

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira - Bejaia



*Faculté des sciences économiques, des sciences
de gestion et commerciales*

Département des sciences de gestion

*Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion
Spécialité : Management*

Thème :

*L'impact de la mise en place d'un système de management
intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de
l'entreprise.*

Cas : L'entreprise Portuaire Bejaïa (EPB)

Préparé par :

Encadré par :

M^{lle}. MEDDOUR Amina

D^r: MEZIANI MUSTAPHA

M^{lle}. LALAOUI Zahoua

SOUTENU LE : 25 JUIN 2018

Devant le jury composé de :

Président : P^r KHARBACHI HAMID

Examineur : M^{me} DJEMAI

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur M^r MEZIANI, pour ses précieux conseils et son aide et sa disponibilité durant toute la période du travail.

Nous remercions particulièrement la directrice du port M^{ME} LAHLAH ZINA pour sa compréhension et sa disponibilité durant tout le stage.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier M^R. BACHIR OUBOUZID pour son aide, pour ses précieux conseils et pour ses encouragements. et toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

Que dieu leur procure bonne santé et longue vie

*Ames chères sœurs SOUAD et RABIAA pour leur encouragement permanents,
et leur soutien moral*

*A mon cher frère SADMI qui ne cessé d'être pour moi un exemple de
persévérance, de courage et de générosité*

*A celui que j'aime beaucoup et qui m'a soutenu tout au long de ce travail mon
marie MOUNIR, pour sa présence et son engagement sans réserves à mes côtés,*

*A mes beaux parents que j'adore et à mes belles sœur IMEN pour sont aide
particulier que je n'oublierai pas et WISSEM la mignonne*

Son oublie mes petits anges ALINE, ASSINATE et notre nouveau ANIA

A mes chères tante et tous mes cousins et cousines

*A ma binôme Zahoua, et à toute mes amis RYMA, IMEN, BILAL, MASSI,
SAIDA, AMINA, YASSMINE, SUSSUNA, à notre enseignant HASSANI
MADJID, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail
soit possible, merci d'être toujours l'à pour moi.*

MEDDOUR AMINA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail : à ma mère et mon père et leur exprime ma profonde gratitude pour l'éducation qu'ils m'on prodigué, en m'assurant tous les moyens nécessaires, au prix de grands sacrifices et ce depuis mon enfance.

A mes chers frères ABDELHAK, FARHAT, AYMEN, ISLAM.

Et sans oublier mes cousines et cousins

Je dédié aussi ce travail précieusement à JANEM, et à mes chères copines

Et surtout ma chère binôme AMINA qui m'a supportée durant tout la période de préparation de ce travail et en qui j'avais trouvé l'entente dont j'avais besoin.

Sans oublier tous les gens qui m'aiment.

Enfin nous prions dieu que cette soutenance et fera signe de persévérance et que nous serions enchantés par notre travail honoré.

LALAOUI ZAHOUA

Liste des tableaux

Tableau N°01: Attentes spécifiques des parties intéressées

Tableau N°02 : Répartition des travailleurs sondé

Tableau N°03 : Répartition genre (homme, femme)

Tableau N°04: Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau N°05 : Répartition de niveau d'instruction au sien de l'EPB

Tableau N°06 : Répartition des employés par rapport à leurs anciennetés

Tableau N°07 : Catégorie Socio Professionnelle

Tableau N°08 : Connaissance de QSE

Tableau N°09 : SMI et la productivité de l'entreprise

Tableau N°10 : Relation entre le SMI et les parts de marchés

Tableau N°11 : SMI et la qualité de service

Tableau N°12 : SMI et la satisfaction clients

Tableau N°13 : Contrainte de la mise en place de QSE pour les entreprises

Tableau N°14 : QSE et l'avantage concurrentiel

Tableau N°15 : Pertinence de l'amélioration continue pour le bon fonctionnement du SMI

Tableau N°16 : SMI et la satisfaction des travailleurs

Tableau N°17 : Répartition des rejets e l'entreprise

Tableau N°18 : Changement après la mise en place d'un SMI

Tableau N°19 : Rapport entre la réussit ou l'échec de SMI et l'implication de personnel

Tableau N°20 : Amélioration de SST après la mise en place de SMI

Tableau N°21 : Amélioration de travail après la mise en place de SMI

Tableau N°22 : Adaptation aux mutations de l'environnement

Tableau N°23 : Formation sur le SMI

Tableau N°24 : Impact sur la qualité des produits et services

Tableau N°25 : Impact sur la sécurité et le bien être au travail

Tableau N°26 : Impact sur la protection de l'environnement

Tableau N°27 : Acquisition des nouveaux clients

Tableau N°28 : QSE est un effet de mode

Tableau N°29 : Développement du management intégré et la demande des clients

Tableau N°30 : Impact de la mise en place du SMI sur la compétitivité

Tableau N°31 : Impact du SMI sur les performances organisationnelles

Tableau N°32 : Nombre de réponse sur les types de navires traités

Tableau N°33 : Durée de présence au port de Bejaia

Tableau N°34 : Nombre moyen des escales au port de Bejaia

Tableau N°35 : Evaluation du trafic au niveau du port de Bejaia

Tableau N°36 : Escales dans les autres ports durant les quatre dernières années

Tableau N°37 : Ports des escales hors Bejaia

Tableau N°38 : Raisons qui poussent à faire escale dans les autres ports

Tableau N°39 : Intention de changement de port

Tableau N°40 : Qualité des prestations de remorquage du l'EPB

Tableau N°41 : Nouveaux équipements mis à la disposition des clients à travers la prestation
d'une pompe d'aspiration d'une grue ou d'un treuil de remorqueur

Tableau N°42 : Sécurité des prestations assurée par les remorqueurs de l'EPB

Tableau N°43 : Tarifs remorquage appliqués au forfait

Tableau N°44 : Changement de port si les tarifs des prestations de l'EPB augmentent

Tableau N°45 : Application des nouveaux tarifs de pilotage et d'amarrage au forfait

Tableau N°46 : Réactivité de L'EPB par rapport aux besoins des consignataires

Tableau N°47 : Délai de traitement des réclamations des consignataires

Tableau N°48 : Suites données aux réclamations des consignataires interrogés

Tableau N°49: Prévisions des consignataires en matière de trafic pour l'année 2019

Tableau N°50 : Nature des produits importer/exporter

Tableau N°51 : Chiffre d'affaires des importateurs au cours des quatre dernières années

Tableau N°52 : Evolution du volume d'importation au cours des quatre dernières années

Tableau N°53 : Durée de présence au port de Bejaia

Tableau N°54 : Autres ports transités par les importateurs interrogés durant les quatre dernières années

Tableau N°55: Ports utilisés hors celui de Bejaia

Tableau N°56 : Raisons qui poussent à transiter par d'autres ports

Tableau N°57 : Intention des importateurs sur le changement de port

Tableau N°58 : Délai de traitement des navires des importateurs interrogés par l'EPB

Tableau N°59: Qualification des équipements mis à la disposition des navires des importateurs interrogés

Tableau N°60: Sécurité des prestations assurée par les remorqueurs de l'EPB

Tableau N°61 : Délai de séjours des marchandises des importateurs dans le port de Bejaia

Tableau N°62 : Tarifs remorquage appliqués au forfait

Tableau N°63 : Changement de port, si les tarifs des prestations de l'EPB augmentent

Tableau N°64 : Réactivité de L'EPB par rapport aux besoins des importateurs

Tableau N°65 : Délai de traitement des réclamations des importateurs

Tableau N°66 : Suites données aux réclamations des consignataires interrogés

Tableau N°67 : Importance des informations fournies par l'EPB

Tableau N°68 : Autres ports transités par les transitaires interrogés durant les quatre dernières années

Tableau N°69: Ports utilisés hors celui de Bejaia

Tableau N°70 : Raisons qui poussent les transitaires à choisir un autre port

Tableau N°71: Délai de traitement des navires

Tableau N°72 : Appréciations des transitaires sur les nouvelles acquisitions (grues, chariots,.....) et leur impact positif sur les prestations de service de l'EPB

Tableau N°73 : Qualification des transitaires de la sécurité lors de la manipulation de vos marchandises

Tableau N°74 : Tarifs appliqués actuellement par l'entreprise portuaire de Bejaïa

Tableau N°75 : Augmentation des tarifs des prestations portuaires de l'EPB

Tableau N°76 : La réactivité de l'EPB par rapport aux besoins des transitaires

Tableau N°77 : Qualification de délai de traitement des réclamations

Tableau N°78 : Suites données aux réclamations des transitaires interrogés

Tableau N° 79 : Délai de facturation

Liste des figures

Figure n° 01 : Représentation graphique de la boucle PDCA

Figure n° 02 : Intégration des trois systèmes en un seul

Figure n° 03 : Parties intéressées au QSE

Figure n° 04 : Finalité des différents référentiels de système de management

Figure n° 05 : Exemple de la pyramide de document SMI

Figure n° 06 : Intégration QSE des principes de management

Figure n° 07 : Carré de la compétitivité

Liste des abréviations

- AFAQ** : Association Française pour L'assurance de la Qualité
- AFNOR** : Association Française de Normalisation
- AT** : Accident de travail
- BSI** : British Standards Institute
- DAM** : Direction Audit et Management
- DC** : Direction Capitainerie
- DDD** : Direction Domaine et Développement
- DFC** : Direction Finances et Comptabilité
- DL** : Direction Logistique
- DMA** : Direction Audit et Management
- DPW** : Dubaï Ports Word
- DR** : Direction Remorquage
- DRH** : Direction Ressources Humaines
- DSI** : Direction des systèmes D'informations
- DZLEP** : Direction Zones Logistiques Extra Portuaires
- EDI** : Echange de Données Informatisé
- EPE** : Entreprise Publique Economique
- INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economique
- ISO** : International Standard Organization
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OIT** : Organisation Internationale de Travail
- OHSAS** : Occupation Health and Safety Assessment Series

PDCA : Plan Do Check Act

PME : Petite Moyenne Entreprise

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

QSE : Qualité Sécurité Environnement

SGS : Système de Gestion de la sécurité

SME : Système de Management Environnemental

SMI : Système de Management Intégré

SMQ : Système de Management de la Qualité

SMSST : Système de management Santé Sécurité au Travail

SPA : Société Par Actions

SST : Santé Sécurité au Travail

RSE : Responsabilité Sociale et Environnement

RSMI : Responsable du Système Management Intégré

TQM : Total Quality Management

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités et concepts de management intégré (qualité sécurité environnement)	
Section 01 : Management de la qualité	05
Section 02 : Management de la sécurité	13
Section 03 : Management de l'environnement	20
Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité	
Section 01 : Les différentes modalités de l'intégration.....	37
Section 02 : Construction d'un système du management intégré.....	46
Section 03 : La compétitivité et le système de management intégré.....	55
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie d'enquête	
Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire Bejaia (EPB).....	65
Section 02 : les voies d'intégrations et compétitivité de l'entreprise.....	72
Section 03 : méthodologie de recherche et analyse des résultats	77
Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête	
Section 01 : analyse des résultats de l'entretien.....	82
Section 02 : analyse des résultats destinés aux travailleurs de l'EPB.....	88
Section 03 : analyse des résultats destinés aux clients de l'EPB.....	102
Conclusion générale	124
Résumé	

Introduction
générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans le cadre de l'amélioration de leur image et de gain de confiance des clients, beaucoup d'entreprises procèdent à la démarche de certification, pour qu'une tierce partie donne une assurance écrite de conformité de leur produit à des exigences spécifiées, qui se basent sur le contrôle, l'audit et l'analyse des résultats.

La réduction des coûts, la diversification de l'offre, la satisfaction des exigences des parties intéressées, l'augmentation de l'efficacité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises, constituent les avantages d'adoption du système management intégré au sein d'une entreprise.

Le système management intégré est constitué de trois normes, ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, la spécification OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail, la combinaison des exigences de ces composantes permet une meilleure efficacité de l'entreprise.

Le maintien du SMI comme état d'esprit, ne peut être garanti sans une forte sensibilisation, implication, motivation et prise en charge totale en matière de santé et de sécurité du personnel lors du travail, où seule une communication efficace et participative permet de garantir l'adhésion permanente au système.

Selon Fabrice Bonnifet¹, la mise en œuvre d'une politique de management intégré QSE en entreprise, n'est pas une démarche unilatérale. Elle dépend en effet beaucoup de l'attitude des parties prenantes de ses secteurs d'activités².

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant l'orientation et le contrôle en matière de qualité. Son implantation se réalise par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, où l'obtention des résultats, la satisfaction des besoins, le renforcement de la compétitivité et la diminution systématique des risques constituent l'objectif qualité.

¹ Directeur développement durable et QSE du Groupe français Bouygues, président du comité Qualité- Sécurité- Environnement de l'AFAQ, et membre du comité de certification de SGS, et également coauteur de "Qualité- Sécurité- Environnement. "Construire un système de management Intégré"

² <http://www.ecollectivités.net/article/actualité/fabrice-bonnifet-directeur-développement-durable-qse-du-groupe-bouygues/index.html> (20/05/2018 à 21h42).

Introduction générale

Le système de management de la sécurité vise à identifier et à anticiper les risques et danger inhérents lors du travail, puis faciliter la gestion des risques santé ou sécurité au travail associés aux activités de l'entreprise.

Le système de management environnemental est un instrument de maîtrise de conséquences des activités quotidiennes sur l'environnement, qui devient un outil de travail et un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise.

Une étude sur les bénéfices de l'ISO 14001, a été publiée par L'INSEE en 2008³, suggère que les établissements certifiés concentrent leurs efforts sur des actions susceptibles de réduire non seulement leur impact négatif sur l'environnement mais aussi leurs coûts de production, réduire immédiatement les prélèvements d'eau de l'ordre de (8%), diminuer progressivement les émissions de dioxyde de carbone ainsi que des consommations de combustibles, diminuer la consommation d'énergie de 1 % par an après la certification.

La réussite d'un système de management intégré constitue l'avantage concurrentiel pour les entreprises, ainsi qu'un nouveau challenge. La mise en place de ce système peut permettre aux organismes de se développer face à la concurrence de manière durable. En effet, l'intégration offre aux entreprises la possibilité de maîtriser les risques, réduire les coûts des non conformités et la satisfaction de toutes les parties intéressées en suivant la démarche de l'amélioration continue.

La concurrence occupe une place monumentale dans les éléments d'orientation de la politique de l'entreprise. Pour cette raison, toute entreprise ambitionnant que ses activités s'inscrivent dans la durée doit intégrer dans son quotidien la notion de compétitivité.

Dans ce sens là, une étude réalisée au Maroc sur 20 entreprises engagées dans une démarche de QSE, consiste à diagnostiquer l'impact de SMI sur la compétitivité et la performance de ses entreprises. Cette étude a abouti à des résultats négatifs, c'est-à-dire les objectifs de SMI ne sont pas atteints par la totalité des entreprises diagnostiquées⁴.

Par conséquent, à l'aide des différents outils de recherche utilisés dans notre étude de cas au sein de l'entreprise portuaire Bejaia, nous allons essayer d'analyser si la mise en place

³Nicolas RIEDINGER et Céline HEVNOT, Insee « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française », in Économie et Statistique N°411, 2008, in www.lrqg.fr/ISO9001.

⁴**Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A**, (Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocain, publier le 16 may 2013, HAL Id : hal-00823160.

Introduction générale

de SMI à apporter un plus à l'entreprise, ainsi de mesurer si les objectifs en terme qualité, sécurité et environnement sont atteints.

C'est dans ce contexte-là, que nous nous fixons à travers ce mémoire, l'objectif d'étudier l'impact de la mise en place du système de management intégré (QSE), au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia sur la compétitivité.

Cela nous a ramené à poser la question principale suivante : **L'amélioration de la compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia est-elle liée à la mise en place d'un système management intégré (QSE) ?**

Hypothèses :

Nous supposons, comme réponses avancées à notre problématique, que :

H₁ : La mise en place d'une démarche QSE permet d'obtenir un avantage concurrentiel et une meilleure compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

H₂ : Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaia conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place de ce système de management.

Afin de répondre à notre problématique, et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fixés comme objectif, l'étude sur la mise en place d'un système management intégré au sein d'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Pour réaliser l'objectif tracé, nous allons opter pour la méthodologie suivante :

L'étude théorique et l'analyse bibliographique relative à la qualité, sécurité et environnement, ainsi que les concepts de normalisation et certification dans le premier chapitre.

Puis, dans le deuxième chapitre, l'intégration des trois systèmes (qualité, sécurité et environnement), leurs exigences, étapes de construction, et en fin le système de management intégré et la compétitivité de l'entreprise.

L'étude pratique consiste à distribuer les questionnaires aux travailleurs et les clients de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, et d'adresser un guide d'entretien pour des cadres ; Puis représenter et interpréter les résultats recueillis par une démarche descriptive et analytique, dans le but d'exposer et de clarifier les résultats obtenues.

Chapitre I

*Généralité, et concepts de
management intégré (Qualité,
Sécurité et Environnement)*

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Introduction

Le système management intégré (qualité ISO 9001, OHSAS pour sécurité et santé au travail, 14001 pour l'environnement) est considéré comme l'axe stratégique des organisations qui leur permet de réduire les coûts, satisfaction des exigences de toutes les parties intéressées et il lui permet de se montrer efficaces et compétitives dans les activités qu'elles exercent et dans le domaine où elles étaient peu challengées jusqu'à présent.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter intégralement : les notions de la qualité, la sécurité et l'environnement, ainsi que les concepts de normalisation, et certification ensuite nous allons aborder les définitions de l'intégration et le système de management intégré.

Section 01 : Le management de la qualité :

La qualité aujourd'hui joue un rôle très pondérant dans les entreprises, elle est devenue une fonction essentielle au sein de ses dernières, qui leur permet de se différencier et de faire face à la concurrence.

1.1. Le concept qualité :

Le concept qualité est interprété différemment, Pour certains c'est le degré d'excellence et de puissance, et pour d'autres c'est la réponse aux besoins. Signifiant aussi la façon de penser pour le client, où la qualité est une manière de répondre à ses exigences qui veut dire satisfaction. Par contre pour les entreprises la qualité est devenue un outil de management, un indice de choix essentiel, un élément indispensable de la création d'une dynamique de production dans l'organisation.

La définition de la notion qualité a été précisée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Selon cette dernière, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁵.

De là, il s'agira de satisfaire les besoins et exigences traduisent par le client, et être vigilant à ses observations ou à ses propositions.

⁵ NF EN ISO 9000 :2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.1.1), p. 7

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

1.2 L'évolution de concept qualité :

L'évolution de concept qualité a connu trois stades à savoir :

- Le contrôle qualité ;
- L'assurance qualité ;
- La qualité totale ou le management de la qualité.

1.2.1. Le contrôle de la qualité :

Le contrôle de qualité est défini par la norme ISO 8402 :1994, comme « l'activité telle qu'une mesure examine, essayé de passer au calibre d'une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées, en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques »⁶. De ce fait, l'objectif essentiel du contrôle qualité est la détection des défauts et la maîtrise de la qualité du produit final.

