

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

**Impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de
l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SARL GAUFFRETERIE « BIMO »

Elaboré par :

LEKHCHINE FOUZI

Encadré par :

Dr. AZOUAOU NASSIMA

Lieu de stage : GAUFFRETERIE BIMO, BABA ALI, Alger.

Période de stage : de 05/05/2024 au 06/06/2024.

Année universitaire :
2023/2024

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

**Impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de
l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SARL GAUFFRETERIE « BIMO »

Elaboré par :

LEKHCHINE FOUZI

Encadré par :

Dr. AZOUAOU NASSIMA

Lieu de stage : GAUFFRETERIE BIMO, BABA ALI, Alger.

Période de stage : de 05/05/2024 au 06/06/2024.

Année universitaire :
2023/2024

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à Allah, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé le courage, la volonté, la foi et surtout la patience nécessaire à la préparation de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance à Dr. Nassima AZOUAOU, mon encadrante, pour avoir accepté de superviser ce modeste travail. Ses orientations et ses précieux conseils m'ont été d'une grande aide, et je lui adresse toute ma sincère gratitude.

Je remercie chaleureusement Pr. Lamia AZOUAOU pour ses conseils avisés et son expertise, qui ont considérablement enrichi mon travail de recherche.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à l'ensemble du personnel de BIMO GAUFFRETERIE, et en particulier à Mme BALAIDI, pour son accompagnement et son soutien tout au long de ce projet.

Je remercie également les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

Enfin, je présente ma sincère reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Dédicaces :

Je dédie ce travail à la mémoire de mon cher grand-père Amar, parti trop tôt.
J'aurais tant aimé te voir présent, que Dieu accueille ton âme dans sa sainte
miséricorde.

À ma chère et tendre mère.

À mon cher papa.

À mes frères bien-aimés Sabar, Amad, et aux petits charmants Achraf et Ala
Aldine.

À ma sœur Aya, que j'aime énormément.

À tous mes amis, et tout particulièrement à mon amie Sid Ali Boufraiwa.

Ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à
l'aboutissement de cette étude.

Je n'oublie pas mes oncles, mes tantes, leurs enfants et ma grand-mère
paternelle, ainsi que mon cousin Sami le magicien.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA CERTIFICATION ISO 22000.....	1
SECTION 1 . LES CONCEPTS DE LA QUALITE.....	3
SECTION 2 . LA CERTIFICATION ET LA NORMALISATION	8
SECTION 3. PRESENTATION DE LA NORME ISO 22000 ORIENTATION ET CONTENU	16
CHAPITRE II :LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE.....	29
SECTION 1 . LES FONDEMENTS DE LA COMPETITIVITE	31
SECTION 2 . L'EVALUATION DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....	36
SECTION 3. ANALYSE DES ETUDES ANTERIEURES SUR LA CERTIFICATION ISO 22000 ET SON IMPACT SUR LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....	49
CHAPITRE III : L'IMPACT DU CERTIFICATION ISO 22000 SUR LA COMPETITIVITE AU SEIN DU BIMO.....	55
SECTION 1 . PRESENTATION DU CADRE DE REALISATION DE RECHERCHE.....	57
SECTION 2 . METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	66
SECTION 3 . ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	69
CONCLUSION GENERALE	89

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Auteurs et définitions de la qualité.....	4
Tableau N° 2 : Les dates clés de la norme ISO 22000.	17
Tableau N° 3: Historique de BIMO.....	58
Tableau N° 4: Les effectifs de BIMO INDUSTRIE 2018.....	59
Tableau N° 5: fiche d'identité de SARL Gaufretterie « BIMO ».....	60
Tableau N° 6 : Evaluation de la Valeur Ajoutée de 2016 à 2022	70
Tableau N° 7: Evaluation de chiffres d'affaires de 2016 à 2022.....	72
Tableau N° 8: Evaluation de la rentabilité des fonds propres de 2016 à 2022	73
Tableau N° 9: Evaluation de la rentabilité des ventes de 2016 à 2022.....	75
Tableau N° 10: Evaluation de la rentabilité économique ROA de 2016 à 2022	76
Tableau N° 11: Evaluation de l'Investissement de 2016 à 2022	78
Tableau N° 12: Evaluation d'Efficienc e économique VECE de 2016 à 2022	79
Tableau N° 13: Evaluation de la politique d'endettement de 2016 à 2022	81
Tableau N° 14: Evaluation Taux de rotation des actifs de 2016 à 2022	82
Tableau N° 15: Evaluation Taux de marge de 2016 à 2022	84
Tableau N° 16: Evaluation Le return on capital Employed (ROCE) de 2016 à 2022.....	86

Liste des figures

Figure N° 1 : La qualité ; résultat d'un mécanisme en deux temps (Canard, 2012)	7
Figure N° 2 : Principes fondamentaux de l'ISO 22000 :2018 (réalisée par l'étudiant)	20
Figure N° 3 : Communication interactive à travers des chaînes alimentaires (CEN, 2005).	21
Figure N° 4. Les 12 étapes du système HACCP (ISO 22000)	23
Figure N° 5: Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise	40
Figure N° 6: Le carré magique de la compétitivité	41
Figure N° 7: Organigramme du groupe BIMO.	58
Figure N° 8: L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO	61
Figure N° 9: Cartographie des processus	65
Figure N° 10:representation de la valeur ajoutée de 2016 a 2022.....	70
Figure N° 11: representation de le chiffre d'affaire entre 2016 a 2022	72
Figure N° 12:representation de la rentabilité des fonds propre entre 2016 a 2022	73
Figure N° 13representation de la rentabilité des ventes entre 2016 a 2022	75
Figure N° 14: representation de la rentabilité économique ROA de 2016 a2022	76
Figure N° 15 :représentation de l'investissement entre 2016 a 2022	78
Figure N° 16:representation de l'efficacité économique entre 2016 a 2022.....	79
Figure N° 17:representation de la politique d'endettement de 2016 a 2022.....	81
Figure N° 18:representation de le taux de rotation des actifs de 2016 a 2022	82
Figure N° 19:representation de le taux de marge de 2016 a 2022.....	84
Figure N° 20:representation de le retour on capital Employed entre 2016 a 2022.....	86

Liste des annexes

1	Les normes ISO liées à la qualité	
2	La certification ISO 22000 : 2018	
3	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2016	
4	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2017	
5	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2018	
6	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2019	
7	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2020	
8	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2021	
9	Le tableau de comptes de résultats de l'année 2022	
10	Le tableau des actifs de l'année 2016	
11	Le tableau des actifs de l'année 2017	
12	Le tableau des actifs de l'année 2018	
13	Le tableau des actifs de l'année 2019	
14	Le tableau des actifs de l'année 2020	
15	Le tableau des actifs de l'année 2021	
16	Le tableau des actifs de l'année 2022	
17	Le tableau des passifs de l'année 2016	
18	Le tableau des passifs de l'année 2017	
19	Le tableau des passifs de l'année 2018	
20	Le tableau des passifs de l'année 2019	
21	Le tableau des passifs de l'année 2020	
22	Le tableau des passifs de l'année 2021	
23	Le tableau de base de données des indicateurs de compétitivité de BIMO.	

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
TQM	Total Quality Management
SMQ	Système de Management de la Qualité
ALGERAC	Organisme Algérien d'accréditation
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
CACQE	Centre Algérien de Contrôle de la Qualité et Emballage
SMSDA	Le Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires
ISO	International Organization for Standardization
SMSA	Système de Management de la Sécurité Alimentaire
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
BCG	Boston Consulting Group
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
BIMO	Biscuiterie Moderne
CNRC	Centre National du Registre de Commerce
SPA	Société par actions
GRH	Processus de Gestion des Ressources Humaines
VA	La valeur ajoutée
CA	Le Chiffre d'affaires
RFP	La rentabilité des fonds propre
ROS	La rentabilité des ventes
ROA	La rentabilité économique
inves	Investissement

VECE	Efficiencce économique
ENDT	Politique d'endettement
TRA	Taux de rotation des actifs
TM	Taux de marge
ROCE	Le return on capital Employed

Résumé

La compétitivité de l'entreprise et la certification ISO 22000 sont des éléments clés de la performance des entreprises. En prêtant une attention particulière à ces aspects, les entreprises peuvent promouvoir la certification ISO 22000, ce qui contribue à renforcer leur compétitivité.

Cette recherche vise à étudier l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise au sein de la Gaufretterie BIMO. Pour ce faire, une analyse comparative des indicateurs de compétitivité calculer à partir des bilan et tableaux des comptes de résultats a été menée au sein de la Gaufretterie BIMO, impliquant onze (11) indicateurs de compétitivité. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel de traitement statistique EXCEL.

Les résultats de l'analyse des données indiquent que la certification ISO 22000 à la Gaufretterie BIMO influence positivement la compétitivité de l'entreprise. Il est constaté que lorsque la certification ISO 22000 est propice, la compétitivité de l'entreprise est renforcée. Les résultats de l'analyse comparative indiquent également l'existence d'une relation positive et significative entre les dimensions du certification ISO 22000 et la compétitivité de l'entreprise.

Ces conclusions ont conduit à l'élaboration de recommandations destinées à optimiser l'application de la certification ISO 22000 et à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Ces recommandations se concentrent sur plusieurs axes stratégiques : la formation du personnel aux exigences de la certification, le renforcement de la culture de la sécurité alimentaire, l'amélioration des indicateurs de compétitivité, l'innovation pour maintenir un avantage concurrentiel, ainsi que la veille continue sur les évolutions des normes internationales.

Mots clés : compétitivité, ISO 22000, certification, norme, Gaufretterie BIMO, impact

ملخص

تعد تنافسية الشركة وشهادة ISO 22000 من العناصر الأساسية لأداء الشركات. من خلال التركيز على هذه الجوانب، يمكن للشركات تعزيز شهادة ISO 22000 والمساهمة في تقوية قدرتها التنافسية .

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير شهادة ISO 22000 على تنافسية الشركة في مصنع الويفر BIMO. لتحقيق ذلك، تم إجراء تحليل مقارنة لمؤشرات التنافسية التي تم حسابها بناءً على الميزانيات وجدول حسابات النتائج داخل مصنع الويفر BIMO، حيث تم تضمين 11 مؤشرًا للتنافسية. تم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي EXCEL.

تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن شهادة ISO 22000 في مصنع الويفر BIMO تؤثر بشكل إيجابي على تنافسية الشركة. وتمت ملاحظة أنه عندما تكون شهادة ISO 22000 متوافقة، تزداد تنافسية الشركة. كما تشير نتائج التحليل المقارن إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد شهادة ISO 22000 وتنافسية الشركة .

أدت هذه الاستنتاجات إلى تطوير توصيات تهدف إلى تحسين تطبيق شهادة ISO 22000 وتعزيز تنافسية الشركة. تركز هذه التوصيات على عدة محاور استراتيجية، منها: تدريب الموظفين على متطلبات الشهادة، تعزيز ثقافة سلامة الغذاء، تحسين مؤشرات التنافسية، الابتكار للحفاظ على ميزة تنافسية، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة للتطورات في المعايير الدولية .

الكلمات المفتاحية: تنافسية ، ISO 22000 ، الشهادة، المعيار، مصنع الويفر BIMO ، التأثير.

Abstract

The competitiveness of a company and ISO 22000 certification are key elements related to business performance. By paying close attention to these aspects, companies can promote ISO 22000 certification, which is conducive to enhanced competitiveness.

This research aims to study the impact of ISO 22000 certification on the competitiveness of the company Gaufretterie BIMO. To achieve this, a comparative analysis of competitiveness indicators, calculated from the balance sheets and income statements, was conducted at Gaufretterie BIMO, involving 11 competitiveness indicators. The collected data were processed using the statistical software EXCEL.

The results of the data analysis indicate that ISO 22000 certification at Gaufretterie BIMO positively influences the company's competitiveness. It was observed that when ISO 22000 certification is effectively implemented, the company's competitiveness is strengthened. The results of the comparative analysis also show a positive and significant relationship between the dimensions of ISO 22000 certification and the company's competitiveness.

These conclusions have led to the formulation of recommendations aimed at optimizing the application of ISO 22000 certification and enhancing the company's competitiveness. These recommendations focus on several strategic areas: training personnel on certification requirements, strengthening the culture of food safety, improving competitiveness indicators, fostering innovation to maintain a competitive edge, and continuously monitoring the evolution of international standards.

Keywords : competitiveness, ISO 22000, certification, standard, Gaufretterie BIMO, impact

***INTRODUCTION
GENERALE***

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un environnement dynamique et imprévisible, marqué par la mondialisation des marchés et de la concurrence, les mutations technologiques, les évolutions des besoins, ainsi que par le ralentissement économique et les incertitudes de la croissance, de nouvelles règles du jeu concurrentiel s'installent. La compétitivité devient alors un objectif incontournable pour toute entreprise souhaitant assurer sa pérennité.

Ce contexte exige des entreprises une capacité accrue d'anticipation, d'adaptation et de réaction. Elles doivent être globalement compétitives et capables de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction de leurs activités et marchés¹.

En effet, la compétitivité se manifeste par des produits générant des profits, illustrant ainsi la capacité de l'entreprise à surpasser ses concurrents actuels et potentiels. Cette compétitivité repose sur des facteurs prix et hors prix (qualité) qui constituent les piliers de la compétitivité des produits.

La réactivité et la créativité, soutenues par la maîtrise des coûts et la qualité des produits, sont des composantes essentielles de cette compétitivité. La mise en œuvre des normes (ISO), comme l'ISO 22000, joue un rôle important dans ce domaine.

Face à ces mutations, les entreprises algériennes doivent faire face à une rude concurrence. Pour cela, elles doivent impérativement améliorer leurs performances en recherchant des avantages concurrentiels élevés par la fabrication de produits ou services compétitifs, en mettant en œuvre des normes et standards. La normalisation vise à fournir des éléments de référence favorisant le dialogue et l'évaluation, répondant ainsi aux attentes du marché et des acteurs socio-économiques. Cet outil moderne instaure un ordre et une confiance, tant pour les produits que pour les services, en promouvant la compétitivité, l'attractivité du marché et la qualité.

Ainsi, la qualité constitue un moteur essentiel de la compétitivité. Les entreprises sont donc incitées à adopter des démarches qualité, quel que soit leur domaine d'activité, leur taille ou leur localisation géographique. À l'étranger, la qualité est depuis longtemps un facteur clé de succès incontournable. Actuellement, de nombreuses entreprises nationales, publiques et

¹ Moati, P., & Volle, P. (2010). La montée de la compétence marketing dans la distribution. *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, 276.

INTRODUCTION GENERALE

privées, s'engagent dans une démarche de mise à niveau basée sur la qualité, notamment à travers la certification ISO 22000.

La certification ISO 22000 est un processus par lequel un organisme indépendant accrédité (tierce partie) atteste que le système de management de l'entreprise est conforme aux exigences requises (norme ISO 22000 : 2018). Sur le plan externe, la certification permet de se démarquer des concurrents et constitue une garantie pour les clients. Sur le plan interne, elle améliore la communication par la définition de processus, réduit les produits non conformes (maîtrise des coûts) et permet d'anticiper les problèmes actuels ou potentiels par des mesures correctives ou préventives.

Si la certification aux normes ISO 22000 représente un consensus international sur les caractéristiques essentielles d'un système de sécurité alimentaire efficace, il semble qu'après plusieurs années de certification, les responsables qualité doivent évaluer les véritables apports de cette certification au sein de leur organisation.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit ; il découle de notre intérêt marqué pour les questions de management de la qualité et de la compétitivité, domaines qui constituent notre spécialité. Nous sommes également animés par une curiosité particulière concernant la certification ISO 22000 dans le secteur économique, ainsi que son rôle crucial pour les entreprises cherchant à améliorer leur compétitivité.

L'objectif de notre étude est de démontrer l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration de cette compétitivité. Pour Ce faire, nous avons choisi la société par actions BIMO pour les motifs suivants

- Les produits de la SPA BIMO sont largement consommés à l'échelle nationale, ce qui témoigne de leur popularité et de leur présence significative sur le marché.
- La notoriété et l'image de marque de l'entreprise sont bien établies, renforçant son rôle en tant qu'exemple pertinent pour l'analyse de l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité.

Ces éléments font de BIMO un choix idéal pour examiner comment la certification ISO 22000 influence la performance et la compétitivité dans le secteur agroalimentaire.

INTRODUCTION GENERALE

Ainsi, notre sujet englobe divers aspects de la sécurité alimentaire, où la transparence et la responsabilité tout au long de la chaîne alimentaire sont essentielles pour assurer la qualité, la sécurité et la conformité réglementaire des produits.

En outre, Cette étude cherche à clarifier les mécanismes par lesquels une entreprise peut préserver et améliorer sa compétitivité. Elle a pour but d'identifier les indicateurs standards permettant aux entreprises d'analyser leur compétitivité de manière efficace. En examinant l'impact de la certification ISO 22000, nous pourrions mieux comprendre comment cette norme influence la compétitivité, en particulier à travers l'évaluation de la santé financière de l'entreprise.

Pour cette raison, et compte tenu des défis actuels auxquels SPA BIMO doit faire face pour rester compétitive sur le marché, nous nous sommes engagés à résoudre la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise BIMO ? ».

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les concepts et les fondements théoriques de la certification ISO 22000 ?
- Qu'est-ce que la compétitivité ? Et quels sont les indicateurs de mesurer la compétitivité de l'entreprise ?
- Quelle relation existe entre la certification ISO 22000 et la compétitivité de l'entreprise ?
- Quel est l'état actuel de la compétitivité au sein de la SPA BIMO ?
- Quels sont les indicateurs clés de la compétitivité de l'entreprise ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis deux hypothèses,

H1 : il n'existe pas d'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise au sein de la SPA BIMO.

H2 : il existe un impact positif de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise au sein de SPA BIMO.

Cette étude cherche à clarifier les mécanismes par lesquels une entreprise peut préserver et améliorer sa compétitivité. Elle a pour but d'identifier les indicateurs standards permettant aux entreprises d'analyser leur compétitivité de manière efficace. En examinant l'impact de la

INTRODUCTION GENERALE

certification ISO 22000, nous pourrions mieux comprendre comment cette norme influence la compétitivité, en particulier à travers l'évaluation de la santé financière de l'entreprise. La certification ISO 22000 constitue en effet un indicateur crucial de rentabilité et de performance, et son étude permettra d'identifier les bénéfices tangibles pour les entreprises. De plus, cette recherche contribuera à l'élaboration de recommandations pratiques pour optimiser l'utilisation de cette certification dans un contexte concurrentiel.

Pour répondre à notre problématique et atteindre les objectifs de recherche, nous avons choisi d'adopter une approche analytique combinée à une méthode quantitative. Nous réaliserons une analyse comparative en utilisant des indicateurs de compétitivité calculés à partir des bilans et les tableaux des comptes de résultats de BIMO. Cette méthode permettra d'examiner de manière précise et objective comment la certification ISO 22000 influence la performance de l'entreprise en termes de compétitivité. En intégrant à la fois des analyses descriptives et quantitatives, nous visons à fournir une évaluation complète et fiable de l'impact de la certification sur la compétitivité.

Pour mener à bien notre étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, chacun composé de trois sections.

Premier chapitre : Ce chapitre sera consacré à l'éclaircissement de certaines notions clés relatives à la qualité. Nous commencerons par retracer l'évolution du concept de qualité, en définissant ses différentes formes. Ensuite, nous aborderons la certification, en fournissant une définition claire de ce concept, ses différents types, ainsi que la normalisation, avec un focus sur sa définition et ses typologies. Nous concluons ce chapitre par une présentation détaillée de la norme ISO 22000, incluant sa définition, ses objectifs, son domaine d'application, et ses principes fondamentaux.

Deuxième chapitre : Dans ce chapitre, nous explorerons les fondements de la compétitivité, en définissant le concept, ses approches, ses indicateurs de mesure, ainsi que les facteurs et niveaux d'analyse qui l'influencent. Nous examinerons ensuite l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité, en analysant les liens entre cette certification et la compétitivité des entreprises.

INTRODUCTION GENERALE

Troisième chapitre : Ce chapitre sera dédié à la partie pratique de notre recherche. Nous commencerons par une présentation générale de la Sarl Gaufretterie BIMO, en exposant la méthodologie de notre étude. Nous détaillerons ensuite les bonnes pratiques de certification ISO 22000 mises en place au sein de l'entreprise. Enfin, nous analyserons et interpréterons les résultats de l'analyse comparative des indicateurs de compétitivité.

***CHAPITRE 1 : FONDEMENT
THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA
CERTIFICATION ISO 22000***

INTRODUCTION

La gestion de la qualité est de plus en plus considérée comme une priorité permanente et essentielle dans l'industrie, en particulier pour le secteur agroalimentaire, où la sécurité alimentaire est indispensable permettant « L'accès physique et économique de tous les êtres humains, à tout moment, à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active »². En effet, une mauvaise qualité d'un produit alimentaire peut avoir diverses répercussions, allant de la simple détérioration du produit, qui affecte ses propriétés organoleptiques³ ou sa valeur commerciale, à des intoxications alimentaires dangereuses pour la santé humaine.

La norme ISO 22000 est l'une des normes ISO qui établit les exigences pour un système de management de la sécurité des denrées alimentaires et peut faire l'objet d'une certification. Elle décrit ce qu'une organisation doit faire pour prouver sa capacité à contrôler les dangers liés à la sécurité alimentaire, garantissant ainsi l'innocuité des produits. Cette norme est applicable à toutes les organisations, quelle que soit leur taille ou leur position dans la chaîne alimentaire.

Dans ce premier chapitre, nous visons à présenter le concept de la qualité en explorant ses définitions, son évolution et son historique. Cette analyse fournira une base solide pour comprendre l'importance de la gestion de la qualité dans le secteur agroalimentaire.

Nous examinerons ensuite les normes et certifications, en soulignant leur rôle essentiel dans l'assurance de la qualité et en détaillant les processus nécessaires pour les obtenir. Cela nous permettra d'acquérir une compréhension approfondie des standards internationaux et de leurs avantages pour les entreprises.

Enfin, nous nous concentrerons sur la norme ISO 22000 :2018, en présentant ses exigences principales et les éléments clés du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA). Cette section expliquera comment l'ISO 22000 :2018

² www.fao.org, consulté le 22/08/2024 à 15h00

³ Est un terme qui fait référence aux propriétés perceptibles par les sens (goût, odorat, toucher.....) d'un produit alimentaire.

contribue à garantir la sécurité des produits alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

SECTION 1. LES CONCEPTS DE LA QUALITE

La qualité est reconnue par les académiciens et par les professionnels comme une variable indispensable pour toute organisation offrant des biens et/ou des services sur un marché⁴. Selon (Drucker, 1954 ; Deming, 1986), elle comprend non seulement la performance d'un produit, mais aussi sa disponibilité, faisant ainsi de la qualité un argument déterminant pour les entreprises⁵⁶.

1 Définition de la qualité

La qualité est définie par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) comme « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* »⁷. La qualité se manifeste lorsque le produit ou le service fourni répond aux attentes du demandeur.

Cette évaluation de la qualité inclut non seulement le produit ou le service lui-même, mais aussi le contact avec le client. Les exigences ne se limitent pas aux besoins et attentes du consommateur individuel, mais incluent également les demandes et obligations de toutes les parties prenantes, telles que le respect de l'environnement et la sécurité, ainsi que les contraintes du producteur, comme les coûts et les délais. Pour mieux cerner le concept de la qualité, nous avons dressé le tableau ci-dessous illustrant les diverses définitions de la qualité selon différents auteurs.

In fine, le client est considéré comme le seul décideur si la qualité est présente ou non selon ses propres exigences.

2 L'historique et l'évolution du concept qualité

Le concept de la qualité est apparu très tôt dans l'histoire et n'a cessé de se développer. L'histoire de la qualité, remonte à l'avènement de l'ère industrielle moderne, c'est-à-dire, vers

4 Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.p.45.

5 Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row. p. 112.

6 Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services. p. 78.

7 Coestier, B., & Stephan, M., *Economie de la qualité*, Edition la découverte, paris, 2004. P. 7.

la fin du 19^{ème}, et début du 20^{ème} siècle.

Si nous envisageons l'évolution de l'approche qualité au cours du 20^e siècle, nous constatons trois étapes distinctes.

Tableau N° 1 : Auteurs et définitions de la qualité

Auteur	Année	Définition de la qualité
Jacques HOROVITZ 8	1987	« <i>Le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle ciblée, c'est en même temps la mesure dans laquelle elle s'y conforme</i> ».
BERNARD Forman 9	2001	« La qualité est l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».
Alphonse CARLIER 10	2006	« <i>La qualité correspond aux caractéristiques d'un résultat, d'un produit, ou d'un service qui répond aux besoins du client que sont les utilisateurs, les bénéficiaires, et les commanditaires du résultat</i> ».
Frédéric CANARD 11	2012	« <i>L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences</i> ».
W.E. DEMING 12	2014	« <i>Le résultat des efforts du travail rapportés au coût total</i> ».

Source : réalisé par l'étudiant

- La fin du 19^e siècle et le début du 20^e siècle, jusqu'en 1970, ont été marqués par le contrôle qualité. Cette période se concentrait sur l'inspection des produits finis pour détecter et corriger les défauts après production.
- De 1970 à 1980, l'assurance qualité est devenue prédominante. Cette approche visait à prévenir les défauts en intégrant des procédures systématiques et planifiées tout au long du processus de production, mettant l'accent sur la prévention plutôt que sur la correction.

8 Horovitz, J., *La qualité de service à la conquête du client*, Edition Intereditions ,1987. p.12.

9 BERNARD Forman, *De manuel qualité au manuel de management*, Edition AFNOR, 2001, p .22.

10 Alphonse Carlier., *Management de la qualité pour la maîtrise du système d'information* », édition Lavoisier, paris, 2006, p73.

11 Frédéric Canard., *Management de la qualité.*, Edition Galino., Lextenso, édition, paris 2012, p.257.

12 W. Edwards Deming, André Chardonnet , Dominique Thibaudon , « PDCA et performance durable », Edition Eyrolles, 2014. p. 07

- Depuis les années 1980 jusqu'à nos jours, la qualité totale, ou Total quality management (TQM), a pris le relais. « *Le TQM met l'accent sur l'amélioration continue et l'engagement de toute l'organisation pour satisfaire les clients, en utilisant des outils et des techniques de gestion de la qualité* »¹³ à tous les niveaux de l'entreprise.

Le développement de la qualité a connu plusieurs phases de développement. Dans ce qui suit, nous présentons les phases clés, en commençant par le contrôle qualité jusqu'à la L'assurance qualité car « *c'est de la contradiction des idées et des forces que vient l'évolution* »¹⁴.

2.1 Le contrôle qualité

Le contrôle qualité est « *la fonction managériale qui surveille les activités pour assurer leur conformité aux normes établies et corriger tout écart significatif* »¹⁵. Il existe deux formes de contrôle qualité :

2.1.1 Le contrôle a posteriori

Le contrôle a posteriori était largement utilisé jusqu'aux années 1940 pour vérifier la qualité des produits juste avant leur sortie d'usine, afin d'éviter que des produits défectueux ne parviennent aux clients. Cette approche rappelle l'idée de la division du travail popularisée par l'un des pionniers du management, F.W. Taylor

(1856-1915), aux États-Unis. Cependant, cette pratique a été remise en question en raison de plusieurs lacunes, notamment le fait que les produits défectueux sont détectés après le processus de production alors que les erreurs se produisent généralement pendant les premières étapes de production.

2.1.2 Le contrôle a priori

Partant des limites du contrôle a posteriori, il était nécessaire de détecter les défauts pendant le processus de fabrication. Après sa mise en œuvre, on a observé une diminution du

13 Bensaïd, O. N., & Chaïb., B. (2020). *Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients*. Revue du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 2(3). Disponible sur <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/254>.

14 François. C., Virginie. L., Sylvie. R. *La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance*. Edition Economica, Paris, 2002. p. 16.

15 Stephen. R., David. D, Philippe. G. *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, 6 Edition Pearson Education, Paris, 2008. p. 410.

nombre de défauts au fil du temps. Cependant, cette méthode a été remise en question car elle présente plusieurs lacunes, notamment le fait que le contrôle se concentrait uniquement sur le processus de production, en ignorant la qualité des fournitures et des matériaux utilisés. En effet, ces deux formes de contrôle ne permettent qu'une réduction partielle des anomalies, ce qui a conduit à reconnaître l'importance de la prévention, donnant ainsi naissance à l'assurance qualité.

2.2 L'assurance qualité :

L'assurance qualité, selon François Caby et al. (2002), consiste en « *l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »¹⁶. En termes d'objectifs, le client souhaite avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée que la qualité souhaitée sera obtenue ; l'entreprise doit elle-même acquérir cette confiance et en fournir les bases au client. Sur le plan opérationnel, assurer la qualité signifie définir et mettre en œuvre des mesures pour fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), ainsi que pour les clients et les utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance qualité complète le contrôle qualité en donnant confiance au client, en lui garantissant que la qualité qu'il est en droit d'attendre sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a également pour fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires quant à la démarche qualité mise en place. Cependant, la centralisation de la démarche d'assurance qualité et les nombreuses procédures peuvent parfois entraîner une certaine bureaucratie excessive, masquant ainsi l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

3 Les formes de la qualité

Les formes de la qualité se divisent en deux catégories complémentaires : interne et externe¹⁷
18.

