	-Diffusion interne

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Externe	Enquête satisfaction client	RMI	Client	annuelle	-Email
Interne	Décision administrative	Direction	Tout le personnel	A chaque changement	-Affichage -Email -Notes de service
Interne	Consigne hygiène et sécurité alimentaire	RMI	Personnel de production	Régulièrement	-Affichage -Séances de Sensibilisations

Source : élaboré par nous même

Section 02 : La discussion des résultats

Cette partie se concentre sur l'exposition et le débat des résultats de notre étude qui s'articule dans la participation au déploiement d'un SMI fondé sur les standards ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 à la SARL CVA BELLAT. Ensuite nous procédons à sa comparaison avec les résultats des études expliqués dans la revue de littérature.

Afin de conduire cette recherche une méthodologie qualitative a été privilégiée, en raison du fait qu'elle était la plus pertinente pour notre étude. Nous avons inspiré de l'approche utilisée par les chercheurs (Francisco, Costa, Alexandre, Domingues, & de Oliveira, 2024).

La démarche suivie dans notre recherche est inspirée des travaux des chercheurs, (Bala, Ferroukhi, & Chibani, 2022).

En premier lieu, nous avons réalisé un diagnostic afin de mieux comprendre la situation actuelle de l'entreprise en ce qui concerne les exigences des deux normes analysées ainsi que l'avancement de l'entreprise dans le processus de déploiement des deux standards : ISO 9001 V 2015 et ISO 22000 V 2018. Les résultats de ce diagnostic ont montré que l'entreprise est partiellement conforme aux exigences des deux normes étudiées, ce qui nous a permis d'élaborer un plan d'action afin d'atteindre un niveau de conformité totale.

Afin de réduire les lacunes identifiées, nous avons utilisé un ensemble d'outils tels que : l'analyse documentaire, des entretiens semi-directifs, des observations terrains (Francisco, Costa, Alexandre, Domingues, & de Oliveira, 2024) et les groupes de discussions, qui

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

permettent d'avoir le fonctionnement et les interactions entre les processus de la SARL CVA BELLAT.

Au cours de processus de réalisation du plan d'action proposé, nous avons débuté par l'exécution de certaines actions. Tout d'abord, nous avons repéré les parties prenantes concernées à l'aide des entretiens semi-directifs tout en nous basant sur un guide d'entretien afin de répondre à l'exigence 4.2, nous avons déterminé ainsi leurs besoins spécifiques et leurs attentes. Pour mieux visualiser les parties intéressées pertinentes nous avons élaboré la matrice des pouvoirs/Intérêts. Suite à notre analyse documentaire ainsi qu'aux échanges effectués avec le responsable SMI, les résultats indiquent que les enjeux internes et externes sont bien déterminés à travers une analyse PESTEL de même que SMQ et ses processus sont bien établis. D'autre part, le chapitre 4.3 est partiellement conforme car l'entreprise n'a pas déterminé tous les éléments de document intitulé « domaine d'application », notamment : les responsabilités, les exigences appliquées et les produits et services concernés, pour cela nous avons inclus cette action dans notre plan d'action.

D'après (Rebelo, Santos, & Silva, 2016), l'engagement de la direction consiste un facteur clé et fondamentale dans le déploiement et la réussite d'un système de gestion combiné. En effet lors de l'évaluation de l'engagement de l'entreprise SARL CVA BELLET, il est noté que l'entreprise est conforme aux chapitres 5.1 et 5.2 à travers l'élaboration d'une politique QSDA alignée sur les axes stratégiques et manageriels de l'entités. Cet engagement se traduit notamment par l'attribution de ressources financières (Dakkak & Talbi, 2015) que la direction met à disposition pour soutenir et durabiliser leur SMI.

Les auteurs (Almeida, Domingues, & Sampaio, 2014) et (Dakkak & Talbi, 2015) ont indiquant que les ressources humaines sont nécessaires au bon fonctionnement de SMI. En outre, (Roslin, et al., 2017) et (Ćurčić, Petronić, Katnić, Balić, & Milovanović, 2018) soulignant que le manque des ressources humaines ainsi que la présence de personnel non qualifié et l'absence de motivation des employés provoquant des difficultés dans le déploiement de système de management consolidé. Face à ce défi et pour répondre à l'exigences du sous-chapitre 7.2 et 7.3 nous avons proposé à la SARL CVA BELLAT d'organiser des séances de sensibilisation sur les normes ISO accompagnées par une fiche de sensibilisation et d'une fiche d'évaluation des compétences.