Cette phase est relative à une vérification finale d'un ensemble de produit à la fin du processus de production, pour juger la conformité des produits aux exigences préétablie. Le contrôle qualité est d'une nature limitée, car les défauts sont seulement constatés à la fin du processus de fabrication (contrôle à posteriori), ces défauts ne sont pas éliminés à l'amont, et ceci entraîne des pertes importantes pour l'entreprise et s'avère de plus en plus coûteuse, cette phase reste insuffisante face à la complexité des exigences et à la croissance des marchés.

1.2.2. L'assurance qualité :

L'assurance qualité correspond à la recherche de la maîtrise des processus de production et de la qualité. De plus dans cette période les consommateurs sont devenus plus exigeants au niveau de la performance de produit, il s'agit de mettre sous contrôle un ensemble de processus dans le but d'obtenir des produits conformes au niveau de la qualité voulue.

L'assurance qualité est « la partie du management de la qualité visant à donner confiance pour que les exigences en matière de la qualité soient satisfaisantes »⁷

⁶ La norme ISO 8402 :1994

⁷ La norme ISO 9000 :2000 in DURET et PILLET, op.cit. P54

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

L'assurance de la qualité peut être définie comme un «ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requis »⁸

Ainsi elle repose sur des référentiels, qui sont des documents de référence sur lesquels une organisation s'appuie pour mettre en place sa démarche qualité, Ces références peuvent être internes comme des normes d'entreprises ou bien externe comme les normes ISO.

1.2.3. La qualité totale ou le management de la qualité :

Le management de la qualité total est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres visant au succès à long terme par la satisfaction des clients, et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »⁹

Celui-ci se base principalement sur la satisfaction client par la mise en place d'une politique qualité, des différents outils et de moyens dans toutes les entreprises. Le management de la qualité totale regroupe un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une l'entreprise, la qualité n'est plus centré sur l'assurance de la qualité de production mais implique la participation de la haute direction, ce concept était élaboré par les grands chercheurs et théoriciens ce qui a permis la construction de la théorie TQM. Cette théorie doit intégrer la satisfaction des ressources humaines que ça soit à l'intérieur où à l'extérieur de l'organisme.

L'évolution du concept qualité est arrivé à la phase la plus élevé (TQM), puisque c'est une manière d'être et de penser pour la firme, c'est-à-dire il inclue l'application des principes de la gestion de la qualité et à tous les branche de gestion. Le TQM exige que ces principes soient appliqués dans chaque branche et à chaque niveau de l'organisation.

L'objectif de management de la qualité totale n'est plus comme avant, d'avoir un produit de qualité mais aussi d'avoir une organisation de qualité. Dans la fonction de l'organisation ce qui compte principalement est la bonne qualité d'un management pour produire.

⁸François CABY, Virginie LOUISE, XXI^e siècle vers le management de la confiance, édition ECONOMICA, paris, 2002, p. 12

⁹ ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité », 2^eme édition, afnor, 2010, P 10.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Le TQM se traduit par la satisfaction de toutes les parties intéressées et prenantes de l'organisation, le client représente une préoccupation importante, c'est l'un des principes fondamentaux de ce type de management, c'est à lui de juger la qualité de produit, sa vision est essentielle pour l'organisation en tant que personne externe à l'organisation, car tout produit fabriqué ou un service est fait pour répondre à ses exigences.

1.3. Les enjeux de management de la qualité :

Plusieurs enjeux qualité sont à énumérer : enjeux économiques, stratégiques et humains¹⁰ :

1.3.1. Enjeu économique :

Fondée sur des techniques précises et rigoureuses, la qualité contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise, ainsi que la maîtrise des processus relative à la production et le respect de toutes les exigences légales ou réglementaires des clients.

1.3.2. Enjeu commercial :

Grace à la mise en place d'un mode d'organisme, l'entreprise peut se distinguer des concurrents, gagner et maintenir des parts de marché, aussi de satisfaire durablement ses clients en répondant précisément à leurs attentes et en mettant à leur disposition des produits et des services de plus en plus diversifiés et personnalisés.

1.3.3. Enjeu humaine et techniques :

La formation de personnel qualifié, la créativité et la responsabilité à tous les niveaux, permettent de cette façon à chacun quelle que soit sa fonction, de devenir un acteur au sein de l'entreprise et de trouver plus de sens à son travail. Chaque individu est reconnu comme pierre angulaire de l'organisation, car plus l'entreprise est consciente des enjeux elle pourra mieux répondre aux objectifs d'excellence et d'efficacité.

1.4. Définition de système de management de la qualité :

Un système peut être défini comme « un ensemble d'éléments interactifs. Autrement dit, le système management doit prendre en compte dans ses décisions d'une part des changements dans l'environnement qui peuvent affecter des éléments du système, et d'autre

¹⁰ Bernard Forman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, (Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système management intégré), édition AFNOR, 2007, p42-44.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

part toute modification d'un élément du système qui peut avoir un impact sur les autres éléments¹¹.

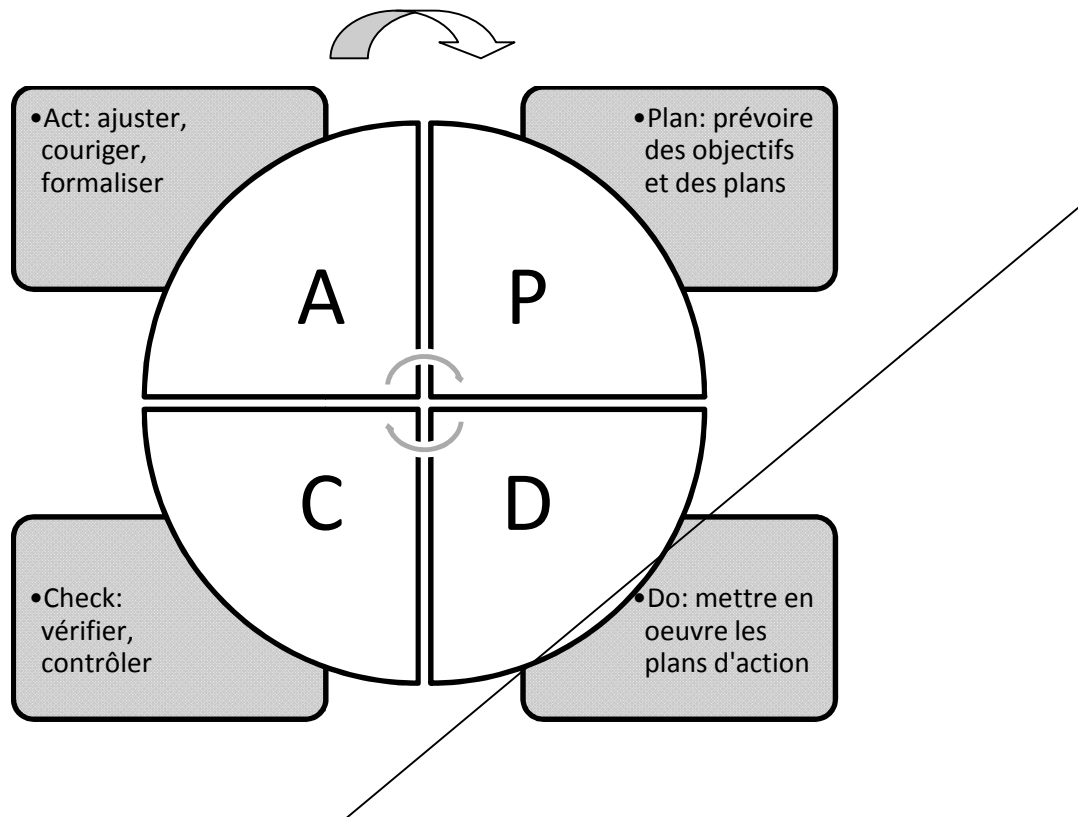
Le système de management de la qualité permet de garantir la satisfaction des clients. C'est une démarche basée sur l'approche processus qui nécessite des modifications dans le temps pour répondre à l'évolution des besoins et des exigences des clients. L'entreprise doit, par conséquent, mettre en œuvre des améliorations. Modifier le SMQ demande une boucle PDCA qui représente la succession des phases suivantes : planifier, faire, vérifier et agir :

- Planifier (plan) : il faut avant tout planifier toutes les actions à mener pour un progrès par rapport aux objectifs stratégiques et à la politique de l'entreprise ;
- Déployer ou réaliser (do) : il faut s'assurer de l'avancement des actions d'amélioration déjà planifiées ;
- Contrôler (check) : au terme de la réalisation des actions, il faut vérifier l'efficacité. Il est nécessaire de constater que l'objectif visé au départ est atteint et que la mise en œuvre de cette action guide bien l'entreprise vers ses objectifs stratégiques ;
- Agir ou réagir (act) : pour chaque action, une vérification d'atteinte d'objectif doit suivre par une réaction.

¹¹ Frédéric Canard., management de la qualité, édition l'extenso, p144.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Figure n° 01 : représentation graphique de la boucle PDCA :



Source : GILLET-GOINARD, (F) et BERNARD, (S) : Réussir la démarche qualité, éditions d'Organisation, Paris, 2009, P.51

1.5. Le référentiel ISO version 2015 :

ISO 9001 : 2015 définit les exigences pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification. Toutes les organisations, grandes ou petites, quel que soit leur domaine d'activité, peuvent utiliser cette norme. Plus d'un million d'entreprises dans plus de 170 pays appliquent cette norme.

1.6. La certification et les normes de la famille ISO 9000:

1.6.1. La certification :

La certification est définie comme étant « une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un service, un système, un organisme est conforme à des exigences spécifiées »¹²

Cette certification s'appuie sur des résultats d'analyses, de contrôles et d'audits. Son but est de donner confiance aux clients et d'améliorer l'image de l'entreprise.

¹² COURET A., Igalens J., Penan H., La Certification. Paris : Presses Universitaires de France, 1995.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leurs relations avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiées ainsi que des pouvoirs publics.

L'organisme certificateur délivre un certificat servant de reconnaissance officielle elle est temporaire puisque l'obtention de la certification a une durée de validité de 3 ans, sachant que l'organisation doit renouveler son homologation en effectuant un audit de suivi. Une certification ISO est un engagement pour l'entreprise afin d'améliorer ses performances et être tous les jours plus efficace en qualité des services fournis ainsi que le management de l'équipe.

1.6.2. La normalisation :

La grande majorité des produits ou services est conforme à des normes, à une règle commune. Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation qui est : « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, fournit pour des usages communs et répétés les règles, les lignes directrices et les caractéristiques des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

La normalisation est une activité qui vise à produire des normes, cette dernière est un recueil, d'exigence en terme de système de management de la qualité SMQ, de processus et de produit. Il faut distinguer les normes génériques et les normes spécifiques, les normes facultatives et les normes obligatoires, les normes nationales et les normes internationales.

La nouvelle famille des normes ISO 9000 comprend les normes suivantes ¹³:

- **ISO 9000**, « Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire » ;
- **ISO 9001**, « Systèmes de management – Exigences » (seule norme d'exigences pour l'assurance de la qualité du produit et l'accroissement de la satisfaction du client) ;

¹³Bernard FROMAN., Jean-Marc GEY., Fabrice Bonnifet, « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007, p12.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

- **ISO 9004**, « Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances » (seule norme de recommandations ouvrant la voie au management total de la qualité, TQM, et aux prix qualité).

1.6.2.1. Définition de l'organisation internationale de l'organisation (ISO) :

International Organization for Standardization (ISO), «est une organisation internationale de standardisation (normalisation) créée au 1947, son siège est à GENEVE. Elle a une activité de publication des normes internationales dans différents domaines d'activité, est une fédération qui regroupe l'ensemble des activités ».

Section 02 : le management de la sécurité :

La santé et la sécurité au travail font parties du quotidien de l'entreprise, elle est au centre des préoccupations des dirigeants et salariés de l'entreprise.

2.1.La définition de la sécurité :

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable » Norme ISO 8402 (1994).

La sécurité peut se définir comme l'ensemble des « mesures de prévention et de réaction mises en œuvre pour faire face à une situation d'exposition résultant de risques accidentels, qu'ils soient le fait de l'homme, de la machine ou de la nature »¹⁴.

En effet, la santé et la sécurité au travail deviennent une préoccupation croissante des chefs d'entreprises.

On peut parler de sécurité de l'entreprise incluant plus essentiellement¹⁵ :

2.1.1. La sécurité relative au produit :

Il s'agit en fait d'une composante de la qualité. Elle est relative à l'utilisation du produit fabriqué sans risque pour les exigences des clients, qui doit être très conforme aux spécifications ou aux standards.

¹⁴Ouissam (B), Samir (E), Mohammed (A), « Système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement(SMIQSE) : meilleurs méthodes de la gestion des risques, par l'implantation d'un SMI au sein de l'organisme OCP », éditions universitaires européennes, 2016, P30.

¹⁵Bernard FROMAN., Jean-Marc GEY., Fabrice Bonnifet, « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007, p18-19.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

2.1.2. La sécurité des installations et systèmes :

C'est l'état des installations dans lequel le risque de dommage est limité à un niveau acceptable. Autrement dit, c'est l'ensemble des dispositions concrètes prises au niveau de la conception, de l'installation et de l'exploitation visant à limiter les risques majeurs d'accident en cas de dysfonctionnement du système. Ce type de sécurité est très important pour :

- Le personnel : qui peut pâtir des préjudices dans le cas d'accidents majeurs.
- L'environnement : qui peut pâtir des préjudices comme la pollution.
- L'entreprise : qui doit faire face à des pertes matérielles et financières du fait de l'accident.

2.1.3. La sécurité au travail :

C'est un type de sécurité d'entreprise qui recouvre la santé et la sécurité au travail, et il concerne la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles des salariés de l'entreprise dans les différents domaines.

La santé et sécurité au travail doivent être gérées au plus haut niveau pour éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles qui ne doivent plus être perçues comme une fatalité, mais bien comme un dysfonctionnement de l'entreprise.

Le droit à la sécurité a longtemps été dominé par un souci quasi exclusif de lutter contre les accidents de travail et les maladies professionnelles. Jusqu'aux années 1950, il est resté axé sur la seule protection technique pour aboutir, à partir de 1976, une nouvelle approche s'ouvrant sur la participation des salariés à la prise en charge de leur santé et sécurité au travail.

D'après Henri Fayol, la fonction de sécurité était « une tâche permanente et essentielle de gestion », où il a considéré dans son ouvrage en 1916 (Administration industrielle et générale) que la fonction sécurité dans les fonctions fondamentales de toutes entreprises industrielles était aussi appréciable que la fonction technique, production, commerciale ou financière.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Le management de la sécurité et de santé au travail permet de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles.¹⁶

- **Accident du travail** : Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant à quelque titre que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.

- **Maladie professionnelle** : Une maladie est professionnelle si elle est la conséquence directe de l'exposition directe d'un travailleur à un risque physique, chimique, biologique ou résulte des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle.

Ces deux facteurs permettent d'améliorer les conditions de travail du personnel pour avoir une meilleure performance de leurs parts, signe de rentabilité pour l'entreprise. Présentement, les politiques des entreprises en terme de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des firmes, sans oublier de prendre en compte l'impact d'un accident du travail sur le climat social et sur les coûts de gestion. En effet, l'intérêt des organisations est d'améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels

2.2. Les enjeux de la sécurité :

La préservation de la santé au travail représente un véritable enjeu pour l'ensemble des partenaires (les salariés, les entreprises et la société).

La santé et la sécurité au travail sont, aujourd'hui, l'objet d'enjeux très importants en termes d'accidents du travail et de maladies professionnelles. On peut citer:

2.2.1. Les enjeux humains :

- ✓ Eviter les accidents et les catastrophes aux travaux et préserver la sécurité et la santé et le bien-être du personnel.
- ✓ Améliorer l'environnement du travail par la mise en place des équipements et des différents moyens nécessaires pour les travailleurs.
- ✓ Eviter les maladies professionnelles en évitant le bruit et la poussière, l'utilisation de produits toxiques, les positions de travail inadaptées, les gestes répétitifs, le port de charges lourdes et le stress.

¹⁶Bernard FROMAN., Jean-Marc GEY., Fabrice Bonnifet, « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007, p 44 – 47.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Ces accidents et maladies professionnels représentent une charge et une étape traumatisante pour les entreprises et pour le personnel.

2.2.2. Les enjeux sociaux :

Les indicateurs sociaux sont défavorables quand les conditions de travail sont pénibles et les risques d'accidents sont ressentis mais non traités, donc il est important de mesurer et d'évaluer le climat social au sein de l'entreprise, de préserver la santé physique et mentale des travailleurs, rassurer les parties intéressées et fidéliser son personnel...etc.

On peut considérer que la sécurité bien traitée est réalisée, comme un facteur d'amélioration du climat social au sein des entreprises et un signe de confiance de la part du personnel, aide aussi à une meilleure efficacité de l'entreprise.

2.2.3. Les enjeux économiques :

Les accidents du travail représentent un coût économique très important pour les organisations comme :

- Les coûts de prévention et de réparation ;
- Les coûts des incidents, les coûts direct et indirect (réparation des équipements endommagés) ;
- Les coûts salariaux dus au temps perdu et au remplacement de personnel, les pertes de commandes, l'augmentation du taux de cotisation des accidents du travail et maladies professionnelles, la dégradation de l'image, les pertes de production, les retards de livraison...etc.

2.2.4. Les enjeux commerciaux :

La sécurité est un vecteur d'image de marque de l'entreprise : La sécurité de ses produits, bien sûr, mais également la sécurité du personnel. Avec le développement du tourisme industriel la nécessité apparaît clairement¹⁷.

¹⁷ Bernard FROMAN., Jean-Marc GEY., Fabrice Bonnifet, « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007, p 44.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

2.3. Le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) :

2.3.1. Définition de la santé et sécurité au travail :

La santé et sécurité au travail sont les « conditions et facteurs ayant une influence sur le bien-être des employés, des travailleurs temporaires, du personnel détaché par un fournisseur, des visiteurs et de toute autre personne présente sur le lieu de travail »¹⁸

D'après cette définition nous pouvons estimer que la sécurité est un signe de confiance envoyé vers les travailleurs contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation. Elle est également un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations.

2.3.2. Définition de système de management de la santé et sécurité au travail SMSST :

Selon l'OIT, un système de management santé et sécurité au travail est défini comme un « Ensemble d'éléments liés ou interdépendants destinés à établir une politique et des objectifs de SST, et à réaliser ces objectifs »

Ce système est une partie d'un système global de l'entreprise qui facilite le management des risques associés aux activités de l'entreprise liées à la santé et sécurité au travail. Ceci comprend l'organisation, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les moyens nécessaires pour le développement, mise en œuvre la politique de l'organisme qui vise à améliorer les performances d'une entreprise en matière de SST.

Le système de management de la santé et sécurité au travail est un système intégrant la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations, qui ont une influence sur le travail et sur l'image de l'organisation, le SMSST est un enjeu important pour les entreprises car il joue sur le bien-être du personnel et donc sur leur performance, et surtout il permet à l'organisation de réduire ses coûts, de diminuer les accidents du travail et les maladies professionnelles.