3.1 La qualité interne

Elle concerne la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que la réalisation de toutes les exigences de production nécessaires pour atteindre le niveau de qualité

¹⁶ François. C. Virginie. L, Sylvie. R, op. cit. P. 12.

¹⁷ Juran, J. M., & Godfrey, A. B, op. cit. P.102.

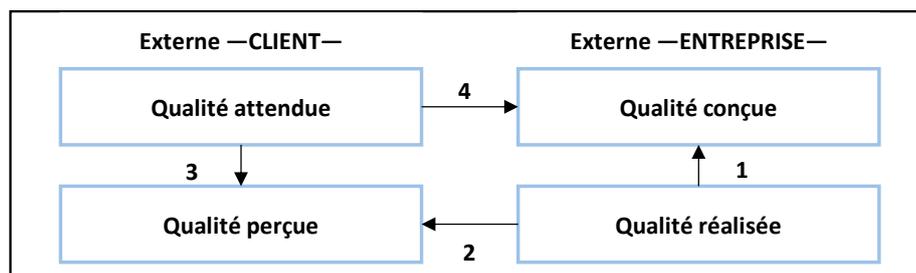
¹⁸ Deming, W. E, op. cit. P.134.

convenu avec les clients¹⁹. Son objectif est de mettre en place les moyens permettant de décrire au mieux l'organisation afin d'identifier et de limiter les dysfonctionnements. Ainsi, l'accomplissement des objectifs propres à l'organisation et à chaque membre contribue à la satisfaction de la qualité externe²⁰.

3.2 La qualité externe

Elle se réfère à la satisfaction des clients et des partenaires externes en fournissant des produits ou des services répondant à leurs attentes tout en respectant le budget alloué²¹. Cette approche implique une analyse des besoins, une écoute active, une anticipation des besoins implicites ou émergents, ainsi qu'une évaluation de la perception globale du client (produit et service inclus), dans le but de le fidéliser et d'améliorer la part de marché²². Par conséquent, la qualité externe est le fruit de divers processus internes subdivisés en tâches, chacun contribuant à la satisfaction du client et à ses exigences²³.

Figure N° 1 : La qualité ; résultat d'un mécanisme en deux temps (Canard, 2012)



- L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client (1).
- L'entreprise réalise un produit conforme à la conception (2).
- Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise (3).
- Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes (4).

19 Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill. p. 88.

20 Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall. p. 67.

21 Feigenbaum, A.V. (1991) *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York. p. 156.

22 Garvin, D. A. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review. p. 52.

23 Deming, W. E, op. cit. p.140.

SECTION 2. LA CERTIFICATION ET LA NORMALISATION

La normalisation vise à élaborer et à diffuser des normes. Dans un langage commun, une norme est définie comme une règle qui peut ne pas être nécessairement écrite et à laquelle il est habituel de se conformer. En facilitant la vie quotidienne des consommateurs, elle leur permet d'être mieux informés et protégés.

1 Définition de la certification

La certification qualité est « *un constat délivré par un organisme reconnu, attestant que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Son objectif principal est d'inspirer confiance au client quant à la capacité de l'entreprise à fournir des produits conformes à ce qui a été convenu* »²⁴.

La certification est le processus par lequel une tierce partie fournit une assurance écrite qu'un Système de Management de la Qualité (SMQ), un service, un produit, etc., est conforme aux exigences spécifiées, telles que celles de la norme ISO 9001 version 2000. Pour une entreprise souhaitant obtenir la certification, il est nécessaire de démontrer à une tierce partie que son SMQ répond aux exigences du référentiel choisi.

La certification constitue un moyen simplifié de communiquer avec la clientèle, visant à :

- Instaurer la confiance de celle-ci²⁵.
- Garantir que les produits fabriqués respectent les normes²⁶.
- Assurer une concurrence équitable grâce à la qualité des produits²⁷.
- La certification produit comprend au moins quatre éléments²⁸.
- Les exigences des normes, règlements, contrats, spécifications et autres documents²⁹.
- L'évaluation initiale pour attester la conformité aux exigences³⁰.

²⁴ Guy. Laudoyer., *La certification ISO 9000*, édition Organisation, 3ème édition, Paris, 2000. P33.

²⁵ Crosby, P. B, op. cit. p.94.

²⁶ Deming, W. E, op. cit. p.152.

²⁷ Juran, J. M., & Godfrey, A. B, op. cit. pp. 203, 210.

²⁸ Feigenbaum, A.V. op. cit. p.178.

²⁹ Ishikawa, K. op. cit. p.98.

³⁰ Garvin, D. A. op. cit. p.65.

- L'identification de la conformité à travers des marques, des certifications et des déclarations³¹.
- La surveillance continue de la conformité aux normes³².

1.1 Types de certification

Il existe plusieurs catégories de certification, parmi lesquelles nous pouvons citer les suivantes ³³:

1.1.1 Certification de Produit

Pour Feigenbaum (1991) et Juran (1999), la certification de produit est un processus permettant de confirmer qu'un produit testé répond aux exigences de qualité, de sécurité, de fiabilité et de performance définies dans un référentiel de certification.

1.1.2 Certification de Service

La certification des services est similaire à celle des produits, visant à garantir le respect des engagements pris par une entreprise ou une profession concernant la qualité des services fournis.

1.1.3 Certification de Personnes (ou Certification de Compétences)

Ce type de certification atteste qu'une personne possède les connaissances, les compétences, voire les qualités personnelles nécessaires pour exercer une activité spécifique. Elle s'applique notamment aux auditeurs pour leur permettre de pratiquer des audits de certification pendant une période définie³⁴.

1.1.4 Certification de Système

Cette certification se concentre sur le système de management de la qualité. Les entreprises certifiées démontrent ainsi leur capacité à garantir et à maintenir un niveau élevé de qualité dans les produits et services qu'elles fournissent.

31 Juran, J. M., & Godfrey, A. B, op. cit. p. 210.

32 Crosby, P. B, op. cit. p.101.

33 Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation. (2004). Alger : Ed. Grand Alger. pp. 9,10.

34 Grenard, A. (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définition. Revue d'économie industrielle.p.52

2 Les exigences relatives à la documentation³⁵

Le Système de Management (SM) représente un élément essentiel visant à garantir la conformité et l'efficacité des processus au sein de l'organisation tout au long de leur cycle de mise en œuvre et de suivi. À cette fin, il est impératif de mettre en place une documentation exhaustive englobant l'ensemble des procédures, des instructions, des enregistrements et des programmes nécessaires pour assurer la conformité aux normes et diverses réglementations.

Il est donc essentiel que l'organisme mette en œuvre à la fois des documents internes et externes liés à ses différentes activités afin de répondre aux exigences réglementaires et normatives. La nature et l'étendue de cette documentation peuvent varier d'un organisme à l'autre en fonction de la taille, de la complexité des opérations et de l'expertise du personnel impliqué.

3 Définitions de la norme

Le mot norme provient du mot latin « norma », désignant la règle, l'équerre. Les premières normes ont été mobilisées dans les domaines techniques (l'électricité, la métallurgie...) puis elle s'est étendue à tous les types de produits industriels et à tous les domaines tel que les services, l'environnement, la santé,³⁶ . En outre, la norme est « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitif*³⁷. »

Selon les organismes de normalisation, une norme est un « *La norme est un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*³⁸. »

35 Kamel, T. A. O. U. R. I. R. I. T. (2017). Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000). Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA. Magister thesis (2017), Université de Batna 2. p.19.

36 Le guide de la normalisation – Première approche, AFNOR Éditions, 2011. Disponible sur : https://ww2.ac-poitiers.fr/biochimie/IMG/pdf/Guide_de_la_normalisation_2011_ebook.pdf

37 B. Lelong & A Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », Réseaux, vol. 18, n° 102, 2000, p. 11

38 NF EN 45020 (juillet 2007) Normalisation et activités connexes – Vocabulaire général

Par ailleurs, « *La normalisation est l'activité permettant la rédaction et la publication des normes. C'est un processus ayant pour objet : de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux*³⁹. ».

3.1 Les typologies de normes⁴⁰

Les normes se subdivisent en deux catégories principales par leur contenu et par leur structure. Chaque catégorie regroupe diverses normes.

3.1.1 Les normes selon le contenu

On retrouve quatre types de normes à savoir :

a) Normes fondamentales

Elles constituent les bases, abordant la terminologie, les symboles, la métrologie, etc.

b) Normes d'essais et d'analyse

Elles détaillent les méthodes d'essais et d'analyse mesurant les caractéristiques.

c) Normes de spécifications

Elles définissent les caractéristiques d'un produit ou d'un service, les niveaux de performance à atteindre et leur adéquation à l'usage.

d) Normes d'organisation

Elles concernent la description des règles organisationnelles et le fonctionnement des entreprises. Elles établissent des exigences relatives à la conception et à la réalisation des produits/services, ainsi qu'à la gestion et à l'organisation de l'entreprise.

39 <https://mrie.enp.edu.dz/images/Conf%C3%A9rences/CNAS/hamani.pdf>

40 Le guide de la normalisation – Première approche, op. cit. p.7.

3.1.2 Selon la structure

a) Les normes de moyens

Fournissent des assurances quant aux méthodes à suivre en détaillant les moyens à utiliser pour que le produit ou le service réponde aux caractéristiques spécifiées.

b) Les normes de résultats

Les normes de résultats établissent les performances et les réalisations en utilisant des mesures quantitatives ou qualitatives pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'un produit ou d'un service.

4 Les organismes de certification en Algérie

4.1 L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC)⁴¹

L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC) est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, officiellement désigné sous le nom de « Organisme Algérien d'Accréditation », (ALGERAC). Il est régi par les lois et règlements en vigueur applicables à l'administration dans ses relations avec l'État et est considéré comme un commerçant dans ses interactions avec des tiers. ALGERAC est placé sous la tutelle du ministre de l'industrie, dont le siège est situé à Alger. La mission principale de l'ALGERAC consiste à accréditer tout organisme d'évaluation de la conformité opérant en Algérie.

Dans ce cadre, ALGERAC est notamment responsable des tâches suivantes :

- Élaboration des règles et procédures relatives à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.
- Examen des demandes et délivrance des décisions d'accréditation aux organismes d'évaluation de la conformité, conformément aux normes nationales et internationales applicables.
- Renouvellement, suspension et retrait des décisions d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.

⁴¹ <https://algerac.dz/> , consulté le 13/08/2024 à 08h26.

- Élaboration de programmes périodiques liés à l'évaluation de la conformité.

4.2 Institut Algérien de Normalisation (IANOR)⁴²

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été institué en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par le Décret Exécutif n° 98-69 du 21 février 1998, dans le cadre de la restructuration de l'Institut. Le 26 mars 2007, il a obtenu la certification ISO 9001-2000 par l'organisme international AIB-VINÇOTE, basé à Bruxelles, Belgique. Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, l'IANOR joue un rôle central en tant que point d'information algérien sur les obstacles techniques au commerce (OTC) au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (MOC). Il est chargé

1. D'informer les États membres de l'OMC, dans des délais raisonnables, sur les règlements techniques et les normes algériennes ;
2. Élaborer, publier et diffuser les normes algériennes ;
3. Centraliser et coordonner l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes ;
4. Adopter des marques de conformité aux normes algériennes et des labels de qualité, ainsi que délivrer les autorisations pour leur usage et en contrôler l'application conformément à la législation ;
5. Assurer la certification obligatoire des produits, conformément au décret exécutif n° 05-46 du 16 janvier 2005 ;
6. Promouvoir des travaux, des recherches, et des essais, tant en Algérie qu'à l'étranger, et aménager les installations nécessaires à l'établissement et à la mise en application des normes ;
7. Appliquer les conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie ;
8. Assurer le secrétariat du conseil National de la normalisation (CNN) et des Comités Techniques.

⁴² <https://www.ianor.dz/> ,consulté le 13/08/2024 à 08h37.

L'IANOR délivre la certification TEDJ, un label national de qualité basé sur une certification volontaire. Ce label, apposé sur un produit, atteste que celui-ci a été évalué et certifié conforme aux normes algériennes.

4.3 Le Centre Algérien de Contrôle de la Qualité et de l'Emballage (CACQE)⁴³

Le Centre Algérien de Contrôle de la Qualité et de l'Emballage (CACQE) est un organisme scientifique et technique placé sous la tutelle du Ministère du Commerce. Il a été créé par le décret exécutif n° 89-147 du 8 août 1989 pour renforcer le dispositif national de contrôle et de promotion de la qualité.

Objectifs du Centre :

- Assurer la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
- Améliorer la qualité des biens et des services ;
- Promouvoir et développer la qualité du conditionnement et de l'emballage des produits destinés à la consommation.

Ces objectifs positionnent le CACQE comme l'élément clé du ministère du commerce pour la mise en œuvre des dispositions scientifiques et technologiques.

Missions du Centre :

- Gérer les laboratoires, les inspections régionales et les brigades spécialisées ;
- Réaliser toutes les analyses et investigations nécessaires en laboratoire ;
- Conduire ou faire réaliser des enquêtes et recherches à l'échelle nationale ou régionale ;
- Développer et améliorer les moyens et méthodes d'enquête sur le terrain ainsi ;
- Effectuer les enquêtes préalables à l'élaboration des dossiers d'agrément des laboratoires ;
- Analyser les résultats des enquêtes, contrôles et inspections ;
- Élaborer et soumettre aux autorités compétentes des projets de textes législatifs ou réglementaires relatifs.

⁴³ <https://www.commerce.gov.dz/fr/centre-algerien-du-contrôle-de-la-qualité-et-de-l'emballage-c-a-c-q-e> , consulté le 13/08/2024 à 08h45.

5 Présentation de l'ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation, communément connue sous le sigle ISO (International Organization for Standardization en anglais), est une institution incontournable dans le domaine de la normalisation à l'échelle mondiale. Fondée en 1947, l'ISO est une organisation non gouvernementale et indépendante qui regroupe aujourd'hui 168 membres, chacun étant un organisme national de normalisation représentant son pays. L'ISO joue un rôle crucial en établissant des normes internationales qui visent à assurer la qualité, la sécurité, et l'efficacité des produits, des services, et des systèmes. Ces normes facilitent également le commerce international en harmonisant les standards techniques à travers le monde, réduisant ainsi les obstacles liés aux différences nationales. Grâce à son travail, l'ISO contribue significativement à l'amélioration continue des pratiques industrielles et commerciales, tout en répondant aux besoins des consommateurs et en promouvant l'innovation »⁴⁴.

⁴⁴ <https://www.iso.org/about-us.html> , consulté le 10/05/2024 à 22h45.

SECTION 3. PRESENTATION DE LA NORME ISO 22000 ORIENTATION ET CONTENU

Dans cette dernière section, nous allons éclaircir la notion de l'ISO 22000 à savoir sa genèse, sa définition, son domaine d'application ainsi que sa finalité. Puis citer ses adjonctions au système HACCP et en dernier lieu mettre en exergue sa dernière version (2018).

1 L'historique de la norme ISO 22000⁴⁵

De nos jours, la sécurité des aliments est une préoccupation majeure vu l'évolution des règles du commerce international et des exigences des consommateurs.

En 1994, lors des négociations commerciales de l'Uruguay, la sécurité des aliments a dominé les échanges concernant les produits agroalimentaires. Ce qui annonce le début d'une prise de conscience des enjeux liés à la sécurité alimentaire au niveau international⁴⁶. De plus, les crises alimentaires des dernières décennies ont démontré la nécessité de renforcer les normes de sécurité alimentaire. Elles ont conduit à un accroissement des exigences de transparence et de confiance des clients par rapport aux produits agroalimentaires⁴⁷.

Pour cela, plusieurs pays, dont le Danemark, l'Irlande, l'Australie et le Brésil, ont développé des normes nationales. De plus, des groupements d'acteurs ont créé des référentiels privés comme le BRC, l'IFS et Eurepgap, afin de répondre à ces exigences⁴⁸.

Ce qui a engendré la multiplication des référentiels privés qui a cultivée une perturbation parmi les entreprises agroalimentaires. Pour faire face à cette situation, l'association danoise de normalisation a proposé en 2001 l'élaboration d'une norme internationale pour le système de management de la sécurité des aliments. Cette proposition a conduit au développement de la

45 https://pecb.com/pdf/articles/1-pecb_difference-between-haccp-and-iso-22000-fr.pdf, consulté le 09/05/24 à 23h49.

46 https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm

47 <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/en>

48 <https://mygfsi.com/>

norme ISO 22000, dont les travaux ont officiellement commencé en 2002 au sein de l'ISO/TC 34 « produits alimentaires»⁴⁹.

Les étapes clés de la genèse de la norme ISO 22000 sont les suivantes :

- **Novembre 2001** : 1ère réunion de travail du WUINHT Groupes (WG 8).
- **Mars 2003** : lancement du vote sur l'ISO/CD 22000 (commette DRAFT).
- **Juillet 2003** : approbation de l'ISO/CD 22000 par 23voies (oui) contre 5 voies (non).
- **Mai 2004** : lancement de voies sur l'ISO/DIS 22000 (DRAFT) Internationale.
- **Novembre 2004** : approbation de l'ISO/DIS 22000 par 38 voix (oui) contre (non).
- **Mai 2005** : lancement du vote sur l'ISO/DIS 22000.
- **Juillet 2005** : approbation de l'ISO/DIS22000 à l'unanimité par 45 voix.
- **Septembre 2005** : publication de l'ISO 22000 2005.

Tableau N° 2 : Les dates clés de la norme ISO 22000.

Dates	Événements
2000	Consultation de l'ISO sur la proposition danoise
2001	Vote favorable et inscription au programme de l'ISO/TC 34 et création d'un groupe de travail, le WG 8 animé par le Danemark
Juin 2004	Lancement du DIS (Draft International Standard)
Janvier 2005	Intégration des modifications dans le projet du FDIS (Final Draft International Standard)
5 octobre 2005	La norme NF EN ISO 22000 prend effet
2014	Lancement de la révision de l'ISO/TS 22004
2015-2016	Parution des nouvelles normes ISO 22000 et ISO 22004
2018	Publication de la norme 22000 révisée

Source : réalisé par l'étudiant 50

49

http://www.lyceerabelais.fr/userfiles/files/Intendance/Restauration_et_internat/R%C3%A9f%C3%A9rentiel_ISO22000.pdf

50 Données tirées de (Boutou, Système Management de la sécurité des denrées alimentaires:de l'HACCP à l'ISO 2200., 2014)

2 Autours de la norme ISO 22000

2.1 La définition de la norme ISO 22000

L'ISO 22000 :2005 - Systèmes de Management de la sécurité des denrées alimentaires est une norme internationale aborde la sécurité des produits alimentaires. Le numéro 22000 correspond à l'identification de la norme. *« À l'origine, un projet ISO recevait un numéro choisi aléatoirement par ordinateur, et dans ce cas, il fut le 20543. Cependant, les experts allemands ont souligné que ce chiffre était difficile à retenir et ne valorisait pas suffisamment l'importance du projet, contrairement aux normes des séries ISO 9000 et ISO 14000. C'est pourquoi secrétaire général de l'ISO a autorisé ce projet à être associé à un numéro plus rond, le 22000 »*⁵¹. En outre, *« Ce système est défini comme un ensemble d'éléments interconnectés destinés à permettre à la direction de l'entreprise de garantir l'application efficace et efficiente de sa politique et de ses objectifs d'amélioration »*⁵².

2.2. Objet de la norme ISO 22000

Pour la mise en place de l'ISO 22000 :2005 par une organisation, il est impératif qu'elle :

- Démontre sa maîtrise des dangers liés à la sécurité des aliments afin de proposer des produits sûrs qui satisfont aux exigences de ses clients et de la réglementation (principe de l'HACCP).
- Adopte la culture de l'amélioration continue (principe de l'ISO 9001 :2000) »⁵³.

2.2 Domaine d'application de la norme ISO 22000

La norme ISO 22000 établit des exigences permettant à une organisation de :

- Planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et actualiser un système de management de la sécurité des denrées alimentaires, visant à fournir des produits sûrs pour le client conformément à leur utilisation prévue ;
- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires en matière de sécurité alimentaire ;
- Évaluer et répondre aux exigences des clients, en démontrant la conformité avec les exigences convenues avec eux concernant la sécurité alimentaire afin d'améliorer leur satisfaction ;

⁵¹ Quapa. Disponible sur : www.norme-iso22000.info, consulté le : 10/05/24 à 00h23.

⁵² BOUTOU O., *« De l'HACCP à l'ISO 22000 Management de la sécurité des aliments*, éd AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2008, p 53.

⁵³ <http://www.norme-iso22000.info/>, consulté le : 10/05/24 à 02h55.

- Communiquer efficacement sur les questions de la sécurité alimentaire avec les fournisseurs, les clients et les parties prenantes de la chaîne alimentaire ;
- Garantir la conformité avec la politique déclarée par la direction en matière de sécurité alimentaire ;
- Faire certifier son système de management de la sécurité alimentaire par un organisme externe, ou effectuer une autoévaluation de conformité à la norme internationale. »⁵⁴

2.3 Les principes de la norme ISO 22000 : 2018

ISO 22000 :2018 est la dernière version du système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires à l'échelle mondiale. Cette norme remplace l'ancienne version ISO 22000 :2005. Elle a été publiée le 19 juin 2018. Elle s'applique à tous types et tailles d'organisations participant à la chaîne d'approvisionnement alimentaire⁵⁵. Cette norme combine plusieurs principes dont quatre éléments fondamentaux (Voir Figure 02), la communication interactive, l'approche systémique, les programmes et les principes HACCP. A cela se rajoute d'autres principes communs aux normes de systèmes de gestion ISO, tels que :

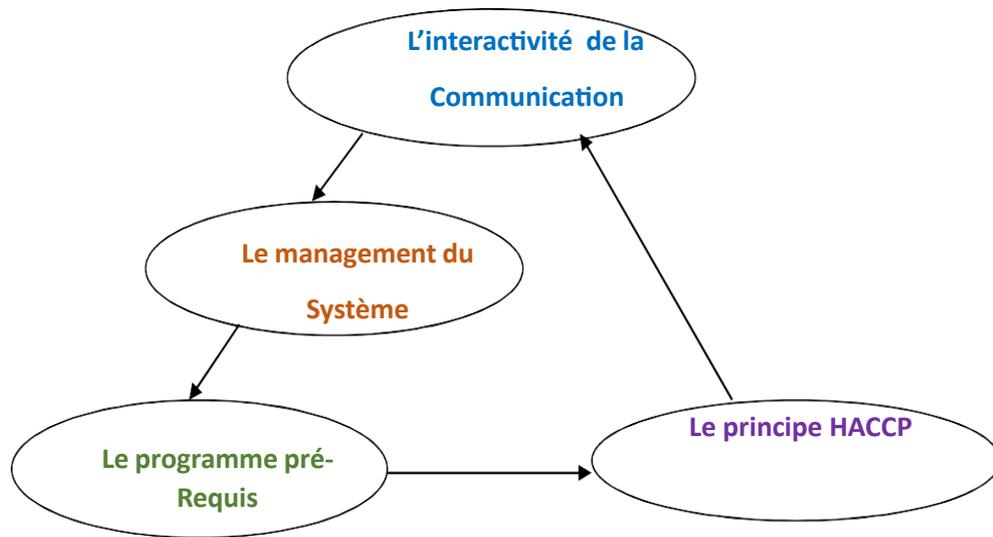
- L'orientation client ;
- Le leadership ;
- L'engagement du personnel ;
- L'approche processus ;
- L'amélioration continue ;
- La prise de décision fondée sur des preuves ;
- La gestion des relations.⁵⁶

54 TAOURIRIT, K. (2017). Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000). Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA (Doctoral dissertation, Université de Batna 2).

55 Priya, E. R., Laly, S. J., & Panda, S. K. (2022). Overview of ISO 22000:2018 food safety management system. In e-ITEC training manual on quality assurance of fish and fishery products (pp. 310-320). ICAR-Central Institute of Fisheries Technology.

56 Priya, E. R., Laly, S. J., & Panda, S. K. (2022). Overview of ISO 22000:2018 food safety management system. In e-ITEC training manual on quality assurance of fish and fishery products (pp. 310-320). ICAR-Central Institute of Fisheries Technology.

Figure N° 2 : Principes fondamentaux de l'ISO 22000 :2018 (réalisée par l'étudiant)



2.3.1 L'interactivité de la Communication⁵⁷

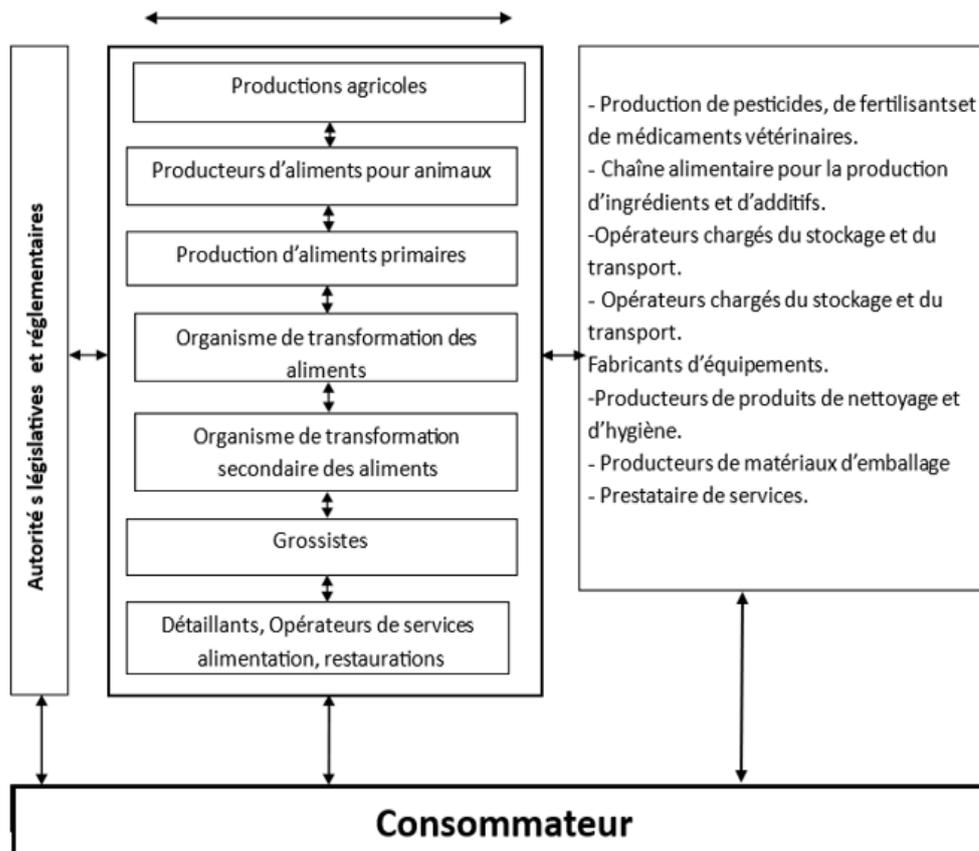
La communication est importante tout au long de la chaîne alimentaire afin de garantir que l'ensemble des risques liés à la sécurité alimentaire sont identifiés et correctement gérés à chaque étape. Cela implique de transmettre les besoins de l'organisme aux divers acteurs en amont et en aval de la chaîne alimentaire. La communication avec les clients et les fournisseurs, basée sur des informations issues d'une analyse systématique des risques, contribuera à coordonner les exigences des différents acteurs de la chaîne alimentaire, ce qui conduit à un meilleur contrôle de la sécurité et de la qualité du produit final.

En outre, Il est primordial d'explicitier le rôle et la position de l'organisme au sein de la chaîne alimentaire pour garantir une communication interactive efficace à tous les échelons de la chaîne, ce qui est indispensable pour assurer que les produits alimentaires parviennent en toute sécurité au consommateur final⁵⁸.

⁵⁷ Norme International ISO 22000, www.asopex.sn, MAI ,2024 à00h23

⁵⁸ Comité européen de normalisation (CEN), norme ISO 22000, AFNOR, version septembre 2005, P2

Figure N° 3. Communication interactive à travers des chaînes alimentaires (CEN, 2005).



Cette figure met en relief la communication interactive entre les différents niveaux de la chaîne pour garantir que tous les dangers pertinents sont identifiés et maîtrisés.

2.3.2 Management de système

Le management de système, est introduit dans la norme ISO 9001 dès sa première version en 1987, a été renforcé et structuré avec l'approche par processus dans la version de 2000. Ce principe repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion même celui liés à la sécurité alimentaire, dans un seul système de gestion structuré, prenant en compte les autres activités de gestion générale de l'organisme⁵⁹.

⁵⁹ TAOURIRIT, K. (2017). Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000). Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA (Doctoral dissertation, Université de Batna 2).

2.3.3 Le programme prérequis

Les programmes prérequis (PRP) sont considérés selon la « *ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine*⁶⁰ ». Les PRP ne sont pas choisis dans le but de contrôler des dangers spécifiquement identifiés, mais plutôt dans le but de maintenir un niveau d'hygiène général approprié dans les environnements de production, de transformation et/ou de distribution.