Chapitre III :la mise en œuvre de système de management intégré selon ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018

Dans le but renforcer les échanges interne ainsi qu'externe au sein de la société, et de se conformer aux exigences 7.4 nous avons élaboré un plan de communication soutenu par une matrice d'interaction.

Pour ce qui est des retombées positives de l'implémentation d'un SMI (Domingues, Sampaio, & M.Arezes, 2015) et (Hind, 2018) ont démontré la rédaction des doublons dans les procédures des deux systèmes, un avantage que nous validons lors de la phase d'implémentation, étant donné que nous avons intégré les étapes de même que les documents. Un autre avantage cité par les auteurs notamment le renforcement des relations avec les parties prenantes, causé par la détermination de leurs besoins et leurs attentes, ainsi que l'enrichissement de la base documentaire de même que le renforcement des échanges communicationnels, pour les autres avantages tels que l'amélioration de l'image de marque, l'augmentation des profits et l'acquisition de nouveaux clients. Néanmoins, la période limitée de notre stage pratique n'a pas permis d'observer tous les avantages attendus.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion

En guise de synthèse finale, les résultats de cette étude révèlent que la consolidation des SMQ et SMSDA s'impose comme un impératif stratégique majeur pour les organisations de secteur agroalimentaires, à cause des exigences croissantes de la part des clients ce qui concerne la qualité et la sûreté des aliments.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude qui porte sur la participation au déploiement d'un SMI QSDA fondé sur les deux standards ISO 9001 : 2015 et ISO 22000 : 2018 au sein de la SARL CVA BELLAT.

A partir de notre recherche nous avons cherché trouver une réponse à notre problématique qui est la suivante : Comment accompagner l'entreprise SARL CVA BELLAT dans le déploiement du système de management intégré basé sur les deux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 22000 version 2018 ?

Notre étude s'est concentrée sur cette approche, dont l'objectif principal est d'accompagner l'entreprise SARL CVA BELLAT dans sa démarche d'implémentation de SMI QSDA, en se basant sur un plan de travail méthodique.

Théoriquement, nous avons débuté notre recherche par une étude des travaux antérieurs ce qui a permis de souligner les principales recherches effectués autour de notre sujet de recherche. Par la suite, nous avons examiné les différents concepts liés aux deux standards ISO 9001 et ISO 22000, puis leur intégration au sein d'un seul système unique.

Après cela nous avons détaillé la méthodologie appliquée. Comme première étape nous avons présenté notre projet et notre démarche méthodologique centrée sur la recherche d'action, en employant un ensemble des outils de collecte des données. En d'autre part nous avons présenté l'organisme d'accueil : SARL CVA BELLAT.

En ce qui concerne la partie pratique, nous commençons par la réalisation d'un diagnostic grâce à deux grilles d'auto-évaluation et des groupes de discussions ainsi qu'une analyse documentaire. Cela nous a permis d'identifier les lacunes et réalisé un plan d'action adapté.

Après la réalisation du plan d'action nous avons débuté par leur mise en place, en commençant par l'exécution d'un guide d'entretien afin d'identifié les acteurs parties prenantes ainsi que leurs nécessité et leurs attentes. Ensuite nous les avons les classées dans une matrice pouvoir/intérêt. A la base des entretiens nous avons compris les interactions entre les processus ce qui nous a permis de crée une matrices d'interaction entre les processus de l'entreprise afin de répondre à l'exigence de sous-chapitre 4.4 des deux normes étudiées.

Conclusion

Nous avons ainsi basé sur des groupes de discussions et des échanges avec le personnel de l'entreprise afin de réaliser le plan de communication et de déterminer le domaine d'application de système de management intégré QSDA.

D'après les résultats obtenus à travers le diagnostic effectué, nous avons constaté que l'entreprise SARL CVA BELLAT est partiellement conforme et partiellement documentée face aux exigences de SMQSDA, ce qui nous a permis de traiter les lacunes identifiées dans les chapitres 4 (contexte de l'organisme) et chapitre 6 (la planification) et aussi le chapitre 7 (la communication).

De manière générale notre stage pratique au cœur de la SARL CVA BELLAT nous a donné une expérience très enrichissante car il s'est effectuée à un moment clé, où l'entreprise était en plein processus d'implémentation de SMQ et SMSDA. Permettant ainsi de mettre en œuvre les savoirs théoriques acquis pendant notre formation en management par la qualité aux réalités du terrain. De plus nous avons eu l'opportunité de faire partie d'une équipe dynamique et qualifiée avec une direction engagée.