¹⁸GILLET-GOINARD, (F) : « bâtir un système intégré », éditions d'organisation, paris, 2006, p.42.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

2.3.3. La normalisation de la santé et sécurité au travail :

Il existe plusieurs référentiels pour concevoir un système de management de la SST. Le plus utilisé est l'OHSAS 18001:

OHSAS Occupational Health and Safety Assessment Series. C'est une norme britannique qui a été publiée par le British Standards Institute (BSI) pour la première fois en 1999 et révisée en 2007, organisme de normalisation britannique sur le management de la santé et de sécurité au travail, le document annexe OHSAS 18002 de la ligne directrice pour la mise en œuvre de OHSAS18001.¹⁹

L'OHSAS 18001 peut être utilisée, également dans un cadre interne pour permettre à l'entreprise, la recherche de progrès par une amélioration permanente. Dans un cadre externe, elle permet d'évaluer et de certifier des systèmes de management mis en place volontairement par des organisations ou des entreprises.²⁰

L'objectif général de ce référentiel OHSAS est de soutenir et promouvoir de bonnes pratiques en matière de SST, en adéquation avec les besoins socio-économiques.

2.3.4. Domaine d'application :

OHSAS explicite les exigences qu'un système de management SST doit satisfaire pour permettre à l'entreprise de contrôler, de diminuer les risques et d'améliorer sa performance.

Le référentiel OHSAS 18001 est applicable à tout organisme, et elle doit l'aider à²¹ :

- Etablir un système pour éliminer, réduire au minimum les risques pour le personnel et les autres parties intéressées qui pourraient être exposés à des risques ;
- Mettre en œuvre et améliorer de manière continue ce système de management SST ;
- Assurer la conformité avec sa politique de santé et de sécurité au travail officielle ;
- Rechercher la certification / l'enregistrement de son système de management de la santé et la sécurité au travail par un organisme extérieur ;

¹⁹ Liers Claire et Gabbai Philippe : « Système de management de la sécurité et de la santé au travail », mémoire en faculté de pharmacie, Marseille, 2009, P.17.

²⁰ Daniel (C), Jean (M-G) : « Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001 », édition Afnor, 2015, p23

²¹ Ibid.229.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

- Effectuer une autoévaluation et faire une auto déclaration de conformité de référentiel OHSAS 18001 ;

Toutes les exigences de la norme OHSAS sont prévues pour être intégrées dans tout système de management SST. Le degré d'application dépendra de divers facteurs, tel que la politique SST de l'organisme, la nature de ses activités et les risques et la complexité de ses opérations.

2.4. Avantage du SMSST :

La mise en place d'un SMSST permet d'offrir à l'entreprise un moyen de contrôle du niveau d'implication, de motivation, de stress, de conflit et de barrière psychologique de chaque salarié. SMSST apporte plusieurs avantages. On peut citer²² :

- ✓ Diminuer les accidents et les maladies professionnelles ;
- ✓ Agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident ;
- ✓ Favoriser et pérenniser une culture de prévention ;
- ✓ Améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail ;
- ✓ Assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures ;
- ✓ Répondre aux obligations réglementaires ;
- ✓ Donner un moyen de contrôle de la gestion en place ;
- ✓ Mettre l'entreprise sous assurance sécurité.

²²AADI, H., Jean, B., Hygiène et sécurité au travail, Ed. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, Rabat, 2011, P 23.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

2.5. Les limites du SMSST :

La mise en place d'un SMSST peut se heurter à des limites comme²³ :

- La difficulté d'établir des fiches de non-conformités ;
- Retour sur investissement très difficilement mesurable ;
- Culture de santé et sécurité très peu développée ou non motivante pour la direction et pour le personnel.

Section 03 : le management de l'environnement :

Depuis une trentaine d'années, les préoccupations environnementales à l'échelle de la planète sont croissantes suite au développement industriel, l'urbanisation, l'augmentation de la consommation et des accidents nécessitent une meilleure protection de l'environnement.

3.1. Brève évolution sur les impacts environnementaux :

On peut distinguer trois grands niveaux d'influence sur l'environnement dont la prise en compte des effets négatifs progressifs à partir des années 1960²⁴ :

- **Dans les années 1960, on prend conscience des pollutions de proximité qui se produisent au niveau local :**

Pollution et nuisances directes dues aux bruits des ateliers, aux odeurs et à la pollution de l'air ambiante. Certaines pollutions préoccupent l'homme depuis l'Antiquité, au point que des règles chercheront déjà à limiter. Ces nuisances ont pris cependant de nouveaux atours au siècle dernier lorsque le terme « environnement » est apparu.

- **Dans les années 1975-1980, les pollutions à longue distance au niveau régional deviennent une source de préoccupation ;**

Pollution et nuisance diffus, indirectes, telles que les atteintes d'un bassin- versant, les pollutions transfrontalières...

²³Liers, C., Gabbai, P., Système de Management de la Sécurité et de la Santé au Travail SMS, Mémoire de Master en prévention des risques et nuisances technologiques, Faculté de Pharmacie, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Marseille, 2009, p 4-6.

²⁴Loetitia VAUTE, Marie-Paule GREVECHE, « Au cœur de L'ISO 14001 :2015 : le système de management environnementale au centre de la stratégie », édition AFNOR, 2015, p7.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

- **Enfin dans les années 1990, l'homme prend conscience de pollutions globales produisant des effets au niveau planétaire :**

Pollution engendrant des dysfonctionnements planétaires tels que l'effet de serre, la destruction de la couche d'ozone, ou plus récemment, les changements climatiques et la perte de la biodiversité.

Donc la protection de l'environnement par l'homme en particulier et par les entreprises spécifiquement est indispensable, car l'impact environnemental est toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme ou d'une activité humaine.

3.2. Définition de management de l'environnement

La norme NF EN 14001 définit ainsi l'environnement :

- NF EN ISO 14001 : « l'environnement est le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations »²⁵.
- Selon l'ISO : « Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources et Leurs interactions »²⁶

La notion d'environnement a eu durant longtemps une signification différente pour les spécialistes des sciences humaines et sociales et ceux des sciences naturelles (Vaillancout, 1995) :

- ✓ En sciences humaines et social, l'environnement désigne le milieu social qui entoure et qui influe sur les activités humaines ;
- ✓ En science naturelles, il désigne les écosystèmes naturels indépendants des êtres humains et entourant organisme vivant, un animal ou une plante²⁷.

L'environnement est devenu une préoccupation mondiale, qui prenait de plus en plus d'importance au sein de la population mais aussi des organisations.

²⁵Loetitia VAUTE, Marie-Paule GREVECHE : Op.cit., p.04

²⁶ISO 14001 : « Système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation », Afnor, Paris, 2004, p.2.

²⁷ Pierre André, Claude E- Delisle, Jean-Pierre Revéret, « l'évaluation des impacts sur l'environnement, édition presses INTERNATIONALES POLYTECHNIQUE, 2001, p38.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

3.3. Définition de système management environnementale :

Ainsi le SME est « un ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementale, les objectifs et les responsabilités mettant en œuvre par des moyens telle que la planification des objectifs environnementaux, la mesure des résultats et la maîtrise des effets sur l'environnement »²⁸

La protection de l'environnement est devenue une préoccupation importante pour les dirigeants de l'entreprise, les firmes de tout secteur d'activité ont pris conscience de la nécessité d'intégrer la variable environnementale à leur stratégie de développement.

3.4. Référentiel de SME :

La norme ISO 14001, créée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), est une norme internationale qui précise la structure et les principes d'un SME. Elle fait partie de la série de normes ISO 14000 qui regroupe les normes environnementales. Celles-ci bénéficient d'une reconnaissance internationale. La norme ISO 14001 est en fait la plus importante de la série ISO 14000 et s'impose désormais comme le modèle de référence des systèmes de gestion en environnement.

L'ISO 14001 repose sur une démarche volontaire, son approche par l'organisation de l'entreprise se fonde sur l'engagement d'une politique et la mise en place d'un système auto-améliorant, elle obéit au principe de l'amélioration continue.

3.5. Les avantages d'un SME :

La démarche ISO 14001 a un impact favorable sur l'image de marque de la société et la confiance de la clientèle, est un facteur de différenciation positif vis-à-vis de la concurrence liée à l'image positive de l'entreprise qui lui procure des nouveaux parts marchés.

Des exigences réglementaires associées au produit ou à la prestation (axe conformité aux lois et règlements) sont la maîtrisent des exigences législatives et réglementaires environnementales concernant non seulement la réalisation du produit et/ou de la prestation mais aussi de l'ensemble des moyens nécessaires à leur réalisation.

²⁸ Jean-Paul Meyronneine. Le management de l'environnement de l'entreprise, édition : Afnor, Paris, 1994.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

3.6. Les inconvénients d'un SME :

Les principaux inconvénients liés à la mise en place d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001 sont les coûts et le temps à consacrer à la mise en place.

La contrainte de temps dépend de plusieurs facteurs tels que la situation de départ de l'entreprise, la disponibilité des ressources et des compétences, la culture de l'entreprise, etc.

Le coût de certification peut parfois constituer un obstacle, malgré la bonne volonté de l'entreprise. Sachant que les coûts varient d'une entreprise à une autre en fonction de son secteur d'activité et de sa date de création et aussi de sa taille.²⁹

3.7. Les exigences de système management qualité, sécurité, environnement (QSE) :

Les normes ISO 9001, 14001 et le référentiel OHSAS 18001 présentent un ensemble d'exigence que l'organisme doit respecter dans son engagement à la démarche QSE ou le SMI pour être certifié selon ses trois normes. Nous allons essayer d'aborder d'une façon synthétique ses différentes exigences :

3.7.1. Les exigences de SMQ :

Dans ce titre, nous allons synthétiser les exigences de système de management de la qualité³⁰ :

L'organisme doit déterminer les enjeux internes et externes, surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux et mettre en cohérence le domaine d'application du SMQ avec les enjeux déterminés et les exigences des parties intéressées. Ainsi, cette exigence contient la nécessité de fournir des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. En accord avec ces derniers l'organisme doit établir, mettre en œuvre, et tenir à jour et améliorer en continu un SMQ, y compris les processus nécessaires et leur interaction.

²⁹ Mouloud Kadri, « le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001 », Le Harmattan, cairn.info, article publié en 2009 N 08, p206.

³⁰ Marc Bazinet, Dori Nissan, Jean-Marie Reilhac., « AU Cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence », édition AFNOR, 2015.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

La direction doit démontrer son leadership vis-à-vis du management de la qualité, où la direction doit établir la politique et les objectifs qualités, aussi cette norme exige de l'organisme de déterminer une politique qualité adéquate et cohérente avec le contexte, ainsi de s'assurer que la responsabilité et autorité attribuer pour les fonctions pertinentes pour le SMQ, sont définies, communiqués et comprises au sein de l'organisme.

La norme impose aux organismes de déterminer les risques et des opportunités en lien avec les enjeux du contexte et attentes des parties intéressées, aussi elle doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au SMQ, et de réaliser, de façon planifiée et systématique des modifications qui affectent le SMQ.

L'organisme ce doit planifier, communiquer, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires à la satisfaction des exigences relatives à la fourniture des produits et services et d'établir un processus de conception et développement. Cette norme exige des entreprises de s'assurer que la maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences.

L'organisme doit évaluer la performance et l'efficacité du SMQ, surveiller la perception du client sur le niveau de satisfaction, ainsi de réaliser des audits internes planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le SMQ est conforme aux exigences de l'organisme, ainsi la direction doit procéder à la revue du SMQ mise en place par l'organisme.

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires, satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction client et de réagir à la non-conformité des produit et service, ainsi d'améliorer en continue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

3.7.2. Les exigences de SMSST :

Dans cet élément, nous allons essayer de toucher les exigences correspondant au référentiel OHSAS 18001 en quelque paragraphe³¹ :

L'organisme doit établir, documenter mettre en œuvre, maintenir à jour le SMSST, ainsi la norme exige aux organismes de définir une politique SST qui comporte un engagement de

³¹(https://www.univorleans.fr/sites/default/files/Master%20IM2PS/documents/4_systemes_de_management_de_la_sst_ohsas_18001_icms_2_0.pdf) une autre référence d'exigence.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

prévention, d'amélioration continue et de respect des exigences l'égales et d'autres exigences, ainsi communique en interne et en externe et de mettre en œuvre et tenir à jour des procédures pour identifier les dangers, évaluer les risque et de mettre en œuvre les moyens de maîtrise nécessaires en suite de documenter et tenir à jour les résultats de l'identification des dangers et l'évaluations des risques, ainsi l'organisme doit veiller à la maîtrise des risque de SST qui sont pris en compte dans l'établissement.

La norme impose aux organismes de s'assurer les ressources pour l'établissement, la mise en place, la tenue à jour et l'amélioration du SMSST, et de former le personnel travaillant à des activités pouvant avoir des impacts sur la SST car l'organisme doit définir son besoin à la formation liées aux risques SST.

L'organisme doit maîtriser les enregistrements du SMSST, établir et mettre en place et tenir à jour la procédure maîtrise des documents, et pour bien gérer ces risques l'entreprise doit déterminer les opérations et activités associées à des dangers identifiées.

L'organisme doit tester de manière régulière ses procédures de réponse aux situations d'urgences, pour surveiller aussi des procédures pour les performances de SST.

L'organisation doit établir, mettre en œuvres et tenir à jour des procédures pour évaluer de manière périodique la conformité aux exigences l'égale, l'organisme doit tenir à jour les enregistrements des résultats des évaluations périodiques.

Des audits devraient être prévus pour établir, mettre en œuvre et tenir à jour par l'organisme, en fonction des résultats de l'évaluation des risques des activités de l'organisme, et des résultats des précédents audits.

3.7.3. Les exigences de SME :

Ce titre traite les exigences de la présente norme ISO 14001, sachant que ses exigences se différencient dans quelques paragraphes à celle de la norme ISO 9001 car elles ont les mêmes appellations et elles traitent les mêmes éléments, ce qui a facilité l'intégration de ses systèmes ³²:

³²Loetitia VAUTE, Marie-Paule GREVECHE, « Au cœur de L'ISO 14001 :2015 : le système de management environnementale au centre de la stratégie », édition AFNOR, 2015.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

L'organisme doit déterminer les enjeux internes et externes, surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux qui peuvent influencer sur la finalité, la performance environnementale et de mettre en cohérence le domaine d'application du SMQ avec les enjeux déterminés et les exigences des parties intéressées, ainsi cette exigence contient la nécessité de fournir des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, en accord avec ces derniers, l'organisme établit, met en œuvre, à jour et améliore en continu un SME, y compris les processus nécessaires et leurs interactions.

La direction doit démontrer son leadership vis-à-vis le management environnemental, où la direction doit établir la politique et les objectifs environnementaux. Aussi cette norme exige de l'organisme de déterminer une politique qualité adéquate et cohérente avec le contexte, ainsi de s'assurer que la responsabilité et l'autorité attribuées pour les fonctions pertinentes pour le SME, sont définies, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

L'organisme doit déterminer les risques et des opportunités en lien avec les enjeux du contexte et attentes des parties intéressées, aussi elle doit établir des objectifs environnementaux, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au SME, et de réaliser, de façon planifiée et systématique des modifications qui affectent le SME.

L'organisme doit planifier, communiquer, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires à la satisfaction des exigences relatives aux systèmes de management environnemental et d'établir un processus pour prévenir les situations d'urgence, planifier et savoir répondre aux situations d'urgence pour réduire les impacts environnementaux, et enfin tenir à jour des informations documentées sur la maîtrise opérationnelle.

L'organisme doit évaluer la performance et l'efficacité du SME, surveiller la perception de la conformité, ainsi de réaliser des audits internes planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le SME est conforme aux exigences de l'organisme, ainsi la direction doit procéder à la revue du SME mise en place par l'organisme.

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires à la correction de la non-conformité et de la corriger dans le but de réduire les impacts environnementaux négatifs, ainsi d'améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Après avoir développé les trois volets de QSE, nous allons dans cette partie définir l'intégration et le système de management intégré (SMI).

3.8.L'intégration :

La notion d'intégration ou le management intégré (SMI) existe déjà depuis plusieurs années et notamment suite à l'apparition du système de management environnemental en 1996. Dans un premier temps, le SMI dans son acception la plus courante portait sur l'intégration des systèmes : qualité, sécurité et environnement, soit, QSE. Cette intégration n'est pas structurelle uniquement, elle cède à un ensemble d'enjeux principalement économiques.

Intégrer c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entité (TALBI, 2011).³³

Ce concept constitue une réponse naturelle aux besoins des entreprises ressentant la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension Q/S/E et recherchent une approche globale et cohérente, d'où la définition suivante : L'intégration est une : « opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet. C'est aussi la coordination des activités de plusieurs organes, en vue d'un fonctionnement harmonieux réalisé par plusieurs centres décisionnels »³⁴

Il s'agit d'intégrer dans une même organisation, des exigences internes et externes multiples: Qualité, Sécurité, Environnement, exigences légales et réglementaires et d'autres issus de référentiel propre à l'activité (industrie, service, santé...). N'importe quel entreprise peut concerner par l'intégration dans le but de la recherche de l'excellence. Cependant cela dépendra de son domaine d'activité, de la maturité de son système de management de la qualité, de nombre de certification...etc.

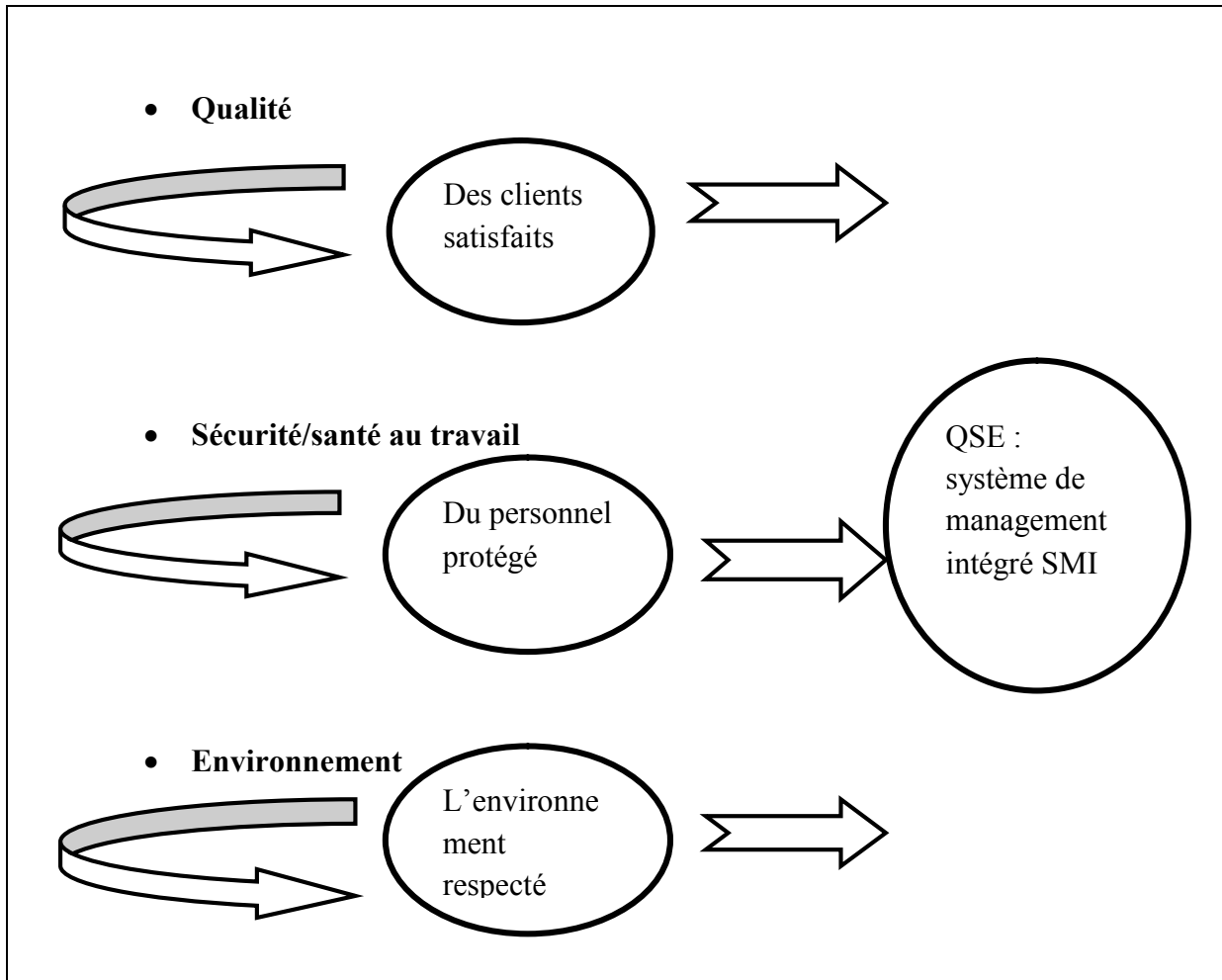
Cette figure ci-après représente la combinaison entre les trois systèmes qualité, sécurité et environnement (QSE) dans un même système appelé système management intégré (SMI).