2.3.4 Les Principes de l'HACCP

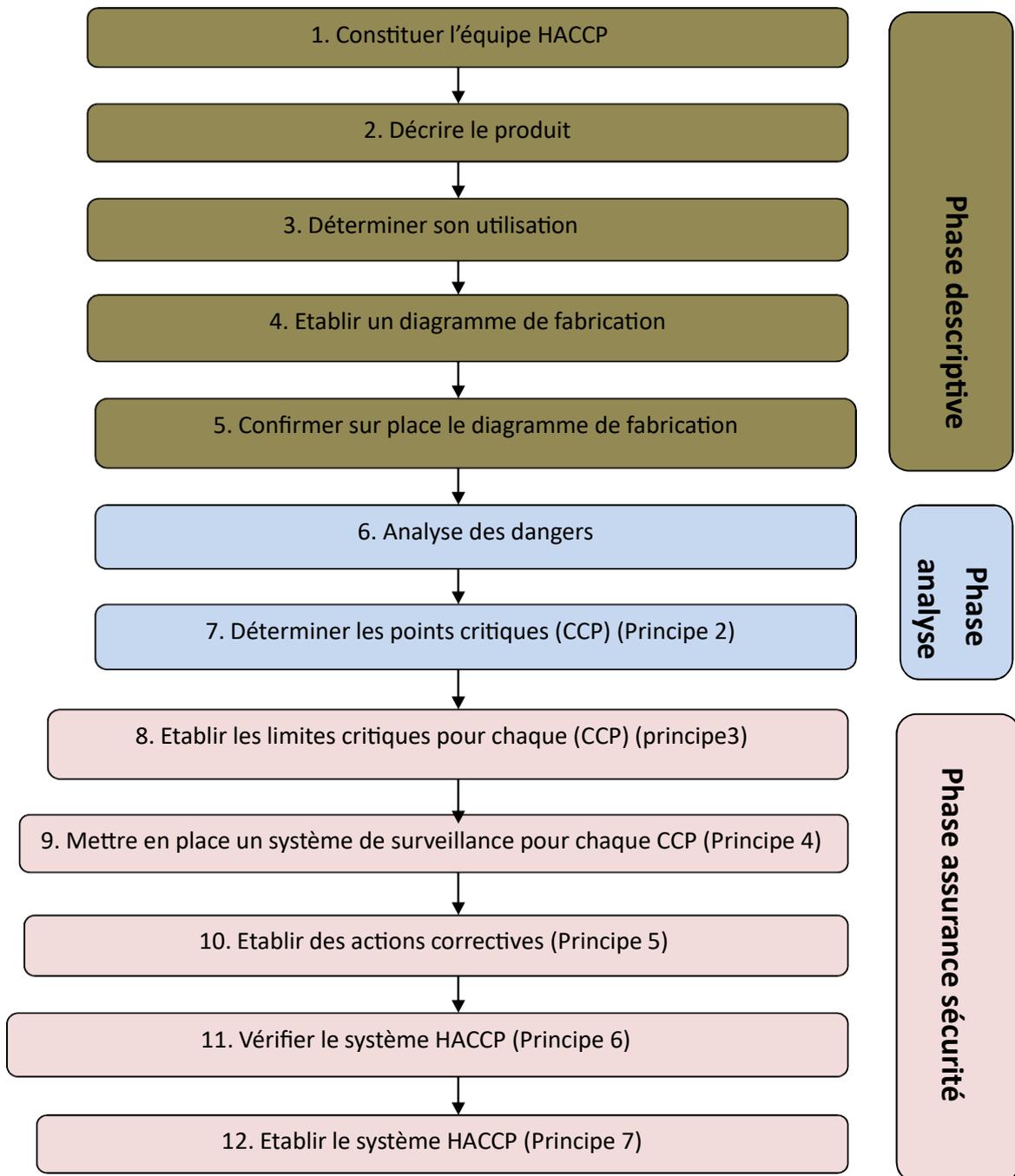
L'approche HACCP est une méthode systématique visant à produire des aliments sûrs en identifiant et en gérant les points critiques de contrôle. Cette méthode se compose de deux parties : l'analyse des dangers (H.A : Hazard Analysis) et les points critiques à maîtriser (C.C.P : Critical Control Point). Il s'agit donc d'un outil à double vocation. Historiquement axée sur les contaminations (dangers) microbiologiques, elle a ensuite élargi son champ d'application pour inclure les dangers chimiques et physiques⁶¹.

Cette figure illustre les diverses étapes d'application de la méthode HACCP, qui peut être employée pour un produit spécifique ou un groupe de produits prédéfinis. Elle peut être appliquée de manière exhaustive ou sélective. Les premières étapes sont des phases préliminaires, tandis que les sept dernières incarnent les principes de l'HACCP. Pour être pleinement efficace, la méthode HACCP requiert l'engagement total et la participation active de la direction et du personnel. Elle représente une approche collective et multidisciplinaire visant à contrôler les risques liés à la sécurité alimentaire, reposant sur les avancées techniques et scientifiques.

60 ISO 22000 :2018 - Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Exigences pour les organismes tout au long de la chaîne alimentaire. Genève : Organisation internationale de normalisation.

61 De la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, 3ème édition, G.A.L 2005.

Figure N° 4. Les 12 étapes du système HACCP (ISO 22000)



l'échelle mondiale, la sécurité des denrées alimentaires est devenue une préoccupation majeure dans la chaîne alimentaire. Afin d'harmoniser les procédures de gestion de la sécurité alimentaire, la norme ISO 22000 vise à établir et à maintenir un système de management de la sécurité des aliments compatible avec les normes ISO 9000 et ISO 14000. Elle facilite ainsi la gestion de la sécurité alimentaire et favorise la communication entre les différentes parties prenantes⁶².

3 Besoin de la certification ISO 22000 pour les entreprises en Algérie: Conformité réglementaire et avantages compétitifs

La nécessité pour les entreprises en Algérie d'obtenir la certification ISO 22000 revêt une importance croissante, notamment dans le cadre du respect des exigences réglementaires locales. Cette certification est cruciale pour les entreprises du secteur alimentaire qui cherchent à garantir la sécurité de leurs produits tout en se conformant aux réglementations en vigueur. La norme ISO 22000 :2018 offre un cadre complet pour la mise en place d'un système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires, fondé sur une approche préventive et une maîtrise rigoureuse des risques. Elle permet aux entreprises de démontrer leur engagement envers la qualité et la sécurité, renforçant ainsi leur réputation et leur crédibilité auprès des clients et des autorités réglementaires⁶³.

En outre, la certification ISO 22000 :2018 peut améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et accroître la compétitivité des entreprises sur le marché mondial. Elle constitue également un atout pour l'image de marque, en montrant l'engagement de l'entreprise envers la sécurité alimentaire et la satisfaction des clients⁶⁴.

Plusieurs études récentes, telles que celles de Zimon et Domingues (2020) ainsi que de Paunescu et al. (2018), ont mis en évidence que les entreprises certifiées ISO 22000 ont enregistré des résultats positifs, incluant une amélioration de la satisfaction client, une réduction des coûts et une performance globale accrue.

62 Tontisirin, K. (N.d.). *Division de l'alimentation et de la nutrition*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Viale delle Terme di Caracalla. Disponible sur : <https://www.fao.org/4/w0078f/w0078f06.htm>, consulté le 31/08/2024 à 15h00.

63 Elizabeth, I. R., et al. (2021). Intégration de la norme ISO 22000 (2018) et de la norme HAS 23000 par l'audit du système de gestion : étude de cas chez un producteur de corned-beef. *Revue indonésienne de recherche halal*, 3(2), 43-55. Disponible sur : <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/ijhar/article/view/13515> (Consulté le 7 septembre 2024).

64 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*, 38(4), e12464.

4 La méthode HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

L'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP), est un système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires est une composante essentielle de la gestion de la qualité dans l'industrie agroalimentaire. Assurer la sécurité des aliments est déterminant pour protéger la santé des consommateurs, maintenir la confiance du public et préserver la réputation des entreprises. Nous présentons dans ce qui suit les principes fondamentaux et les pratiques du management de la sécurité des denrées alimentaires.

4.1 Principes fondamentaux du HACCP

Dans le but de maîtriser les dangers tout au long de la chaîne alimentaire, un ensemble de principes de gestion ont été adoptés dans le cadre du système HACCP, ils sont de l'ordre de sept (07) principes. Ces principes sont considérés comme un socle qui permet de structurer un système efficace pour identifier, évaluer, contrôler et surveiller les dangers potentiels liés à la sécurité des aliments.

- **Analyse des dangers**

Il s'agit d'identifier les dangers potentiels qu'ils soient biologiques, chimiques et/ou physiques liés à la sécurité alimentaire à chaque étape de la chaîne de production. Cette analyse permet de repérer les principaux dangers significatifs qui doivent être maîtrisés pour prévenir les problèmes de sécurité alimentaire.

- **Evaluation des risques**

Quand les dangers sont identifiés, il est important d'évaluer leur niveau de risque. Cette étape permet de déterminer les dangers les plus significatifs de sécurité alimentaire qui doivent être priorisés pour la mise en œuvre de mesures de maîtrise efficaces ⁶⁵.

- **Contrôle des points critiques**

Afin de prévenir ou de réduire les dangers à des niveaux acceptables, il est nécessaire de mettre en place des mesures de contrôle spécifiques. Cette démarche est souvent effectuée à travers l'utilisation de l'Analyse des Dangers et des Points Critiques pour leur Maîtrise (HACCP), un cadre internationalement reconnu ⁶⁶.

- **Systèmes de surveillance**

⁶⁵Mortimore & Wallace, HACCP : A Practical Approach, 3rd ed., Springer, 2013, p. 52.

⁶⁶ Codex Alimentarius Commission, Food Hygiene : Basic Texts, 4th ed., FAO/WHO, 2009, p. 34

Il est indispensable d'établir des procédures de surveillance afin de garantir l'efficacité des mesures de contrôle des points critiques. La surveillance continue permet de détecter les écarts avant qu'ils ne se transforment en problèmes graves⁶⁷.

- **Actions correctives**

Le développement et la mise en œuvre des actions correctives est nécessaire lorsque la surveillance révèle qu'un point critique n'est pas maîtrisé. Ces actions sont importantes pour préserver la sécurité des aliments en cas de déviation des paramètres critiques⁶⁸.

- **Validation et vérification**

Il est impératif de valider les mesures de contrôle afin d'assurer leur efficacité, et de vérifier régulièrement le système de sécurité alimentaire pour garantir son bon fonctionnement. La validation et la vérification constituent des étapes essentielles pour garantir l'efficacité des procédures de sécurité alimentaire⁶⁹.

- **Communication et validation**

Une communication transparente et efficace est nécessaire tout au long de la chaîne alimentaire et l'ensemble des procédures et mesures prises pour garantir la sécurité des aliments doivent être documentées. La documentation et la traçabilité sont essentielles pour répondre rapidement et efficacement aux incidents de sécurité alimentaire⁷⁰.

4.2 Pratiques de l'HACCP

La mise en œuvre et la maîtrise d'un système d'analyse des dangers et points critiques implique plusieurs pratiques essentielles dont :

- **Formation et sensibilisation**

Il est essentiel de former le personnel à tous les niveaux de l'organisation sur les pratiques de sécurité alimentaire et l'importance de leur rôle dans ce système. Une formation régulière est cruciale pour maintenir un haut niveau de compétence et de vigilance ⁷¹.

67 Unnevehr & Jensen, "HACCP as a regulatory innovation to improve food safety in the meat industry," American Journal of Agricultural Economics, 1996, p. 768.

68 Luning et al. Safety in the Agri Food Chain, Wageningen Academic Publishers, 2020, p. 102

69 Wallace et al. Food Safety for the 21st century : Managing HACCP and food safety throughout the Global supply, Wiley-Blackwell, 2014, p. 115

70 ISO 22000, Food safety management systems requirements for any organization in the food chain, ISO, 2018, p. 22

71 Sprenger, Hygiene for management, Highfield, 2020, p. 89

- **Hygiène et assainissement**

Il est indispensable de maintenir des standards élevés d'hygiène et de propreté à toutes les étapes de la production alimentaire. Des pratiques d'hygiène rigoureuses sont fondamentales pour prévenir la contamination des aliments 72.

- **Contrôle des fournisseurs**

Il est crucial de sélectionner et d'évaluer les fournisseurs pour s'assurer qu'ils respectent les normes de sécurité alimentaire. Le contrôle des fournisseurs est essentiel pour garantir que tous les matériaux entrants répondent aux exigences de sécurité 73.

- **Traçabilité**

Il est essentiel de mettre en place des systèmes de traçabilité afin de suivre les ingrédients et les produits finis tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La traçabilité permet une réponse rapide en cas de problème de sécurité alimentaire 74.

- **Audits internes**

Il est primordial d'effectuer des audits internes réguliers afin d'évaluer l'efficacité du système de management de la sécurité alimentaire. Ces audits internes permettent d'identifier et de corriger les éventuelles faiblesses du système 75

72 Marriott & Gravani, Principles of food sanitation, Springer, 2006, p. 65)

73 Holleran et al., "Private incentives for adopting food safety and quality assurance, Food policy, 1999, p. 672

74 Golan et al., Traceability in the U S food supply : Economic theory and industry studies , USDA Economic Research Service, 2004, p. 24

75 Powell et al., "Enhancing food safety culture to reduce rates of foodborne illness, Food control, 2011, p. 818

Conclusion

Le besoin croissant de sécurité alimentaire a conduit à l'émergence de référentiels tels que la norme ISO 22000. Cette dernière constitue la base et le cadre des Systèmes de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires, en définissant les exigences spécifiques pour les organismes opérant à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.

L'importance de cette norme réside dans ses nombreux avantages cumulés. Elle vise principalement à (1) assurer la gestion de la qualité, à (2) faciliter la communication tant interne qu'externe, à (3) définir les responsabilités, à (4) instaurer une gestion de crise efficace, à (5) favoriser l'amélioration continue, à (6) mettre en œuvre les bonnes pratiques d'hygiène et à (7) distinguer les points de contrôle critiques et des points de contrôle réglementaires.

En Algérie, l'adoption et la mise en œuvre de la norme ISO 22000 est important car le secteur agroalimentaire, en pleine expansion, doit s'adapter aux exigences croissantes en matière de sécurité et de qualité des produits. L'intégration de cette norme permet aux entreprises algériennes non seulement de se conformer aux standards internationaux, mais aussi de renforcer la confiance des consommateurs, tant au niveau national qu'international, tout en se préparant aux défis à venir.

***CHAPITRE II :LA COMPETITIVITE
DE L'ENTREPRISE***

Introduction

La compétitivité est aperçue comme un concept complexe et flou, et la littérature économique traitant ce sujet montre qu'il n'y a pas une unanimité sur la définition du terme pour orienter les chercheurs, et même elle montre l'absence de cadrage théorique solide et d'une définition universelle admise.

La compétitivité est donc un concept complexe et ambigu. Elle change avec le niveau de référence : microéconomique, méso économique et macroéconomique, sur le bien analysé et selon les objectifs fixés.

La quête de la compétitivité occupe une place prépondérante parmi les éléments fondateurs qui orientent la politique de l'entreprise. Pour cette raison, toute entreprise souhaitant inscrire ses activités dans la durée doit intégrer la notion de compétitivité dans son quotidien.

Dans ce deuxième chapitre, nous nous focaliserons sur ce qu'implique la compétitivité pour une entreprise. Nous commencerons par examiner les concepts de base de la compétitivité, en définissant la notion et en distinguant ses différents types.

Ensuite, nous analyserons la compétitivité de l'entreprise, en détaillant les méthodes de mesure, les difficultés associées, les indicateurs pertinents, les sources de l'avantage concurrentiel, ainsi que les facteurs internes et externes qui influencent la compétitivité.

Enfin, nous explorerons la norme ISO 22000 et son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

SECTION 1. LES FONDEMENTS DE LA COMPETITIVITE

Au fil des années, l'intérêt croissant pour la compétitivité s'est traduit par l'adoption de nombreuses approches visant à traiter cette notion complexe. Cette section a pour but d'examiner ses trois niveaux.

1 Les niveaux d'analyse de la compétitivité

Il est essentiel de préciser ce que l'on entend par « compétitivité » : s'agit-il de la compétitivité d'une économie, d'un secteur ou d'une industrie, d'une entreprise, ou encore d'un produit ou d'un service ? En réalité, la compétitivité à un niveau donné ne peut être évaluée qu'à partir de la compétitivité à un autre niveau. Une économie compétitive se manifeste par la présence d'industries, d'entreprises et de produits compétitifs. Si l'un des maillons de cette chaîne présente un déficit de compétitivité, cela affectera nécessairement les maillons suivants : un produit non compétitif conduit à une entreprise non compétitive, ce qui à son tour, affaiblit la compétitivité du secteur »⁷⁶.

La compétitivité doit être analysée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et au niveau des produits. La plupart des auteurs l'utilisent dans un sens microéconomique, en se référant à l'avantage concurrentiel que détiennent certaines industries sur les marchés nationaux et internationaux. Cependant, certains chercheurs ont élargi cette notion à des économies entières (par exemple, World Economic Forum, 1995 ; Markusen, 1992 ; Porter, 1990). Dans ce contexte, la compétitivité devient synonyme de la solide performance économique d'un pays par rapport à d'autres, où une telle performance peut se traduire par la croissance économique, le succès des exportations et l'amélioration du bien-être social. Ainsi, la compétitivité peut être examinée au niveau microéconomique (entreprises), mésoéconomique (secteurs) et macroéconomique (nations).

1.1 La compétitivité au niveau macroéconomique

La compétitivité d'une nation se réfère à sa capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants, à générer des augmentations soutenues de productivité et à s'insérer avec succès sur les marchés internationaux.

⁷⁶ Henri SPITEZKI, la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité, Ed. ECONOMICA, paris, 1995, p.53.

Lorsqu'on parle de la compétitivité d'un pays, celle-ci peut s'appliquer à l'ensemble des produits (compétitivité globale) ou à des produits spécifiques. Certains auteurs sont réticents à aborder la compétitivité d'une nation en raison de sa nature multidimensionnelle et de son interprétation variable selon les perspectives. Aborder la compétitivité d'une nation implique que les pays sont en concurrence les uns avec les autres.

À long terme, la compétitivité d'une nation est évaluée par sa capacité à améliorer le niveau de vie de ses habitants, une définition qui se distingue nettement de celle de la compétitivité des entreprises. En effet, la compétitivité des firmes est liée à la conquête de parts de marché, où ce qui est gagné par l'un est souvent perdu par l'autre. Ce n'est pas le cas pour les nations, car l'amélioration du niveau de vie d'un pays ne se fait pas au détriment des autres.

Dès 1990, Michael Porter soulignait que la notion de compétitivité d'un pays n'avait pas de sens car un pays ne pouvait être compétitif dans toutes les industries. Porter rejette les concepts traditionnels de compétitivité, tels qu'une balance commerciale positive, les parts de marché ou la création d'emplois, et propose de parler plutôt de prospérité économique.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) définissent la compétitivité d'un pays comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans un cadre de marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période ».

En conclusion, la compétitivité au niveau d'une nation peut être définie comme « *la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux qui désirent travailler, sans réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures* ».

1.2 La compétitivité au niveau méso-économique

Un secteur d'activité est considéré comme compétitif si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers. Il est également compétitif si ses coûts unitaires moyens sont égaux ou inférieurs à ceux de ses concurrents internationaux (Markusen, 1992). La compétitivité des producteurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers, se mesure par leur capacité à détenir une part de marché élevée (Courbis, 1992) »77.

Il est possible d'analyser la compétitivité d'une entreprise sur un marché local ou régional en la comparant à des entreprises locales ou régionales concurrentes. De même, on peut évaluer la compétitivité d'un secteur d'activité en le comparant au secteur correspondant d'une autre région ou d'un autre pays avec lequel il y a des échanges commerciaux. Un secteur d'activité compétitif regroupe des entreprises compétitives à l'échelle internationale. Ainsi, la compétitivité d'un secteur peut être déduite de l'analyse de la compétitivité des principales entreprises qui le composent.

1.3 La compétitivité au niveau microéconomique

La définition de la compétitivité au niveau de l'entreprise fait consensus dans la littérature économique. Elle est généralement perçue comme la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence internationale et à gagner des parts de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières : soit en pratiquant des prix inférieurs sur des produits similaires, soit en cherchant à obtenir des positions de monopole grâce à une différenciation des produits »78.

Au niveau de l'entreprise, la compétitivité peut être définie comme la capacité d'une firme à offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux, ou des produits de valeur égale à coûts inférieurs, ou encore à combiner ces avantages. Cette capacité permet de bâtir des positions compétitives avantageuses et de réaliser des performances économiques durables. Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise se traduit par sa capacité à produire des biens qui réussissent sur les marchés internationaux tout en maintenant ou améliorant sa rentabilité sur le long terme 79(Woot, 1988, p. 13).

77 Organisation de coopération et de développement économiques, « problèmes économiques », Paris, 1994, p.25.

78 Raphaël CHIAPPINI, les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? LAREFI Working Paper N°2012-05, p.6.

79 Marc INGHAM, management stratégique et compétitivité, édition De BOECK, 1995, p.3

Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : Selon lui, une entreprise compétitive dispose d'un ensemble de capacités lui permettant, selon les circonstances, d'entrer, de se maintenir ou de se développer dans un environnement concurrentiel composé de diverses forces susceptibles de s'opposer à ses objectifs, projets et opérations »⁸⁰.

Latruffe (2010) définit la compétitivité comme « la capacité à vendre des produits répondant aux exigences de la demande en termes de prix, qualité et quantité, tout en assurant des profits continus permettant à l'entreprise de se développer »⁸¹.

Kennedy et al. (1998) définissent la compétitivité comme « la capacité d'une entreprise rentable à créer et offrir de la valeur à des prix égaux ou inférieurs à ceux proposés par d'autres vendeurs sur un marché donné »⁸².

La compétitivité d'une entreprise se définit par sa capacité à rivaliser avec ses concurrents en offrant des produits qui répondent aux exigences des clients à des prix égaux ou inférieurs à ceux de la concurrence.

La compétitivité des entreprises dépend fortement de l'environnement économique dans lequel elles évoluent. Une technologie plus performante (comme des variétés résistantes aux maladies), des ressources locales avantageuses (telles que la terre et le capital humain), des infrastructures adéquates (comme les réseaux de transport et de communication) et des dispositifs d'accompagnement (tels que le calibrage des produits et les marchés par enchères) peuvent améliorer la rentabilité en augmentant les prix des extrants, en réduisant les coûts des intrants et en accroissant l'efficacité de la production.

Les pouvoirs publics peuvent également influencer la compétitivité en soutenant certains secteurs à travers des politiques favorables. Cela peut inclure des subventions ou des régulations visant à augmenter les prix des extrants, à réduire les coûts des intrants, ou à mettre en œuvre des politiques macroéconomiques spécifiques. Cependant, comme le souligne l'économie du bien-être, ces politiques, bien qu'avantageuses pour un secteur particulier, peuvent engendrer des coûts globaux plus élevés pour l'économie nationale, se traduisant par un excédent économique moindre pour l'ensemble de l'économie »⁸³.

80 Martinet, Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise, Edition Economica, Paris 2004, p 58.

81 SIRAK (B) et PATRICK (M) : « *Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems and emerging policy advocacy : An application to Botswana.* », In : Elsevier, n°49, 2014, pp. 408-417.

82 *ibid.*, p.409.

83 OCDE (2011), *Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole*, Éditions OCDE. P.22.

La compétitivité appliquée à une entreprise est une notion relative, définie par un ensemble d'éléments plaçant l'entreprise dans une situation favorable face à ses concurrents. Elle se compose de deux éléments : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix⁸⁴. En termes relatifs, la compétitivité introduit une dimension de comparaison entre concurrents. Elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne, notamment en termes de gain de parts de marché.

La compétitivité de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs internes, tels que la gestion interne, la capacité d'investissement, et la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement.

⁸⁴ P. ROUAULT, analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, rapport interministériel aux industries agroalimentaires (France), 2010, p.9.

SECTION 2. L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

1 La mesure de la compétitivité des entreprises

Définir de manière satisfaisante la compétitivité est un défi, tout comme sa mesure. Après la Seconde Guerre mondiale, divers indicateurs ont été utilisés pour évaluer la compétitivité. Parmi ces indicateurs, on trouve la croissance de la production, des ventes, des actifs et des effectifs employés, souvent considérés comme des références pour mesurer la performance économique d'une entreprise. Toutefois, ces indicateurs, fréquemment cités dans la littérature économique, présentent des limites et doivent être employés avec prudence.

Au début des années 1970, l'attention s'est déplacée de la simple croissance à la qualité de cette croissance. En effet, l'augmentation de la production peut s'accompagner de rendements décroissants, l'accumulation de capital peut entraîner une perte d'efficacité, et l'expansion des effectifs peut mener à une baisse de productivité. Cette remise en question des indicateurs de croissance a inspiré des auteurs comme T. Peters, R. Waterman et M. Porter. Toutefois, comme le souligne Élie Cohen, « les règles d'excellence de Peters et Waterman engagent des qualités de réaction, d'offensive et de combativité, et se réduisent en fin de compte à un répertoire pragmatique des conditions de la compétitivité »⁸⁵. Autrement dit, au lieu de définir des indicateurs spécifiques de mesure de la compétitivité, ces auteurs proposent un cadre permettant à toute entreprise de maximiser sa compétitivité.

En outre, de nombreux travaux récents se sont penchés sur le contenu et l'évaluation de la compétitivité des entreprises. Parmi ces travaux, on peut citer les approches du Boston Consulting Group, les études PIMS, ainsi que les recherches de M. Porter »⁸⁶.

▪ Les travaux de BCG

L'approche du Boston Consulting Group (BCG) met en avant l'expérience de l'entreprise comme principal facteur de réduction des coûts. Selon cette méthode, la part de marché d'une entreprise est l'indicateur le plus fiable pour évaluer sa compétitivité. En effet, une relation étroite existe entre la position en termes de coûts, la part de marché et la rentabilité.

▪ Les travaux de PIMS

⁸⁵ E. COHEN, « dictionnaire de gestion », Edition la découverte, Paris, 2001, p. 64.

⁸⁶ L. AZOUAOU, « la politique de MAN : objectifs, bilan et perspectives », Op.cit., p. 35-41.

L'approche PIMS (Profit Impact of Market Strategy) s'inscrit dans le courant de la recherche analytique et descriptive en stratégie. Développée par General Electric, cette approche utilise une base de données regroupant environ 2000 domaines d'activité différents pour proposer des critères de mesure de la performance économique. L'idée centrale de cette méthode est que la compétitivité d'une entreprise résulte de l'adéquation entre la stratégie déployée et l'environnement dans lequel elle évolue. Bien que la part de marché soit confirmée comme importante, les travaux de PIMS insistent également sur d'autres variables telles que la qualité, le niveau d'intégration, le niveau de différenciation, les dépenses en marketing et la recherche et développement.

- **Les travaux de M. Porter**

Michael Porter postule que la compétitivité d'une entreprise est fortement influencée par celle du secteur auquel elle appartient. Il met l'accent sur l'environnement concurrentiel comme moteur de la compétitivité de la firme. Autrement dit, plus le niveau de concurrence est élevé, plus l'entreprise doit chercher à obtenir des avantages en mettant en place des processus d'innovation et en adoptant une stratégie adéquate.

2 Les Types de Compétitivité

On peut distinguer les différents types de compétitivité suivants :

2.1 La Typologie en Termes de Prix

A. Compétitivité Prix-Coût

La compétitivité prix se base sur la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui de ses concurrents, tout en maintenant une qualité identique. Elle reflète l'évolution des prix domestiques par rapport à celle des prix dans les pays concurrents. La compétitivité-coût inclut, en plus des charges fiscales, les coûts associés à l'activité des entreprises, tels que les coûts de main-d'œuvre. Pour conserver une marge bénéficiaire suffisante, cela nécessite des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents, qu'ils soient nationaux ou étrangère »⁸⁷.

⁸⁷ Christian PIERRET, indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, les éditions de l'Industrie, Paris 2001, p 12.

B. La compétitivité hors prix

Se mesure par la qualité des produits, leurs caractéristiques innovantes, et les services associés, ainsi que par le degré de spécialisation d'un secteur ou d'un pays. Les recherches sur le commerce international indiquent qu'il est préférable de se spécialiser dans des produits nouveaux, de haute qualité, ou dont la demande est fortement dynamique. Les progrès en matière d'innovation et de qualité sont les seuls garants d'une augmentation des revenus »88.

La compétitivité hors prix inclut également la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle.

B.1. La Compétitivité Technologique

La compétitivité technologique, dans la lignée des préoccupations d'auteurs tels que Schumpeter et Marshall, se réfère à une forme de concurrence entre les entreprises et les pays qui ne se base pas sur les prix et les coûts, comme dans l'analyse des marchés, mais plutôt sur les produits eux-mêmes »89. Elle englobe la recherche, l'innovation, l'accumulation de savoir technologique et les compétences »90.

B.2. La compétitivité structurelle

Désigne la capacité d'une entité économique à se distinguer de la concurrence par des moyens autres que le prix. Cette différenciation, envisagée sur le long terme, repose essentiellement sur la qualité des biens et services produits, que ce soit individuellement ou en assortiment, ainsi que sur l'image et la réputation que le marché leur attribue ou que le marketing forge »91.

2.2 Typologies en termes de temps

La notion de compétitivité ainsi définie fait référence à deux temporalités 92:

A. La compétitivité à court terme

En un instant, en comparaison avec les performances des concurrents.