Toutefois, notre recherche a aussi mis en évidence certaines contraintes. L'un des contraintes majeures rencontrés a été lié à l'accessibilité aux informations aux internes de l'entité notamment les rapports d'audit et les listes des non-conformités, du fait de leur caractère de confidentialité. Cela nécessite une disponibilité et une participation active des dirigeants de l'entreprise.

En outre, nous avons constaté un manque de sensibilisation en ce qui concerne les normes ISO par les employés ainsi qu'un manque de compréhension concernant le but de la contribution des employés sur l'efficacité du système de management, ce qui rend la collecte des données un peu difficile pour le déploiement d'un SMI QSDA.

Dans l'objectif de consolider le déploiement d'un système de management QSDA, il est indispensable de placer l'élément humain au cœur de SMI, à travers de l'organisation des séances de sensibilisation pour s'assurer que le personnel a bien compris leur rôle dans l'efficacité de système de management intégré QSDA. Par ailleurs nous recommandons que l'entreprise mette en place les actions que nous n'avons pas la possibilité de mettre en œuvre ainsi que de renforcer la documentation de leurs actions afin d'atteindre le niveau de conformité totale et aussi leurs objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Abousaid, F. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : enjeux et perspectives. *Alternatives Managériales et Economiques*, 547-564.
2. Babeker, A., MA , E., Ahmed, A., & GA, M. (2022). Evaluation of the Existing Food Safety Management System (FSMS) Implemented in Sudanese Sugar industries. *Agricultural Science and Food Technology* , 21-27.
3. Barbillon, E., & Le Roy, J. (2012). *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche - De la problématique à l'analyse*. Enrick B. Editions.
4. Boukeffa, H., & Guelif, S. (2024). The Role of Integrated Management Systems in Enhancing the Performance of Tourism Firms A Comprehensive Analysis. *Industrial Economics Review (KHAZZARTECH)*, 211-225.
5. Domingues, P., Sampaio, P., & M.Arezes, P. (2015). Analysis of Integrated Management Systems from Various Perspectives. *Total Quality Management & Business*, 26(12).
6. Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 47-58.
7. Iacolare, V., & Lorek , F. (2011). *Inégrer le système de management de l'entreprise*. AFNOR.
8. Nicodemus, B., & Swabey, L. (2015). Action research. *Researching translation and interpreting*.
9. Puspaningtyas, S., & Sucipto, S. (2021). Integration of Halal Assurance System (HAS) in the Integrated Management System (IMS) to support food industry performance: a review. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 733.
10. Stefanova, M. (2017). Model of Integrated Management System for Quality and Food Safety of Biscuit Products. *Journal of Life Sciences*, 35–46.
11. Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management Ed. 3*. Dunod.
12. Van , C., Luc, M., & Jacques , Q. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.
13. Alag Hafedh, A.-N., & Farman, Q. (2016). The application of quality requirements in the Ministry of Labour and Social Affairs using the international standard (ISO 9001: 2015) Korean case study of the Iraqi Center. *Journal des sciences économiques et administratives*.
14. Alkhafaji, M., & Blanca Herrera, R. (2021). A Study of Implementation Food Safety Management System ISO 22000 in Local Food Products Company. *Nat. Volatiles & Essent. Oils*.

Bibliographie

15. Almeida, J., Domingues, P., & Sampaio, P. (2014). Different perspectives on management systems integration. *Total Quality Management*, 25(04), 339-351.
16. Arvanitoyannis, I. (2009). HACCP and ISO 22000 : Application to Foods of Animal Origin. *wiley Blackwell* .
17. ASSOCIATION, N. E. (2016). *Professional Food Manager Ed. 5*. John Wiley & Sons.
18. 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. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 12(04).
19. Bedaida, I. (2023). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie : Contexte et Gouvernance.
20. BEDDAA , M., BOUMSSIS, S., & BACHIRI, M. (2020). L'impact du leadership sur la mise en place et l'amélioration du système de management intégré qualité-sécurité-environnement (QSE). *International Journal for Environment & Global Climate Change* .
21. Belouadah, F., Mohamed, R., & Haddad, S. (2018). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes. *Etudes économiques*, 411-420.
22. Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model . *Journal of Cleaner Production*.
23. Bernardo, M., Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2008). Management systems: Integration degree. Empirical study.
24. Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2008). Management systems: Integration degree. Empirical study. *Universtitat de Barcelona, Barcelona, Spain*.
25. Bernardo, M., Gianni, M., Gotzamani, K., & Simon, A. (2017). Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 121-133.
26. Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. (2018). mplementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermo-Sifiliográficas*.
27. BOUALI , L. (2022). Impact o fthe implementation of QHSE management systems on the overall performance of the company :case of asample of oil companies in Algeria. *Al riyada for Business Economics Journal*, 08(02).
28. Boutou, O. (2023). *De l'HACCP à l'ISO 22000 : Management de la sécurité des aliments Ed. 4*. Edition AFNOR.