³³Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A, (Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocain, publier le 16 may 2013, HAL Id : hal-00823160.

³⁴Eckl Petra, Christian, Harmand, « Guide du management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007, p 04.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Figure n° 02 : l'intégration des trois systèmes en un seul :



Source : FLORENCE Gillet-Goinard, 2006, « bâtir un système management intégré : qualité, sécurité, environnement », édition d'organisation, p19.

Cette figure représente les trois systèmes séparés Qualité, Sécurité, Environnement intégrés en un seul système qui est le système de management intégré (SMI) et leur objectif principal.

Le SMI QSE est une vue moderne du management de l'entreprise : une façon forte et formelle de placer les parties intéressées, le personnel et l'environnement au cœur des préoccupations quotidiennes des managers. C'est aussi et surtout une manière structurée de manager des risques et de s'engager de manière irréversible dans une logique d'amélioration

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

continue. D'où il est attendu résolument d'en tirer des intérêts organisationnels, humains mais tout aussi stratégiques.³⁵ Ces intérêts peuvent être les suivants :

- des trois systèmes Q/S/E sont très souvent liés ;
- Le QSE reflète directement l'image de l'entreprise ;
- **Intérêts organisationnels Intérêts stratégiques :**
 - Optimiser les ressources pour satisfaire les parties intéressées ;
 - Gérer des risques ce qui permet donc de rassurer la performance en interne et en externe ;
- **Les résultats:**
 - Avoir une vision globale de l'organisation ;
 - Favoriser la cohérence globale des systèmes ;
 - Obtenir l'amélioration des résultats ;
 - Prendre en compte l'impact des modifications ;
 - Maîtriser les exigences applicables aux activités.
- **Intérêts humains :**
 - Faciliter la communication interne entre les travailleurs ;
 - Générer une meilleure image de marque en externe et en interne ;
 - Optimiser l'écoute des parties intéressées ;
 - Améliorer les relations avec les autorités et les parties intéressées.
 - Gérer les risques professionnels et protégé le personnel.

La finalité du système QSE est ainsi d'assurer que chacune des parties intéressées sera satisfaite, donner confiance, et améliorer les performances de l'entreprise sur les aspects QSE. Plus précisément à travers ses trois dimensions QSE, le système va répondre à des besoins multiples, et va garantir également que chaque intérêt, Q/S/E sera préservé en assurant une synergie entre chaque élément de ce système.

³⁵Florence GILLET- GOINARD, « Bâtir un système management intégré: qualité sécurité, environnement » édition d'organisation, 2006, p23-24.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

3.8.1. Les parties intéressées au QSE et leurs attentes :

Selon la norme ISO 9000 (2000) les parties intéressées sont des « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme³⁶ »

Les parties intéressées représentent l'ensemble des acteurs individuels ou collectifs intéressés par la création de valeur de l'entreprise. Pour réussir une démarche de management intégré, il faut mobiliser les acteurs intéressés de l'entreprise, afin de construire le système de management et le faire fonctionner ; mais il faut aussi trouver un terrain d'entente entre eux, et pour cela il faut les connaître et les écouter. Les parties prenantes englobent aussi bien les acteurs internes qu'externes à l'entreprise, dans un management global ou intégré l'objectif recherché est de satisfaire les parties intéressées. Nous allons essayer de présenter leurs attentes dans un tableau récapitulatif des exigences essentielles en terme qualité, sécurité, environnement.

³⁶Laurent Lévêque, Stéphane Mathieu, « Les clés du management intégré », édition Afnor, 2003, p06.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Tableau n° 01 : les attentes spécifiques des parties intéressées

	Qualité	Environnement	Sécurité
Clients	Conformité des produits Créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement de la création au recyclage du produit	Sécurité du produit acheté par ce dernier
Personnel	Motivation de personnel Pérennité de l'organisme et stabilité de l'emploi	Protéger l'environnement sur le lieu de travail, est maîtrisé l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.	Bonnes conditions de travail Santé et sécurité au travail
Actionnaires	Création des bénéfices Réactivité de l'entreprise face au changement	Implication de tous les membres de l'organisation Bénéficie une bonne image et d'être conforme aux règlements	Sécurité industrielle Sécurité de fonctionnement
Société	Bonne image de marque L'implication de l'organisation dans des actions citoyenne	Protection de l'environnement durant tout le cycle de vie du produit	Respect des réglementations Sécurisé le personnel
Fournisseur	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir-faire	Maîtrise des risques environnementaux sur site	Santé et sécurité au travail des personnels sous- traitants

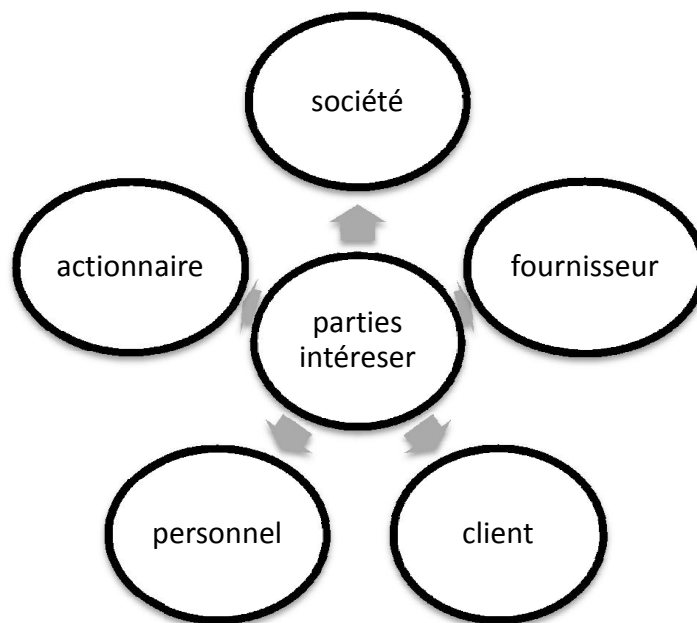
Source : Laurent Lévêque, Stéphane Mathieu, « Les clés du management intégré », édition Afnor, 2003, p08.

Chaque partie intéressée va donc avoir ses propres attentes : le client veut un produit conforme à ses attentes, être informé des risques liés à l'utilisation de son produit ; le personnel attend que son employeur lui garantisse son emploi et toute sécurité à son poste de travail ; il désire aussi que ses suggestions soient prises en compte et que sa contribution aux

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

performances QSE soit reconnue ; la société recherche la sécurité des installations, la diminution voire la suppression des nuisances, des impacts environnementaux positifs ; ils veulent la transparence et la confiance. Les fournisseurs cherchent à tisser un partenariat sur le long terme ; les actionnaires aspirent à la pérennité et la rentabilité des activités. Le système QSE doit être le garant de la prise en compte équilibrée de toutes les exigences de ces parties intéressées.

Figure n° 03 : Les parties intéressées au QSE



Source: GILLET-GOINARD, (F): Op.cit. p24.

Dans une autre classification qui est plus généraliste, ces parties intéressées peuvent être internes ou externes :

➤ **Les parties prenantes internes :**

Il s'agit de l'ensemble des acteurs internes qui peuvent orienter et influencer positivement ou négativement sur la bonne santé de l'entreprise. Ces acteurs sont les actionnaires, les dirigeants (managers), les salariés et les syndicats.

➤ **Les parties prenantes externes :**

Il s'agit de l'ensemble des acteurs externes qui exercent une pression d'adaptation et de changement selon les exigences de la responsabilité sociétale. Ces acteurs sont les clients, les fournisseurs, les compagnies d'assurance, les institutions financières comme les banques où

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

les gérants de fonds, les organisations non gouvernementales, les différentes associations de protection du consommateur, de l'environnement et des employés.

3.8.2. Les référentiels de QSE :

L'ensemble des référentiels peuvent faire l'objet d'une intégration dans un système de management commun :

- La norme internationale ISO 9001 « système de management de la qualité » ;
- La norme internationale ISO 14001 « système de management environnemental » ;
- La spécification technique internationale OHSAS 18001 « système de management de la santé et de la sécurité au travail » ,

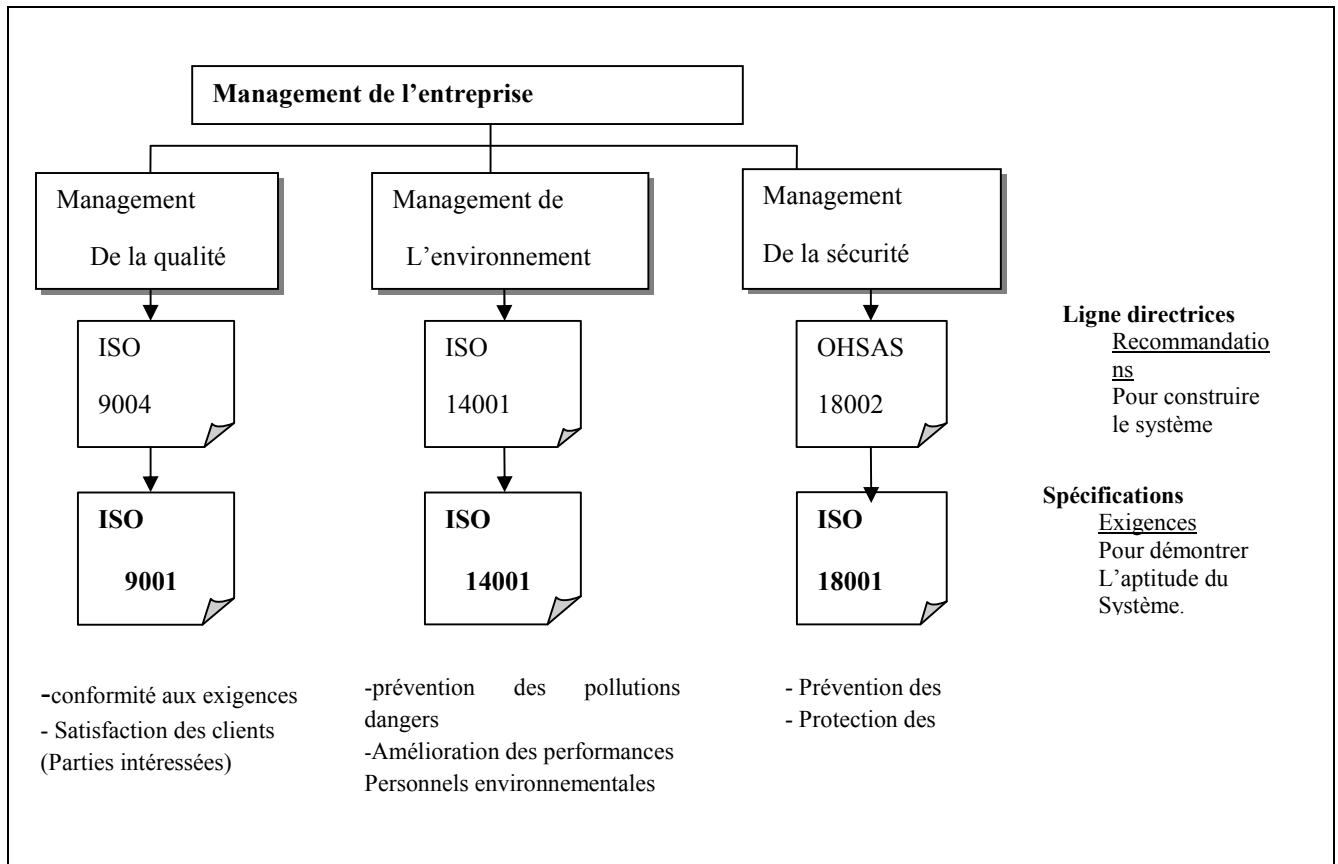
Ces référentiels de système de management présentent des spécifications à usage essentiellement externe (dans le cadre par exemple, d'une certification par tierce partie) visant la démonstration des aptitudes de l'entreprise à satisfaire des exigences.

Cette figure ci-dessus permet de synthétiser les finalités des différents référentiels de SMI. Les lignes directrices à usage interne permettant à l'entreprise de construire leur système de management au travers de conseils, de bonnes pratiques³⁷. Ainsi des spécificités et des exigences à appliquer et à respecter pour la bonne maîtrise de ses systèmes et de cibler les objectifs principaux à attendre.

³⁷ Laurent(L), Stéphane (M), « Les clés du management intégré », édition Afnor, 2003, p11.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Figure n° 04 : finalité des différents référentiels de système de management



Source : Laurent (L), Stéphane (M), « Les clés du management intégré », édition Afnor, 2003, p12.

3.9. Le système de management intégré :

Nous abordons quelques définitions relatives à l'expression de SMI³⁸ :

- **Système** : « un ensemble d'éléments corrélés en interaction entre eux »
- **Management** : « ensemble des techniques et activités corrélées pour orienter et diriger un organisme. »
- **Système de management** : « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité (SMQ), un système de management financier ou un système de management environnemental (SME). »

³⁸ Petra ECKL, Christian HARMAND., « guide de management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007, p04.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

À l'aide de ces définitions, réexaminons maintenant l'expression « **Système de Management Intégré** » ; composée de trois mots signifiant, pour cette expression nous avons choisi de proposer la définition suivante :

Selon **Florence GILLET-GOINARD** un SMI est un : « Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail. Ce système peut inclure 3 sous-parties distinctes : Q+S+E.3 »³⁹

Les systèmes de management intégrés permettent une vision globale de l'entreprise grâce à la prise de conscience de l'ensemble des processus et la prise en compte des interactions entre eux.⁴⁰ Un SMI est engagé dans une logique de progrès continu visant à fidéliser les parties prenantes mais aussi à rechercher la protection de l'environnement et la biodiversité, ainsi que la protection de la santé, sécurité et hygiène des acteurs internes de l'entreprise. Le SMI formule une politique et les objectifs touchant aussi bien aux aspects de qualité, de sécurité, d'environnement et de responsabilité sociale à travers la maîtrise des risques d'amélioration de la performance de l'entreprise.⁴¹

³⁹ Florence GILLET-GOINARD., « Bâtir un système intégré : qualité, sécurité, environnement », édition organisation, 2006, p16.

⁴⁰ Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A, (Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocain, publier le 16 may 2013, HAL Id :hal-00823160.

⁴¹ GILLET-Goinard F., .Op.cit, p 201-203.

Chapitre I : Généralités et concepts de système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons défini les trois composantes d'un système de management intégré à savoir la qualité, sécurité et environnement. La qualité a pour champ d'étudier les produits et services délivrés aux clients. L'environnement s'intéresse aux activités de l'entreprise et ses influences sur l'environnement. Santé et sécurité s'intéresse au bien-être des personnes dans le cadre de leur travail.

De ce fait, nous ne raisonnons plus simplement du client au client, la notion de client est élargie aux parties intéressées. Le système QSE doit donc répondre aux attentes de ses différentes parties de l'entreprise (client, mais aussi personnel, actionnaire, société, institutions diverses, collectivité ...)

Les trois axes de SMI (Qualité, Sécurité, Environnement) jouent un rôle dans l'amélioration des performances de l'entreprise et de ses relations avec ses parties prenantes. La mise en œuvre de ces trois systèmes sera détaillée dans le prochain chapitre

Chapitre II

La mise en place d'un SMI et la compétitivité

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

Introduction

Réussir un système de management intégré constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises, aussi est un nouveau challenge. La mise en place de ce système peut permettre aux organismes de se développer face à la concurrence de manière durable. En effet, l'intégration offre aux entreprises la possibilité de maîtriser les risques, réduire les coûts de non conformités et la satisfaction de toutes les parties intéressées en suivant la démarche de l'amélioration continue.

Un système de management intégré consiste à combiner les exigences des trois normes compatibles: ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, la spécification OHSAS 18001 pour la santé et sécurité au travail, qui permet à l'organisme de gagner en efficacité.

Le souci de la compétitivité occupe une position prépondérante parmi les éléments qui orientent la politique de l'entreprise. Pour cette raison, toute entreprise ambitionnant que ses activités s'inscrivent dans la durée doit intégrer dans son fonctionnement quotidien la notion de la compétitivité.

Ce présent chapitre traite de l'intégration des trois systèmes (qualité, sécurité et environnement) ainsi que leurs exigences, puis les étapes de la construction d'un système management intégré par la suite on abordera la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, nous allons voir le système de management intégré et la compétitivité de l'entreprise.

Section 01 : les différentes modalités de l'intégration

Dans la majorité des cas, un système de management intégré trouve ses origines dans les systèmes de management de qualité, santé et sécurité au travail et environnement. Ces cibles sont différentes (le produit, le personnel, l'environnement) mais complémentaires car aucune entreprise ne peut se passer de l'un des trois éléments.

Dans cette section, nous allons présenter l'intégration des trois systèmes QSE, ainsi les voient et les raisons d'intégration, et enfin les exigences et les avantages de l'intégration.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

1.1.Intégration des différents systèmes :

L'intégration des systèmes (SMQ, SMS et SMSST) peut se faire de différentes manières. En effet, il existe plusieurs formes d'intégration possibles :

- **Système de management ségrégué** : Représente un ensemble de systèmes présents dans un même grand système ; chaque système a des objectifs à atteindre et joue un rôle bien déterminé dans la réalisation des objectifs QSE de l'entreprise ;
- **Système de management harmonisé** : C'est un système ayant des dispositions spécifiques communes en termes de qualité, sécurité et environnement, c.-à-d. que les points communs des trois systèmes sont mis en valeur et sont utilisés ;
- **Systèmes de management imbriqués** : systèmes ayant des éléments qui se recouvrent partiellement ;
- **Système de management commun** : C'est un système qui crée une documentation et des procédures communes à la qualité, à la SST et à l'environnement ;
- **Système global** : système qui s'applique sur l'ensemble d'activités, et qui regroupe les principes des trois sous systèmes Q, SST et E.⁴²

Le passage en revue des différentes formes d'intégration démontre qu'il est donc possible de mettre en place dans une même entreprise un ensemble des systèmes qui travaillent pour l'atteinte des objectifs communs.