B. La compétitivité à long terme

88 BEITOINE et CASORLA, dictionnaire des sciences économiques, édition Armand Colin, Paris 2001, p63.

89 BEITOINE et CASORLA, 2001, Op.cit. p.63.

90 Bertrand NEZEYS, la compétitivité internationale, Edition Economica, Paris 1993, p06.

91 MARNIESSE et FILIPIAK, compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, édition Magellan, Paris 2003, p 46.

92 Idem

Comme processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays. Outre, à long terme, la compétitivité exige un progrès soutenu de la productivité. Il convient donc d'insister sur l'importance des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie : investissement public, protection commerciale, investissement dans le capital humain, etc. (Marniesse. S et Filipiak. E, 2003).

3 Les Indicateurs de Mesure de la Compétitivité d'Entreprise

3.1 Définition de l'indicateur

Un indicateur est un instrument fournissant des informations, permettant de mesurer un objectif à atteindre, une ressource mobilisée, un effet obtenu, un critère de qualité ou une variable contextuelle. Chaque indicateur comprend une définition, une valeur et une unité de mesure. Il sert à fournir des indications ou, plus précisément, à mesurer une évolution économique.

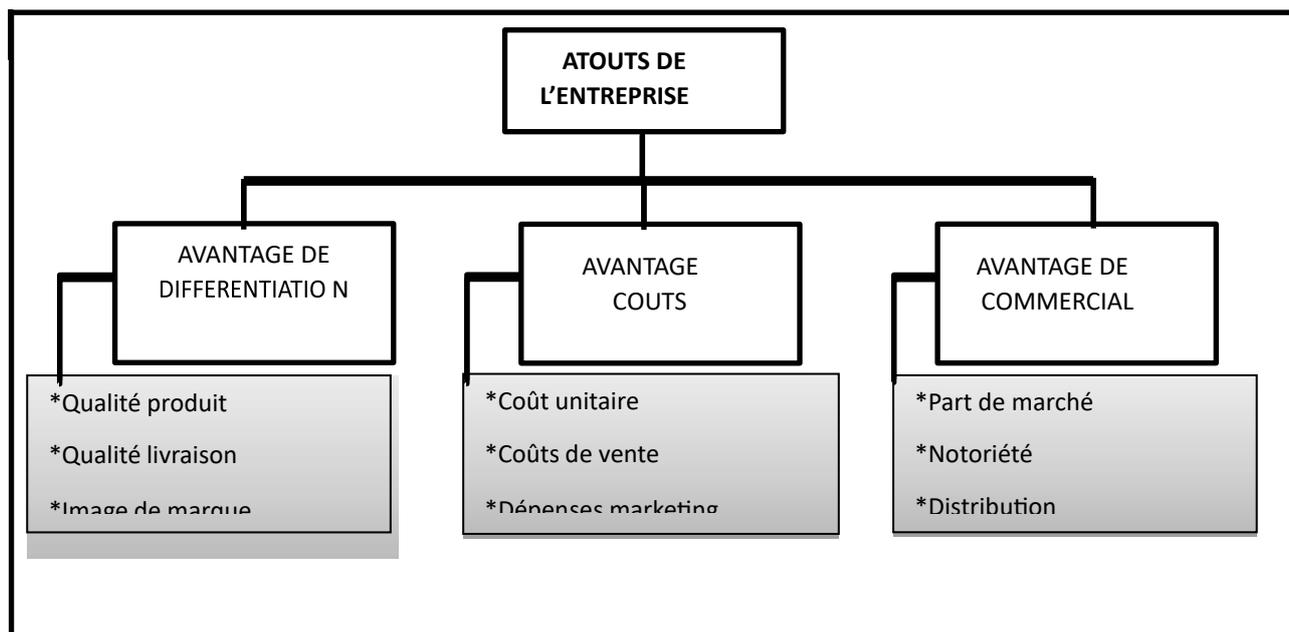
Claude Billet définit un indicateur comme « un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée de manière objective »⁹³.

Selon McFetridge (1995)⁹⁴, la compétitivité des entreprises peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs clés : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits. Ces éléments sont illustrés dans la figure suivante :

⁹³ BILLET, « le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p45.

⁹⁴ M.C. FETRIDGE. D. G, competitiveness: concept and Measures, occasional paper n°5, industry Canada, 1995,p19.

Figure N° 5: Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise



Source : C. de MOERLOOSE et J.J. LAMBIN, « L'élaboration de la stratégie marketing », Edition Dunod, 7ème éd°, p.254.

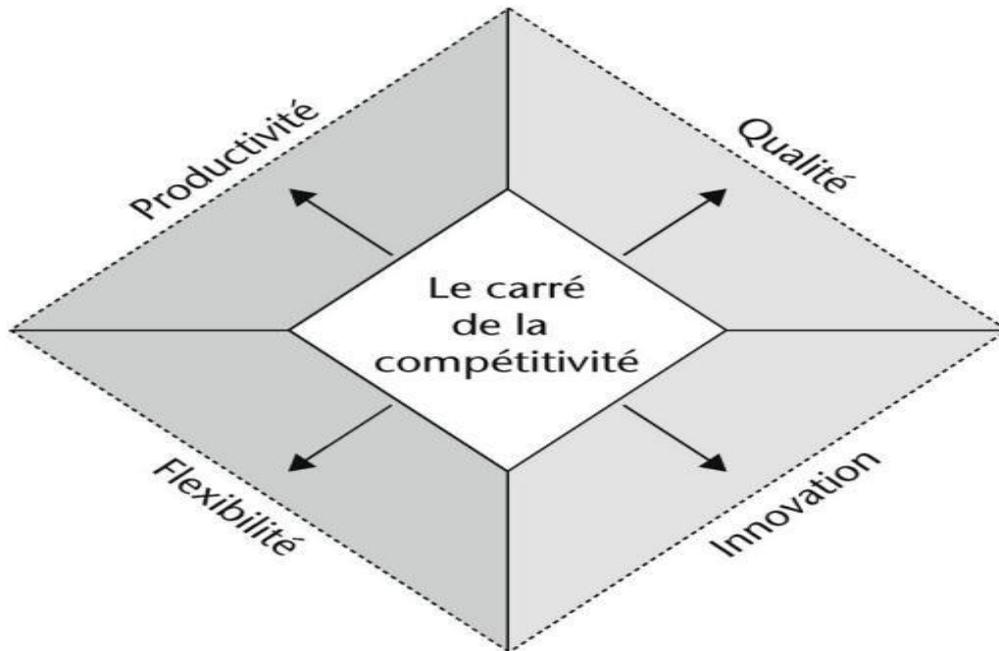
Pour se développer, une entreprise doit être capable de créer et de fidéliser une clientèle en adoptant des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité, notamment dans un environnement hautement concurrentiel. Selon cette perspective, la compétitivité de l'entreprise peut être définie par le concept de "carré magique", comprenant : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Cela implique la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, à valoriser l'organisation du travail et les compétences internes, à s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et à renouveler ses ressources en fonction des attentes et des évolutions de son environnement »⁹⁵. Il convient de noter que la compétitivité ne garantit pas nécessairement la rentabilité future, car une entreprise peut être compétitive sur un marché en déclin »⁹⁶.

⁹⁵ Olivier MEIER, DICO du manager, Edition, DUNOD, 2005, p.32.

⁹⁶ Mc FETRIDGE. D. G, la compétitivité : notions et mesures, document hors-série n° 5, département d'économie, université Carleton, avril 1995, p.4/5.

3.2 Le carré de la compétitivité

Figure N° 6: Le carré magique de la compétitivité



Source : MEIER. Olivier, « Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2018, p.7.

Selon cette approche, la compétitivité de l'entreprise se définit par son « carré magique », comprenant la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Cela implique la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, à s'adapter rapidement aux variations du marché et à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement »⁹⁷.

3.2.1 La productivité

La productivité, au niveau micro-économique, se réfère à l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour produire des biens ou des services. Elle mesure la quantité de production réalisée par unité de ressources utilisées, telles que le travail, le capital, les matières premières et l'énergie.

⁹⁷ Olivier. MEIER, « DICO du manager », Edition DUNOD, Paris, 2005, p 32

Dans un contexte industriel, la productivité désigne le ratio entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Elle constitue un paramètre fondamental pour l'analyse, la gestion et la prise de décision »98.

Une entreprise plus productive affiche un ratio extrants/intrants supérieur à celui d'une entreprise moins productive. La croissance de la productivité se réfère à l'évolution dans le temps de ces ratios entrées/sorties »99.

3.2.2 La qualité

Des produits émergent comme un défi majeur et un élément clé de compétitivité, incluant non seulement les caractéristiques objectives des produits, mais également la perception des acheteurs, ainsi que les délais de mise sur le marché et de disponibilité pour les consommateurs (Bencherif et Khamassi, 2000). L'offre de produits spécifiques nécessite un contact plus étroit avec la demande, ce qui accentue l'importance de la compétitivité axée sur la qualité plutôt que sur le prix. La qualité permet de fidéliser la clientèle et de réduire les coûts de production en éliminant les dépenses supplémentaires causées par les défauts de qualité »100.

3.2.3 La Flexibilité

La flexibilité, dans le contexte des entreprises, désigne la capacité de s'adapter et de répondre de manière rapide et efficace aux changements internes et externes. Elle se manifeste à différents niveaux, comme le distingue ANSOF101:

- La flexibilité opérationnelle permet d'effectuer des ajustements rapides en termes de volume d'activités, tels que la production.
- La flexibilité stratégique englobe toutes les actions visant à améliorer de manière permanente la flexibilité de l'entreprise.
- La flexibilité comportementale aide l'organisation à s'adapter aux évolutions socioculturelles et aux objectifs de ses divers membres.

98 « Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique », Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCDE, Paris, 2001.p21.

99 Ibid. p.22.

100 Alain. COURTOIS, « gestion de production », 4ème édition, Organisation éditions, Paris, 2003, p.341.

101 BENAOUZIA. Mouloud : « l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, p 44.

-La flexibilité sociétale facilite l'établissement de relations souhaitables avec la société dans son ensemble.

-La flexibilité politique permet de s'adapter aux modifications apportées par le pouvoir lorsqu'il est partagé.

-La flexibilité technologique fait référence à la capacité d'une entreprise à adopter, intégrer et utiliser rapidement et efficacement de nouvelles technologies.

3.2.4 L'innovation

L'innovation est le processus par lequel une entreprise introduit de nouvelles idées, méthodes, produits, services ou technologies sur le marché dans le but d'améliorer sa performance, de répondre aux besoins des clients ou de saisir de nouvelles opportunités.

Ce processus joue un rôle crucial dans la compétitivité des entreprises, car il leur permet de se différencier de leurs concurrents, de créer de la valeur ajoutée et de s'adapter aux évolutions du marché. Les formes prises par l'innovation sont multiples, allant de l'innovation technologique à l'innovation de produit, en passant par l'innovation de processus, l'innovation organisationnelle ou encore l'innovation commerciale. Chacune de ces formes d'innovation représente un levier essentiel pour les entreprises désireuses de maintenir leur pertinence et leur compétitivité sur le marché dynamique et en constante évolution d'aujourd'hui.

3.3 Les indicateurs relatifs à la part du marché

La part de marché est un indicateur essentiel permettant d'évaluer la position d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise sur son marché durant une période spécifique. Ce paramètre revêt une importance capitale dans la mesure où il peut fournir une indication pertinente de la compétitivité d'une entreprise, à condition que celle-ci optimise son profit.

Selon la définition avancée par Philippe Kotler et Bernard Dubois, la part de marché se définit comme « le pourcentage des ventes réalisées par chaque concurrent sur un marché donné »¹⁰². Cette définition souligne l'importance de comprendre non seulement les performances absolues d'une entreprise, mais aussi sa performance relative par rapport à ses concurrents sur le marché. Pour eux, trois approches sont possibles¹⁰³ :

102 Ph. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing management », 10ème édition, Publi-Union, Paris, 2000, p.702

103 Idem.

A. La part du marché globale

La part du marché globale se définit comme la proportion des ventes d'une entreprise par rapport aux ventes totales de l'industrie dans laquelle elle évolue. Ce calcul peut être réalisé en termes d'unités vendues ou de valeur (c'est-à-dire le volume ou le chiffre d'affaires de l'entreprise divisé par celui de l'ensemble du secteur). Cette mesure permet d'évaluer la position relative d'une entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. Une part de marché élevée peut témoigner d'une position solide et d'une compétitivité accrue, tandis qu'une part de marché faible peut indiquer un besoin d'amélioration ou de croissance afin de conquérir une part plus significative du marché.

B. La part du marché « servi »

La part du marché « servi » correspond à la proportion des ventes réalisées par l'entreprise sur son marché cible spécifique. Cette mesure est toujours supérieure à la part de marché globale. Son importance réside dans sa capacité à évaluer la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs dans le marché visé. Une part de marché dépassant celle du marché global indique que l'entreprise parvient à attirer et à fidéliser une part considérable des clients potentiels dans son segment de marché spécifique. Ce succès peut découler d'une stratégie de différenciation, d'une proposition de produits ou services adaptés aux besoins du marché cible, d'une gestion efficace de la relation client, ou d'autres facteurs compétitifs propres à l'entreprise.

C. La part du marché relative

La part du marché relative se définit comme le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son principal concurrent. Quelle que soit l'approche envisagée, une entreprise est jugée compétitive lorsque sa part de marché dépasse celle de ses concurrents ou lorsqu'elle affiche une croissance par rapport à la moyenne du marché.

Quelle que soit l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive si sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou si elle progresse par rapport à la moyenne du marché.

3.4 Autres indicateurs

- **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est un indicateur financier qui représente la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise. Elle permet de mesurer la richesse exacte produite par une unité de production, distinctement du chiffre d'affaires.

La formule pour calculer la valeur ajoutée (VA) est :

$$\text{VA} = \text{CA} - \text{consommations intermédiaires}$$

Le chiffre d'affaires (CA) correspond à la valeur des quantités produites et vendues, tandis que les consommations intermédiaires englobent les achats nécessaires à la production (matières premières, énergie, etc.).

La valeur ajoutée sert à rémunérer les différents acteurs de l'entreprise :

Les salariés : par le paiement des salaires.

Les apporteurs de capitaux : par la distribution de dividendes aux actionnaires ou le versement d'intérêts aux créanciers.

Les pouvoirs publics : par le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.

L'entreprise elle-même : par la constitution de bénéfices et de réserves pour de futurs investissements.

- **Exportation**

L'exportation consiste à vendre des produits ou des services sur des marchés étrangers. Les entreprises peuvent être entièrement exportatrices lorsqu'elles vendent la totalité de leur production à l'étranger, ou partiellement exportatrices lorsqu'elles ne vendent qu'une partie de leur production à l'étranger. Pour être efficace, une entreprise doit augmenter ses exportations, ce qui nécessite une rigueur et un professionnalisme particuliers dans la production pour répondre aux normes des pays importateurs.

- **Santé et sécurité au travail**

La santé et la sécurité au travail constituent une approche globale et intégrée visant à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles.

- **Satisfaction client**

La satisfaction client est l'impression ressentie par un client lors de l'achat et/ou de la consommation d'un produit ou service. Elle résulte de la comparaison entre les attentes du client et la performance perçue. Pour améliorer sa compétitivité, une entreprise doit produire des biens ou des services conformes aux attentes des clients afin de les satisfaire et d'augmenter sa part de marché.

- **Ventes ou chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est un indicateur de la compétitivité en termes de prix. Il représente le volume d'affaires généré par l'activité de l'entreprise. Son montant correspond au total des ventes de biens ou de prestations de services réalisées par l'entreprise.

- **Rentabilité**

La rentabilité est le rapport entre les revenus (gains) générés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres).

4 Les facteurs de la compétitivité

4.1 Les facteurs internes

A. Les avantages concurrentiels liés à l'organisation :

Sylvie De Coussegues affirme que « les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels »¹⁰⁴. Pour qu'une entreprise assure efficacement l'organisation et la coordination de toutes ses composantes, plusieurs éléments sont nécessaires

¹⁰⁴ Christian Ghislain et TchoupeKamgang, op.cit. p.23.

:

Flexibilité organisationnelle et adaptation aux changements de l'environnement :

Une entreprise doit être capable de s'adapter rapidement et efficacement aux évolutions de son environnement pour maintenir sa compétitivité.

Culture de l'entreprise :

La culture organisationnelle joue un rôle essentiel en alignant les comportements et les valeurs des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, créant ainsi des avantages concurrentiels.

Qualité du management :

La capacité à adopter une stratégie gagnante dépend largement de la qualité du management. Cela nécessite un manager talentueux, capable d'innover et de prendre des décisions judicieuses. Un bon manager doit également être compétent en planification, coordination, animation et contrôle des activités de l'entreprise.

B. Les avantages concurrentiels liés à la production

Pour obtenir un avantage concurrentiel dans le domaine de la production, une entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de production.

C. Les avantages concurrentiels liés à la vente

Les avantages concurrentiels dans la vente sont variés et comprennent notamment la gestion de la relation client (CRM), ainsi que l'image et la réputation de l'entreprise. Toutes les activités liées au marketing jouent un rôle crucial dans l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise.

D. Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance

Selon Sylvie De Coussegues, la taille de l'entreprise est l'une des principales sources d'avantage concurrentiel. Les entreprises de grande taille bénéficient d'économies d'échelle, ce qui leur permet de supporter des coûts plus élevés que les entreprises de taille moyenne ou petite. Par ailleurs, la taille favorise la domination du marché, confère une grande notoriété et une image de réussite et de dynamisme, attirant ainsi les talents et les meilleures équipes. Elle offre également une protection contre la faillite ou les offres publiques d'achat.

Après avoir examiné les facteurs internes de la compétitivité, nous aborderons les facteurs externes de la compétitivité.

4.2 Les facteurs externes

Il existe une multitude de facteurs externes influençant la compétitivité, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- **L'environnement socioculturel**

Aucune entreprise ne peut se développer sans tenir compte des variables socioculturelles de son environnement. Avant de prendre la décision d'investir, l'entreprise doit analyser et étudier le style de vie des consommateurs, leurs comportements, leurs appartenances, leurs valeurs sociales et leurs besoins.

- **L'environnement économique**

La plupart des entreprises se concentrent principalement sur l'environnement économique. Elles effectuent des études et des analyses sur des indicateurs tels que le revenu moyen par habitant, le niveau de consommation, le volume de la demande intérieure, et la concurrence.

- **L'environnement politique et juridique**

L'environnement politique constitue un facteur déterminant pour l'investissement des entreprises. La stabilité politique et la qualité des institutions attirent l'attention des investisseurs, qui se préoccupent des règlements et des lois en vigueur relatifs à leurs activités.

- **Le réseau de relations**

Le réseau de relations dans lequel une entreprise s'inscrit est un déterminant clé de sa compétitivité. L'appartenance à un groupe et les actions de partenariat, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

SECTION 3. ANALYSE DES ETUDES ANTERIEURES SUR LA CERTIFICATION ISO 22000 ET SON IMPACT SUR LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Cette section examine l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité des entreprises. Nous présentons d'abord les études réalisées au niveau national, puis celles menées à l'international. Ces recherches mettent en lumière la manière dont la norme ISO 22000 influence la compétitivité des entreprises en améliorant leur conformité aux standards de sécurité alimentaire et en optimisant leur position sur le marché.

1 . Les études réalisées au niveau national

Une étude intitulée « **L'évaluation d'un système management intégré au niveau d'une entreprise : cas NCA-Rouïba** » examine les apports du système management intégré (ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000) au sein d'une entreprise pour garantir la qualité et la sécurité de ses produits tout en répondant aux exigences environnementales. Cette étude a démontré que l'adoption de ces normes permet un bon déroulement des activités de l'organisation, un enrichissement des méthodes et une optimisation des moyens, ce qui a favorisé son évolution et contribué à sa compétitivité sur les marchés national et international, en assurant la conformité aux standards internationaux¹⁰⁵.

Une autre étude traite de « L'Evaluation sur la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène au sein des entreprises de l'industrie agro-alimentaire : perspective de certification », se concentre sur le secteur agroalimentaire en Algérie. Elle examine la mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène dans vingt entreprises des wilayas de Blida, Alger et Boumerdes, en se basant sur les référentiels ISO/TS 22002-1 :2009 et les exigences du système HACCP. Les résultats de cette étude ont montré une amélioration de la compétitivité des entreprises à travers la maîtrise de ces pratiques, facilitant ainsi l'obtention de certifications et garantissant des produits de qualité sur le marché. Ces certifications peuvent renforcer la crédibilité des entreprises sur le marché, améliorer leurs performances et, par conséquent, leur compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel¹⁰⁶.

105 Sadeddine, C., & Toubal, S. (2022). L'évaluation d'un système management intégré au niveau d'une entreprise: cas NCA-Rouïba (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

106 Amira, M. Z., & Lyna, M. M. S. (2022). Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master en « Evaluation sur la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène au sein des entreprises de l'industrie agro-alimentaire : perspective de certification ».

Nadia Larbi (2021) explore la relation entre la certification ISO 22000 et la performance des entreprises dans le secteur alimentaire en Algérie. Elle conclue que la certification ISO 22000 améliore la compétitivité en augmentant la confiance des consommateurs et en réduisant les coûts liés aux non-conformités. Les données recueillies révèlent une corrélation positive entre la certification et l'amélioration des indicateurs de performance clés¹⁰⁷.

A cela s'ajoute l'étude de Mohamed Ben Abdellah (2022), qui évalue l'impact de la certification ISO 22000 sur les performances des entreprises agroalimentaires en Algérie. Les résultats montrent que la certification contribue de manière significative à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, en renforçant leur image de marque et en optimisant les processus de production. Cette recherche souligne également l'importance de l'engagement de la direction pour maximiser les avantages de la certification¹⁰⁸.

In fine, l'étude sur la « Transition de la norme ISO 22000 : 2005 vers la nouvelle version 2018 et ses avantages sur la performance globale d'une entreprise. Cas : Catering Air Algérie », explore l'impact de la transition entre les versions de la norme ISO 22000 sur la performance de l'entreprise Catering Air Algérie. Les auteurs montrent que la transition vers la version 2018 améliore significativement la performance globale de l'entreprise, en optimisant la gestion de la qualité et en renforçant la sécurité alimentaire. La recherche met en évidence que la transition ne constitue pas une contrainte majeure mais plutôt un levier pour améliorer les bénéfices financiers et la gestion globale de l'entreprise¹⁰⁹.

2 . Les études menées au niveau international

L'étude « What are the impacts of implementing ISO on the competitiveness of manufacturing industry in China ? », révèle que la mise en œuvre et l'évaluation des normes internationales (ISO) influencent la compétitivité de l'industrie manufacturière orientée vers l'exportation dans le sud et le sud-est de la Chine. Cet impact peut être à la fois positif et négatif selon les étapes du processus. Bien que la mise en œuvre puisse améliorer la productivité et

107 Larbi, N. (2021). *Effets de la certification ISO 22000 sur la performance des entreprises alimentaires en Algérie*. Journal des Sciences du Management, 18(3), 77-92.

108 Benabdellah, M. (2022). *L'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité des entreprises agroalimentaires en Algérie*. Revue Algérienne de Gestion, 15(2), 45-60.

109 Amroune, D., & Ould Tahar, L. (2022). *Transition de la norme ISO 22000 version 2005 vers la nouvelle version 2018 et ses avantages sur la performance globale d'une entreprise. Cas : Catering Air Algérie*. Université Mouloud Mammeri. Disponible sur Dspace UMMTO.

répondre aux pressions du marché et des concurrents, elle engendre également des coûts et une résistance au changement, et les audits ne garantissent pas toujours une conformité réelle¹¹⁰.

« An analysis of the HACCP system implementation - The factor of improving competitiveness in Serbian companies » présente une analyse critique et une évaluation des politiques de mise en œuvre des normes et systèmes relatifs à la gestion de la qualité, de l'environnement et de la sécurité alimentaire dans les entreprises serbes. Elle révèle que l'application de ce système est importante pour améliorer la compétitivité des entreprises agroalimentaires serbes en répondant aux exigences de sécurité alimentaire et aux standards des marchés d'exportation, notamment ceux de l'Union européenne. Les résultats soulignent que la mise en œuvre du HACCP permet aux entreprises de se conformer aux normes internationales, favorisant ainsi leur performance concurrentielle malgré des défis tels que le manque d'investissements et le faible niveau de productivité¹¹¹.

La recherche sur le « *Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires* », explore la mise en place de systèmes de management intégrés dans le secteur agroalimentaire tunisien. Cette étude démontre que l'adoption de systèmes basés sur les référentiels ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 et OHSAS 18001 améliore la gestion des risques et la compétitivité des entreprises en optimisant la sécurité alimentaire, la satisfaction client et la performance environnementale. L'intégration de ces systèmes permet aux entreprises d'aligner leurs stratégies avec les exigences légales et de se positionner favorablement sur le marché international¹¹².

L'étude « *Quality: A Determinant Factor of Competitiveness – The Evolution of ISO Certifications for Management Systems* », analyse l'impact des certifications ISO sur la compétitivité des entreprises. L'étude souligne que la qualité est un facteur déterminant de la compétitivité, avec des produits et services de haute qualité étant essentiels pour le succès dans un marché global. Les certifications ISO, notamment ISO 22000, jouent un rôle clé dans la gestion de la qualité, en fournissant un cadre pour améliorer les processus, réduire les coûts et

110 Godfrey Yeung & Vincent Mok, What are the impacts of implementing ISOs on the competitiveness of manufacturing industry in China, *Journal of World Business* (Volume 40, Issue 2), 2005.

111 Dejan Djordjevic, Dragan Cockalo et Srdjan Bogetic, An analysis of the HACCP system implementation- The factor of improving competitiveness in Serbian companies, *African Journal of Agricultural Research* Vol. 6(3), pp. 515-520, 4 February, 2011.

112 Mohamed Ali Bouaziz, Souhail Besbes et Hamadi Attia, « Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires », *Microbille. Hyg. Alim.* -Vol 24, N° 70– juillet 2012.

accroître la satisfaction client. L'augmentation du nombre de certifications ISO dans le monde, avec la Chine en tête, reflète un intérêt croissant pour ces systèmes de gestion de la qualité, renforçant ainsi la compétitivité des entreprises¹¹³.

Une autre étude est menée par Bilal Toufaily et Ali Halawi, publiée en avril 2019 dans l'*International Journal of Recent Technology and Engineering*, intitulée « **Impact of ISO 22000 :2005 on Job Performance : Case of AIG and Harkous Chicken Group** », explore l'impact de la certification ISO 22000 sur la performance au travail au sein des groupes AIG et Harkous Chicken. Cette étude révèle que la mise en œuvre de la norme ISO 22000 a un effet positif sur la performance des organisations et des employés en clarifiant les tâches, en améliorant la communication et en renforçant l'engagement des employés. Toutefois, elle souligne que pour maximiser ces avantages, une formation adéquate est essentielle pour que les employés puissent s'adapter efficacement aux nouvelles exigences, contribuant ainsi à améliorer la compétitivité globale des entreprises¹¹⁴.

L'article aborde la « *Standardization as a Tool to Impact the International Competitiveness of Manufacturing Enterprises* », analyse l'impact de la normalisation sur la compétitivité internationale des entreprises manufacturières. Les résultats montrent que l'implémentation de normes internationales est positivement corrélée à la performance des exportations des entreprises, favorisant leur accès à de nouveaux marchés et augmentant leur compétitivité. De ce fait, la normalisation améliore la qualité des produits, l'efficacité et la compétitivité, soulignant son rôle crucial dans le contexte de la mondialisation et de la concurrence croissante¹¹⁵.

L'organisme de certification ISO de l'Arabie Saoudite a mené une recherche sur l'impact de la certification ISO 22000 sur l'industrie agroalimentaire. Les résultats montrent que cette certification améliore considérablement la sécurité alimentaire en renforçant les systèmes de gestion de la qualité des entreprises agroalimentaires. Elle augmente également la confiance des consommateurs dans les produits alimentaires saoudiens, stimulant ainsi la demande et la

¹¹³ Cosmin Dobrin, Adriana Gîrneacă, Mihaela Mascu (UDA), Oana Croitoru, Quality : A Determinant Factor of Competitiveness – The Evolution of ISO Certifications for Management Systems, : Proceedings of the 9th International Management Conference "Management and Innovation For Competitive Advantage", Bucharest, Romania (2015)

¹¹⁴ : Bilal Toufaily, Ali Halawi, Impact of ISO22000:2005 on Job Performance: Case of AIG and Harkous Chicken Group : Results International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 2019

¹¹⁵ Danyl Zmitrovych and Anna Kukharuk, STANDARDIZATION AS A TOOL TO IMPACT THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF MANUFACTURING ENTERPRISES, Classification JEL: L15, L60, M11, O120, Novembre 2020.

croissance du marché. En facilitant l'accès aux marchés internationaux et en répondant aux normes de sécurité alimentaire, la certification contribue à la conformité réglementaire et réduit les risques juridiques. De plus, elle favorise la création d'emplois et l'attraction des investissements étrangers¹¹⁶.

En Somme, l'ensemble des études antérieures présentées montre que la certification ISO 22000 est un atout pour les entreprises et en particulier celle du secteur agroalimentaire. Elle met l'accent sur la sécurité alimentaire, renforce la confiance des clients, facilite l'accès aux marchés internationaux, assure la conformité réglementaire, et stimule la croissance économique, contribuant ainsi au développement durable du secteur et du pays. Il est évident que la certification ISO 22000 exerce un impact considérable sur la compétitivité des entreprises.