Bibliographie

29. Bünyamin, C., & Ölçer, 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* .
30. Cattan, M. (2009). *Pour une certification qualité gagnante : Premiers pas vers la qualité totale* . AFNOR EDITION.
31. ČEKANOVÁ, K. (2015). Integrated Management System – Scope, Possibilities And Methodology. *FACULTY OF MATERIALS SCIENCE AND TECHNOLOGY IN TRNAVA SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA*, 23(36).
32. Charefeddine, M., & Knouch, M. (2018). An Overview of The Methods for The Integration of Management Systems with Examples for international companies. *Staregy and Development Review* .
33. Charette, L., & Bouchard, M. (2020). *Diagnostic organisationnel et analyse de besoins : La clé de vos interventions*. Presses de l'Université Laval.
34. Chovancová, J., Rovňák, M., Shpintal, M., Shevchenko, T., & Chovanec, F. (2022). Perception of Benefits and Barriers Associated with the Management Systems Integration A Comparative Study of Slovak and Ukrainian Organizations. *TEM Journal*(11), 772-778.
35. Čurčić, M., Petronić, S., Katnić, Đ., Balić, R., & Milovanović, D. (2018). STABLISHING 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'*, 26(3-4).
36. Dakkak, B., & Talbi, A. (2015). Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. *HAL open science*, 1-7.
37. Danièle, L. (2018). Intégrer la norme ISO 9001 : 2015 dans un système de management santé, sécurité et environnement, construit sur le référentiel du MASE.
38. Dicko, S. (2019). *Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables*. Presses de l'Université du Québec.
39. Dies, A., & Paris, F. (2021). *Construire et établir mes documents pour un système de management unique (intégré) - Versions 2015 et 2018 : Le couteau suisse pour les systèmes de management multifonctions*. édition AFNOR.
40. Dumez, H. (2025). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche Ed. 4*. Vuibert.
41. Elabbas, S., BOURTA, F., & BOUSLOUS, Y. (2025). Comparaison de l'intégration de la blockchain dans les entreprises agroalimentaires : impacts sur la traçabilité, la transparence des processus et la fidélisation des clients. Comparison of Blockchain Integration in Agri-Food Companies: Impacts on Traceab. *African scientific journal*.
42. Forman , B. (2013). *Du manuel qualité au manuel de management : L'outil stratégique Ed. 2*. édition AFNOR.

Bibliographie

43. français, G. (2009). *Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation* .
44. Francisco, F., Costa, A., Alexandre , P., Domingues, P., & de Oliveira, O. (2024). Implementation and improvement of Integrated Management Systems: recommendations for their adaptation to the ISO High-Level structure. *Cleaner Environmental Systems*.
45. Giesen, E. (2008). *Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche*. IRD édition .
46. Gonçalves, J., Rodrigues, B., Teixeira, M., Domingues, P., & Cabecinhas, M. (2020). ISO 22000 standard implementation: Benefits, Motivations and Obstacles. *Proceedings of the 4th ICQEM Conference, University of Minho, Portugal*.
47. H.Sherwani, K., Demir, A., & Maroof, L. (2024). Way to achieve sustainable benefits of ISO 9001 practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
48. Harmouni, A., & Jlassi, N. (2019). *Management de la qualité en industrie* . Edition AFNOR.
49. Heureude, C. (2016). Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillances épidémiologique. *Université de Bordeaux*.
50. Hind, L. (2018). LE SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ QUALITÉ-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT APPLIQUÉ À UNE PME. *International Journal of Advanced Research*, 06(02), 737-746.
51. ISO. (2018). *ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*.
52. ISO/IEC, G. (2004). *Normalisation et activités connexes – Vocabulaire général*.
53. ISO22000. (2018). *ISO 22000:2018-Système de management de la sécurité des denrées alimentaires-Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire*.
54. ISO9000. (2015). *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*.
55. ISO9001. (2015). *systèmes de management de la qualité-Exigences*.
56. Ispas, L., & Mironeasa, C. (2022). The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review. *14(3559)*, 16.
57. Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2025). A Study on the Emergence and Resilience of Integrated Management Systems in Organizations with an Industrial Profile in Romania. *Sustainability*.
58. Kaddour, B., Mouda, M., & Hamou , A. (2025). The Impact of Integrated Management Systems (IMS) on Enhancing Performance in Quality, Health, Safety, and Environmental (QHSE) Management: A Case Study of Algerian National Petroleum Companies ENAFOR and ENTP. *Power system technology*, 852-872.