1.2.Les formes d'intégration :

Il existe de différents niveaux d'intégration dans les trois systèmes QSE⁴³ :

1.2.1. L'intégration au sommet :

Dans ce niveau on peut distinguer deux formes :

1.2.1.1.L'intégration au niveau des politiques :

Au niveau de la politiques, l'intégration signifie que :

- Soit les politiques qualités sécurité et environnement (QSE) sont exprimées dans un seul et même texte ;

⁴² FROMAN (B), J-Marc GEY, BONNIFET (F), « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007, p151-152.

⁴³Ibid.154-157.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

- Soit en présence de plusieurs textes séparés, mais qui font tous référence à un autre texte d'ordre supérieur, qui peut être soit l'engagement de la direction, soit un « projet d'entreprise ».

1.2.1.2.L'intégration au niveau des fonctions QSE :

Pour que l'intégration soit complète, il faut qu'il y ait une autorité commune aux trois normes (QSE), néanmoins il est possible et fréquent d'appliquer une politique intégrée avec des autorités distinctes de qualité et sécurité-environnement, ou plus qualité-sécurité et environnement.

1.2.2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire :

1.2.2.1.L'intégration au niveau des processus :

Il recouvre de différentes réalités selon les processus visés, on distingue trois types de processus :

- **Les processus de réalisation :** liés à différentes phases de l'activité de l'organisme. Son objectif est de créer de la valeur ajoutée et de satisfaire les clients et les autres parties intéressées de l'organisme.

A ce niveau, l'intégration signifie que les exigences relatives à la (QSE) sont prises en compte en même temps durant toutes les phases du cycle de vie d'un produit ou bien d'un service, depuis l'expression des besoins par le client, jusqu'à la livraison en passant par toutes les phases intermédiaires. Cela exige le respect des exigences relatives à la sécurité du produit et à la protection de l'environnement.

- **Les processus de support :** sont nécessaires pour le fonctionnement efficace de l'organisation, mais ce processus il ne crée pas directement de la valeur ajoutée.

A ce niveau, signifie que la plupart des procédures, des instructions, des imprimés et des enregistrements relatifs aux processus support peuvent être communs ou gérés en commun.

- **Les processus de direction ou de management :** englobent les activités relevant de la responsabilité directe des dirigeants. L'intégration est nécessairement entière dès lors que la politique, les objectifs et les fonctions QSE sont eux-mêmes intégrés.

1.2.2.2.L'intégration au niveau du système documentaire :

Ce système est un élément clé de la mise en œuvre et la réalisation du système de management d'un organisme, son rôle est de faire connaître les objectifs et les responsabilités à tous les niveaux. On peut considérer cette intégration au moyen de l'image de la pyramide des documents :

➤ **Au sommet de la pyramide :**

On peut dire que le système intégré suppose :

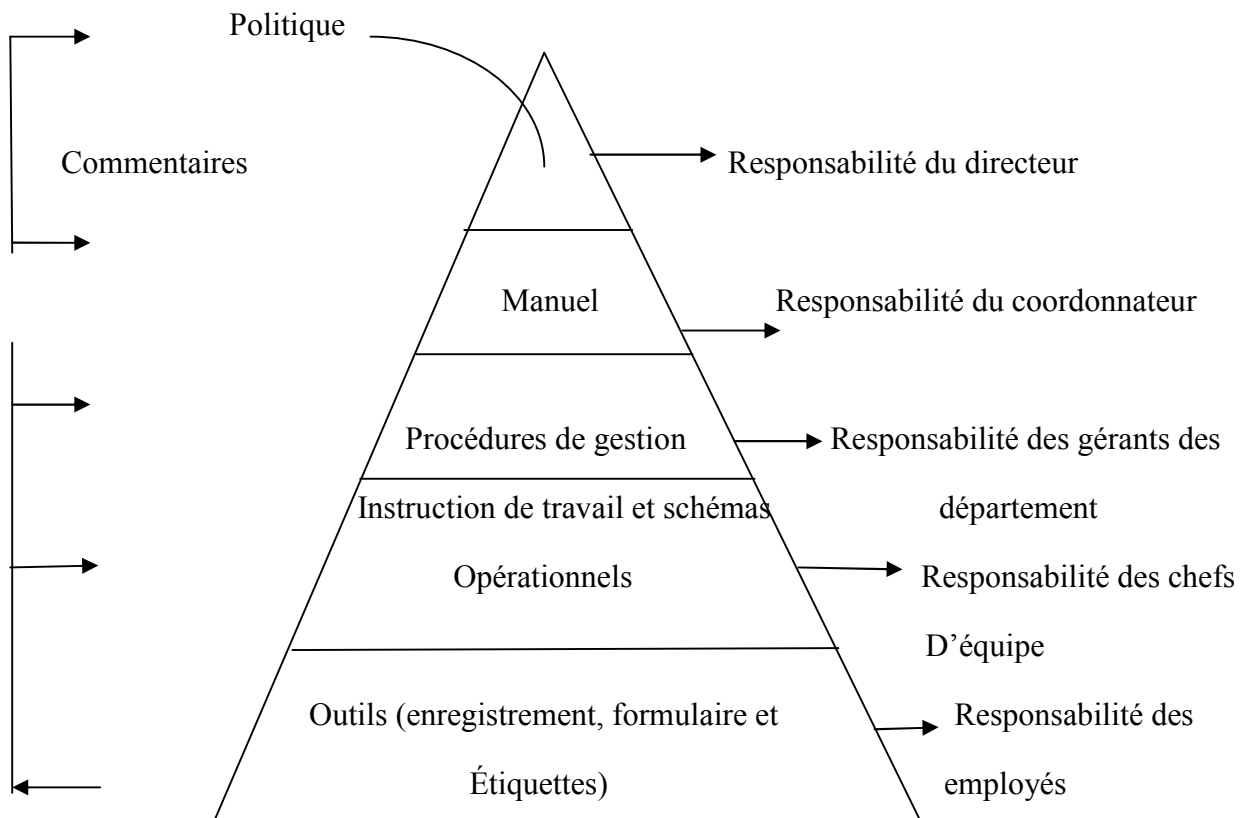
- Soit par la rédaction d'un manuel commun QSE orientant sur des procédures communes et d'autre spécifiques ;
- Soit des manuels séparés pouvant dépendre d'un manuel commun QSE ou encore d'un manuel plus général de management.

➤ **Vers la base de la pyramide :**

Les documents communs sont de plus en plus nombreux :

- D'abord les documents et les procédures équivalents au niveau des processus ;
- Ensuite, les instructions, les modes opératoires, les imprimés divers, qui intègrent les exigences QSE ;
- Et enfin au niveau des personnes, les définitions de fonctions, qui doivent mentionner, entre autres, les responsabilités relatives à la QSE.

Figure n° 05 : exemple de la pyramide de document SMI



Source: FROMAN (B), J-M GEY, BONNIFET (F). Op.cit. p233.

1.2.3. L'intégration au niveau des ressources humaines :

Il s'agit de mobiliser les ressources humaines de l'organisation qui sont les valeurs les plus précieuses :

➤ **La mobilisation lors de la mise en place d'un système :** On distingue deux cas :

- Cas d'une seule démarche simultanée qualité et environnement :

En décrivant ses propres processus habituels de travail, en définissant lui-même les instructions, les modes opératoires, etc., le personnel alors est incité à réfléchir aux exigences pour la QSE, tout en recherchant l'amélioration des processus.

- Cas de l'extension d'un système qualité à un système intégrant la sécurité et l'environnement :

Dans ce cas on cherche à sensibiliser le personnel sur les points communs entre les domaines en exposant les points communs, les procédures, les parties distinctes, mais aussi en expliquant les raisons des différences.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

➤ **La formation permanente :**

Cherche à assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, en mettant en évidence la parenté des concepts et en utilisant des méthodes et outils communs de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

Alors on constate qu'il n'y a pas une seule voie afin d'intégrer la QSE, elle est propre aux organisations. On peut dire que le schéma d'intégration de la démarche QSE fait preuve de contingence. Elle dépend de la volonté de l'organisation, et de sa stratégie.

1.3. Les raisons de l'intégration :

Après l'analyse et comparaison des trois systèmes de management QSE, nous avons distingué qu'il y a plusieurs similitudes et complémentarités qui justifient leur intégration, ces raisons d'intégration peuvent être résumées ainsi

1.3.1. Les points communs :

Les trois systèmes qualité, sécurité et environnement QSE ont leurs spécificités, malgré qu'il y a une différence entre eux. Cependant, ces différences constatées ne sont pas contradictoires mais complémentaires comme pour :

1.3.1.1. Les principes communs de management :

Les référentiels analogiques à la qualité, sécurité et l'environnement sont compatibles et complémentaires et peuvent être adroitement appliqués au management intégré. Toutes les entreprises appliquent ces principes communs pour satisfaire leurs objectifs globaux d'amélioration de leurs performances ;

1.3.1.2. Les points communs d'application :

Les exigences de la qualité, sécurité et l'environnement s'appliquent aux mêmes réalités : il s'agit pour l'organisme de maîtriser ses produits et ses processus, et ceci à la fois dans la gestion courante, au quotidien, mais aussi lorsqu'il s'agit de créer de nouveaux produits ou processus. Les différentes disciplines doivent converger pour aboutir en permanence à des décisions communes, optimisées, tenant compte des différents points de vue ;

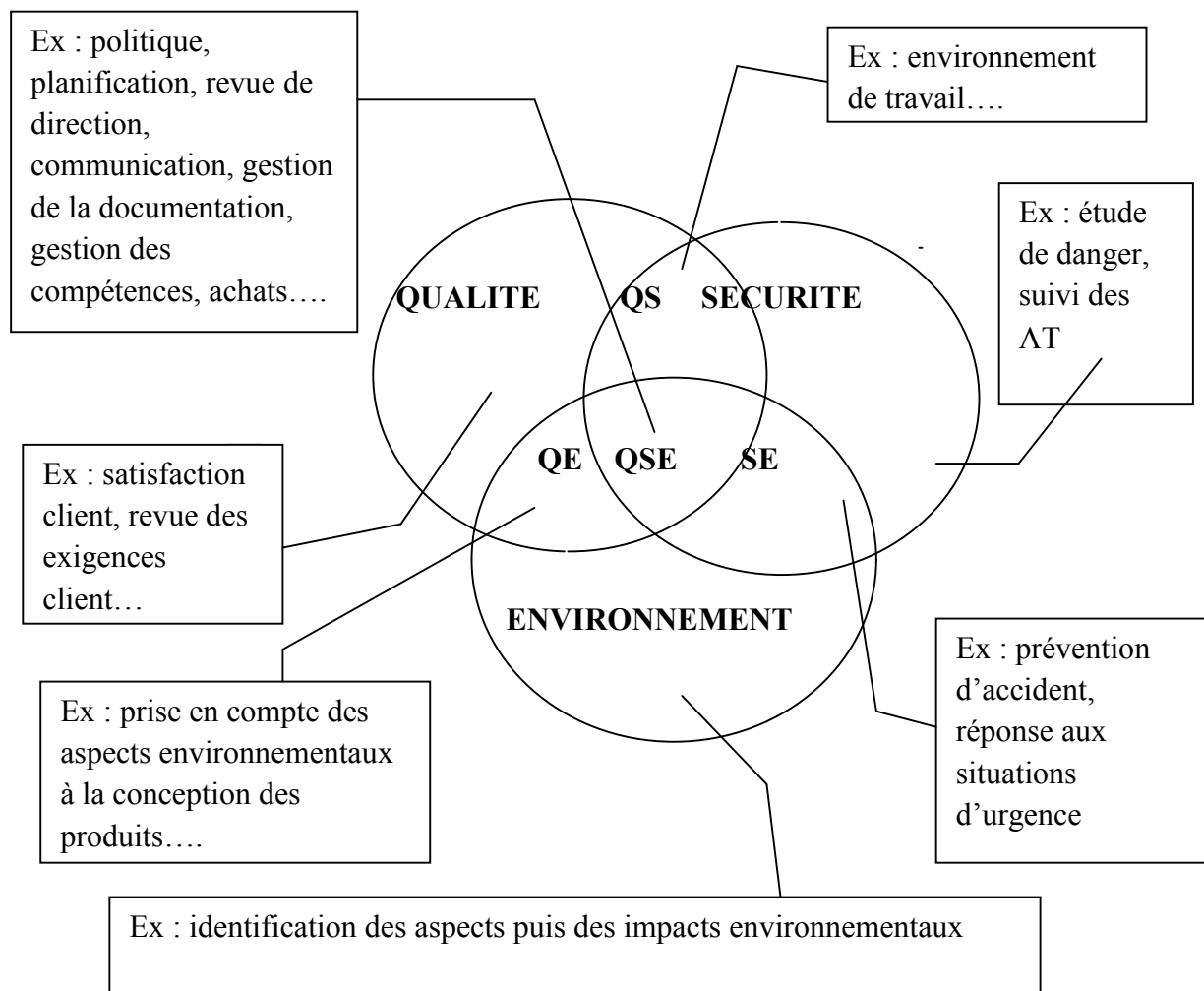
Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

1.3.1.3. Les principes communs d'action:

Pour être efficace dans les trois domaines QSE, il faut faire appel à des principes communs d'action. Cela passe par l'engagement de la direction, la planification et la maîtrise des processus, la définition des politiques, la mesure et la surveillance des performances, etc. Autant de raisons pour prendre des dispositions de management communes.⁴⁴

Ces principes de management commun sont schématisés sur la figure n° 06.

Figure n° 06 : l'intégration QSE des principes de management.



Source : FROMAN, B et J-GEY et BONNIFET. AFNOR, p 72.

De cette figure, nous pouvons dégager les points communs suivants :

- **Les points communs entre sécurité et qualité :** il est difficilement de séparer la sécurité et la qualité dans une entreprise : un accident avec arrêt conduit souvent à des

⁴⁴ FORMAN (B), J-Marc GEY, BONNIFET (F), « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007 p71-73.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

conséquences lourdes pour la productivité. Contradictoirement, la mise en place d'un SMQ contribue à la prévention des accidents et ainsi à l'amélioration de la sécurité.

- **Les points communs entre l'environnement et la qualité :**

Des entreprises, dont le métier est de protéger l'environnement (traitement de l'eau, des déchets, et qui se sont engagées dans une démarche qualité, ont fait naturellement de l'intégration qualité-environnement : leurs produits et services, et leurs systèmes documentaires, sont seule et mêmes réponses aux exigences qualité et environnement.

- **Les points communs sécurité et environnement:** La sécurité et l'environnement oblige les entreprises à identifier tous les risques pour les salariés et pour le public : des risques liés aux installations et risques liés aux processus et à la nature des produits (par exemple : l'explosion, l'incendie, les fuites...).

1.3.2. La satisfaction de toutes les parties intéressées :

L'intégration des trois systèmes QSE répond aux préoccupations d'efficacité de l'organisation de l'entreprise. On distingue deux types de préoccupations :

1.3.2.1. Les préoccupations propres à l'entreprise :

Pour que l'entreprise gagne sa pérennité à long terme, elle doit répondre notamment aux enjeux suivants :

- Faire face à la concurrence en préservant la sécurité des installations, et la sécurité du personnel et des produits ;
- Réponde aux exigences communes et spécifiques QSE.

1.3.2.2. Les préoccupations extérieures à l'entreprise :

L'entreprise ne peut cependant pas ignorer les attentes ou exigences externes, elle doit :

- Assurer la sécurité du public ;
- Respecter les aspects écologiques (développement durable).

On remarque qu'il existe une complémentarité et une convergence entre les trois domaines QSE. Nous observons :

- Une logique interne à l'entreprise : est celle de la qualité et de toutes ses facettes, qui la conduit de l'intérieure à mettre au point un nouveau mode de management ;

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

- Une logique externe à l'entreprise : est celles des préoccupations sécurité et écologie, qui la conduit à prendre mieux conscience des conséquences globales de la totalité de ses choix et de ses actes.⁴⁵

1.4. Les enjeux de l'intégration :

Dans une acception générale, l'enjeu représente ce que nous pouvons gagner ou perdre dans une activité, une compétition ou une entreprise.

L'enjeu majeur de la démarche d'intégration est de placer les organisations dans une démarche de progrès, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, enfin pour permettre de satisfaire les exigences de toutes les parties intéressées.

Aussi, comme un autre enjeu majeur, l'intégration est un moyen pour les organismes d'envoyer un message à leur client mais aussi à leur concurrent comme quoi ils sont performants.

Par simple disposition de survie, chaque organisme doit faire face aux nouveaux enjeux issus de la concurrence et des évolutions du marché.

Ces enjeux peuvent être d'ordre stratégiques, réglementaires, commerciaux, ...etc., comme ils peuvent promettre des bénéfices économiques et sociaux, tels que :

- La réduction du risque de contradiction dans le pilotage de l'organisme ;
- L'optimisation des ressources avec la mise en œuvre des pratiques communes et partagées au sein de l'organisme ;
- La cohérence des actions et des décisions au travers d'une vision d'ensemble et d'une identité propre à l'organisme ;
- Des gains de productivité grâce à la fédération des activités dans un système de management de l'organisme unifié et personnalisé⁴⁶.

⁴⁵ FORMAN (B), J-Marc GEY, BONNIFET (F). Op.cit. p72-73.

⁴⁶ Ibid.25.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

1.5. Les avantages de l'intégration:

Les avantages de l'intégration sont multiples car un système intégré permet de garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence. Il s'agit⁴⁷ :

- Éviter les redondances notamment celles de documentations et les incohérences, car les outils entre les domaines de la QSE sont proches ;
- D'optimiser les ressources : une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés ;
- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. Une entreprise pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre ;
- L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque ;
- De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. Trop d'information n'aide pas forcément à l'implication.

Au final, une entreprise qui a déployé un système QSE dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur un marché très concurrentiel en lui permettant de développer une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et a choisi de les réduire à un niveau raisonnable.

L'intégration limite donc les dangers de contradictions possibles entre les trois systèmes et affirme son engagement en jouant la transparence.

Section 02 : construction d'un système management intégré (SMI)

Il existe différentes façons de mettre en place un SMI. Cette démarche passe par plusieurs étapes qui peuvent être résumées comme suit :

2.1. Les étapes de la mise en place de système de management intégré :

La mise en place d'un système de management intégré passe par plusieurs étapes qui peuvent être résumées comme suit⁴⁸:

2.1.1. Le diagnostic initial et l'état des lieux

⁴⁷FORMAN (B), J-Marc GEY, BONNIFET (F). Op. cit. p 17-18.

⁴⁸Ibid.181-199.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

La première étape d'une démarche de système management intégré consiste à effectuer un diagnostic de l'organisme pour obtenir un état des lieux

2.1.1.1. Le diagnostic

Il s'agit de déterminer les contraintes (exigences du client, de la réglementation...). Les points forts, les points faibles et leurs causes, à partir d'une analyse afin de formuler des objectifs qualité-sécurité-environnement. Cette tâche peut être effectuée par un ou plusieurs éléments de la direction avec, s'il y a lieu, l'aide d'un expert externe.