¹¹⁶ <https://iso-saudigulf.com/iso-22000-certification-in-saudi-arabia/>

Conclusion :

En conclusion de ce chapitre consacré à l'analyse de la compétitivité, il est clair que ce concept est nécessaire pour la réussite et la durabilité des entreprises.

La compétitivité dépasse largement la simple rivalité pour des parts de marché ; elle implique une série de stratégies et de facteurs interdépendants permettant à une entreprise de se distinguer, de croître et de consolider sa position dans un environnement en perpétuelle évolution.

En effet, la compétitivité constitue un levier fondamental pour la performance économique et la pérennité des entreprises, tandis que la normalisation et la certification fournissent les outils essentiels pour atteindre et maintenir cet avantage concurrentiel.

***CHAPITRE III : L'IMPACT DU
CERTIFICATION ISO 22000 SUR LA
COMPETITIVITE AU SEIN DU
BIMO***

Introduction

Les connaissances théoriques sont essentielles, mais leur véritable valeur se révèle lorsqu'elles sont mises en pratique. Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise, nous avons choisi d'étudier la Société Gaufretterie BIMO. Cette entreprise, active dans la production de gaufrettes, nous a offert un cadre propice pour explorer la relation entre la certification ISO 22000 et la compétitivité.

Ce chapitre détaille le déroulement de notre étude pratique au sein de BIMO, ainsi que les résultats obtenus grâce à cette investigation. Il est structuré en trois sections distinctes, chacune couvrant un aspect spécifique de la recherche. La première section, intitulée "Présentation du cadre de réalisation de la recherche", offre une vue d'ensemble de l'entreprise étudiée, en abordant ses objectifs, ses valeurs, et son organisation. La deuxième section, "Méthodologie de recherche", décrit en détail la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que les outils et techniques employés pour mener à bien cette étude. Enfin, la troisième section, "Analyse comparative et interprétation des résultats", propose une analyse approfondie des résultats obtenus, avec des commentaires critiques et des évaluations objectives.

SECTION 1. PRESENTATION DU CADRE DE REALISATION DE RECHERCHE

La SARL Gaufretterie BIMO est une unité de la SARL Groupe BIMO Industrie. Avant d'aborder la présentation de la SARL Gaufretterie BIMO, il est essentiel de commencer par une brève introduction du Groupe BIMO Industrie.

1 Présentation du Groupe BIMO

En 1981, la Nouvelle Biscuiterie Moderne, plus connue sous le nom de BIMO, a été fondée dans la zone industrielle de Baba Ali. En 1986, BIMO est devenu le leader national dans la fabrication de chocolats et de végécaos grâce à une unité de production spécialisée.

En 1997, BIMO a inauguré la première unité de traitement et de transformation de fèves de cacao en Algérie, approvisionnant non seulement les unités du groupe mais aussi d'autres entreprises industrielles nationales. Une grande partie de la production de beurre de cacao est exportée vers les pays d'Europe de l'Ouest et de l'Est. En 1999, BIMO a lancé sa première unité de production de gaufrettes à Baba Ali.

La société BIMO emploie environ 2248 employés et elle regroupe quatre unités :

- SARL Biscuiterie Moderne BIMO : unité de fabrication de biscuits.
- SARL Chocolaterie BIMO : unité de chocolats.
- SARL CACAO BIMO : unité de transformation de fève de cacao.
- SARL Gaufretterie BIMO : unité de gaufrettes.

BIMO assure également l'approvisionnement et la commercialisation de ses produits par le biais de son propre réseau de distribution. En 2011, le groupe a commencé à mettre en œuvre une démarche d'amélioration de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble de ses activités, afin de mieux satisfaire sa clientèle »¹¹⁷.

1.1 Statuts juridiques

Comme indiqué précédemment, le groupe BIMO est composé de quatre SARL distinctes, chacune opérant de manière totalement autonome sous la direction d'un directeur. Cette

¹¹⁷ <http://www.groupebimo.com/la-marque> , consulté le : 11/06/19 à 06h26.

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

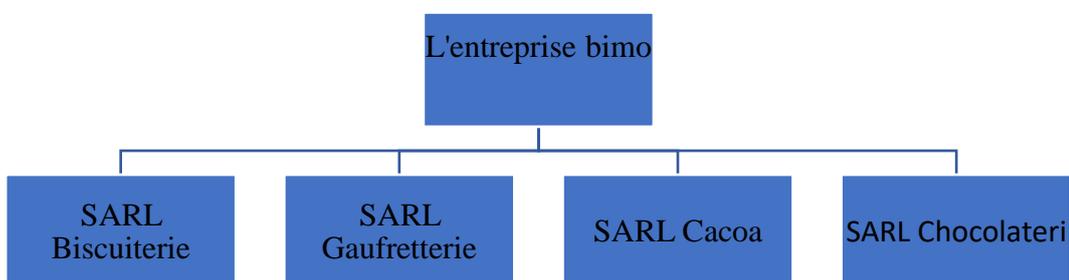
structure organisationnelle comprend également un responsable de production, un responsable qualité, un responsable commercial, une équipe technique, des chefs d'équipe, ainsi que le personnel d'exécution.

Tableau N° 3: Historique de BIMO

DATE	EVENEMENT
1981	<ul style="list-style-type: none"> La première usine, appelée « Nouvelle Biscuiterie Moderne » ou abrégée « BIMO », a été établie dans la zone industrielle de Baba Ali.
1986	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une unité de production dédiée à la fabrication de chocolat et de végécaos.
1997	<ul style="list-style-type: none"> L'inauguration de la première unité de traitement et de transformation des fèves de cacao en Algérie.
1999	<ul style="list-style-type: none"> La mise en production de l'unité de fabrication de gaufrettes située à Baba Ali.
2011	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe entreprend une démarche visant à améliorer la qualité en se conformant au référentiel ISO 9001 version 2008.
2017	<ul style="list-style-type: none"> Introduction du système HACCP au sein de la gaufreterie. Passage à la norme ISO 9001 version 2015.
2019	<ul style="list-style-type: none"> -Mise en œuvre du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA).

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 7: Organigramme du groupe BIMO.



Source : réalisé par l'étudiant

1.2 Les effectifs :

Pour atteindre les objectifs du groupe, chaque unité est dotée d'un personnel réparti selon les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution). La répartition de ce personnel est détaillée dans le tableau suivant :

Tableau N° 4: Les effectifs de BIMO INDUSTRIE 2018

La SARL	Effectif	Pourcentage
SARL BISCUITERIE MODERNE BIMO	1334	59.34
SARL CHOCOLATERIE BIMO	212	9.43
SARL GAUFRETTERRIE BIMO	503	22.38
SARL CACAO BIMO	199	8.85
Total	2248	100

Source : Documents internes de BIMO 2018.

2 Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie BIMO

La SARL Gaufretterie BIMO est une entreprise privée algérienne spécialisée dans la fabrication et la vente de gaufrettes. Fondée en août 1999, elle opère à l'échelle nationale. L'usine dispose d'une capacité de production de 8500 tonnes par an et emploie en moyenne 80 personnes, dont 7 cadres.

En tant que société à responsabilité limitée, son capital social s'élève à 560 000 000 DA. Gaufretterie BIMO réalise un chiffre d'affaires annuel moyen d'environ 2 254 902 979 DA. Ses principaux clients incluent des grossistes, des sociétés de restauration collective, des hôtels, des supérettes, ainsi que des institutions étatiques.

2.1 Fiche Signalétique de BIMO

En complément de l'aperçu général fourni, la fiche suivante présente des informations clés permettant de caractériser l'entreprise BIMO :

Tableau N° 5: fiche d'identité de SARL Gaufretterie « BIMO ».

Elément	Description
Dénomination sociale	SARL Gaufretterie « BIMO ».
Logo	
Directrice de l'unité	Mme. KRIMAT AMINA
Nature de l'entreprise	Administration privée
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Production de Gaufretterie
Siège social	06 A, ROUTE DE LA Briqueterie Baba Ali Alger Algérie
Capital social (en DA)	560 000 000
Effectifs	503 employés
Date de création	En 1999
Site web	http://www.groupeBIMO.com/la-marque

Source : réalisé par l'étudiant

2.2 La gamme de produits

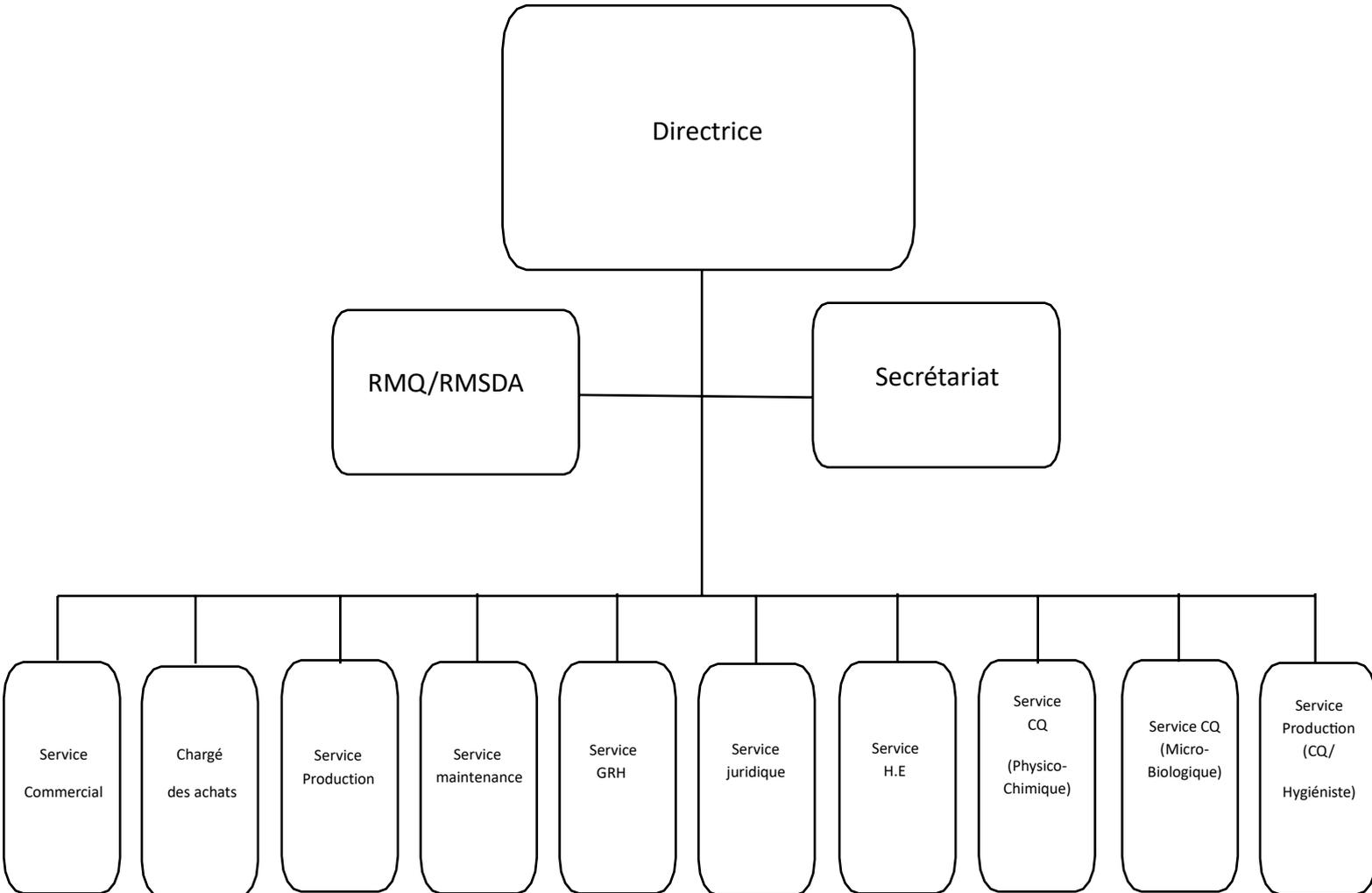
La gamme de gaufrettes fabriquées comprend les produits suivants :

- Double Mix.
- Best of.
- Twist, (Nuevo, enrobée et décorée).
- Twingo. -
- Mini best of BIMO.
- Rápidos.
- Mini Double Mix.

- Gaufrette 65 Grs.

2.3 L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO

Figure N° 8: L'organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO



Source : Document interne de l'entreprise (2024).

2.4 Les processus de la Gaufretterie BIMO

Les processus clés identifiés par Gaufretterie BIMO sont les suivants :

- Processus de Direction.
- Processus de Management du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA).
- Processus Commercial.

- Processus d'Approvisionnement.
- Processus de Production.
- Processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH).
- Processus de Maintenance.
- Processus de Contrôle Qualité en Laboratoire.
- Processus d'Hygiène et Environnement.

2.4.1 Les missions de chaque processus

Les processus d'une entreprise constituent des éléments essentiels à son fonctionnement et à sa performance. Chaque processus a des missions spécifiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

- **Processus Direction**

Le processus de direction a pour objectifs de :

- Définir la vision, les objectifs et la stratégie globale de l'organisation.
- Prendre des décisions cruciales pour orienter et favoriser la croissance de l'entreprise.
- Superviser et coordonner les diverses activités et processus au sein de l'organisation.
- Gérer les ressources et prendre des décisions stratégiques pour assurer le succès de l'entreprise.

- **Processus SMSDA**

Les missions attribuées à ce processus sont les suivantes :

- Élaborer et mettre en application les procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires.
- Veiller à ce que la politique soit conforme aux exigences réglementaires et aux normes internationales en vigueur.
- Appliquer les bonnes pratiques d'hygiène, les procédures opérationnelles standard et les programmes de prérequis pour garantir la sécurité des denrées alimentaires.
- Former le personnel aux bonnes pratiques d'hygiène alimentaire, aux procédures de sécurité alimentaire et aux exigences du SMSDA.
- Sensibiliser les employés à l'importance de leur rôle dans la sécurité alimentaire et les encourager à adopter des comportements responsables.

- **Processus commercial**

Ce processus a pour missions de :

- Élaborer et déployer des stratégies de vente et de marketing.
- Prospecter de nouveaux clients tout en fidélisant ceux existants.
- Préparer des offres commerciales et conduire des négociations contractuelles.
- Assurer le suivi des commandes et veiller à la satisfaction des clients.

- **Processus Approvisionnement**

Les missions de ce processus sont les suivantes :

- Identifier les besoins en approvisionnement de l'organisation.
- Rechercher et évaluer les fournisseurs potentiels.
- Gérer les contrats et entretenir les relations avec les fournisseurs.
- Garantir la disponibilité des matières premières et des produits nécessaires à la production.

- **Processus Production**

Les responsabilités attribuées à ce processus sont les suivantes :

- Planifier et coordonner la production en tenant compte des demandes et des objectifs définis.
- Superviser les opérations de production afin d'assurer la qualité et l'efficacité des processus.
- Gérer les ressources matérielles et humaines requises pour la production.
- Contrôler les coûts et chercher à optimiser les processus de production.

- **Processus GRH**

Les objectifs du processus GRH sont les suivants :

- Gérer les relations sociales et les aspects administratifs relatifs au personnel.
- Développer les compétences et les performances des employés.
- Assurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Recruter, sélectionner et intégrer les collaborateurs.
- Planifier la formation et le développement des ressources humaines.

- **Processus maintenance**

Les missions de ce processus comprennent :

- Planifier et exécuter la maintenance préventive et corrective des équipements.
- Gérer les stocks de pièces de rechange et les outils nécessaires à la maintenance.
- Diagnostiquer les pannes et effectuer les réparations requises.
- Optimiser la disponibilité et la fiabilité des équipements.

- **Processus laboratoires contrôle qualité**

Les responsabilités de ce processus incluent :

- Établir des procédures de contrôle qualité et en assurer le suivi.
- Effectuer des tests et des analyses afin de vérifier la conformité des produits aux normes établies.
- Collaborer avec les autres départements pour améliorer la qualité des produits.
- Évaluer les résultats des tests et prendre des mesures correctives si nécessaire.

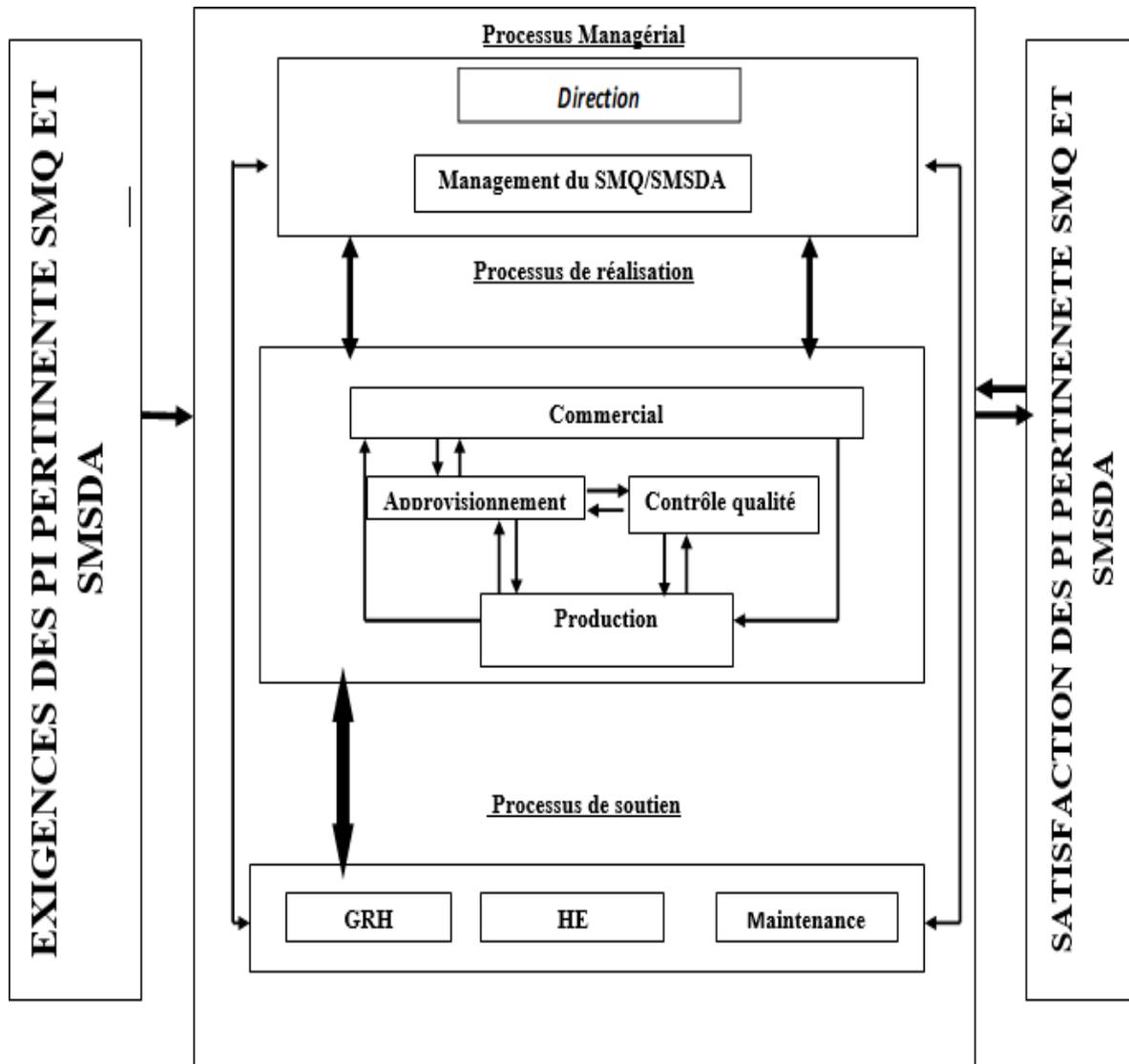
- **Processus Hygiène et environnement**

Les tâches attribuées à ce processus sont les suivantes :

- Mettre en place des mesures préventives pour réduire les risques et préserver l'environnement.
- Sensibiliser et former les employés aux bonnes pratiques d'hygiène et de protection de l'environnement.
- Évaluer et améliorer les performances en matière d'hygiène et d'environnement.
- Assurer la conformité aux normes d'hygiène et de sécurité environnementale.

2.5 Cartographie des processus

Figure N° 9: Cartographie des processus



Source : Documents interne de l'entreprise (2024).

SECTION 2 . METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour garantir le succès et la fiabilité des résultats de notre étude, il est essentiel de suivre une méthodologie claire, rigoureuse et bien structurée. Cette méthodologie sert de guide tout au long des différentes étapes de la recherche, depuis la collecte des données jusqu'à l'interprétation des résultats. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une approche quantitative fondée sur l'analyse de cas, en utilisant une méthode analyse comparative pour évaluer les résultats.

1 Importance de l'analyse comparative

Une analyse comparative est un outil stratégique permettant de faciliter les choix et la prise de décision en collectant, analysant, et comparant des informations pour atteindre un objectif spécifique. En effet, la finalité de chaque analyse comparative détermine les méthodes employées, ainsi que la complexité de la collecte des données.

En d'autres termes, une étude, ou analyse comparative, permet d'identifier les meilleures pratiques adoptées par les entreprises, les concurrents, ou dans d'autres secteurs d'activité, afin de déterminer les améliorations nécessaires et de les mettre en œuvre. L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité, en particulier l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité d'une entreprise. Par exemple, cela peut se faire en comparant les indicateurs de compétitivité de l'entreprise BIMO et les effets de la certification ISO 22000. La pertinence des résultats dépendra des critères de comparaison retenus.

Par ailleurs, une analyse comparative peut s'appuyer sur des concepts clés pour évaluer des perspectives divergentes. Cette méthode vise à mettre en lumière des lacunes jusque-là ignorées, rendant le processus particulièrement bénéfique. Elle a ainsi transformé de nombreuses décisions stratégiques, contribuant à l'essor de divers domaines.

L'analyse comparative joue un rôle crucial pour mieux comprendre un problème ou trouver des réponses à des questions stratégiques. Voici les principaux objectifs que les entreprises cherchent à atteindre par le biais de cette méthode.

L'analyse comparative s'inscrit dans la phase de diagnostic de l'évaluation d'entreprise. Elle permet de répondre à un grand nombre de questions essentielles, aidant ainsi à identifier

les problèmes centraux d'une organisation et à proposer des solutions pour améliorer les performances, voire accroître les profits.

En outre, elle favorise une compréhension approfondie des opportunités applicables à des processus, des départements ou des unités d'affaires spécifiques. Cette analyse garantit également que l'on s'attaque aux causes réelles des écarts de performance.

Largement adoptée, l'analyse comparative aide à comprendre les défis auxquels une organisation a été confrontée par le passé et ceux qu'elle doit affronter aujourd'hui. Cette méthode fournit des informations objectives et factuelles sur les performances, tout en offrant des pistes pour les améliorer.

2 Approche et procédure pour l'étude et l'analyse comparative

La méthode comparative est une approche structurée visant à remettre en question ou à valider certaines hypothèses en utilisant des analogies similaires à celles employées dans les sciences.

La méthodologie utilisée pour l'étude et l'analyse comparative s'appuie sur des évaluations statistiques qui considèrent la variabilité des données et leur interprétation.

La méthodologie comparative peut être divisée en plusieurs étapes distinctes. Elle débute par la définition des enjeux et des besoins qui justifient la pertinence de l'étude comparative, et se poursuit par l'explication des motivations sous-jacentes au choix d'une telle analyse.

Ensuite, un cadre structuré est élaboré pour la collecte des informations, en veillant à identifier des sources fiables et crédibles pour soutenir les données. Cette phase doit tenir compte de la nature comparative des informations recueillies afin d'assurer la rigueur de l'analyse.

Etape 1 - Lancement de l'étude comparative

Cette première étape consiste à définir les enjeux et les besoins qui justifient la réalisation d'une étude comparative. Autrement dit, il s'agit de clarifier les raisons pour lesquelles cette étude est nécessaire. Cette étape est cruciale, car elle permet de déterminer l'objet de l'étude. Bien qu'elle soit souvent négligée, c'est à ce moment que l'étude acquiert sa légitimité et que les contours de l'analyse sont fixés.

Etape 2 - conception de l'étude comparative

La conception de l'étude est prise en charge par le chargé d'étude, qui doit structurer l'ensemble du processus. La méthode utilisée pour la conception ne diffère pas beaucoup de celle employée pour la réalisation d'une enquête. La principale distinction réside dans la nécessité de structurer les informations de manière à faciliter la comparaiSON.

Etape 3 - collecte et validation des information

A cette étape, le chargé d'étude doit élaborer un plan de collecte des données, identifier les sources pertinentes, et mettre en place une procédure de validation des informations. Le plan doit prendre en compte plusieurs critères, tels que l'objet de la comparaiSON, la nature des informations collectées, et le niveau de précision requis.

Etape 4 – Analyse des informations collectées

Après la collecte et la validation des données, il est essentiel de procéder à leur mise en forme pour assurer leur comparabilité. La méthode de mise en forme doit avoir été définie lors de la phase de conception de l'étude, afin de permettre à toutes les parties prenantes de comprendre et d'analyser les informations recueillies.

3 Collecte des données:

Les données utilisées dans cette recherche sont de nature quantitative et ont été recueillies à partir d'une base de données que nous avons personnellement créée. Cette base contient des informations comptables, telles que les bilans comptables et les tableaux de comptes de résultat, obtenues auprès du Centre National du Registre de Commerce (CNRC), ainsi que des informations comptables publiées sur les sites officiels de l'entreprise concernées. Des données ont également été collectées directement auprès de la société BIMO.

La sélection de l'entreprise étudiée s'est fondée sur les critères suivants :

- La disponibilité de l'information.
- L'entreprise doit être en situation normale d'activité, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être en phase de redressement ou de liquidation.
- L'entreprise doit avoir une forme juridique de société par actions et exercer son activité dans la région d'Alger.
- L'entreprise doit disposer de bilans et de tableaux de comptes de résultat pour les exercices 2016 à 2022.

Afin d'identifier les différents indicateurs influençant la compétitivité de l'entreprise étudiée, la méthodologie adoptée repose sur une analyse comparative, réalisée à l'aide du programme statistique Excel. Cette approche tire parti de la double dimension de l'analyse comparative, permettant de prendre en compte simultanément la dynamique des comportements et leur éventuelle hétérogénéité. Cela se fait soit par l'intégration d'un effet commun à l'ensemble des indicateurs de compétitivité de l'entreprise, soit par la détermination d'un effet positif ou négatif propre à celle-ci.

Enfin, des tests de comparaiSon seront effectués entre les indicateurs présentant un effet positif et ceux présentant un effet négatif, afin d'identifier les indicateurs les plus significatifs.

SECTION 3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette section est dédiée à l'examen des résultats de notre étude sur l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise Gaufretterie BIMO. Nous recourons à des outils d'analyse statistique pour traiter les données collectées et révéler les corrélations existantes entre les différentes variables. Enfin, nous interpréterons ces résultats afin de formuler des recommandations visant à renforcer la certification ISO 22000 de Gaufretterie BIMO et à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Pour mener notre étude, nous avons sélectionné des indicateurs relatifs aux éléments de bilan et de compte de résultat des entreprises. Ces indicateurs, calculés à partir de la base de données que nous utilisons, peuvent être regroupés en onze (11) indicateurs¹¹⁸ : **La valeur ajoutée, Le Chiffre d'affaires, La rentabilité des fonds propre RFP, La rentabilité des ventes (ROS), La rentabilité économique ROA, Investissement (inves), Efficience économique, politique d'endettement ENDT, Taux de rotation des actifs, Taux de marge, Le return on capital Employed (ROCE).**

L'utilisation de ces indicateurs n'est pas une méthode nouvelle dans la littérature sur les entreprises. De nombreuses études ont adopté cette approche pour réaliser des analyses comparatives. Cette méthodologie présente l'avantage de réduire les disparités entre les entreprises, facilitant ainsi la comparaiSon des indicateurs.

¹¹⁸ Pour plus de détails, cf. AZOUAOU L. (2011), op-cit. L'auteur considère que la réalisation de performance durable pour une entreprise est source de compétitivité .

1 Les indicateurs de compétitivités

1.1 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui évalue la richesse générée par une entreprise, un secteur d'activité ou un agent économique sur une période déterminée.