Bibliographie

59. Kirmi, B., & Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier: Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
60. Kontzler, H., Leroy, M., & Platiau, N. (2023). *Mémoire professionnel*. Gualino.
61. Madoz, J.-P. (2003). *L'audit et les projets*. édition AFNOR.
62. Majerník, M., Daneshjo, N., Chovancová, J., & Sančiová, G. (2017). DESIGN OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 15(1).
63. Mohammed el hadj, L., Salmi, D., Mohammed Azizi, Y., & Ferroukhi, W. (2025). CONTRIBUTION TO THE REALIZATION OF AN INTERNAL AUDIT ACCORDING TO THE INTERNATIONAL STANDARD ISO 19011:2018. *EDPACS (The EDP Audit, Control, and Security Newsletter)*, 00(00), 19.
64. Mokhtari, O., & Barmaki, L. (2018). LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QUALITE-SECURITE-ENVIRONNEMENT (QSE) : DE LA MISE EN PLACE A L'AUDIT, CAS DE LA SOCIETE NATIONALE DE LA SIDERURGIE (SONASID). *Revue Economie & Kapital*.
65. Ndinga, M. M. (2018). *Initiation à la recherche en sciences économiques : Guide de travail des masters et doctorats*. L'Harmattan.
66. Note, L. (2015). Détermination et évaluation des systèmes de management combinés.
67. Nunhes, T., & Oliveira, O. (2018). Analysis of Integrated Management Systems research: identifying core themes and trends for future studies. *Total Quality Management & Business Excellence*.
68. Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in. *Journal of Cleaner Production*, 124-133.
69. Panghal, A., Chhikara, N., Sindhu, N., & Jaglan, S. (2018). Role of Food Safety Management Systems in safe food production: A review. *Journal of food safety*.
70. Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. AFNOR.
71. Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification QSE*. édition AFNOR.
72. Pinet, C. (2017). *Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001:2015*. Editions AFNOR.
73. Purwanto, A., Santoso, P., & Asabri, M. (2020). Effect Of Integrated Management System Of ISO 9001:2015 And ISO 22000:2018 Implementation To Packaging Industries Quality Performance In Banten. *JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 04(01), 17-28.
74. Radyawanto, A., & Soediantono, D. (2022). Literature Review of Integrated Management System (IMAS) and Implementation Suggestion in the Defense Industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 03(03), 39-49.

Bibliographie

75. RAMPHAL, R., & SIMELANE, S. (2009). CHOICES AND COMBINATIONS OF QUALITY, HACCP AND SAFETY. *Proc S Afr Sug Technol Ass*, 301 - 318.
76. Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integrated Management Systems: Critical Success Factors. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 110-123.
77. Roslin, E., Haqimi Abdul , G., Muhd Haziq Akmal , I., Mohd Firdaus , I., Norazwani Muhammad , Z., & Mohamad Asmidzam , A. (2017). The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry: A Review. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24).
78. Sampaio, P., Saraiva, P., & Domingues, P. (2012). Management Systems: Integration or addition? *International Journal of Quality & Reliability Management*.
79. Setyorini, Y., & 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. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
80. SOGLO, M. (2013). Vérification globale du système de management de la sécurité des denrées alimentaires de la Compagnie des Boissons Gazeuses du Nord selon la norme ISO 22000:2005. *Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Faculté des Sciences et Techniques*.
81. Tamayo Giraldo, S. (2018). Exploitation des informations de traçabilité pour l'optimisation des choix en production et en logistique. *Université Paul Verlaine*.
82. Thietart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management Ed. 5*. Dunod.
83. Tobias, O., Kerrie, W., J. Derrick, C., & Mukherjee, N. (2017). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 20-32.
84. Wolniak, R. (2020). Quantitative relations between the implementation of industry management systems in European Union countries. *SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE*, 636–646.