2.1.1.2. L'état des lieux

Le résultat du diagnostic doit mettre en évidence les aspects organisationnels, techniques, sociaux, éthiques et financiers, en regard des objectifs de l'organisme relatifs à la QSE.

Il peut comprendre une première identification des risques potentiels humains, matériels et financiers. Une évaluation plus approfondie suivra à partir de l'identification des processus.

2.1.2. Le choix d'une politique de management :

Les principales options qui peuvent être successives et progressives :

2.1.2.1. Pour la qualité :

- Politique limitée à la réponse aux exigences du client ;
- Politique de management interne visant l'amélioration des performances ;
- Politique de recherche de l'excellence impliquant tout le personnel (TQM).

2.1.2.2. Pour la santé et la sécurité au travail :

- Politique limitée à la réponse aux exigences légales (disposition de contrôle limitant les risques) ;
- Politique de management visant la prévention des risques envers le personnel et la Collectivité (à partir d'un référentiel de type BS 8800, ou OHSAS 18001, ou encore spécifique interne) ;
- Politique de recherche de l'excellence intégrée à celle de la qualité.

2.1.2.3. Pour la protection de l'environnement :

- Politique limitée à la réponse aux exigences légales (dispositions de contrôle limitant les risques juridiques, pénaux et financiers) ;
- Politique de management environnementale visant la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

2.1.2.4. Pour l'intégration QSE

2.1.3. Cette option correspond à l'intégration aussi complète que possible. Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la Qualité, Sécurité, Environnement QSE. **Le choix d'un type d'intégration :**

Nous distinguons trois types d'intégration à savoir :

2.1.3.1. Politique d'intégration progressive

C'est la politique la plus fréquente pour des groupes industriels ayant de multiples secteurs distincts : l'organisme construit un système sécurité ou environnemental en parallèle avec un système de management de la qualité existant.

2.1.3.2. Politique d'intégration partielle :

- L'organisme adopte des politiques distinctes Q et S-E ou Q-S et E, mais s'appuyant sur un certain nombre de procédures et de documents de travail communs.
- Politique intégrée QSE limitée à certains sites ou secteurs industriels.

2.1.3.3. Politique d'intégration globale :

- Politique visant l'intégration QSE à tous les niveaux et tous les secteurs, mais limitée à la réponse aux exigences des clients et aux exigences légales.
- Politique visant l'intégration QSE à tous les niveaux ainsi que l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maîtrise de tous les risques internes et externes.

2.1.4. La détermination de périmètre d'application :

Il convient que la direction de l'entreprise définisse bien au départ le périmètre d'application de son système de management intégré : produits, services concernés, zones géographiques et établissements, etc. Elle précisera également à quels types d'activités s'applique le système, par exemple en ce qui concerne les implantations nouvelles, fusions acquisitions, etc.

2.1.5. La désignation d'un comité de pilotage :

Dans le cas d'une démarche de mise en place d'un nouveau système de management, le responsable de l'organisme désigne souvent au départ un comité de pilotage constitué d'un ou plusieurs membres du comité de direction et de collaborateurs. Ce comité de pilotage

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

participera à la définition des objectifs et du premier plan d'action. Il se réunira périodiquement pour suivre la mise en place du système et réorienter le plan d'action.

2.1.6. L'expression de la politique des objectifs :

L'expression de la politique et des objectifs principaux peut prendre la forme :

- Soit d'un texte unique intégrant les objectives qualités, environnement et santé et sécurité au travail;
- Soit de l'énoncé des valeurs fondamentales de l'entreprise suivi de l'expression distincte des politiques et objectifs qualité, environnement et sécurité.

2.1.7. Le choix d'un référentiel de management :

Le choix d'un référentiel de départ est très important, car il orientera toute la structure documentaire à mettre en œuvre par la suite.

L'organisme pourra partir d'un référentiel reconnu de management :

⇒ De la qualité :

On choisit celui de (ISO 9001 :2000 ou ISO 9004 :2000 ; et on intègre les dispositions relatives à l'environnement dans les différents éléments de ce référentiel. C'est le cas le plus fréquent.

⇒ De l'environnement :

On choisit celui de la norme ISO 14001 pour couvrir les exigences intégrées qualité-sécurité et environnement.

Dans toute situation on pourra intégrer des dispositions relatives à la qualité ou encore plus facilement des exigences de sécurité, dans les éléments de référentiel en ajoutant, s'il y a lieu des paragraphes spécifiques à la qualité. L'organisme peut aussi construire son propre système de management intégré.

Dans ce cas, il s'agit d'un référentiel crée par l'entreprise pour intégrer des dispositions ou de préférence construire un référentiel en fonction de nature spécifique des activités de l'organisme.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

2.1.8. L'engagement de la direction :

L'engagement de la direction est une exigence commune des normes ISO9000, ISO14000 et OHSAS18001.

Cet engagement formel à appliquer la politique définie et atteindre les objectifs correspondants est tout à fait indispensable : il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale.

Dans le cas d'une politique intégrée QSE, l'engagement de la direction pour cette politique doit être le point de départ de la démarche d'intégration.

2.1.9. L'organisation :

2.1.9.1.L'organisation des responsabilités :

Quelle que soit la politique adoptée, tant en ce qui concerne la qualité que la sécurité et l'environnement, il convient que les missions, les responsabilités et l'autorité de personnes dont l'activité a une incidence sur l'obtention des résultats attendus soient définies par écrit, communiquées et tenus à jour.

C'est bien sur une exigence commune des trois normes. Le plus simple et efficace est :

- De tenir à jour un organigramme qui permet de résumer et de faire comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- De distinguer sur cet organigramme les liaisons hiérarchiques (liaisons d'autorité sur le personnel) et les liaisons fonctionnelles (liaisons non hiérarchiques correspondant à des fonctions bien définies) ; ces dernières sont notamment très utiles pour décrire les relations de communication ou d'interaction spécifiques à la QSE.
- De tenir à jour des définitions de fonction intégrant les aspects QSE, en précisant les responsabilités vis-à-vis de la prévention des risques et le rôle joué en situation d'urgence.

2.1.9.2.L'organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement :

Il est important que la politique et les objectifs QSE soient répercutés aux différents niveaux hiérarchiques appropriés et que les actions correspondantes soient animées, suivies et arbitrées par des fonctions indépendantes des lignes opérationnelles, mais reliées au directeur général.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

Selon l'importance de l'entreprise, selon sa politique QSE et selon la diversité de ses secteurs différents types de responsables QSE sont placés en liaison hiérarchique avec la direction et en relation fonctionnelle avec les acteurs opérationnels.

La relation fonctionnelle avec les opérationnels est souvent assurée par l'intermédiaire de correspondant QSE

2.1.9.3.L'organisation des moyens :

Il conviendra d'ajouter aux moyens matériels et humains, qualifiés pour la bonne exécution des tâches, les moyens ayant une incidence sur la protection de l'environnement et la sécurité :

- Moyens de prévention ;
- Services spécialisés (mesure des effluents, analyse des déchets,) ;
- Moyens spécialisées de formation du personnel.

2.1.9.4.L'organisation de la communication :

La communication est une activité de management qui n'était pas traitée dans les normes ISO9000 :94. Elle l'était par contre dans les normes ISO14000 :1996 et dans la spécification OHSAS 18001 :1999. Il s'agit, aussi bien pour l'environnement que pour la sécurité, de :

- Faire connaître au personnel les exigences légales et les autres demandes externes qui les concernent ;
- Assurer la communication interne et externe (avec le public et avec les autorités) ;
- Tenir le personnel informé des résultats obtenus en matière de l'environnement et de sécurité.

L'ISO 9000 :2000 contient à présent des exigences de communication interne pour l'efficacité du système de management et la communication avec le client. Sous l'angle d'un système de management, toutes ces exigences sont compatibles et complémentaires : elles pourront être intégrées dans les objectifs d'un processus commun.

2.1.10. Les ressources humaines :

En management de la qualité, une des responsabilités de la direction est l'identification des besoins en formation et en qualification. C'est un facteur essentiel de réussite de

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

management TQM, lequel met l'accent sur la sensibilisation et la motivation du personnel du haut à la base de la hiérarchie.

C'est aussi une sensibilisation à tous les niveaux et fonctions concernés qui est exigée par la norme ISO14001.

Des exigences semblables sont formulées dans la spécification OHSAS18001.

L'intégration dans le domaine des ressources humaines ne pose pas donc problème : mêmes les procédures peuvent s'appliquer à l'identification des besoins de formation, à la sensibilisation et à la formation en matière de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. Les entreprises qui pratiquent déjà une politique de TQM y sont mieux préparées.

2.1.11. Les revues de la direction :

En management de la qualité, la revue de direction exigée par la norme **ISO 9001 :2000** est un examen qui permet de revoir le système de management pour « assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace », elle doit comprendre « l'évaluation des opportunités d'amélioration »

En management environnemental les exigences sont très semblables à ISO 14000 ajoute notamment que la revue « doit être faite dans le cadre de l'engagement d'une amélioration continue » les exigences de l'OHSAS 18001 est très semblable.

Dans le cadre d'un système intégré, il est important que la direction de l'entreprise se réunisse périodiquement avec le ou les responsables qualité, sécurité et environnement à fin d'évaluer l'efficacité du système et de décider des mesures correctives et préventives. Selon la politique d'intégration de l'organisme, la revue peut intégrer ou traiter séparément les trois systèmes qualité, sécurité et environnement.

L'ordre du jour doit comprendre notamment l'examen :

- Des relations des clients ou des autorités externes ;
- Des résultats des audits qualité internes et des audits externe ont inspection relatifs à la sécurité et à l'environnement ;
- Des arbitrages éventuels concernant le respect des trois types d'exigences ;
- De la cohérence et de l'optimisation des efforts entre trois démarches ;

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

- Des différents indicateurs (non-qualité, accidents, maladies, rejets polluants...);
- Des points qualité, sécurité et environnement intéressant le personnel ;
- L'avancement de ou des plans d'actions d'amélioration continue.

Il est à noter que les décisions prises, avec des dates cibles, figurant dans un compte rend

2.1.12. La planification :

Les trois normes ont communément adopté une structure **PDCA**. Les exigences correspondantes relatives à la planification sont très semblables :

2.1.12.1. La planification pour la qualité :

On distingue dans ce domaine :

- La planification à caractère stratégique : Préparation de la mise en œuvre de la politique qualité, définition d'objectif qualité, création planifiée de nouvelles procédures, etc.
- La planification pour un produit ou un processus ;
- La planification à caractère opérationnel, qui correspond à des formes diverses de plans : plans de formation, plans de contrôle, plans d'audit, etc.

Ces différentes formes de planification peuvent comprendre des dispositions pour l'amélioration de la qualité.

2.1.12.2. La planification pour la santé et la sécurité au travail :

Les exigences de la spécification OHSAS18001 comprennent :

- L'identification des dangers, l'évaluation et la maîtrise du risque ;
- L'identification des exigences légales ;
- L'établissement des objectifs ;
- L'établissement et la tenue à jour d'un ou plusieurs programmes de management de la santé et la sécurité au travail.

2.1.12.3. La planification environnementale

Les exigences de la norme ISO14001 en matière de planification comprennent :

- L'identification des aspects environnementaux ;

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

- L'identification des exigences légales et autres exigences ;
- L'établissement et le maintien des objectifs et cibles environnementaux ;
- L'établissement et le maintien d'un ou plusieurs programmes de management environnementaux.

2.1.12.4. La planification intégrée stratégique ou opérationnelle :

Dans une simple démarche de type management de la qualité, il convient de construire et d'améliorer le système qualité à partir d'un pré-audit ou d'un diagnostic qualité, pour un management de la qualité prenant en compte les aspects économiques.

Cette démarche doit encore comprendre une planification de mise en place et une amélioration du système au sein des différents processus de l'entreprise.

Dans une démarche de management intégré qualité-sécurité-environnement, le point de départ est le résultat d'un diagnostic qualité, sécurité et environnement.

De ces dernières découlent notamment des premiers éléments de définition :

- Des processus à identifier, à traiter, et à améliorer ;
- Des objectifs et des programmes sécurité et environnementaux à mettre en place pour les atteindre ;
- Des plans qualité-sécurité-environnement à établir, s'il y a lieu pour certain projet, produit, processus, ou contrats particuliers.

Il convient aussi de mettre en place dès le début de la démarche un plan qui va préciser les objectifs détaillés de mise en place des éléments du système (la formation, la communication, l'organisation du système...).

Ce plan, à caractère stratégique ou opérationnel, pourra aussi prendre la forme d'un document de suivi des actions en cours et du respect des objectifs, ou encore la forme d'un plan d'amélioration continue.

2.2. L'amélioration continue :

Le pilotage du système de management intégré répond à une réelle démarche de progrès constant et d'amélioration continue qui est un concept développé dans les années 50 par W.E Deming, il se devise en 4 phases constituant un cercle vertueux PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

Planifier (Plan) : il convient en premier temps de fixer les objectifs précis et les processus nécessaires pour avoir les résultats souhaités, en accord avec la politique générale de l'entreprise ;

Réaliser (Do) : s'entraîner et exécuter les processus définis ;

Contrôler (Check) : il consiste à mesurer les résultats obtenus après la fin de l'étape réalisation, tout en les comparant à la situation initiale et aux objectifs fixés dans l'étape planification et par rapport à la politique générale de l'entreprise, notamment sur les plans QSE ;

Réagir (Act) : il consiste à identifier les causes de non performance, définir les actions correctives nécessaires pour que les résultats soient parfaitement conformes aux objectifs recherchés ;

Section 03: la compétitivité et le SMI :

Aujourd'hui, les entreprises doivent rester compétitives face à une concurrence de plus en plus rude.

La mise en place d'un système de management intégré peut permettre aux entreprises de se développer face à la concurrence d'une manière durable et stable.

La compétitivité signifie pour une entreprise de maîtriser les facteurs clés de succès, de répondre aux exigences des clients. La qualité doit répondre à un haut niveau de conformité, mais à une grande compétitivité concernant les prix. Pour la sécurité et la santé des employés soient prise en compte par l'organisation. Concernant l'environnement, un avantage concurrentiel peut se traduire par la mise en conformité d'une entreprise avec un référentiel respectant un cahier des charges permettant de respecter l'environnement et de réduire son impact environnemental. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés.

3.1. La compétitivité de l'entreprise et sa mesure :

3.1.1. Définition de la compétitivité :

La compétitivité est un terme très vaste et il n'existe pas une définition unique. Ce concept varie selon le niveau d'analyse mené (nation, région ou entreprise) Sharples et Milham en 1990 le définissent comme « la capacité de fournir des biens et services au temps,

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égale ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ». ⁴⁹

L'OCDE en 1996 le définit comme « la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations..., à générer, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés ».

Latruffe 2010 définit la compétitivité comme « la capacité à vendre des produits qui répondent aux exigences de la demande en termes de prix, qualité et quantité et en même temps assurer des profits au cours du temps qui permettent à l'entreprise de se développer. » ⁵⁰

De ce fait la compétitivité d'une entreprise c'est l'aptitude de bâtir les différents concurrents dans le but d'offrir des produits de bon qualité qui répond aux attentes des clients avec des prix adéquats ou différents par rapport aux concurrents.

La compétitivité des entreprises dépend de l'environnement économique dans lequel elles opèrent. Une technologie plus performante, des atouts en termes de ressources locales, des infrastructures (de transport et de communication) et des dispositifs d'accompagnement qui peuvent améliorer la rentabilité, réduire les coûts et accroître l'efficacité de la production. ⁵¹

3.1.1.1. La compétitivité et la concurrence :

Selon Barreau G-Th, la concurrence est « une situation de compétition économique qui se caractérise par l'offre, par plusieurs entreprises distinctes et rivales, de produits ou de services qui tendent à satisfaire des besoins équivalents avec pour les entreprises, une chance réciproque de gagner ou de perdre les faveurs de la clientèle ». En effet, la concurrence est un facteur déterminant pour les entreprises qui produisent les mêmes produits et de les diffuser sur le même marché et avoir un avantage concurrentiel.

⁴⁹ Lachaal, (L) : **La compétitivité : Concepts, définitions et applications.** In : Laajimi A. (éd.), Arfa L. (éd.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. p. 29-36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57).

⁵⁰ SIRAK (B) ET PATRICK (M): "Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems and emerging policy advocac: An application to Botswana. », in: Elsevier, n°49, 2014, pp. 408-417.

⁵¹ OCDE, Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole, Éditions OCDE. (2011), P.22.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

3.1.1.2. Dimensions de la compétitivité :

➤ La compétitivité des nations :

Selon Landeau (1992), la compétitivité des nations est « 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 désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures ».

Selon l'OCDE, la compétitivité économique est défini comme suit « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme »⁵².

De ce fait la compétitivité d'un pays dépend de la compétitivité de ses entreprises sur le marché international. Pour qu'un pays reste compétitif, il doit garder de manière permanente à la modernisation de ses entreprises et à l'environnement économique.

➤ La compétitivité des entreprises :

La compétitivité de l'entreprise se définit par rapport à sa position sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Étudier la compétitivité d'une entreprise revient par conséquent à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, tant dans ses coûts que dans l'obtention de ses avantages concurrentiels. Une telle démarche passe généralement par un diagnostic stratégique qui va consister à analyser le modèle économique de l'entreprise et à apprécier son positionnement stratégique au sein de son environnement.⁵³

3.2. Les types de la compétitivité :

On distingue deux types de la compétitivité :

3.2.1. La compétitivité prix :

La compétitivité prix est la capacité d'un pays, d'une région ou d'une entreprise à proposer des prix inférieurs par rapport aux concurrents sur le marché. On distingue celle-ci à l'exportation et la compétitivité prix sur le marché domestique.

⁵² La compétitivité, un concept à utiliser avec précaution. Citer dans www.bsi-economics.Org/197-comptitivite-concept, (consulter le 15/04/2018).

⁵³ MEIER Olivier : Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 2005, p.02.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

La compétitivité prix à l'exportation se mesure par le rapport du prix de l'exportation des concurrents et le prix de l'exportation du pays. Elle dépend plusieurs coûts que ce soit les coûts de production, du travail, du capital et de la productivité. et elle se mesure aussi par le rapport entre le prix de l'importation et le prix de la production du produit.