Formule

La valeur ajoutée = Chiffre d'affaires – Consommations intermédiaires

Exemple de calcul :

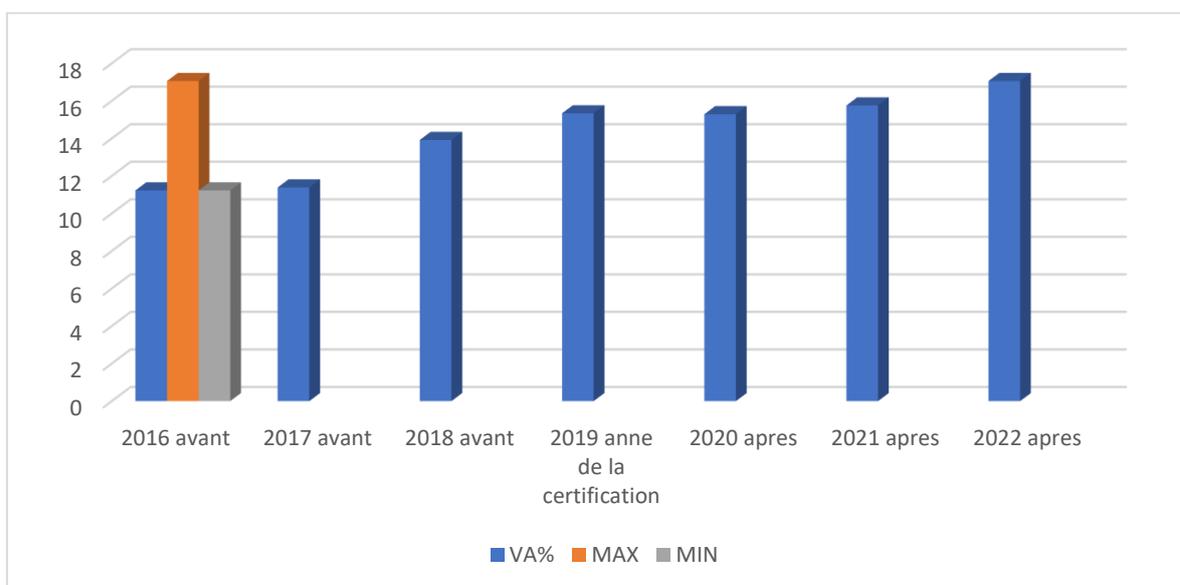
La valeur ajoutée 2016 = 2328132251,35 - (-1780255860,23) = **550750297,20**

Tableau N° 6 : Evaluation de la Valeur Ajoutée de 2016 à 2022

Les années	VA	VA %	MAX	MIN
2016 avant	550750297,20	11,23	17,06	11,23
2017 avant	558641196,45	11,39		
2018 avant	682888229,70	13,92		
2019 année de la certification	752594290,06	15,34		
2020 après	750143612,63	15,29		
2021 après	772912770,47	15,76		
2022 après	836972935,68	17,06		
Total	4904903332,19	100		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 10: représentation de la valeur ajoutée de 2016 à 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse des résultats de l'indicateur de valeur ajoutée (VA) de Gaufretterie BIMO montre une évolution progressive de la compétitivité de l'entreprise, avant et après la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, la VA était de 11,23 %, le pourcentage le plus bas de la période étudiée. Après la certification en 2019, la VA a augmenté, atteignant 15,34 % en 2019, puis a continué de croître jusqu'à un maximum de 17,06 % en 2022. Cette augmentation de 5,83 % entre le minimum de 2016 et le maximum de 2022 suggère que la certification ISO 22000 a eu un impact positif significatif sur la compétitivité de Gaufretterie BIMO. Les années post-certification montrent une stabilité et une amélioration continue, confirmant l'efficacité de la certification dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

1.2 Le Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires (CA) représente le montant total des revenus provenant de la vente de biens ou de services par une entreprise.

Formule

Chiffres d'affaires = ventes

Exemple de calcul :

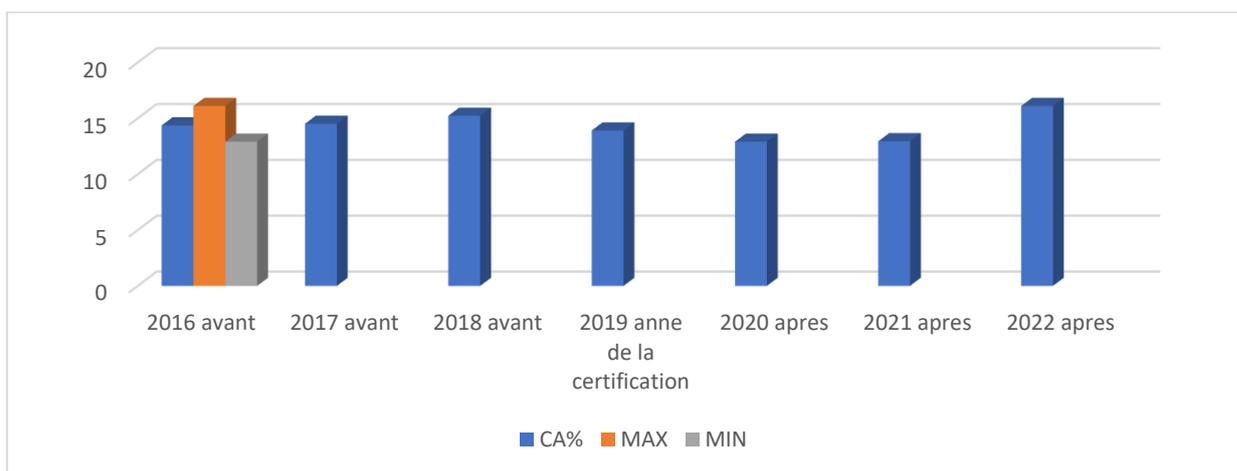
Le Chiffre d'affaires (2016) = 2328132251,35

Tableau N° 7: Evaluation de chiffres d'affaires de 2016 à 2022

Les années	CA	CA%	MAX	MIN
2016 avant	2328132251,35	14,37	16,11	12,91
2017 avant	2351286119,46	14,51		
2018 avant	2467756627,08	15,23		
2019 année de la certification	2254902979,83	13,91		
2020 après	2092608677,32	12,91		
2021 après	2099377705,39	12,95		
2022 après	2611397701,84	16,11		
Total	16205462062,27	100		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 11: représentation du chiffre d'affaires entre 2016 à 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse du chiffre d'affaires (CA) de Gaufretterie BIMO avant et après la certification ISO 22000 révèle une fluctuation notable. En 2016, avant la certification, le CA représentait 14,37 %, avec un minimum de 12,91 % en 2020, l'année après la certification. Cette baisse en

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

2020 pourrait refléter une période d'ajustement post-certification ou des conditions de marché défavorables. Cependant, une forte reprise est observée en 2022, avec un CA atteignant 16,11 %, le maximum de la période. Cette variation de 3,20 % entre le minimum de 2020 et le maximum de 2022 suggère que, malgré une baisse initiale, la certification ISO 22000 a finalement contribué à une amélioration significative de la compétitivité de Gaufretterie BIMO, marquée par un rebond du chiffre d'affaires.

1.3 La rentabilité des fonds propre RFP

Le Return on Equity (ROE), ou rentabilité financière, évalue la rentabilité des capitaux employés par l'entreprise, c'est-à-dire qu'il mesure les bénéfices générés par chaque unité monétaire investie.

Formule

$$\text{La rentabilité des fonds propres RFP} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}} * 100$$

Exemple de calcul

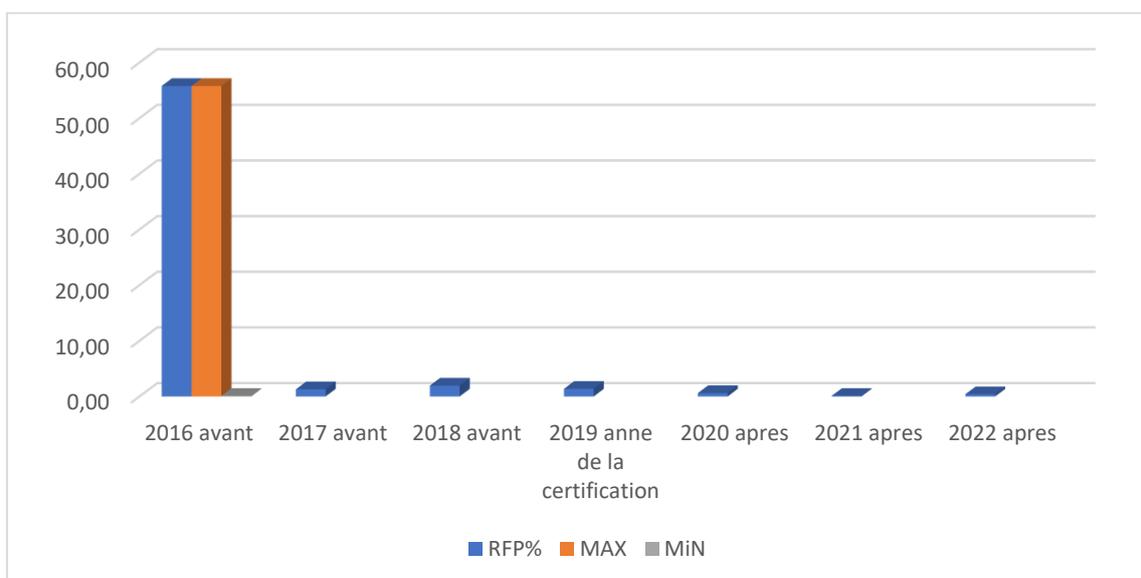
$$\text{RFP (2016)} = \frac{739162053,07}{1324746740,47} * 100 = 55,80\%$$

Tableau N° 8: Evaluation de la rentabilité des fonds propres de 2016 à 2022

Les années	RFP%	MAX	MIN
2016 avant	55,80	55,80	0,11
2017 avant	1,29		
2018 avant	1,96		
2019 année de la certification	1,38		
2020 après	0,61		
2021 après	0,11		
2022 après	0,42		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 12: représentation de la rentabilité des fonds propre entre 2016 à 2022



Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation :

L'analyse de la rentabilité des fonds propres (RFP) de Gaufretterie BIMO révèle une variabilité significative avant et après la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, le RFP était exceptionnellement élevé à 55,80 %, marquant le maximum de la période. Cette performance exceptionnelle contraste fortement avec les années suivantes, où le RFP chute de manière drastique, atteignant son minimum de 0,11 % en 2021. Après la certification en 2019, le RFP n'a pas dépassé 1,38 %, indiquant une baisse notable de la rentabilité des fonds propres. Cette diminution pourrait être liée à des investissements ou à des coûts associés à la mise en œuvre de la certification. Cependant, la stabilisation après 2021, bien que faible, suggère un ajustement progressif de l'entreprise à la nouvelle norme, même si la rentabilité reste largement inférieure à celle de 2016.

1.4 La rentabilité des ventes (ROS)

Le Return on Sales (ROS), ou rentabilité bénéficiaire, évalue le taux de profitabilité atteint par l'entreprise

Formule

$$\text{La rentabilité des ventes (ROS)} = \frac{\text{resultat net}}{\text{ventes}} * 100$$

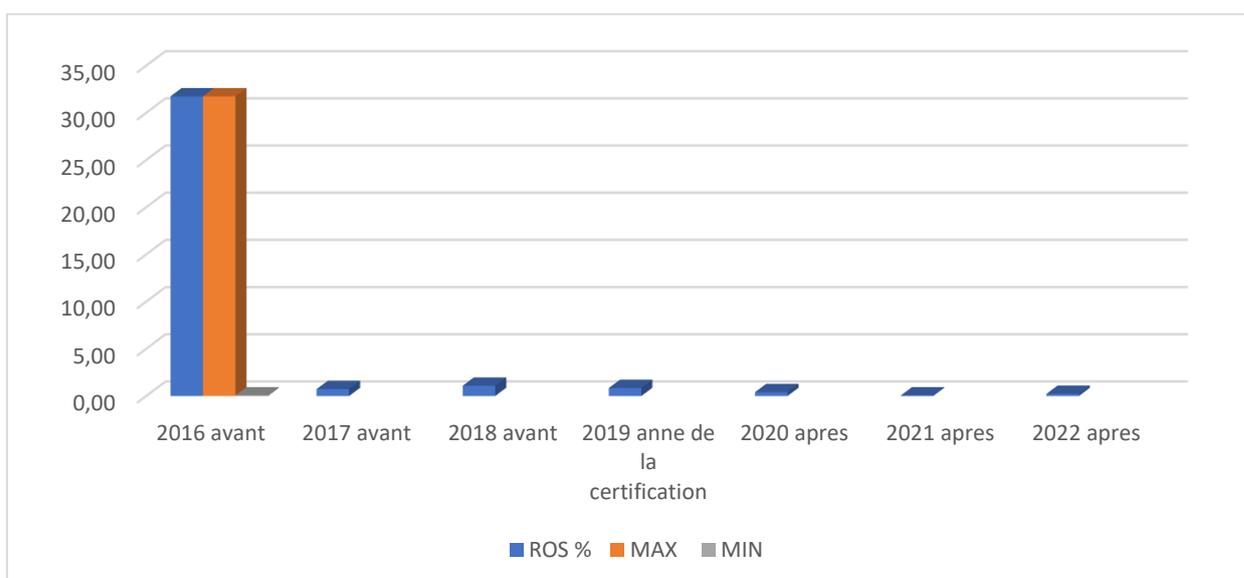
Exemple de calcul

$$\text{ROS (2016)} = \frac{739162053,07}{2328132251,35} * 100 = 31,75\%$$

Tableau N° 9: Evaluation de la rentabilité des ventes de 2016 à 2022

Les années	ROS %	MAX	MIN
2016 avant	31,75	31,75	0,07
2017 avant	0,73		
2018 avant	1,09		
2019 année de la certification	0,85		
2020 après	0,41		
2021 après	0,07		
2022 après	0,23		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 13 : représentation de la rentabilité des ventes entre 2016 a 2022

Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse de la rentabilité des ventes (ROS) de Gaufretterie BIMO montre une forte variabilité avant et après la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, le ROS était exceptionnellement élevé à 31,75 %, marquant le maximum de la période. Cette performance exceptionnelle s'effondre dès 2017, avec une chute brutale à 0,73 %, et continue à rester faible les années suivantes. En 2021, le ROS atteint son minimum à 0,07 %. Après la certification en

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

2019, la rentabilité des ventes n'a jamais dépassé 0,85 %, indiquant que l'impact de la certification n'a pas permis de retrouver les niveaux de rentabilité observés en 2016. Ces résultats suggèrent que, bien que la certification ISO 22000 ait pu stabiliser certains aspects de la compétitivité, elle n'a pas réussi à restaurer la rentabilité des ventes à ses niveaux antérieurs.

1.5 La rentabilité économique ROA

Le Return On Assets, ou rentabilité des actifs, mesure le rapport de l'utilisation de l'entreprise de ses actifs pour générer une rentabilité.

Formule

$$\text{La rentabilité économique ROA} = \frac{\text{resultat net}}{\text{total actif}} * 100$$

Exemple de calcul

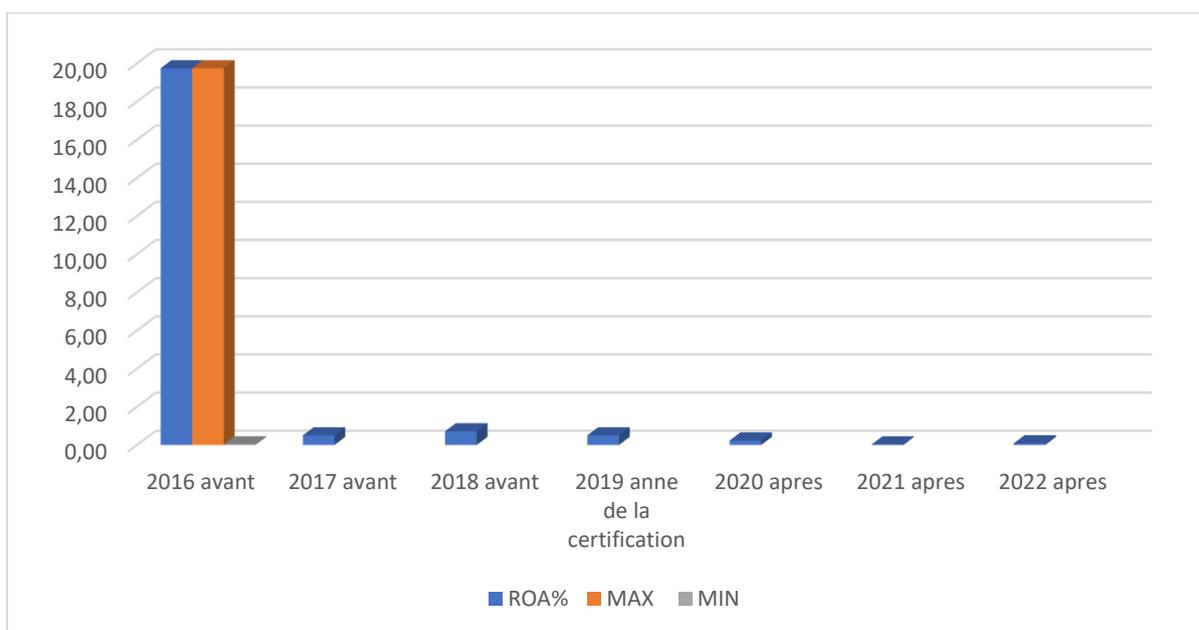
$$\text{ROA (2016)} = \frac{739162053,07}{3742879374,74} * 100 = 19,75 \%$$

Tableau N° 10: Evaluation de la rentabilité économique ROA de 2016 à 2022

Les années	ROA%	MAX	MIN
2016 avant	19,75	19,75	0,03
2017 avant	0,50		
2018 avant	0,72		
2019 année de la certification	0,51		
2020 après	0,23		
2021 après	0,03		
2022 après	0,09		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 14: représentation de la rentabilité économique ROA de 2016 a2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative de la rentabilité économique (ROA) de l'entreprise Gaufretterie BIMO, spécialisée dans l'industrie de production et commercialisation des Gaufretterie, révèle une tendance générale à la baisse de la rentabilité au fil des années. En 2016, avant la certification ISO 22000, le ROA était à son maximum, atteignant 19,75%, ce qui indique une forte rentabilité. Cependant, dès 2017, on observe une chute drastique à 0,50%, suivie d'une légère amélioration à 0,72% en 2018. L'année 2019, marquée par l'obtention de la certification ISO 22000, enregistre un ROA de 0,51%, confirmant la tendance à la faible rentabilité. Après la certification, le ROA continue de diminuer, atteignant son minimum historique de 0,03% en 2021. En 2022, une légère hausse à 0,09% est observée, mais reste bien en deçà des performances antérieures à la certification. Cette évolution suggère que la certification ISO 22000 n'a pas eu l'impact escompté sur la rentabilité économique de Gaufretterie BIMO.

1.6 Investissement (inves)

L'investissement (Inves) représente le pourcentage des fonds propres engagés dans des actifs pour financer les opérations et croître l'entreprise.

Formule

$$\text{Investissement (inves)} = \frac{\text{investissement}}{CA} * 100$$

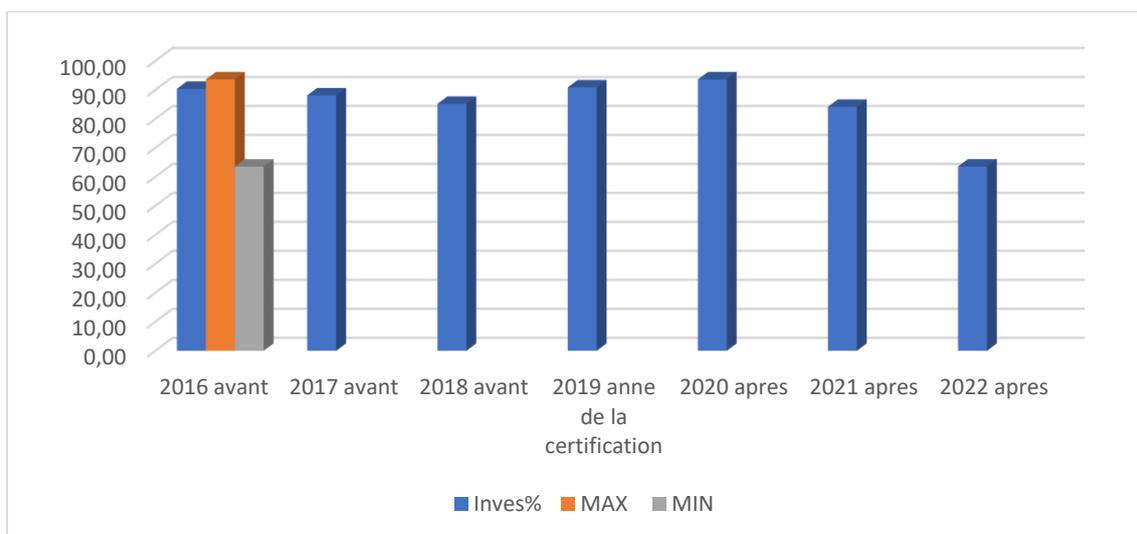
Exemple de calcul

$$\text{Inves (2016)} = \frac{2104400780,21}{2328132251,35} * 100 = 90,39 \%$$

Tableau N° 11: Evaluation de l'Investissement de 2016 à 2022

Les années	Inves%	MAX	MIN
2016 avant	90,39	93,64	63,57
2017 avant	88,12		
2018 avant	85,22		
2019 année de la certification	90,88		
2020 après	93,64		
2021 après	84,20		
2022 après	63,57		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 15 :représentation de l'investissement entre 2016 a 2022

Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative de l'indicateur d'investissement de Gaufreterie BIMO, spécialisée dans l'industrie de production et commercialisation de Gaufreterie, montre des variations significatives avant et après la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, l'investissement atteignait 90,39%, marquant un engagement financier substantiel. En 2017 et 2018, une légère baisse est observée, avec des taux de 88,12% et 85,22% respectivement. L'année 2019, marquée par l'obtention de la certification, montre une reprise de l'investissement

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

à 90,88%. Après la certification, en 2020, l'investissement atteint son maximum à 93,64%, indiquant une forte implication de l'entreprise. Cependant, cette dynamique positive s'inverse en 2021 avec une baisse à 84,20%, pour atteindre son minimum en 2022 à 63,57%. Cette évolution suggère que bien que l'investissement ait initialement augmenté après la certification, une baisse significative a suivi, ce qui pourrait indiquer des difficultés à maintenir le niveau d'investissement élevé à long terme.

1.7 Efficience économique VECE

Cet indicateur mesure l'efficience économique, il permet de calculer le taux de couverture du chiffre d'affaires réalisé des capitaux engagés.

Formule

$$\text{Efficience économique VECE} = \frac{\text{VENTES}}{\text{CAPITAUX ENGAGÉ}} * 100$$

Exemple de calcul

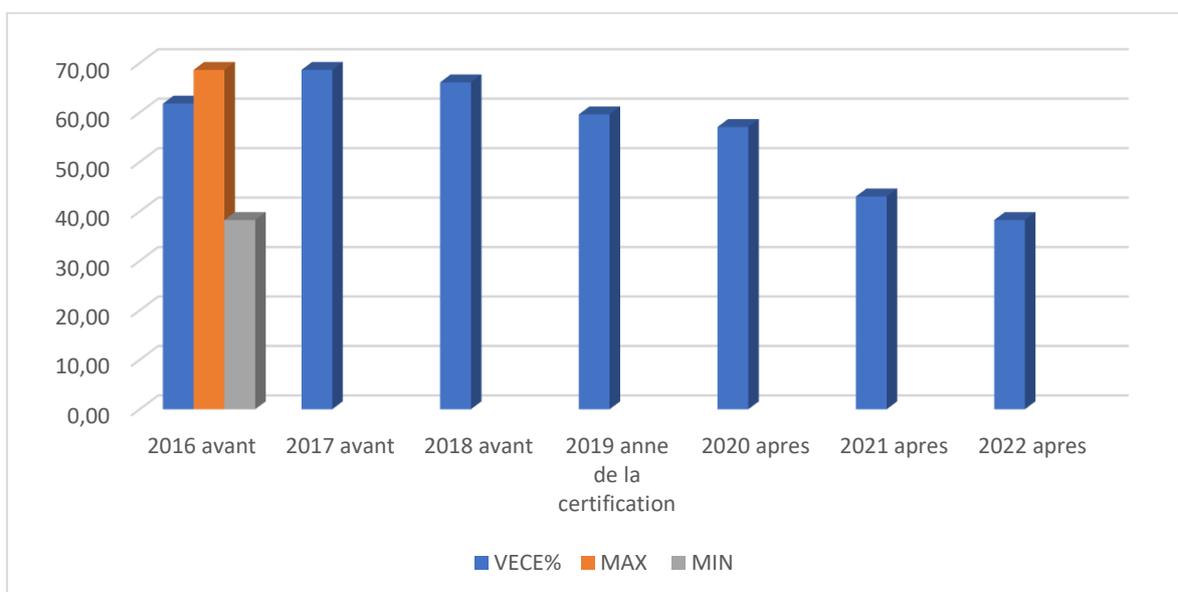
$$\text{VECE (2016)} = \frac{3228132251,35}{3767879374,74} * 100 = 61,79 \%$$

Tableau N° 12: Evaluation d'Efficience économique VECE de 2016 à 2022

Les années	VECE%	MAX	MIN
2016 avant	61,79	68,62	38,26
2017 avant	68,62		
2018 avant	66,10		
2019 année de la certification	59,61		
2020 après	57,07		
2021 après	43,03		
2022 après	38,26		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 16: représentation de l'efficacité économique entre 2016 à 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative de l'indicateur d'efficacité économique (VECE%) de Gaufretterie BIMO, avant et après la certification ISO 22000, révèle une tendance générale à la baisse. En 2016, avant la certification, l'efficacité économique était de 61,79%, avec une augmentation en 2017 atteignant le maximum de 68,62%. En 2018, elle a légèrement diminué à 66,10%. Cependant, en 2019, l'année de la certification, une baisse notable est observée, avec une efficacité économique de 59,61%. Cette tendance à la baisse se poursuit après la certification, avec des pourcentages de 57,07% en 2020, 43,03% en 2021, et un minimum de 38,26% en 2022. Cette diminution progressive de l'efficacité économique après la certification peut suggérer que, malgré l'adoption de normes de qualité, l'entreprise a peut-être rencontré des difficultés à maintenir ou améliorer son efficacité économique dans le temps.

1.8 Politique d'endettement ENDT

La politique d'endettement (ENDT) désigne le pourcentage de dettes par rapport aux fonds propres d'une entreprise, reflétant sa stratégie de financement par emprunt.

Formule

$$\text{Politique d'endettement ENDT} = \frac{\text{TOTAL DETTES}}{\text{CAPITAUX PROPRES}} * 100$$

Exemple de calcul

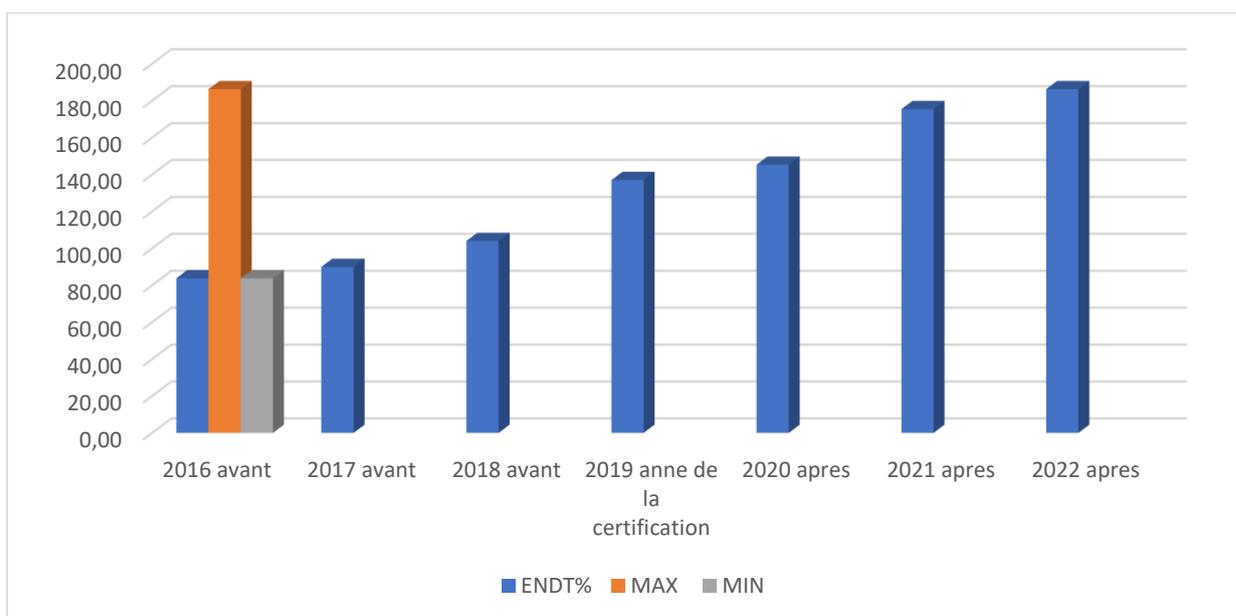
$$\text{ENDT (2016)} = \frac{1109632634,27}{1324746740,47} * 100 = 83,76\%$$

Tableau N° 13: Evaluation de la politique d'endettement de 2016 à 2022

Les années	ENDT%	MAX	MIN
2016 avant	83,76	186,22	83,76
2017 avant	89,94		
2018 avant	103,96		
2019 année de la certification	136,99		
2020 après	145,28		
2021 après	175,42		
2022 après	186,22		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 17: représentation de la politique d'endettement de 2016 a 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative de la politique d'endettement (ENDT%) de Gaufretterie BIMO avant et après la certification ISO 22000 montre une tendance à l'augmentation significative de l'endettement de l'entreprise au fil des années. En 2016, avant la certification, l'endettement s'élevait à 83,76%, marquant le minimum de la période étudiée. En 2017, il a légèrement augmenté à 89,94%, puis a franchi la barre des 100% en 2018 avec un taux de 103,96%. L'année

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

de la certification, en 2019, l'endettement a encore grimpé à 136,99%. Après la certification, cette tendance s'est poursuivie avec une augmentation à 145,28% en 2020, 175,42% en 2021, atteignant un maximum de 186,22% en 2022. Cette hausse progressive du taux d'endettement après la certification pourrait indiquer que l'entreprise a accru son recours à l'endettement pour financer ses activités, peut-être en lien avec des investissements post-certification.