ANNEXES

**ANEXXE A : LES DEUX GRILLES
D'AUTO-EVALUATION**



Grille d'auto-évaluation selon la norme ISO 9001 : 2015

Organisme évalué :		SARL CVA BELLA						
Evaluateur :		FARES romaïssa						
Date :		01/03/2026						
Chapitres	Articles	EXIGENCES	Echelle d'évaluation	Coefficient	Niveau de conformité	Taux de conformité	Niveau de conformité de Chapitre	Taux de
§ 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte	L'organisme doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour obtenir les résultats attendus	Totalement appliquée et totalement documentée	6	4	67%	3,729166667	
		L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes	Partiellement appliquée et partiellement documentée	2				
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	L'organisme doit déterminer les parties intéressées pertinentes pour le SMQ	Totalement appliquée et partiellement documentée	5	2,666666667	44%		
		L'organisme doit déterminer les exigences pertinentes de ces parties intéressées	Partiellement appliquée et partiellement documentée	2				
		L'organisme doit surveiller et revoir ces informations	Partiellement appliquée et NON documentée	1				
	4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ	L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ	Totalement appliquée et partiellement documentée	5	5	83%		
L'organisme doit tenir disponible le domaine d'application comme information documentée		Totalement appliquée et partiellement documentée	5					
L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en continu le SMQ		Partiellement appliquée et partiellement documentée	2					

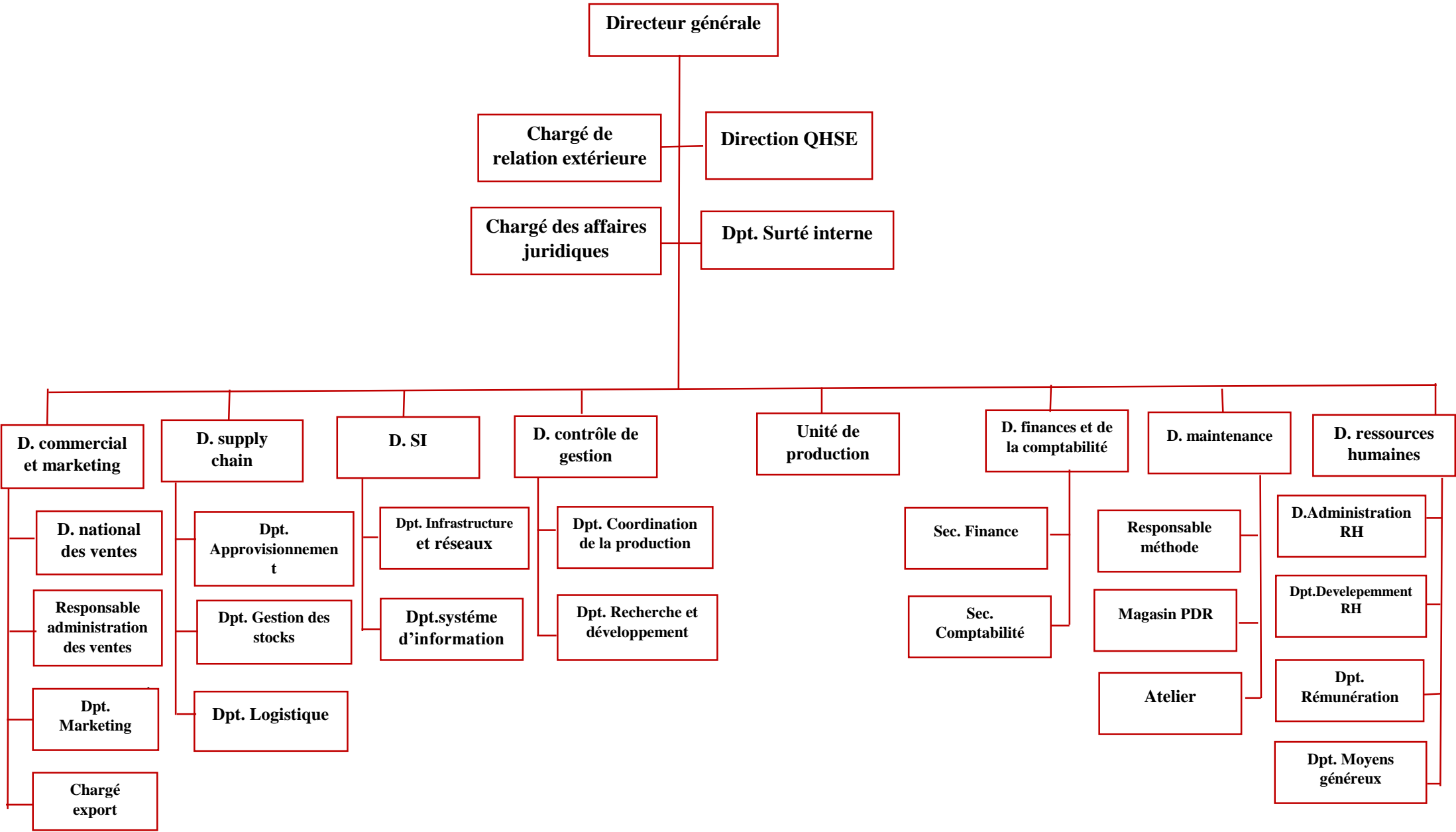
Grille d'auto-évaluation selon la norme ISO 22000 : 2018