3.2.2. La compétitivité hors prix :

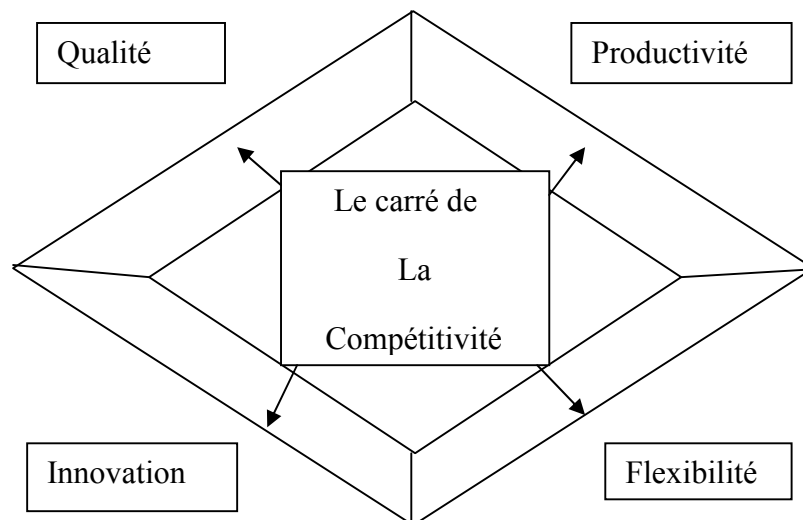
La compétitivité hors prix est la capacité d'un pays, d'une région ou d'une entreprise à faire face à la concurrence et à vendre ses produits par des facteurs autres que le prix. Elle dépend de la qualité du produit, l'innovation, la flexibilité...etc., donc, elle relève plutôt de la stratégie de l'entreprise

3.3. Indicateurs de la compétitivité :

3.3.1. Le carré de la compétitivité :

Selon cette approche, on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers son carré magique (Darbelet et al, 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.⁵⁴

Figure n° 08 : le carré de la compétitivité :



Source : MEIER (O) : Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 2005

⁵⁴ MEIER O (2005). Op.cit.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

3.3.1.1. La productivité :

La productivité définit le rapport entre la production en sortie d'un système et les ressources consommées en entrée. En effet dans un contexte industriel, la productivité désigne le ratio entre une production et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Il s'agit d'un paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision.⁵⁵

La production désigne l'ensemble des moyens qui met en œuvre les facteurs de production, (les capitaux engagés, le capital technique-machines, installation) et les consommations intermédiaires (matières premières, transport, énergie...), et enfin le savoir-faire accumulé.

Pour que la compétitivité prix de l'entreprise augmente, elle doit gérer de façon optimale et structurée ses facteurs de production (infrastructures, ressources humaines, équipement, organisation du travail...), pour réduire les coûts de revient et les prix.

Une entreprise plus productive a un ratio extrants/intrants supérieur à celui d'une entreprise moins productive. La croissance de la productivité renvoie à l'évolution dans le temps des ratios entrées/sorties⁵⁶.

3.3.1.2. La flexibilité :

L'exigence de la flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter de manière plus rapide l'entreprise à la demande et les évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellule ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement des compétences internes (polyvalence, poly compétences, multivalence) ou externe (externalisation, sous-traitance intérim).⁵⁷

⁵⁵ « 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, 2001.p21

⁵⁶ Ibid.22

⁵⁷ MEIER (Olivier): op.cit, p.12.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

3.3.1.3. La qualité :

La qualité peut se définir de différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnaît) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend ;

Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications.⁵⁸ Pour que l'entreprise soit compétitive, elle doit proposer des produits ou services conformes aux besoins clients;

L'exigence de la qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue).⁵⁹

L'exigence de qualité est associée au concept de la qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication, supprimer les coûts (réduction des temps de cycle). Il vise aussi à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité par une amélioration des conditions de vie au travail (management participative).⁶⁰

3.3.1.4. Innovation :

L'innovation est un outil mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif. Celui-ci répond aux besoins du marché. Il permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des nouvelles technologies.⁶¹ Donc, l'innovation a renforcé la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. En effet, elle permet d'augmenter la productivité, d'améliorer la qualité des produits et services et de développer des compétences.

Pour Porter, l'innovation est considérée comme l'indicateur clé de la compétitivité des entreprises, et par conséquent, elle est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

⁵⁸ CANARD Frédéric, *management de la qualité*, l'extenso édition, Paris, 2009, p.16.

⁵⁹ MEIER Olivier: *op.cit.* p.11

⁶⁰ *Ibid.* 11

⁶¹ CHOUTEAU (M), et VIEVARD (L), *l'innovation, un processus à décrypter*, janvier 2007. P05.

3.4. Le SMI et la compétitivité de l'entreprise :

La mise en place du système de management intégré influence la pérennité de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un système management intégré a un impact stratégique ou compétitif de l'entreprise.

L'impact concurrentiel de la mise en place d'un système management intégré donne à l'entreprise un avantage qui lui permet de gagner des parts de marché importante, nous allons essayer de présenter l'influence compétitive des trois systèmes sur l'entreprise :

3.4.1. Le système de management de la qualité :

L'objectif du management de la qualité est de produire la bonne qualité dans un premier temps. Il permet :

- D'améliorer la qualité des processus, et par conséquent, l'amélioration de la qualité des produits offerts ;
- De réduire les coûts de non-conformité, ce qui permet de proposer un meilleur rapport qualité ou prix;
- D'assurer les bonnes conditions du travail ;
- D'assurer une pérennité de l'organisation ;
- De bénéficier d'une image positive envers les clients.

3.4.2. Le système de management de la sécurité : il permet de :

- Réduire les frais financiers engendré par les accidents de travail et les maladies professionnelles qui sont considérés comme non négligeables.
- Réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les conditions de travail du personnel, et donc, on peut laisser envisager une meilleure performance de leur part signe de rentabilité pour l'organisation.
- Diminuer le roulement des travailleurs et l'absentéisme, d'améliorer le moral, d'accroître de la productivité et de la satisfaction des travailleurs.
- Assurer la sécurité du produit ;
- Véhiculer une image positive de l'organisation.

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

3.4.3. Le système de management environnemental :

Consiste à respecter l'environnement de la fabrication au recyclage du produit. Il permet à l'organisation de :

- Gagner en rentabilité en réduisant la facture énergétique, et cela s'effectue à travers l'utilisation des énergies renouvelables ;
- Gagner en notoriété auprès des parties extérieures en réduisant l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement.

3.4.4. Exemple d'une étude réalisée sur vingt entreprises marocaines :

Dans cet exemple, nous allons présenter les résultats d'un diagnostic réalisé auprès de vingt entreprises marocaines qui opèrent dans des secteurs et des activités différents, l'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration de système de management intégré dans ses entreprises Marocaines.

Après l'analyse des réponses apportées pour chaque question, ils ont arrivé à déterminer les points faibles de chaque système mis en place dans l'entreprise :

➤ **Les points faibles communs aux entreprises diagnostiquées :**

● **Système de management environnemental :**

- Les dirigeants négligent la formation de personnel sur les objectifs environnementaux et le manque des moyens engagés par les entreprises ;
- L'absence d'une stratégie claire et bien définie en matière de protection de l'environnement ;
- Le manque d'engagement de la direction pour évaluer le système de management environnemental ;
- La planification des travaux n'est pas soigneusement définie de telle manière à prévenir les impacts environnementaux.

● **Système de management de la sécurité :**

- La négligence de l'intégration de la gestion des risques dans l'exécution des travaux ;
- L'absence de méthodes formalisées d'analyse et de gestion des risques ;
- Le manque de plans et de schémas actualisés de mesures de sécurité ;
- Le manque des moyens pour la protection de personnel face aux accidents de travail ;

● **Système de management de la qualité :**

Chapitre II : La mise en place d'un SMI et la compétitivité

- La négligence de la mise à jour de la documentation qui concerne la qualité ;
- Le manque de formation du personnel sur les principes de la qualité ;
- Le personnel n'a pas l'esprit d'initiative ;
- L'absence des moyens de classement et d'archivage des démarches qualité.

Les résultats tirés par cette étude montrent que les objectifs de SMI ne sont pas atteints par la plupart des entreprises. Ce qui explique, que les entreprises marocaines doit investir encore plus pour développer les systèmes QSE et pour qu'elle puisse bénéficier des avantages du SMI.

De plus elle doit investir dans sa richesse qui est le capitale humaine étant un facteur déterminant pour améliorer ses performances et contribuer efficacement à la réussite de toute stratégie prise par l'entreprise.

Conclusion

Dans ce chapitre, il est établi que l'intégration des trois volets QSE présente un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle a plusieurs manières pour l'application de ces trois systèmes. Tout au long de ce travail, nous avons expliqué les différentes étapes de système de management intégré (SMI) et son impact sur la compétitivité.

En effet, le SMI permet à l'entreprise de bénéficier d'une image favorable, d'améliorer la qualité des produits et service, d'une ouverture à l'international, et de réduire ses coûts de non-conformité.

Cette analyse théorique nous permettra dans la prochaine partie pratique de savoir si le SMI a apporté un impact concurrentiel à l'entreprise portuaire Bejaia.

Partie pratique

Chapitre III

*Présentation de l'organisme d'accueil
et de la méthodologie de l'enquête*

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Introduction

Après avoir entamé dans les deux chapitres précédents les aspects théoriques correspondants au Système de Management Intégré, et après avoir éclairci les éléments qui le constituent, nous orienterons notre travail vers une étude de cas d'une entreprise étatique algérienne ayant mis en place un système de management intégré répondant aux normes internationales l'ISO 9001, l'ISO 14001 et l'OHSAS 18001. Et ce afin de pouvoir répondre à notre problématique à savoir : **L'amélioration de la compétitivité d'une entreprise est-elle liée à la mise en place d'un système management intégré (QSE) au sein de l'entreprise portuaire Bejaia ?**

Pour répondre à cette question, il est impératif de passer d'abord par une présentation générale de l'entreprise portuaire Bejaia en première section, la deuxième section traite les voies d'intégration au sein de l'organisme et la compétitivité de l'entreprise,

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui le port de Bejaïa est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da, détenu à 100% par les Services Portuaires, par abréviation « SERPORTS SPA ».

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

1.1.Situation de l'EPB

Le port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus rares. Sa zone d'influence couvre de large territoires du centre Est et du Sud, irrigués d'un vaste réseau de distribution comportant un important tissu industriel et où réside 12 millions d'habitants, répartis sur 10wilayas.

Le port de Bejaïa, est délimité :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

1.2.Missions, Valeurs et Activités de l'EPB :

➤ **Les missions :**

- Promouvoir le développement économique et être un outil de facilitation des échanges internationaux.
- Contribuer de façon marquante à la prospérité de la ville.
- Valoriser arrière-pays⁶² en améliorant la compétitivité des différents clients (Importateurs, exportateurs et chargeurs) ayant recours au port de Bejaïa.
- Garantir l'efficacité, l'efficience, la transparence et la facilité opérationnelle des procédures.
- Motiver et valoriser les salariés et prendre des engagements envers eux, car ils sont notre principal atout.
- Etre un port novateur qui anticipe les besoins de ses clients, en créant des services à valeur ajoutée en matière de logistique et de transport.

➤ **Les valeurs :**

- Valorisation et engagement des potentiels.
- Gestion éthique et professionnelle.
- Orientation et efficience vers le client.
- Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

⁶² L'arrière-pays ; désigne la zone d'influence et d'attraction économique d'un port.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

➤ **Activités :**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

1.3.Organisation de l'EPB :

Dans cet élément nous allons présenter les différentes structures de l'EPB, cette entreprise est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

1.3.1. Directions opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

a. Direction Capitainerie (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

b. Direction Remorquage (DR) :

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

c. Direction manutention et aconage (DMA) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'aconage liées à l'exploitation du port.

d. Direction logistique (DL) :

A pour tâches :

- La gestion du parc engins

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- La maintenance des engins de manutention
- L'approvisionnement en pièces de rechanges (PDR)

e. Direction domaine et développement (DDD) :

A pour tâches :

- Gestion du domaine (terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains) à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Suivi et mise en œuvre des investissements
- Entretien et développement du domaine portuaire

1.3.2. Directions fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

a. Direction Audit et Management (DAM) :

Elle a pour mission :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité.
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.
- Assurer la planification et la réalisation des audits de gestion.
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

b. Direction Finances et Comptabilité (DFC) :

Elle a pour mission :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

c. Direction Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

d. Direction Zones Logistiques Extra Portuaires (DZLEP) :

Elle a pour mission :

- Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.
- Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.
- Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.
- Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

e. Direction des Systèmes d'Information (DSI) :

Elle a pour mission :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la DSI.

L'organigramme de l'EPB est schématisé dans l'annexe n°01.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

1.4. Historique des systèmes de management à l'EPB :

1.2.1. Management de la qualité :

Pour satisfaire les exigences de ses clients, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa a mis en place un système de management de la qualité, selon la norme ISO 9001 version 2008. La démarche de l'EPB, remonte à 1993, année de la réalisation du diagnostic général de ses activités et de son organisation, qui a abouti en 1996 à l'élaboration d'un plan de développement relatif à l'ensemble des activités, dans l'année 1997 l'EPB a lancé la démarche assurance qualité. Celle-ci, est adéquate avec la législation Nationale (CMA) et les standards universels de gestion portuaire, a abouti à la certification des activités de l'EPB en l'an 2000. Le port de Bejaia est le premier port du bassin de la Méditerranée à avoir été certifié ISO 9002:1994, puis 9001:2000 pour l'ensemble de ses activités.

1.2.2. Management de la Santé et Sécurité au travail :

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, et la mise en œuvre d'une politique de maîtrise des risques, l'EPB a mis en place un système de management de la santé et sécurité au travail qui représente par le référentiel OHSAS 18001 ; version 1999.

L'OHSAS 18001 place la démarche Santé Sécurité au travail au cœur des activités et des installations présentes sur les lieux de travail. Il permet d'éliminer les risques santé sécurité liés aux activités de l'entreprise pour le personnel et les autres parties intéressées et de favoriser la conversation sociale.

La démarche de l'EPB, a été entamée au mois de Mai 2006 par un diagnostic et la formation des cadres et pilotes de processus de l'entreprise.

1.2.3. Management de l'environnement :

Pour satisfaire les exigences qui liées à la protection de l'environnement, et à ses parties intéressés, l'entreprise portuaire Bejaia a mis en place un système de management intégré.

La norme ISO 14001 ; version 2004, choisie par l'EPB constitue désormais son référentiel environnemental. Dans ce sens, la démarche de l'EPB, remonte à 2001, année de réalisation de l'analyse environnemental préliminaire (ISO 14001 :1996) de ses activités et de son organisation qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'action relatif à l'ensemble de ses activités. En effet l'identification effective des aspects environnementaux et la mise en place

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

d'un SME à démarrer au premier trimestre 2004 et a été certifié ISO 14001 :2004 en juillet 2005.

Section 02 : les voies d'intégrations et compétitivité de l'entreprise.

Au cours de cette section, nous allons essayer d'entamer les différentes voies d'intégration de l'organisme, et on met en évidence, les principaux concurrents de l'EPB et sa place par rapport à ses derniers⁶³.

2.1. Les voies d'intégrations des systèmes de QSE au sein de l'EPB :

2.1.1. Politique qualité :

La qualité, l'Environnement, la Santé Sécurité au travail sont des parties indissociables de la stratégie de l'EPB, à travers sa politique (voire l'annexe n° 02) elle est fondée sur un management viable, vivable et équitable conciliant le développement économique avec la préservation de l'environnement et la protection de son personnel. De cela la politique de l'entreprise portuaire a pour vision et une stratégie tournée vers :

- Une intégration du concept du développement durable dans la gestion de l'entreprise ;
- L'association des partenaires et clients à la démarche de l'entreprise ;
- L'amélioration de la qualité de service et des infrastructures portuaires ;
- Une meilleure fluidité du trafic et une réduction substantielle des coûts et des délais ;
- La dynamique de changement et le capital humain;
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires ;
- La sécurité des biens et des personnes ;
- La création d'une dynamique de groupe à travers les projets d'amélioration et le renforcement de la communication inter-structures ;
- La prévision de l'environnement.
- Par suite, tenons à citer quelques principes et engagements de la politique qualité de l'entreprise portuaire de Bejaïa :
- **Principes :**
- La parfaite compréhension des attentes et besoins présents et futurs des clients et partenaires ;
- La transparence et le décloisonnement ;

⁶³ Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- L'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise;
- La relation privilégiée et efficace avec les parties intéressées (personnel, client, fournisseurs...).
- La maîtrise des situations d'urgence, et maîtrise opérationnelle.
- **Engagements**
- Se conformer au dispositif législatif et réglementaire exige tant et à venir ainsi qu'aux d'autres exigences auxquelles ils ont souscrit ;
- Anticiper, satisfaire et fournir des prestations de qualité répondant aux besoins précis des clients
- Former et motiver l'ensemble du personnel à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et la santé, sécurité au travail,
- Mettre les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SMI et à atteindre les objectifs.

2.1.2 L'intégration par approche processus :

Le dénominateur commun des trois référentielles qualités, environnement et sécurité est l'approche processus, donc par processus que l'approche d'évaluation devra se décliner à chaque étape, tâche, interface... utile à la création de la valeur

L'entreprise doit identifier ses processus, leurs interactions et déterminé les critères et méthodes qui assurent qui assument leur mise en œuvre, leur maîtrise, afin d'assurer leur efficacité et leur performance, elle doit :

- Etablir une cartographie des processus⁶⁴ (voire l'annexe n°03) : la cartographié des processus aide à la compréhension globale du fonctionnement d'une entreprise ;
- Assurer la disponibilité des ressources et de l'information nécessaires au bon fonctionnement et à la surveillance de ses activités ;
- Mesurer, surveiller et analyser ses processus et mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs planifiés dans le concept de l'amélioration : il est alors nécessaire de préciser la fonction de processus et mettre en œuvre des audits d'amélioration pour assurer le bon déroulement des objectifs planifiés ;

⁶⁴ La cartographie des processus est une représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'informations, de matière ou de production. Elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

- Identifier des activités qui ont une incidence sur la qualité de service, sur l'environnement, la santé et sécurité au travail et maîtrisé les risques QHSE.

Chaque processus nécessite une application par cette boucle PDCA, l'utilisation de cette outils d'amélioration continue a permis à l'entreprise de déterminer les processus clés indispensables à la mise en place de la stratégie de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Chaque processus est piloté par un membre de la direction propriétaire et est de ce fait responsable de l'atteinte de l'objectif. Les objectifs sont communiqués dans les fiches processus et les procédures au personnel concerné.

L'approche processus n'est pas seulement une exigence normative: c'est avant tout une réflexion profonde sur la raison d'être d'une entreprise, sur ses métiers et ses produits et services en liaison avec les besoins et attentes de ses clients et les contraintes de son environnement.

Chacun processus se réfère à des procédures⁶⁵ documentées, des modes opératoires des fiches et des documents, couvrant toutes les activités de l'EPB. Exemple de fiche processus (voire l'annexe n°04).

2.1.3. L'intégration par analyse des risques :

L'opportunité qu'offre l'intégration qualité, sécurité, environnement dans un seul système de management facilite l'analyse simultanée des risques associés aux processus de l'entreprise. Donc l'entreprise EPB a réussi l'intégration de QSE en un seul étant le SMI par la gestion des risques.

Le principe de l'analyse des risques est d'intégrer, pour chaque séquence des différents processus, les résultats de l'écoute clients, de l'évaluation des risques santé sécurité, et de l'analyse environnementale.

Chaque processus sera étudié sous trois angles : celui des risques santé sécurité, celui des impacts environnementaux significatifs, et celui des dysfonctionnements qualité produit ou service potentiels.

⁶⁵ Une procédure est une « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus » selon la norme ISO 9000.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

La notion de risque est alors globalisée à tout événement pouvant induire une non-conformité produit ou service, un impact négatif sur l'environnement, un dommage pour le personnel et globalement une insatisfaction des parties prenantes.