1.9 Taux de rotation des actifs

Le taux de rotation des actifs est un indicateur financier qui évalue l'efficacité d'une entreprise à utiliser ses actifs pour générer des ventes

Formule

$$\text{Taux de rotation des actifs} = \frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRE}}{\text{TOTAL ACTIF}} * 100$$

Exemple de calcul

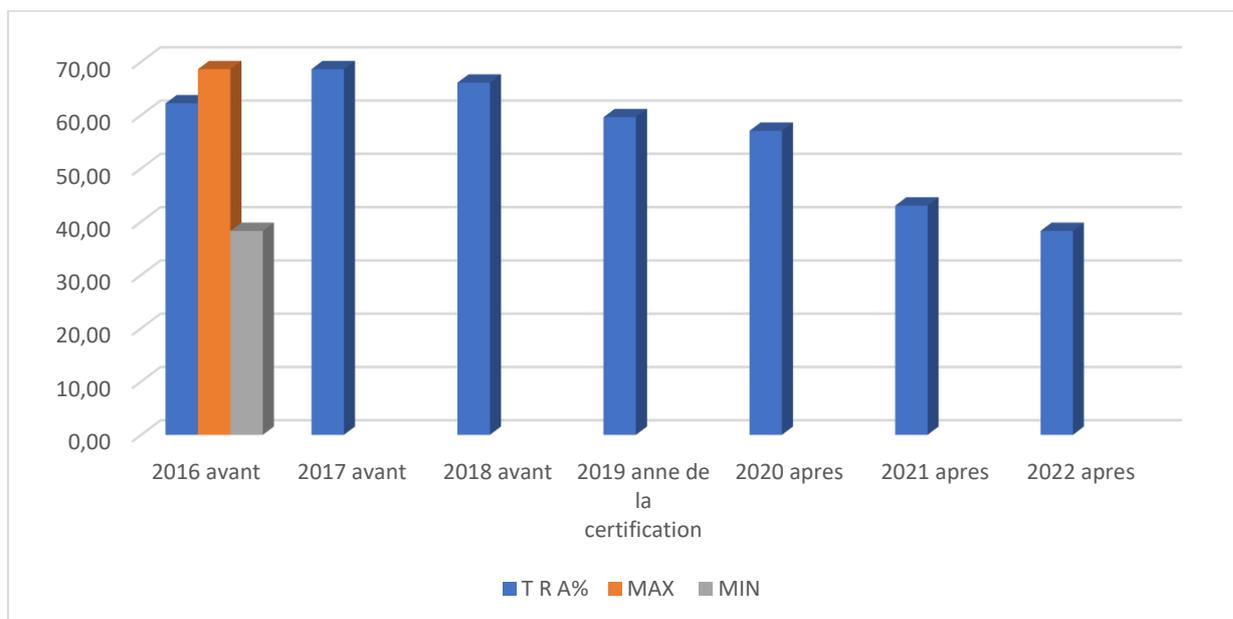
$$\text{TRA (2016)} = \frac{2328132251,35}{3742879374,74} * 100 = 62,20\%$$

Tableau N° 14: Evaluation Taux de rotation des actifs de 2016 à 2022

Les années	T R A %	MAX	MIN
2016 avant	62,20	68,62	38,26
2017 avant	68,62		
2018 avant	66,10		
2019 année de la certification	59,61		
2020 après	57,07		
2021 après	43,03		
2022 après	38,26		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 18: représentation de le taux de rotation des actifs de 2016 a 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative du taux de rotation des actifs (TRA%) de Gaufretterie BIMO, une entreprise spécialisée dans les gaufrettes, révèle des variations notables avant et après la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, le taux de rotation des actifs était de 62,20%, avec un maximum de 68,62% et un minimum de 38,26% observés dans la période précédente. En 2017 et 2018, le taux reste relativement stable, atteignant 68,62% et 66,10%, respectivement. Cependant, en 2019, année de la certification, il a baissé à 59,61%. La tendance à la baisse se poursuit après la certification avec un taux de 57,07% en 2020, 43,03% en 2021, et un minimum de 38,26% en 2022. Cette diminution progressive du taux de rotation des actifs suggère que l'entreprise pourrait avoir accumulé des actifs non rentables ou moins efficaces après la certification, ce qui pourrait affecter sa capacité à générer des revenus à partir de ses actifs.

1.10 Taux de marge

Ce taux de marge permet de mesurer la part du profit dans la valeur ajoutée

Formule

Chapitre III : L'impact du certification ISO 22000 sur la compétitivité au sein du BIMO

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{EXCEDEN BRUT D'EXPLOITATION}}{\text{LA VALEUR AJOUTE}} * 100$$

Exemple de calcul

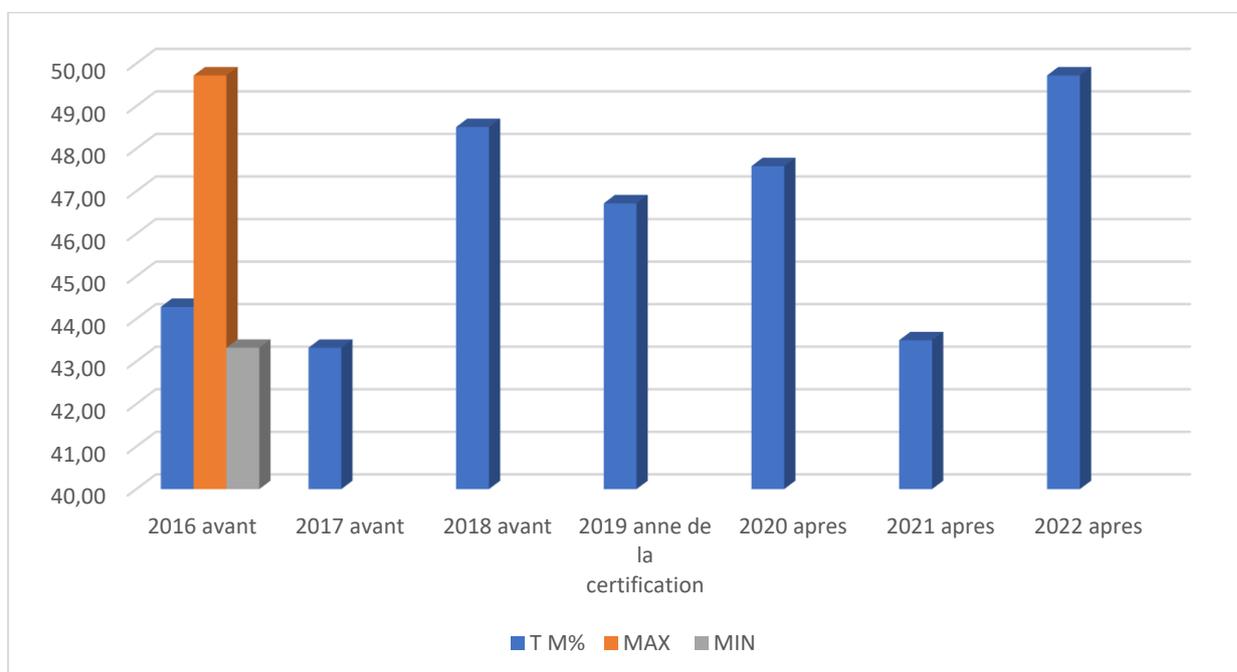
$$TM = \frac{243886955,41}{550750297,20} * 100 = 44,28\%$$

Tableau N° 15: Evaluation Taux de marge de 2016 à 2022

Les années	T M%	MAX	MIN
2016 avant	44,28	49,72	43,32
2017 avant	43,32		
2018 avant	48,51		
2019 année de la certification	46,72		
2020 après	47,59		
2021 après	43,50		
2022 après	49,72		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 19: représentation de le taux de marge de 2016 a 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse comparative du taux de marge (TM%) pour Gaufretterie BIMO, une entreprise spécialisée dans les gaufrettes, montre les variations de ce ratio avant et après l'obtention de la certification ISO 22000. En 2016, avant la certification, le taux de marge était de 44,28%, avec un maximum de 49,72% et un minimum de 43,32% dans les années précédentes. En 2017 et 2018, le taux a montré une légère fluctuation, atteignant respectivement 43,32% et 48,51%. En 2019, année de la certification, le taux de marge a augmenté à 46,72%, puis a continué à croître légèrement pour atteindre 47,59% en 2020. Cependant, en 2021, le taux a légèrement diminué à 43,50% avant de revenir au maximum de 49,72% en 2022. Cette évolution indique que la certification ISO 22000 a eu un effet globalement positif sur la marge bénéficiaire de l'entreprise, avec une tendance générale à l'amélioration ou à la stabilisation du taux de marge, particulièrement perceptible après l'année de certification.

1.11 Le return on capital Employed (ROCE)

Le Return On Capital Employed, ou rentabilité économique, mesure la rentabilité qu'une entreprise peut réaliser en fonction des capitaux investis autrement dit il permet de vérifier si la rentabilité réalisée permet de rembourser le capital.

Formule

$$\text{Le return on capital Employed (ROCE)} = \frac{\text{RESULTAT OPERATIONNEL}}{\text{CAPITAUX ENGAGE}} * 100$$

Exemple de calcul

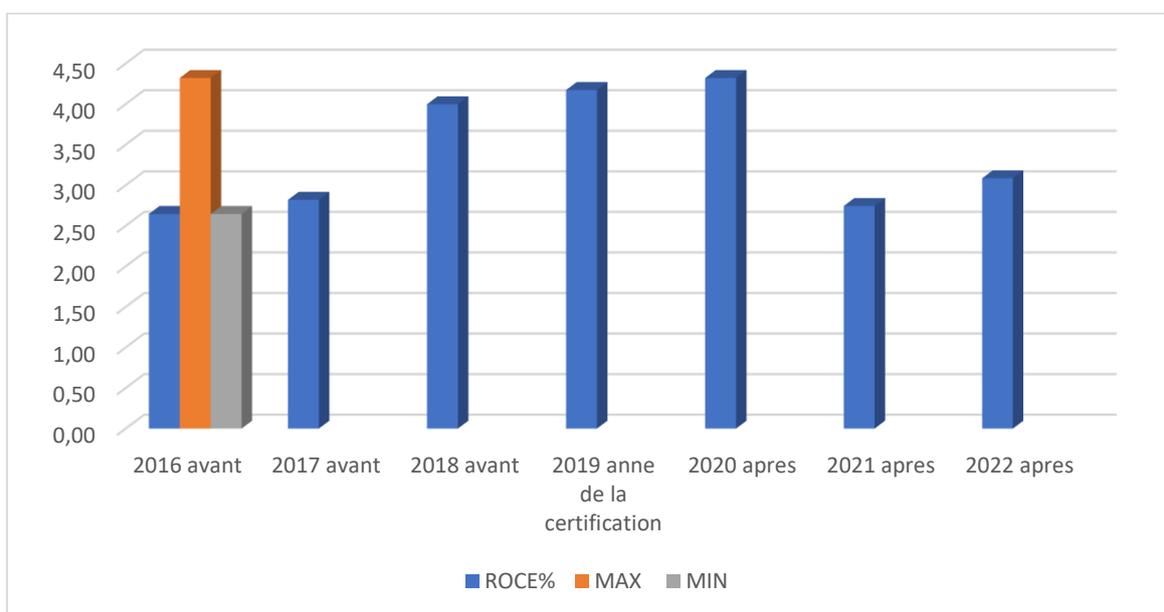
$$\text{Le return on capital Employed (ROCE)} = \frac{99682982,86}{3767879374,74} * 100 = 2,65\%$$

Tableau N° 16: Evaluation Le return on capital Employed (ROCE) de 2016 à 2022

Les années	ROCE%	MAX	MIN
2016 avant	2,65	4,32	2,65
2017 avant	2,82		
2018 avant	4,00		
2019 année de la certification	4,17		
2020 après	4,32		
2021 après	2,74		
2022 après	3,09		

Source : réalisé par l'étudiant

Figure N° 20: représentation de le returne on capitane Employed entre 2016 a 2022



Source : réalisé par l'étudiant

Interprétation :

L'analyse du Return on Capital Employed (ROCE) pour l'entreprise BIMO, spécialisée dans l'industrie de la gaufre, révèle des variations intéressantes avant et après la certification ISO 22000.

En 2016, avant l'obtention de la certification, le ROCE est de 2,65%, marquant le point le plus bas sur la période étudiée, avec une valeur minimale qui n'est pas inférieure à ce niveau. En 2017 et 2018, le ROCE a augmenté pour atteindre 4,00%, reflétant une amélioration dans l'utilisation des capitaux employés.

L'année de la certification ISO 22000, en 2019, le ROCE a légèrement augmenté à 4,17%, mais cette tendance haussière s'est accentuée en 2020 avec un maximum de 4,32%. Cependant, les années suivantes montrent une baisse progressive, avec le ROCE chutant à 2,74% en 2021 et à 3,09% en 2022.

Ainsi, bien que la certification ISO 22000 ait eu un impact positif initial sur le ROCE, il semble qu'il y ait eu une certaine fluctuation par la suite. Les valeurs les plus élevées et les plus basses observées sont respectivement de 4,32% (maximum) et 2,65% (minimum).

Conclusion

Lorsque la théorie rencontre la pratique, les résultats peuvent être remarquables. Notre étude menée au sein de BIMO en est une illustration concrète, nous permettant d'appliquer nos connaissances théoriques dans un contexte professionnel réel et d'explorer de nouvelles perspectives.

Cette expérience nous a offert une compréhension approfondie de l'environnement professionnel de BIMO, tout en renforçant nos compétences en recherche et en analyse. Nous espérons que les conclusions de notre étude pourront non seulement éclairer les défis auxquels l'entreprise est confrontée, mais aussi fournir des pistes de réflexion pour son développement futur, en particulier en matière de compétitivité.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre étude était d'étudier l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité de l'entreprise GAUFFRETERIE BIMO. Les recherches antérieures sur ce sujet ont largement mis en évidence l'influence des différentes dimensions de cette certification, confirmant ainsi son rôle déterminant dans la compétitivité des entreprises.

Pour répondre à notre problématique, notre analyse s'est divisée en trois chapitres. Les deux premiers ont traité du cadre théorique des variables clés de notre étude, à savoir la certification ISO 22000 et la compétitivité de l'entreprise. Le dernier chapitre a été consacré à l'analyse et à la comparaison des indicateurs de compétitivité à travers le cas de BIMO.

Notre étude nous a conduit à explorer la littérature traitant des concepts liés à la certification ISO 22000 et à la compétitivité des entreprises. ISO 22000, en tant que norme internationale de gestion de la sécurité alimentaire, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises agroalimentaires en assurant la conformité aux exigences internationales. Cette norme permet aux entreprises de renforcer leur efficacité opérationnelle, leur réputation et leur accès aux marchés globaux. En se basant sur les travaux précédents, il ressort que la mise en œuvre d'ISO 22000 contribue directement à la compétitivité en offrant des garanties en matière de qualité et de sécurité, ce qui favorise la confiance des consommateurs et l'adaptation continue aux évolutions du marché.

Les résultats de notre étude ont montré que la certification ISO 22000 joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il a été constaté que cette relation est statistiquement significative et que les différents aspects de la certification sont positivement corrélés avec les indicateurs de compétitivité. En effet, l'entreprise a une perception globalement favorable des composantes de la certification, ce qui renforce l'idée que l'adoption de cette norme a un impact positif sur sa compétitivité.

En outre, l'analyse comparative des indicateurs a montré que l'entreprise affiche un niveau élevé de compétitivité extrinsèque, en grande partie grâce aux avantages offerts par la certification ISO 22000. Ces résultats permettent de répondre à la problématique de notre recherche

Quant aux hypothèses de notre recherche, les résultats de notre étude empirique ont démontré que l'adoption de la certification ISO 22000 contribue significativement à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, l'hypothèse nulle, stipulant qu'il n'existe pas d'impact de la certification sur la compétitivité, a été rejetée. Par conséquent, notre hypothèse principale a

Conclusion générale

été confirmée : la certification ISO 22000 a un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise BIMO.

Comme toute recherche, notre étude présente certaines limites. En premier lieu, la durée restreinte du stage, associée à un encadrement insuffisant de la part de l'organisme d'accueil, a constitué des obstacles majeurs. Le manque de soutien adéquat et de ressources a non seulement retardé l'avancement de l'étude, mais a également limité la possibilité d'explorer certains aspects essentiels de la recherche de manière approfondie.

Par ailleurs, l'accès limité à certaines données considérées comme confidentielles a entravé la progression de l'étude, restreignant ainsi la possibilité de mener une analyse complète et rigoureuse. Cette difficulté d'accès aux informations a également affecté la précision des conclusions tirées sur certains indicateurs de compétitivité.

De plus, l'approche méthodologique, principalement quantitative, a réduit notre capacité à appréhender pleinement les dimensions qualitatives et contextuelles du sujet. D'autres facteurs, qui n'ont pas été abordés dans notre recherche, pourraient aussi influencer de manière significative la compétitivité de l'entreprise.

Un autre défi majeur réside dans la nature complexe du concept de compétitivité, souvent mal défini et peu exploré dans la littérature. Ce manque de clarté et d'uniformité dans les définitions peut conduire à des interprétations biaisées ou à des informations peu fiables, rendant difficile une évaluation objective de l'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité.

Enfin, il est important de souligner que les résultats de cette étude sont propres à l'entreprise BIMO. Par conséquent, ils ne peuvent être généralisés à d'autres entreprises du secteur, chaque organisation étant soumise à des dynamiques, pratiques de gestion et contextes économiques spécifiques influençant son niveau de compétitivité.

À la lumière de ce travail que nous avons effectué au sein de la Gaufreterie BIMO, nous proposons les recommandations suivantes dans le cadre d'amélioration de la compétitivité de cette entreprise :

- **Former le Personnel** : Mettre en place des programmes de formation réguliers pour le personnel sur les pratiques de sécurité alimentaire et les exigences de la certification.
- **Investir dans l'Innovation** : Adopter des technologies avancées et des méthodes

innovantes pour améliorer la qualité des produits et la productivité.

- **Établir des Relations Solides avec les Fournisseurs** : Collaborer étroitement avec les fournisseurs pour garantir la qualité des matières premières et la conformité aux normes ISO.
- **Suivre les Évolutions Réglementaires** : Maintenir une veille active sur les changements dans les réglementations et ajuster les pratiques en conséquence
- **Optimiser les Processus de Production** : Réviser et affiner les processus de production pour maximiser l'efficacité et réduire les coûts opérationnels.
- **Renforcer la Culture de Sécurité Alimentaire** : Promouvoir une culture d'entreprise axée sur la sécurité alimentaire à tous les niveaux de l'organisation.
- **Développer des Partenariats Stratégiques** : Collaborer avec d'autres entreprises et organisations pour partager des connaissances et des meilleures pratiques en matière de sécurité alimentaire et de gestion de la qualité.
- **Évaluer la compétitivité** : Mettre en place des indicateurs de compétitivité clés pour suivre les progrès et ajuster les stratégies en fonction des résultats.

Ce travail de recherche a mis en évidence la complexité et la richesse des thématiques liées à la certification ISO 22000 et à la compétitivité des entreprises. À la lumière de ces découvertes, nous proposons les pistes de recherche suivantes pour de futures investigations :

- La relation entre la certification ISO 22000 et la compétitivité des entreprises publiques et privées.
- La comparaison des indicateurs de compétitivité avant et après l'obtention de la certification ISO 22000.
- Une étude comparative de la compétitivité entre différents secteurs, avec ou sans certification ISO 22000.
- L'impact de la certification sur les pratiques de développement durable.
- L'effet de la certification ISO 22000 sur la compétitivité des PME.
- L'influence de la certification ISO 22000 sur l'image de marque et la compétitivité internationale.

BIBLIOGRAPHIE

EN FRANÇAIS

Ouvrages

- Alain. Courtois, *gestion de production*, 4ème édition, Organisation éditions, Paris, 2003.
- Alphonse Carlier., *Management de la qualité pour la maîtrise du système d'information*, édition Lavoisier, paris, 2006.
- Beitoine et Casorla, *dictionnaire des sciences économiques*, édition Armand Colin, Paris 2001.
- Bernard Forman, *De manuel qualité au manuel de management*, Edition AFNOR, 2013.
- Bertrand Nezeys, *la compétitivité internationale*, Edition Economica, Paris 1993.
- Billet, *le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances*, édition DUNOD, Paris, 2005.
- Boutou. O, *De l'HACCP à l'ISO 22000 Management de la sécurité des aliments*, éd AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2008.
- Christian Pierret, *indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*, les éditions de l'Industrie, Paris 2001.
- Coestier. B & Stephan .M, *Economie de la qualité*, Edition la découverte, paris, 2004.
- Comité européen de normalisation (CEN), *norme ISO 22000*, AFNOR, version septembre ,2005.
- E. Cohen, *dictionnaire de gestion*, Edition la découverte, Paris, 2001.
- François. C, Virginie. L, Sylvie. R, *La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance*, Edition Economica, Paris, 2002.
- Frédéric Canard., *Management de la qualité.*, Edition Galino, Lextenso, paris 2012.
- Guy. Laudoyer, *La certification ISO 9000*, édition Organisation, 3ème édition, Paris, 2000.
- Henri Spitezki, *la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité*, Ed. ECONOMICA, paris, 1995.
- Horovitz. J, *La qualité de service à la conquête du client*, Edition Interéditions, 1987.
- ISO 22000 :2018 - Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires — Exigences pour les organismes tout au long de la chaîne alimentaire. Genève : Organisation internationale de normalisation.
- **Le guide de la normalisation – Première approche**, AFNOR Éditions, 2011.
- Marc Ingham, *management stratégique et compétitivité*, édition De BOEK, 1995.

Bibliographie

- Marniesse et Filipiak, *compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, édition Magellan, Paris 2003.
- Martinet, *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise*, Edition Economica, Paris 2004.
- MLP, *De la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation*, 3ème édition, G.A.L, 2005.
- MLP, *Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation*, Ed. Grand Alger Livres, 2004.
- NF EN 45020, Normalisation et activités connexes – Vocabulaire général, juillet .2007.
- OCDE, « Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique », Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, Paris, 2001.
- OCDE, *Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole*, Éditions OCDE.2011.
- Olivier Meier, *DICO du manager*, Edition DUNOD, Paris, 2005.
- Organisation de coopération et de développement économiques, « *problèmes économiques* », Paris, 1994.
- Ph. Kotler, B. Dubois, *Marketing management*, 10ème édition, Publi-Union, Paris, 2000.
- Stephen. R, David. D, Philippe. G, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- W. Edwards Deming, André Chardonnet , Dominique Thibaudon , *PDCA et performance durable*, Edition Eyrolles, 2014.

Bibliographie

Webographie

- <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/254>.
- Le guide de la normalisation – Première approche https://ww2.ac-poitiers.fr/biochimie/IMG/pdf/Guide_de_la_normalisation_2011_ebook.pdf
- <https://mrie.enp.edu.dz/images/Conf%C3%A9rences/CNAS/hamani.pdf>.
- <https://algerac.dz/> .
- <https://www.ianor.dz/> .
- <https://www.commerce.gov.dz/fr/centre-algerien-du-controle-de-la-qualite-et-de-l-emballage-c-a-c-q-e> .
- Quapa. www.norme-ISO22000.info.
- <https://www.ISO.org/about-us.html>.
- https://pecb.com/pdf/articles/1-pecb_difference-between-haccp-and-ISO-22000-fr.pdf.
- https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm.
- <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/en>.
- <https://mygfsi.com/>.
- http://www.lyceerabelais.fr/userfiles/files/Intendance/Restauration_et_internat/R%C3%A9f%C3%A9rentiel_ISO22000.pdf.
- Norme International ISO 22000, www.asopex.sn.
- <http://www.norme-ISO22000.info/>.
- Tontisirin, K. (n.d.). *Division de l'alimentation et de la nutrition*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Viale delle Terme di Caracalla. Disponible sur :
- ISO 22000, Food safety management systems requirements for any organization in the food chain, ISO, 2018.
- <https://ISO-saudigulf.com/ISO-22000-certification-in-saudi-arabia/>.
- Site de l'entreprise, <http://www.groupeBIMO.com/la-marque> .

Bibliographie

ARTICLE

- (Boutou, Système Management de la sécurité des denrées alimentaires:de l'HACCP à l'ISO 2200., 2014)
- B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », Réseaux, vol. 18, n° 102, 2000
- Benabdellah. M, *L'impact de la certification ISO 22000 sur la compétitivité des entreprises agroalimentaires en Algérie*, *Revue Algérienne de Gestion*, 15(2), 45-60, 2022
- Bilal Toufaili, Ali Halawi, Impact of ISO22000:2005 on Job Performance : Case of AIG and Harkous Chicken Group, *Results International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*.
- Elizabeth. I. R et al, Intégration de la norme ISO 22000 (2018) et de la norme HAS 23000 par l'audit du système de gestion : étude de cas chez un producteur de corned-beef. *Revue indonésienne de recherche halal*, 3(2), 43-55, 2021
- Grenard. A, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, *Revue d'économie industrielle*, 1996
- L. Azouaou, la politique de MAN : objectifs, bilan et perspectives , p. 35-41.
- Larbi. N, *Effets de la certification ISO 22000 sur la performance des entreprises alimentaires en Algérie*, *Journal des Sciences du Management*, 18(3), 77-92, 2021
- Mezhoud, B., & Abadli. R, *Impact De La Certification Qualité Sur Les Indicateurs De Performance Des Cimenteries. Cas d'étude : Cimenterie Gica – Hamma Bouziane Constantine*, *Revue des Sciences Humaines*, 9(3), 2022
- Moati. P & Volle. P, La montée de la compétence marketing dans la distribution , *Cahier de Recherche du CRÉDOC*, 276, 2010
- Mohamed Ali Bouaziz, Souhail Besbes et Hamadi Attia, « Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires », *Microbille. Hyg. Alim.* -Vol 24, N° 70– juillet 2012.
- Raphaël Chiappini, les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? *LAREFI Working Paper*, N°2012-05, p.6.

Bibliographie

Thèses De Doctorat :

- Fetridge. D. G, *la compétitivité : notions et mesures, document hors-série n° 5, département d'économique*, université Carleton, avril 1995, p.4/5.

Thèses (Magister) :

- Kamel Taouririt, 2017 , *Intégration et informatisation d'un système HACCP dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000) Etude de cas : LAITERIE DES AURES SPA*. Magister thèses , Université de Batna 2.

Mémoires De Master :

- Amroune. D & Ould Tahar. L, 2022, *Transition de la norme ISO 22000 version 2005 vers la nouvelle version 2018 et ses avantages sur la performance globale d'une entreprise. Cas : Catering Air Algérie*. Université Mouloud Mammeri.
- Benaoudia Mouloud : « *l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food* », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018
- Sadeddine, Celia Toubal, Sihem, Mémoire En Vue De L'obtention Du Diplôme Master « *L'évaluation d'un système management intégré au niveau d'une entreprise* » : cas *NCA-Rouïba* », Éditeur Université Mouloud Mammeri . 2022-01-17.
- Zouaoui Amira, Mohand-Said Lyna, 2022, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master « *Evaluation sur la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène au sein des entreprises de l'industrie agro-alimentaire : perspective de certification* »

RAPPORT

- P. Rouault, analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, *rapport interministériel aux industries agroalimentaires*, France, 2010

EN ANGLAIS

Ouvrages

- Codex Alimentarius Commission, *Food Hygiene: Basic Texts* ;4th ed., FAO/WHO, 2009
- Crosby, P. B, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill. 1979.
- Deming. W. E, *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services, Éditeur Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- Drucker. P. F, *The Practice of Management*. Harper & Row. Éditeur Éditions Harper & Brothers ,1954.
- Feigenbaum. A.V, *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York. 1991.
- Ishikawa, K. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall. 1985.
- Juran. J. M & Godfrey. A. B, *Juran's Quality Handbook*. 5° édition illustré, McGraw-Hill, 18 déc. 2007.
- Luning et al. *Safety in the Agri Food Chain*, Wageningen Academic Publishers, 2020.
- Marriott & Gravani, *Principles of food sanitation*, Springer, 2006.
- Mortimore & Wallace, *HACCP: A Practical Approach*, 3rd ed., Springer, 2013.
- Priya. E. R., Laly.S. J & Panda, S. K, *Overview of ISO 22000:2018 food safety management system*. In e-ITEC training manual on quality assurance of fish and fishery products . ICAR-Central Institute of Fisheries Technology, 2022
- Sprenger, *Hygiene for management*, Highfield, 2020.
- Wallace et al. *Food Safety for the 21st century: Managing HACCP and food safety throughout the Global supply*, Wiley-Blackwell, 2014.