Organisme évalué :		SARL CVA BELLAT						
Evaluateur :		FARES romaïssa						
Date :		10/03/2026						
Chapitres	Articles	EXIGENCES	Coefficient	Niveau de conformité	Taux de conformité	Niveau de conformité de Chapitre	Taux de conformité de chapitre	
§ 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents à sa finalité et son orientation stratégique	6	4	67%	3,416666667	56,9%	
		L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux internes et externes	2					
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	L'organisme doit déterminer les parties intéressées pertinentes pour le SMSDA	5	2,666666667	44%			
		L'organisme doit déterminer les exigences pertinentes de ces parties intéressées	2					
		L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives aux parties intéressées et leurs exigences	1					
	4.3 Détermination du domaine d'application du SMSDA	L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMSDA pour établir son domaine d'application	5	5	83%			
		L'organisme doit tenir le domaine d'application disponible comme information documentée	5					
	4.4 Système de management	L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir, mettre à jour et						



**ANEXXE B : La fiche d'identité de
l'entreprise SARL CVA BELLAT**

 Fiche d'identité de l'entreprise  SARL CVA BELLET	
Forme juridique	SARL .CVA conserverie des viandes Algérie
Date de création	En 1970
Statut	Entreprise familiale
Domaine d'activité	Transformation viande
Adresse	Groupe N71° Block 06 Tessala-El-Merdja-Alger
Site web	https://www.bellat.net
E-mail	bellat@bellat.net
Tel	+213 550 48 80 80

**ANEXXE C : ORGANIGRAMME DE
L'ENTREPRISE SARL CVA BELLAT**



ANNEXE D : GUIDE D'ENTRETIEN

 <p>المدرسة الوطنية العليا للمناجاة Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	<h2>GUIDE D'ENTRETIEN</h2>	
<p>Entretien avec :</p> <p>Nom et prénom :</p>	<p>Durée :</p> <p>Date :</p> <p>Lieu :</p>	

Introduction :

Bonjour madame/monsieur,

Je m'appelle Fares Romaissa, je suis étudiante en Master 2 spécialité management par la qualité (MPQ) à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), située à Koléa, Tipaza. Et je suis en train de rédiger mon mémoire de fin d'études.

1- Sujet et objectif de l'entretien :

D'abord je vous remercie d'avoir accepté et d'avoir pris le temps de participer à cette entrevue, concernant notre sujet « La mise en place de système de management intégré selon les norme ISO 9001 :2015 et ISO 22000 :2018.

L'objectif de l'entretien est de comprendre le contexte et le fonctionnement de l'entreprise.

2- Questions :

Thème 01 : Détermination des parties intéressées

Quelles sont les Parties intéresser internes de l'entreprise ?

Quelles sont les Parties intéresser externes de l'entreprise ?

Prouver vous me parlez les besoins spécifiques et les attentes de chaque partie intéressée ?

Quelles sont les parties intéresser qui l'entreprise considéré comme les plus pertinentes ?

Thème 02 : Présentation du processus

Quelles sont les activités principales réalisées par votre processus ?

Quelles sont les éléments d'entrées nécessaires au fonctionnement de processus ? Quelle sont les sources de ces éléments ?

Quelles sont les éléments de sorties de processus ? pour qui sont-ils destinés ?

Conclusion :

Avez-vous d'autres commentaires ou informations que vous aimeriez partager avant de conclure l'entretien ?

ANEXXE E : DOMAINE D'APPLICATION

	Domaine D'application	Code : DOC-DA-SMI Version : 00 Date : 16/04/2026 Page : 1/2
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

1. Objet :

1.1 Finalité

La présente procédure a pour finalité de présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité et sécurité des denrées alimentaires (SM-QSDA).