ARTICLE

- Cosmin Dobrin, Adriana Gîrneată, Mihaela Mascu (UDA), Oana Croitoru, Quality : A Determinant Factor of Competitiveness – The Evolution of ISO Certifications for Management Systems, : Proceedings of the 9th International Management Conference "Management and Innovation For Competitive Advantage", Bucharest, Romania, 2015
- Danyl Zmitrovych and Anna Kukharuk, Standardization as a tool to impact the international competitiveness of manufacturing enterprises, Classification JEL : L15, L60, M11, O120, Novembre 2020.
- Dejan Djordjevic, Dragan Cockalo et Srdjan Bogetic, An analysis of the HACCP system implementation- The factor of improving competitiveness in Serbian companies, *African journal of agricultural research*, Vol. 6(3), pp. 515-520, 4 February, 2011.
- Garvin, D. A, Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*.,1987
- Godfrey Yeung & Vincent Mok, What are the impacts of implementing ISOs on the competitiveness of manufacturing industry in China, *Journal of World Business* ,Volume 40, Issue 2.
- Golan et al., Traceability in the U S food supply: Economic theory and industry studies , *USDA Economic Research Service*, 2004, p. 24.
- Holleran et al., Private incentives for adopting food safety and quality assurance, *Food policy*, 1999, p. 672.
- M.C. Fetridge. D. G, competitiveness: concept and Measures, *occasional paper n°5*, industry Canada, 1995.
- Panghal. A, Chhikara. N, Sindhu. N & Jaglan. S, Role of Food Safety Management Systems in safe food production. *Journal of food safety*, 38(4), e12464.
- Powell et al., "Enhancing food safety culture to reduce rates of foodborne illness, *Food control*, 2011, p. 818.
- Sirak.B et Patrick.M, Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems and emerging policy advocacy : An application to Botswana., In :elsevier, n°49, 2014, pp. 408-417.

Bibliographie

- Unnevehr & Jensen, HACCP as a regulatory innovation to improve food safety in the meat industry, *American Journal of Agricultural Economics*, 1996

ANNEXES

Annexe 01 : Les normes ISO liées à la qualité

Norme ISO	Description
ISO 9000 v 2015	La famille des normes ISO 9000 constitue un ensemble de référentiels définissant les bonnes pratiques de management en matière de qualité. Ces normes ont été initialement élaborées en 1987 et ont depuis connu plusieurs révisions en 1994, 2000, et plus récemment en 2015. En 2018.
ISO 9001 v 2015	Systèmes de management de la qualité - Exigences". Elle établit les exigences relatives à un système de management de la qualité, que ce soit pour un usage interne, contractuel ou en vue de la certification. Elle représente ainsi un ensemble d'obligations que l'entreprise doit respecter.
ISO 9004 v 2018	Management de la qualité – Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables". Cette norme, conçue pour une application en interne et non à des fins contractuelles, met l'accent sur l'amélioration continue des performances de l'organisation.
ISO 14000 v 2015	La famille des normes ISO 14000 version 2015 comprend plusieurs normes importantes.
ISO 14001	Cette norme établit les exigences relatives à un système de management environnemental, dans le but d'aider les organisations à contrôler et à améliorer leurs performances environnementales.
ISO 14004	Elle fournit des lignes directrices générales sur les principes, les systèmes et les techniques de gestion environnementale, tout en proposant des exemples de bonnes pratiques.
ISO 14006	Cette norme offre des directives pour intégrer l'écoconception dans les processus de développement des produits et services, favorisant ainsi des pratiques plus respectueuses de l'environnement.
ISO 14064	Elle énonce les principes et les exigences pour la quantification, la surveillance et la communication des émissions de gaz à effet de serre (GES), ainsi que des efforts visant à réduire ces émissions

ISO 45001	La norme ISO 45001, intitulée « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences », définit le processus à suivre pour prévenir les risques professionnels
ISO 22000 v 2018	La famille des normes ISO 22000 version 2018 concerne le management de la sécurité des denrées alimentaires. Le choix d'adopter un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) représente une décision stratégique pour l'organisme, susceptible d'améliorer ses performances globales en matière de sécurité alimentaire.
ISO/TS 22002-1	Programmes prérequis pour la sécurité des denrées alimentaires". Cette norme établit des exigences détaillées pour les programmes prérequis (PPR) en matière de sécurité alimentaire, incluant l'hygiène, l'assainissement et la maîtrise des allergènes.
ISO/TS 22002-4	Cette norme aborde les exigences spécifiques en matière d'hygiène pour la production d'emballages destinés à entrer en contact direct avec les denrées alimentaires.
ISO/TS 22003	Elle décrit les exigences pour les organismes de certification tiers qui évaluent les systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires selon la norme ISO 22000.
ISO 22004	Cette norme fournit des lignes directrices pour l'application de la norme ISO 22000 aux organismes souhaitant mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.
ISO 22005	Elle spécifie les exigences pour la traçabilité dans la chaîne alimentaire, notamment la collecte d'informations et leur utilisation pour retracer les produits alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Source : réalisé par l'étudiant

Annexe 02 : la certification ISO 22000 : 2018



Annexe 0 3 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2016

Numéro Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-84887821	0
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
77	Eléments extraordinaires (produits)	800000000	300000000
T20	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0
T21	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0
DPM	Dont part des minoritaires	0	0
PG	Part du groupe	0	0

Annexe 04 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2017

Numéro Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2351286119.46	2328132251.35
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	-4009290.61	2873906.08
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
T4	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2347276828.85	2331006157.43
60	Achats consommés	-1693200318.97	-1681097097.23
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-95435313.43	-99158763
T5	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-1788635632.4	-1780255860.23
T15	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	588640566.45	550750297.2
63	Charges du personnel	-274358778.36	-279984636.94
64	Impôts, taxes versements assimilés	-29272616.46	-26878704.85
T6	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	255009171.63	243886955.41
75	Autres produits opérationnels	9780324.04	21296.32
65	Autres charges opérationnelles	-837787.69	0
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-167331936.23	-144225268.87
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
T7	V-RESULTAT OPERATIONNEL	96619771.75	99682982.86
76	Produits financiers	9680162.09	6194716.82
66	Charges financières	-84280508.05	-81827825.61
T8	VI-RESULTAT FINANCIER	-74600345.96	-75633108.79

Les annexes

T9	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	22019425.79	24049874.07
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-4752376	-84887821
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
T10	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2366736684.98	2337222170.57
T11	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-2349469635.19	-2398060117.5
T12	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	17267049.79	-60837946.93
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	800000000
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
T13	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	800000000
T14	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	17267049.79	739162053.07

Annexe 05 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2018

Numéro Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-7667574	-4752376
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
T13	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0
T20	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0
T21	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0
DPM	Dont part des minoritaires	0	0

Annexe 06 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2019

Numéro Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2254902979.83	2467756627.08
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	4336005.44	-657843.39
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
T4	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2259238985.27	2467098783.69
60	Achats consommés	-1433625292.99	-1687920878.54
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-73019402.22	-96289675.45
T5	II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-1506644695.21	-1784210553.99
T15	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	752594290.06	682888229.7
63	Charges du personnel	-372380836.64	-321621386.3

Les annexes

64	Impôts, taxes versements assimilés	-28625371.12	-29994935.27
T6	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	351588082.3	331271908.13
75	Autres produits opérationnels	57750	1544653.82
65	Autres charges opérationnelles	-755085.5	-789059.56
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-193020689.54	-182787955.89
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
T7	V-RESULTAT OPERATIONNEL	157870057.26	149239546.5
76	Produits financiers	12962565.62	5870041.2
66	Charges financières	-145661427.15	-120609450.23
T8	VI-RESULTAT FINANCIER	-132698861.53	-114739409.03
T9	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	25171195.73	34500137.47

Les annexes

695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-6049266	-7667574
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
T10	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2272259300.89	2474513478.71
T11	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-2253137371.16	-2447680915.24
T12	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	19121929.73	26832563.47
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
T13	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0
T14	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	19121929.73	26832563.47

Les annexes

T20	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0
T21	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0
DPM	Dont part des minoritaires	0	0

Annexe 07 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2020

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2 092 608 677,32	2 254 902 979,83
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	5 225 840,82	4 336 005,44
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 097 834 518,14	2 259 238 985,27
60	Achats consommés	-1 291 431 680,52	-1 433 625 292,99
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-56 259 224,99	-73 019 402,22
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 347 690 905,51	-1 506 644 695,21
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		750 143 612,63	752 594 290,06
63	Charges du personnel	-366 096 066,94	-372 380 836,64
64	Impôts, taxes versements assimilés	-27 055 943,38	-28 625 371,12
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		356 991 602,31	351 588 082,3
75	Autres produits opérationnels	1 391 842,72	57 750
65	Autres charges opérationnelles	-514 760	-755 085,5
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-199 385 616,99	-193 020 689,54
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
V-RESULTAT OPERATIONNEL		158 483 068,04	157 870 057,26
76	Produits financiers	2 170 900,47	12 962 565,62
66	Charges financières	-148 572 011,77	-145 661 427,15
VI-RESULTAT FINANCIER		-146 401 111,3	-132 698 861,53
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)		12 081 956,74	25 171 195,73
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-3 502 222	-6 049 266

Les annexes

692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 101 397 261,33	2 272 259 300,89
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 092 817 526,59	-2 253 137 371,16
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 579 734,74	19 121 929,73
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE		0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 579 734,74	19 121 929,73

Annexe 08 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2021

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2 099 377 705,39	2 092 608 677,32
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	-10 051 064,86	5 225 840,82
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 089 326 640,53	2 097 834 518,14
60	Achats consommés	-1 258 662 922,03	-1 291 431 680,52
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-57 750 948,03	-56 259 224,99
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 316 413 870,06	-1 347 690 905,51
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		772 912 770,47	750 143 612,63
63	Charges du personnel	-409 083 519,64	-366 096 066,94
64	Impôts, taxes versements assimilés	-27 623 322,17	-27 055 943,38
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		336 205 928,66	356 991 602,31
75	Autres produits opérationnels	1 857 272,52	1 391 842,72
65	Autres charges opérationnelles	-54 542,75	-514 760
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-204 120 080,39	-199 385 616,99
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
V-RESULTAT OPERATIONNEL		133 888 578,04	158 483 068,04
76	Produits financiers	3 387 449,69	2 170 900,47
66	Charges financières	-133 902 617,95	-148 572 011,77
VI-RESULTAT FINANCIER		-130 515 168,26	-146 401 111,3
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)		3 373 409,78	12 081 956,74
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-1 892 204	-3 502 222

Les annexes

692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 094 571 362,74	2 101 397 261,33
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 093 090 156,96	-2 092 817 526,59
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 481 205,78	8 579 734,74
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE		0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 481 205,78	8 579 734,74

Annexe 09 : Le tableau de comptes de résultats de l'année 2022

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2 611 397 701,84	2 099 377 705,39
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	-3 142 602,81	-10 051 064,86
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 608 255 099,03	2 089 326 640,53
60	Achats consommés	-1 689 348 904,55	0
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-81 933 258,8	-57 750 948,03
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 771 282 163,35	-1 316 413 870,06
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		836 972 935,68	772 912 770,47
63	Charges du personnel	-414 125 908,49	-409 083 519,64
64	Impôts, taxes versements assimilés	-6 687 293,44	0
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		416 159 733,75	336 205 928,66
75	Autres produits opérationnels	1 153 012,5	1 857 272,52
65	Autres charges opérationnelles	0	-54 542,75
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-206 742 073,3	-204 120 080,39
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0

Les annexes

V-RESULTAT OPERATIONNEL		210 570 672,95	133 888 578,04
76	Produits financiers	19 199 208,42	3 387 449,69
66	Charges financières	-221 193 935,41	-133 902 617,95
VI-RESULTAT FINANCIER		-201 994 726,99	-130 515 168,26
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)		8 575 945,96	3 373 409,78
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-2 655 644	-1 892 204
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 628 607 319,95	2 094 571 362,74
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 622 687 017,99	-2 093 090 156,96
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 920 301,96	1 481 205,78
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE		0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 920 301,96	1 481 205,78

Annexe 10 : Le tableau des actifs de l'année 2016

Numéro Comptes	Actifs	Montant Brut	Amort. /Prov.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	25000000	0	25000000	0
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	60000000	0	60000000	45000000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0

Les annexes

48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0

Les annexes

Annexe 11 : Le tableau des actifs de l'année 2017

Numero Comptes	Actifs	Montant Brut	Amort. /Prov.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains	261146956.5	0	261146956.5	261146956.5
2131	Bâtiments	298185768.68	114125623.22	184060145.46	188958125.56
218	Autres immobilisations corporelles	2734967352.49	1168226916.63	1566740435.86	1594295698.15
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associe)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	25000000	0	25000000	25000000
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	35000000	0	35000000	35000000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaisons	0	0	0	0
TNC	TOTAL ACTIF NON COURANT	3354300077.67	1282352539.85	2071947537.82	2104400780.21

Les annexes

3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	1055244864.61	0	1055244864.61	718154065.58
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	205207657.41	0	205207657.41	233802561.67
409+	Autres débiteurs	39605924.68	0	39605924.68	24734572.72
44+	Impôts et assimilés	54480105.47	0	54480105.47	61762648.31
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie	86238.54	0	86238.54	600024746.25
TAC	TOTAL ACTIF COURANT	1354624790.71	0	1354624790.71	1638478594.53
TGA	TOTAL GENERAL ACTIF	4708924868.38	1282352539.85	3426572328.53	3742879374.74

Annexe 12 : Le tableau des actifs de l'année 2018

Numero Comptes	Actifs	Montant Brut	Amort. /Prov.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financieres	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associe)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	25000000	0	25000000	25000000

Les annexes

274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	20000000	0	20000000	35000000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0

Annexe 13 : Le tableau des actifs de l'année 2019

Numéro Comptes	Actifs	Montant Brut	Amort. /Prov.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains	261146956.5	0	261146956.5	261146956.5
2131	Bâtiments	383461606.93	147639423.19	235822183.74	214669921.09
218	Autres immobilisations corporelles	3017567991.18	1510521762.09	1507046229.09	1582286392.58
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0

Les annexes

26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	25000000	0	25000000	25000000
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	20250000	0	20250000	20000000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaisons	0	0	0	0
TNC	TOTAL ACTIF NON COURANT	3707426554.61	1658161185.28	2049265369.33	2103103270.17
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	1363599603.54	0	1363599603.54	1222817265.66
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	190117141.62	0	190117141.62	317596785.49
409+	Autres débiteurs	109789152.81	0	109789152.81	29840017.21
44+	Impôts et assimilés	70029923.23	0	70029923.23	60087043.1
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0

Les annexes

50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie	28099.52	0	28099.52	21100.04
TAC	TOTAL ACTIF COURANT	1733563920.72	0	1733563920.72	1630362211.5
TGA	TOTAL GENERAL ACTIF	5440990475.33	1658161185.28	3782829290.05	3733465481.67

Annexe 14 : Le tableau des actifs de l'année 2020

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	2 092 608 677,32	2 254 902 979,83
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	5 225 840,82	4 336 005,44
73	Production immobilisée	0	0
74	Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 097 834 518,14	2 259 238 985,27
60	Achats consommés	-1 291 431 680,52	-1 433 625 292,99
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-56 259 224,99	-73 019 402,22
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 347 690 905,51	-1 506 644 695,21
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		750 143 612,63	752 594 290,06
63	Charges du personnel	-366 096 066,94	-372 380 836,64
64	Impôts, taxes versements assimilés	-27 055 943,38	-28 625 371,12
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		356 991 602,31	351 588 082,3
75	Autres produits opérationnels	1 391 842,72	57 750
65	Autres charges opérationnelles	-514 760	-755 085,5
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-199 385 616,99	-193 020 689,54
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	0
V-RESULTAT OPERATIONNEL		158 483 068,04	157 870 057,26
76	Produits financiers	2 170 900,47	12 962 565,62
66	Charges financières	-148 572 011,77	-145 661 427,15
VI-RESULTAT FINANCIER		-146 401 111,3	-132 698 861,53
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)		12 081 956,74	25 171 195,73
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-3 502 222	-6 049 266
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0

Les annexes

TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 101 397 261,33	2 272 259 300,89
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 092 817 526,59	-2 253 137 371,16
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 579 734,74	19 121 929,73
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE		0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 579 734,74	19 121 929,73

Les annexes

Annexe 15 : Le tableau des actifs de l'année 2021

N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./PV.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	261 146 956,5	0	261 146 956,5	261 146 956,5
211	Terrains	426 097 338,43	189 057 199,94	237 040 138,49	242 236 687,53
2131	Bâtiments	3 121 896 987,34	1 872 609 682,72	1 249 287 304,62	1 410 891 377,65
218	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	0	0	0	25 000 000
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	20 250 000	0	20 250 000	20 250 000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaison	0	0	0	0

Les annexes

TOTAL ACTIF NON COURANT		3 829 391 282,2 7	2 061 666 882,6 6	1 767 724 399,6 1	1 959 525 021,6 8
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	1 925 629 309,5 3	0	1 925 629 309,5 3	1 339 704 485,4 1
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	229 283 224,83	0	229 283 224,83	156 321 235
409+	Autres débiteurs	844 415 840,11	0	844 415 840,11	156 976 551,17
44+	Impôts et assimilés	53 534 550,16	0	53 534 550,16	54 467 940,4
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie	58 171 343,81	0	58 171 343,81	12 922,16
TOTAL ACTIF COURANT		3 111 034 268,4 4	0	3 111 034 268,4 4	1 707 483 134,1 4
TOTAL GENERAL ACTIF		6 940 425 550,7 1	2 061 666 882,6 6	4 878 758 668,0 5	3 667 008 155,8 2

Annexe 16 : Le tableau des actifs de l'année 2022

N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./PV.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains	261 146 956,5	0	261 146 956,5	261 146 956,5
2131	Bâtiments	464 370 052,12	210 937 050,19	253 433 001,93	237 040 138,49
218	Autres immobilisations corporelles	3 176 458 090,6	2 056 210 773,82	1 120 247 316,78	1 249 287 304,62
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	0	0	0	0
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés	0	0	0	0
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	25 125 000	0	25 125 000	20 250 000
133	Impôts différés actif	0	0	0	0
188	Comptes de liaison	0	0	0	0

Les annexes

TOTAL ACTIF NON COURANT		3 927 100 099,2 2	2 267 147 824,0 1	1 659 952 275,2 1	1 767 724 399,6 1
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	3 171 322 250,2 4	0	3 171 322 250,2 4	1 925 629 309,5 3
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	323 257 415,89	0	323 257 415,89	229 283 224,83
409+	Autres débiteurs	1 607 819 201,1 3	0	1 607 819 201,1 3	844 415 840,11
44+	Impôts et assimilés	61 668 517,43	0	61 668 517,43	53 534 550,16
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	0	0
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie	985 815,1	0	985 815,1	58 171 343,81
TOTAL ACTIF COURANT		5 165 053 199,7 9	0	5 165 053 199,7 9	3 111 034 268,4 4
TOTAL GENERAL ACTIF		9 092 153 299,0 1	2 267 147 824,0 1	6 825 005 475	4 878 758 668,0 5
N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./PV.	Exercice	Exercice - 1

Annexe 17 : Le tableau des passifs de l'année 2016

Numero Comptes	DESIGNATION_SCF_FR	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	560000000	560000000
109	Capital non appelé	0	0
105	Ecarts de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	1333500000	953500000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	1333500000	953500000
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0

Annexe 18 : Le tableau des passifs de l'année 2017

Numero Comptes	DESIGNATION_SCF_FR	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1268000000	560000000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	56746740.47	416425678.64
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe	17267049.79	739162053.07
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	-390840991.24
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
T1	TOTAL1	1342013790.26	1324746740.47
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	877500000	1333500000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	877500000	1333500000
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	430184330.9	304219116.32
444+	Impôts	10459204.47	90758664.26
42+	Autres dettes	13304905.32	23310043.65

Les annexes

52+	Trésorerie Passif	753110097.58	691344810.04
T3	TOTAL3(Total Passif Courant)	1207058538.27	1109632634.27
TGP	TOTAL GENERAL PASSIF	3426572328.53	3767879374.74

Annexe 19 : Le tableau des passifs de l'année 2018

Numero Comptes	DESIGNATION_SCF_FR	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1268000000	1268000000
109	Capital non appelé	0	0
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	941500000	877500000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	941500000	877500000
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0

Annexe 20 : Le tableau des passifs de l'année 2019

Numero Comptes	DESIGNATION_SCF_FR	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1268000000	1268000000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	100846353.73	74013790.26
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe	19121929.73	26832563.47
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
T1	TOTAL1	1387968283.46	1368846353.73
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	493500000	941500000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
T2	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	493500000	941500000
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	334344044.32	170945090.61
444+	Impôts	14731160.85	42878211.41
42+	Autres dettes	29532464.76	15503822.24
52+	Trésorerie Passif	1522753336.66	1193792003.68
T3	TOTAL3(Total Passif Courant)	1901361006.59	1423119127.94

Les annexes

TGP	TOTAL GENERAL PASSIF	3782829290.05	3733465481.67
-----	-------------------------	---------------	---------------

Annexe 21 : Le tableau des passifs de l'année 2020

N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 268 000 000	1 268 000 000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	119 968 283,46	100 846 353,73
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe	8 579 734,74	19 121 929,73
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
TOTAL1		1 396 548 018,2	1 387 968 283,46
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	241 493 042	493 500 000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)		241 493 042	493 500 000
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	358 162 366,16	334 344 044,32
444+	Impôts	22 897 744,69	14 731 160,85
42+	Autres dettes	117 066 914,65	29 532 464,76
52+	Trésorerie Passif	1 530 840 070,12	1 522 753 336,66

Les annexes

TOTAL3(Total Passif Courant)		2 028 967 095,62	1 901 361 006,59
TOTAL GENERAL PASSIF		3 667 008 155,82	3 782 829 290,05
N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1

Annexe 22 : Le tableau des passifs de l'année 2021

N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 268 000 000	1 268 000 000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	119 968 283,46	100 846 353,73
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe	8 579 734,74	19 121 929,73
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
TOTAL1		1 396 548 018,2	1 387 968 283,46
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	241 493 042	493 500 000
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0
TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)		241 493 042	493 500 000
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	358 162 366,16	334 344 044,32
444+	Impôts	22 897 744,69	14 731 160,85
42+	Autres dettes	117 066 914,65	29 532 464,76
52+	Trésorerie Passif	1 530 840 070,12	1 522 753 336,66

Les annexes

TOTAL3(Total Passif Courant)		2 028 967 095,62	1 901 361 006,59
TOTAL GENERAL PASSIF		3 667 008 155,82	3 782 829 290,05
N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1

Les annexes

Annexe 23 : Base de données des indicateurs de compétitivité de BIMO.

Les années	2016	2017	2018	2019(An ne de la certificati on)	2020	2021	2022
Production de l'exercice	2331006 157,43	2347276 828,85	2467098 783,69	2259238 985,27	2097834 518,14	2089326 640,53	2608255 099,03
consomation de lexercice	- 1780255 860,23	- 1788635 632,40	- 1784210 553,99	- 1506644 695,21	- 1347690 905,51	- 1316413 870,06	- 1771282 163,35
Valeur ajoute	5507502 97,20	5886405 66,45	6828882 29,70	7525942 90,06	7501436 12,63	7729127 70,47	8369729 35,68
Chiffre d'affaires (ventes)	2328132 251,35	2351286 119,46	2467756 627,08	2254902 979,83	2092608 677,32	2099377 705,39	2611397 701,84
Résultats net	7391620 53,07	1726704 9,79	2683256 3,47	1912192 9,73	8579734, 74	1481205, 78	5920301, 96
Fonds propres (capitaux propre) (total l passif)	1324746 740,47	1342013 790,26	1368846 353,73	1387968 283,46	1396548 018,20	1398029 223,98	1424605 771,46
TOTAL ACTIF	3742879 374,74	3426572 328,53	3733465 481,67	3782829 290,05	3667008 155,82	4878758 668,05	6825005 475,00
INVESTISS EMENT (total actif non courant)	2104400 780,21	2071947 537,82	2103103 270,17	2049265 369,33	1959525 021,68	1767724 399,61	1659952 275,21
Capitaux engage (total général passif)	3767879 374,74	3426572 328,53	3733465 481,67	3782829 290,05	3667008 155,82	4878758 668,05	6825005 475,00
Total dettes (total passif courant)	1109632 634,27	1207058 538,27	1423119 127,94	1901361 006,59	2028967 095,62	2452356 972,73	2652841 486,87
resultat opérationnel	9968298 2,86	9661977 1,75	1492395 46,50	1578700 57,26	1584830 68,04	1338885 78,04	2105706 72,95
Excedent brut d'exploitatio n	2438869 55,41	2550091 71,63	3312719 08,13	3515880 82,30	3569916 02,31	3362059 28,66	4161597 33,75

TABLE DES MATIÈRE

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Liste des abréviations

Résumé

INTRODUCTION GENERALE A

**CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA
CERTIFICATION ISO 22000..... 1**

SECTION 1 . LES CONCEPTS DE LA QUALITE..... 3

1 Définition de la qualité..... 3

2 L'historique et l'évolution du concept qualité..... 3

2.1 Le contrôle qualité..... 5

2.1.1 Le contrôle a posteriori..... 5

2.1.2 Le contrôle a priori 5

2.2 L'assurance qualité : 6

3 Les formes de la qualité 6

3.1 La qualité interne..... 6

3.2 La qualité externe..... 7

SECTION 2. LA CERTIFICATION ET LA NORMALISATION 8

1 Définition de la certification 8

1.1 Types de certification 9

1.1.1 Certification de Produit 9

1.1.2 Certification de Service 9

1.1.3 Certification de Personnes (ou Certification de Compétences)..... 9

Table des matières

1.1.4	Certification de Système	9
2	Les exigences relatives à la documentation	10
3	Définitions de la norme	10
3.1	Les typologies de normes	11
3.1.1	Les normes selon le contenu	11
3.1.2	Selon la structure	12
4	Les organismes de certification en Algérie	12
4.1	L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC).....	12
4.2	Institut Algérien de Normalisation (IANOR)	13
4.3	Le Centre Algérien de Contrôle de la Qualité et de l'Emballage (CACQE).....	14
5	Présentation de l'ISO	15
SECTION 3. PRESENTATION DE LA NORME ISO 22000 ORIENTATION ET CONTENU		16
1	L'historique de la norme ISO 22000	16
2	Autours de la norme ISO 22000.....	18
2.1	La définition de la norme ISO 22000.....	18
2.2	Domaine d'application de la norme ISO 22000	18
2.3	Les principes de la norme ISO 22000 : 2018	19
2.3.1	L'interactivité de la Communication	20
2.3.2	Management de système.....	21
2.3.3	Le programme prérequis.....	22
2.3.4	Les Principes de l'HACCP	22
3	Besoin de la certification ISO 22000 pour les entreprises en Algérie : Conformité réglementaire et avantages compétitifs	24
4	La méthode HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	25
4.1	Principes fondamentaux du HACCP	25
4.2	Pratiques de l'HACCP	26
CHAPITRE II : LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE.....		29
SECTION 1 . LES FONDEMENTS DE LA COMPETITIVITE		31

Table des matières

1	Les niveaux d'analyse de la compétitivité	31
1.1	La compétitivité au niveau macroéconomique.....	31
1.2	La compétitivité au niveau méso-économique	33
1.3	La compétitivité au niveau microéconomique	33
SECTION 2 . L'EVALUATION DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....		36
1	La mesure de la compétitivité des entreprises.....	36
2	Les Types de Compétitivité.....	37
2.1	La Typologie en Termes de Prix.....	37
2.2	Typologies en termes de temps	38
3	Les Indicateurs de Mesure de la Compétitivité d'Entreprise	39
3.1	Définition de l'indicateur	39
3.2	Le carré de la compétitivité.....	41
3.2.1	La productivité	41
3.2.2	La qualité.....	42
3.2.3	La Flexibilité	42
3.2.4	L'innovation.....	43
3.3	Les indicateurs relatifs à la part du marché.....	43
3.4	Autres indicateurs.....	45
4	Les facteurs de la compétitivité.....	46
4.1	Les facteurs internes.....	46
4.2	Les facteurs externes	48
SECTION 3. ANALYSE DES ETUDES ANTERIEURES SUR LA CERTIFICATION ISO 22000 ET SON IMPACT SUR LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....		49
1	Les études réalisées au niveau national.....	49
2	Les études menées au niveau international	50
CHAPITRE III : L'IMPACT DU CERTIFICATION ISO 22000 SUR LA COMPETITIVITE AU SEIN DU BIMO.....		55
SECTION 1. PRESENTATION DU CADRE DE REALISATION DE RECHERCHE.....		57
1	Présentation du groupe BIMO.....	57

Table des matières

1.1	Statuts juridiques	57
1.2	Les effectifs :	59
2	Présentation de la S.A.R.L Gaufretterie BIMO.....	59
2.1	Fiche Signalétique de BIMO	59
2.2	La gamme de produits	60
2.3	L’organigramme de la SARL Gaufretterie BIMO	61
2.4	Les processus de la Gaufretterie BIMO	61
2.4.1	Les missions de chaque processus.....	62
2.5	Cartographie des processus	65
SECTION 2 . METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		66
1	Importance de l’analyse comparative.....	66
2	Approche et procédure pour l’étude et l’analyse comparative	67
3	Collecte des données :	68
SECTION 3 . ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....		69
1	Les indicateurs de compétitivités	70
1.1	La valeur ajoutée	70
1.2	Le Chiffre d’affaires :	71
1.3	La rentabilité des fonds propre RFP	73
1.4	La rentabilité des ventes (ROS).....	74
1.5	La rentabilité économique ROA.....	76
1.6	Investissement (inves).....	77
1.7	Efficienc e économique VECE.....	79
1.8	politique d’endettement ENDT	80
1.9	Taux de rotation des actifs.....	82
1.10	Taux de marge	83
1.11	Le return on capital Employed (ROCE).....	85
CONCLUSION GENERALE		89
BIBLIOGRAPHIE		
LES ANNEXES		

TABLE DES MATIÈRE