Ce document est destiné aux membres de la direction et aux pilotes processus.

1.2 Terminologie et abréviation

SM-QSDA : Système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaire.

RMI : Responsable management intégré.

2. Documents de références :

ISO 9001v2015 : référentiel internationale qui englobe des exigences pour la mise en œuvre de système de management de la qualité.

ISO 9000 : référentiel internationale qui comprend les notions, les principes de base et le vocabulaire lié au système de management de la qualité.

ISO 22000v2018 : référentiel internationale qui englobe des exigences pour la mise en œuvre de système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

ISO 22002 : référentiel internationale considéré comme un guide pour l'application de la norme ISO 22000.

3. Responsabilités :

Le responsable de management intégré à l'autorité de l'écriture et de la mise à jour de cette procédure. Il garant sont application par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise SARL CVA BELLAT, et il a l'appui de la direction et les pilotes processus.

	Domaine D'application	Code : DOC-DA-SMI Version :00 Date :16/04/2026 Page : 2/2
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Domaine d'application :

Le domaine d'application de notre système de management SM-QSDA s'applique à tous les produits et les activités proposé par l'entreprise incluant la production et la commercialisation. Les enjeux internes et externe ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées sont pris en compte.

Les produits qui entrent dans le domaine d'application de notre SM-QSDA :

- ✓ Les produits carnés transformé : kachir, pâté, lunchoen, hot dog, slices, mortadella, salami
- ✓ Les produits de salaison fumé : pâté poulet, rôti dinde, rôti bœuf.
- ✓ Les conserves : corned beef, pâté au foie de poulet.

5. Applicabilités des exigences

Toutes les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 sont applicables.

Toutes les exigences de la norme ISO 22000 version 2018 sont applicables.

6. Exigences de la norme ISO 9001 version 2015 et de la norme ISO 22000 version 2018


Chapitre 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité : l'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ afin d'établir son domaine d'application.

Chapitre 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la sécurité des denrées alimentaires : l'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMSDA afin d'établir son domaine d'application.

7. Périmètre de certification

Le périmètre de certification se limite au SARL CVA BELLAT, l'application de la norme ISO 9001 est applicable à tout SARL CVA BELLAT, cependant, la norme iso 22000 est applicable aux deux unités de ben khelil.

**ANNEXE F : FICHED'EVALUATION
DES COMPETANCES**

	Fiche d'évaluation des compétences	Code : RH-FEC-01 Version : 01 Date : 22/04/2026
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Statu des révisions		
Indice de révision	Nature de modification	Date

Identification de l'évaluateur	Identification du responsable de l'évaluation
Nom : Prénom : Fonction : Ancienneté dans le poste :	Nom : Prénom : Poste occupé :

Critères d'évaluation	Note	Commentaire

Signature :

**ANNEXE G : POLITIQUE QUALITE ET
SECURITE DES DENTREES
ALIMENTAIRE DE SARL CVA
BELLAT**

Politique Qualité & Sécurité des Denrées Alimentaires

Depuis sa création en 1970, la SARL CVA Bellat s'est imposée comme le leader de la transformation des produits carnés en Algérie.

Notre attachement sans faille à la qualité du produit, au strict respect des bonnes pratiques d'hygiène, la recherche permanente de l'excellence dans tout ce que nous faisons et à l'amélioration continue de nos performances sont les valeurs qui guident notre action au quotidien.

C'est pourquoi, nous nous sommes engagés dans la démarche qualité et sécurité des denrées alimentaires afin d'accroître la satisfaction de nos clients en leur fournissant, en permanence, des produits sûrs et conformes aux standards internationaux.

Pour ce faire, nous allons œuvrer à :

- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires applicables en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires ;
- Améliorer en permanence la qualité de nos produits ;
- Accroître la satisfaction de nos clients ;
- Sensibiliser les travailleurs quant à l'importance de l'application stricte des règles relatives aux bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication ;
- Collaborer en permanence avec nos distributeurs en tant que partenaires à part entière dans notre démarche qualité ;
- Développer avec nos fournisseurs une relation de collaboration et de confiance basée sur la qualité et la sécurité des denrées alimentaires ;
- Développer en permanence les compétences de nos ressources humaines ;
- Développer et diversifier la gamme de nos produits en vue de mieux satisfaire les attentes de nos clients ;
- Participer à l'effort national de diversification des exportations.

Nous nous engageons à mobiliser toutes les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace et l'amélioration continue du système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires.

Janvier 2024/V00.