Donc, l'analyse des processus va nous permettre d'identifier les points à risques (insatisfaction du client, impact significatif sur l'environnement, accidents ou atteinte à la santé des personnes). Donc l'analyse des risques a pris en compte l'ensemble des conséquences possibles dans chaque séquence du processus pour les parties intéressées

2.3. L'EPB face à la concurrence :

La mise en place d'un SMI à apporter une image de marque important à l'entreprise portuaire Bejaia, car elle détient des parts de marché important par rapport à ses concurrents qui lui permet de dominer ses derniers⁶⁶.

2.2.1. Les avantages concurrentiels de l'EPB :

Les avantages concurrentiels de l'EPB sont :

- 1^{er} port du bassin Méditerranéen à être certifié aux normes internationales ISO avec un système de management intégré
- 1^{er} port Algérien en marchandises générales et le 3^{ème} port pétrolier.
- 1^{er} port Algérien à mettre en exploitation un centre de transit des marchandises dangereuses.
- 1^{er} port Algérien à développer le trafic des conteneurs frigorifiques.
- 1^{er} port Algérien à avoir mis en place un réseau informatique, base de l'infrastructure et d'EDI (échange de données informatisé) ainsi que d'autres instruments de gestion permettant une bonne maîtrise des coûts.
- 1^{er} port à avoir développé une comptabilité analytique pour une meilleure maîtrise des coûts.
- 1^{er} port à spécialiser les domaines d'activités par la création de terminaux divers (Conteneurs, Bois, sidérurgiques.)
- 1^{er} port à avoir privatisé partiellement une activité par une filialisation (Réalisation d'une Joint-Venture pour la gestion et l'exploitation d'un Terminal à Conteneurs).
- 1^{er} Port à se doter d'un système de gestion des carrières.

⁶⁶ Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Nous remarquons que l'EPB elle détient le monopole au niveau nationale de traitement de tous types de marchandise malgré qu'il est un tout petit port, l'entreprise est dominante dans ses activités. Donc cela explique la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences de toutes les parties intéressées ce qui lui offrit des grandes parts de marché et de bien se positionner. D'ailleurs en En 2008, le Port de Bejaia dans le cadre du programme de l'Union Européenne, celui-ci fut choisi Port pilote « Autoroute de la Mer » après sélection parmi plusieurs Ports du bassin Méditerranéen.

2.2.2. Les concurrents de l'EPB :

Les principaux concurrent des L'EPB sont⁶⁷ :

➤ **Le port d'Alger :**

Actuellement il est le premier port d'Algérie en matière de traitement des conteneurs avec une part de marché de 48,55%. Il est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre. Et celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

➤ **Le Port de DJENDJEN :**

La gestion du terminal à conteneurs de DjenDjen a été confiée, elle aussi, à l'opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera de ce port un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays.

➤ **Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses et 2^{ème} port pétrolier en Algérie. Il traite principalement les produits sidérurgiques ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries...).

⁶⁷ Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

➤ Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Section 03 : Démarche et analyse des données de l'enquête

3.1 La démarche de l'enquête :

Dans cette partie pratique, nous allons présenter les outils utilisés dans notre enquête à savoir un questionnaire pour les travailleurs de l'EPB et leurs clients ainsi qu'un guide d'entretien (voire l'annexe n°05) réalisé auprès Mme. LAHLAH ZINA : Directrice du Management Intégré, et Mlle OUKARACHE SOPHIA : Chef de service gestion documentaire afin de recueillir les informations nécessaires pour l'étude de « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise »

3.1.1. L'entretien directif :

Les entretiens servent, en général, à recueillir des informations spécifiques et de natures qualitatives. Ils visent d'abord à explorer et à comprendre plutôt qu'à mesurer et à quantifier. Ce type d'entretien ne laisse qu'une petite marge de manœuvre à l'enquêteur.

L'entretien que nous avons effectué, a été mené avec les responsables du système de management intégré (RSMI), notre entretien est centré autour de thèmes précis à aborder qui ont été définis dans un guide d'entretien préalablement établi.

3.1.2. Les objectifs de l'enquête :

Les objectifs de notre entretien sont :

Avoir une idée générale sur l'impact de la mise en place d'un SMI sur la concurrence et son positionnement face à ses concurrents;

Identification des différentes formes d'intégration de SMI, et l'implication de personnel dans cette démarche ;

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Comprendre les moyens mise à disposition pour répondre aux exigences de la clientèle ainsi que le degré de satisfaction de ses derniers

3.1.3. Déroulement de l'enquête :

La collecte des données à base d'entretiens (directifs) est faite auprès des Responsable SMI le 28/05/2018. La durée d'entretien varie entre 45 à 60 minutes. L'entretien a été mené en langue française. L'entretien réalisé a été enregistré pour éviter la perte des informations fournies par les enquêtés.

3.2. Enquête par sondage :

Pour mieux enrichir notre travail, nous avons mené aussi un questionnaire destiné aux clients de l'EPB, et un autre pour les travailleurs, dans le but de bien cerner notre problématique.

3.3. Construction des échantillons :

Nous traitons à présent les échantillons à étudier pour les clients et les travailleurs :

3.3.1. Pour les travailleurs :

Le questionnaire (voire l'annexe n°06) établi est distribué aux personnels de l'entreprise. Nous nous sommes appuyés sur une liste des travailleurs par catégorie socioprofessionnelle avec un nombre qui est de 70 travailleurs sur 1373 (échantillon de 05% par rapport à la population), entre cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution.

La procédure de construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau n° 02 ci-après :

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Tableau n° 02 : répartition des travailleurs sondé :

Direction	Effectif par direction			Effectif en pourcentage ⁶⁸			Echantillon à sonder ⁶⁹			Total effectif sondé
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
DMI	06	0	0	0.44	0	0	1	0	0	1
DFC	21	2	3	1.53	0.15	0.21	2	1	1	4
DRH	25	10	41	1.82	0.73	2.99	2	1	3	6
DMA	50	45	170	3.64	3.28	12.40	4	3	12	19
DDD	49	9	61	2.55	0.66	4.44	3	1	4	8
DL	20	58	76	1.46	4.22	5.53	2	4	6	12
DC	49	40	65	3.57	2.91	4.73	4	3	5	12
DR	51	22	27	3.71	1.60	1.97	4	2	2	8
Total	271	186	443	18.72	13.55	32.27	22	15	33	70




Source : Etabli par nous mêmes.

Remarque :

Notre échantillon sera basé sur échantillon de 50 personnes, car sur 70 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 50.

3.3.2. Pour les clients :

Nous avons élaboré un questionnaire (voire l'annexe n°07) pour les clients de l'EPB en consultant les trois catégories de client et le plus important et les plus fréquents avec l'entreprise à savoir :

-  Les consignataires ;
-  Les transitaires ;
-  Les importateurs.

Nous nous sommes basés sur une liste des clients de l'EPB géré par la direction Marketing intitulé les noms et les adresses des clients.

⁶⁸ Effectif en pourcentage représente le rapport entre l'effectif par direction sur l'effectif total des directions.

⁶⁹ L'échantillon à sonder représente l'effectif en pourcentage arrondi à l'unité.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Les clients les plus essentiels sont de l'ordre de 50, ils sont de l'ordre de 24 consignataires, (on a pu contacter 20) et tous les questionnaires sont utiles pour l'analyse. Ensuite un échantillon de 16 transitaires, (15 ont accepté de répondre) tous les questionnaires utiles pour l'analyse, et parmi les importateurs on a pu contacter 7 parmi 10 (4 ont accepté de répondre). Notre échantillon réel est de l'ordre 39 clients.

3.4. Elaboration des questionnaires :

Le sondage des clients et des travailleurs de l'EPB a été fait par questionnaire qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir les éléments de réponses à la question principale qui est l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité.

La démarche suivie pour l'élaboration du questionnaire est constituée de trois phases principales qui sont :

3.4.1. La définition des besoins d'information :

Il s'agit de recueillir toutes les informations nécessaires pour répondre à notre problématique du départ.

3.4.2. Définition de types de question à poser :

Pour avoir les informations nécessaires à notre recherche, nous poserons des questions ouvertes et fermées. Ces questions vont permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions posées. Nous utiliserons deux formes de questions principales qui sont :

- ❖ *Question ouvertes* : la question est ouverte mais la personne interrogée dispose d'une liste pour cocher la réponse qui lui convient.
- ❖ *Questions fermées* : Les questions fermées imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questions fermées sont utilisées pour obtenir des renseignements factuels, jugés d'un accord ou non avec une proposition.

3.4.3. Le choix des moyens de collecte d'information :

Nous avons utilisé deux moyens pour collecter les informations qui sont :

- ❖ La remise du premier questionnaire de main en main à chacun des clients de l'EPB et nous les avons récupérés deux semaines après.
- ❖ Distribution des questionnaires était assurée par notre promoteur au sein de l'EPB, et nous les avons récupérés une semaine après.

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Conclusion

Dans ce présent chapitre, l'entreprise portuaire Bejaia a réussi l'intégration de système de management intégré par trois formes principales, cohérentes entre elle. Nous avons vu aussi la QSE à permet à l'entreprise d'avoir des avantages concurrentiel multiple et des concurrents différents.

Pour les limites de notre cas d'étude nous avons rencontré des difficultés comme :

- Difficulté d'accès aux informations concernant le management intégré d'une manière globale et aux autres informations ;
- La distribution des questionnaires pour les travailleurs est assurée par notre encadreur au sein de l'EPB pour des raisons explique par la directrice que les salarier ne vont pas prendre en considération les questionnaires de notre part, par contre s'ils sont assurés par notre encadreur, ils vont répondre d'une façon fiable et respectueuse.
- La totalité de questionnaire n'est pas récupérer, car l'étude serait beaucoup plus intéressante si on a interrogé un échantillon significatif.

Chapitre IV

**Analyse et traitement des résultats de
l'enquête**

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats des quatre-vingt-dix-neuf (89) questionnaires et deux guides d'entretiens rassemblés dans des tableaux et des histogrammes, qui sont classés comme suit :

- Vingt (20) questionnaires destinés aux consignataires.
- Quatre (04) questionnaires présentés aux importateurs.
- Quinze (15) questionnaires transmis aux transitaires.
- Cinquante (50) questionnaires adressés aux travailleurs de l'EPB.
- Deux guides d'entretiens destinés à la directrice et le chef de service gestion documentaire de la direction de management intégré.

Section 01 : L'analyse des résultats de guide d'entretiens :

Dans cette section nous allons présenter l'analyse des résultats de guide d'entretien :

Nom de l'interview	Nom de l'interview	Fonction	Durée de l'interview
Entreprise portuaire de Bejaia	Mme LAHLAH Zina	Directrice de la direction de management intégré	01 heure
	Mlle OUKARACHE Sophia	CHEF DE SERVICE GESTION DOCUMENTAIRE SMI	45 minutes

Question 01 : Est-ce que la culture QSE (les exigences des clients réglementaires et légale) est communiquée à tous les niveaux ?

Mme LAHLAH Zina : « oui, La culture QSE est communiquée ou du moins au niveau des postes critiques à travers la politique QSE de l'entreprise, la culture est déclinée dans les objectifs relatifs à toutes les activités de l'entreprise, une culture propre à l'entreprise est un facteur de motivation, ».

Mlle OUKARACHE SOPHIA : « La politique de notre Entreprise vise l'interaction et la rétroaction dans toutes les actions de communication, tant à l'interne qu'à l'externe. Elle

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

constitue un outil de gestion en appui à son développement ». Elle est véhiculée par sa politique déclinée en sept objectifs fondamentaux :

- Développer et intensifier l'écoute client ;
- Aller de l'avant dans l'optique d'amélioration continue.
- Conserver l'image d'une entreprise citoyenne ;
- Améliorer la qualité des relations interpersonnelles et intergroupes ;
- Bannir l'information informelle ;
- Favoriser l'émergence de solidarité et le sentiment d'appartenance ;
- Conscientiser chaque employé au fait que la communication est la responsabilité de chacun ;

Nous constatons d'après ces réponses que la culture QSE a pris une place très importante dans l'entreprise, aussi un élément de développement et d'amélioration continue, donc c'est un concept indispensable pour la réussite de la démarche QSE.

Question 02 : Est-ce que les objectifs du SMI sont associés logiquement à la politique de l'entreprise ?

Mme L.Z : Parfaitement. L'Entreprise aborde une démarche logique dans ce domaine, après avoir défini sa stratégie, une politique est élaborée découlant de la stratégie. Dans la politique SMI de l'entreprise, des objectifs sont énoncés et déterminés rattachés à chaque aspect du système intégré.

Mlle O.S : La politique du système de management ne fait que traduire la vision globale et l'orientation de l'entreprise dans le domaine du SMI, en mettant en évidence les axes stratégiques y afférents. Les axes de la politique sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernent tous les processus de l'entreprise, donnant ainsi une parfaite cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

Nous constatons que les objectifs QSE sont bien déterminés dans la politique de l'entreprise, car les objectifs élaborés sont issus de la politique de l'entreprise. De ce fait, cette dernière découle de la stratégie de l'entreprise. Donc, les objectifs viennent pour concrétiser les axes stratégiques par les quelle l'entreprise s'appuyé pour avoir une cohérence globale de sa politique.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 03 : En quelle forme votre démarche QSE est-elle intégrée ?

Mme L.Z : L'intégration des systèmes de Management QSE de l'Entreprise remonte à 2008, l'approche était globale et a concerné tous les niveaux du système : politique QSE, objectifs, approche processus, procédures.

L'intégration QSE a concerné même le volet « Evaluation des risques » qui nous a amené à une réflexion plus globale sur chaque processus pour mettre en avant Le dysfonctionnement potentiel du produit ou service, les risques pour le personnel ainsi que les risques pour l'environnement

Mlle O.S : Notre démarche n'était pas intégrée dès le départ, elle s'est faite de manière progressive. Après l'intégration des deux systèmes qualité, environnement toutes l'architecture documentaire était séparée (manuel, procédures, mode opératoire, etc..), et même les audits externes se faisaient à des intervalles différents. Ce n'est qu'en 2007 avec la mise en place de système de management sécurité, santé au travail (SMSST) que nous avons opté pour une intégration totale des trois systèmes, donc une documentation commune et bien évidemment un audit intégré c'est-à-dire un audit combiné QSE.

Notre remarque pour ces réponses que l'intégration au sein de l'EPB est faite d'une façon séparée et progressive. Après l'intégration du troisième système, l'entreprise a opté pour une démarche d'intégration globale. L'entreprise a réussi à mettre en cohérence les trois systèmes par l'adoption d'une « approche par évaluation des risques » qui lui a permis d'éviter les obstacles en matière de qualité, sécurité et environnement.

Question 04 : Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaitez voir apporter à votre entreprise en matière de SMI ?

Mme L.Z : pour elle, la réussite de la mise en place d'un SMI est un facteur de concurrence de taille, donc les améliorations qu'on souhaite apporter à ce titre sont de mieux satisfaire et d'attirer des nouveaux clients et de garder les anciens, atteindre zéro accident cela veut dire protection de personnel, zéro impacte environnemental.

Mlle O.S : une réelle et totale implication de la direction générale, c'est-à-dire le leadership.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Nous constatons en première lieu, les améliorations que l'entreprise espère d'apporter sont à la hauteur. En deuxième lieu, il y-a une défaillance dans l'exigence de l'implication de leadership.

Question 05 : Est-ce-que vous avez mesuré l'impact du SMI sur la compétitivité de l'entreprise ?

Mme L.Z : Il est vrai que l'entreprise est en perpétuelle croissance en termes d'attraction de trafic, de développement et performances opérationnelle (l'EPB est 1^{er} port en marchandises générales), mais il reste difficile de quantifier l'apport du SMI sur la compétitivité vu que toutes ses dispositions sont diluées dans toutes les activités de l'entreprise.

Mlle O.S : pas de réponse dans sa part !!!

Nous constatons que l'entreprise n'a pas évalué l'impact de SMI sur la compétitivité. Cela est peut être lié à la concurrence rude existée entre les entreprises, car la majorité de ses entreprise sont engagés à la démarche d'intégration des trois systèmes.

Question 06 : Le personnel est-il conscient de l'importance du respect du SMI ?

Mme L.Z : Il est conscient que satisfaire les exigences client, préserver la santé et sécurité du personnel et maîtriser les impacts de l'activité sur l'environnement sont des éléments qui améliorent les performances de l'entreprise

Mlle O.S : oui ils sont conscient, du respect du SMI, on ne peut pas dire 100% des travailleurs, si on parle des employés d'exécution la majorité ils n'ont pas un niveau d'instruction élevé, mais à travers la communication au travail on les intègre à la culture QSE d'une manière permanente.

Nous remarquons que le personnel est impliqué et sensibilisé vers la démarche QSE, donc le SMI est communiqué dans toute entreprise.

Question 07 : Comment manager vous les ressources nécessaires à votre SMI ?

Mme L.Z : Mise en place d'un comité de pilotage du SMI, désignation de pilotes de processus et mise en place de procédures qui décrivent avec précision qui fait quoi, quand et comment.

Mlle O.S : L'Entreprise assure la disponibilité des ressources humaines (formation, compétences, définition des rôles et responsabilités ...) financières (Business plan, budget, plan d'investissement...), matériel (équipements, outillage, EPI...).

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

De-ce-fait, on peut dire, une fois les rôles et responsabilités par rapport au système sont définis, des besoins en sensibilisation et des formations seront identifiés et des actions seront engagées.

Question 08 : L'entreprise dispose-t-elle des moyens pour mesurer la satisfaction du client envers ses exigences ?

Mme L.Z : Mise en place d'un processus "Ecoute client", une enquête clients, des sondages passagers, et des commandants de bords.

Mlle O.S : nous effectuons une enquête de satisfaction des clients qui permet de connaître et capter les changements relatifs à leurs attentes, de cibler des actions qui assureront ou augmenteront la satisfaction, à travers le calcul de l'indice de satisfaction clients (ISC). Cette enquête est formalisée dans des questionnaires qui sont conçus de façon à mesurer de manière précise le niveau de satisfaction des clients et de recenser leurs attentes et besoins. L'enquête cible les clients par catégorie et par segment d'activités. L'enquête est effectuée une fois par an et le sondage passager à la saison estivale. Sans oublier de prendre en compte les réclamations des clients qui constituent un outil efficace dans le processus écoute client.

L'EPB met à disposition des moyens et outils pour mesurer et contrôler le degré de satisfaction client, pour cerner leurs besoins et attentes afin de les satisfaire.

Question 09 : La mise en place d'un SMI a apporté des nouveaux parts de marchés à l'entreprise ?

Mme L.Z : l'entreprise a été marquée par une phase de croissance et de développement et qui dure depuis des années (l'EPB a la part de marché la plus importante) et qui a coïncidé avec l'engagement de l'entreprise dans une démarche de changement à travers la mise en place du système de management de la qualité, de l'environnement et de la santé sécurité au travail.

Mlle O.S : Difficile à dire ; aucune étude sérieuse n'est engagée, mais nous considérons que oui, grâce au suivi de l'évolution de l'indicateur des parts de marché depuis 2000, en comparant aux autres ports nationaux.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Les deux opinions, nous ont confirmé que la mise en place de SMI a apporté des parts de marchés importantes à l'EPB, ce qui signifie que la démarche QSE est un outil de compétitivité.

Question 10 : QSE est-t-elle un moyen d'obtention d'un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?

Mme L.Z : Il est vrai que lorsqu'une entreprise maîtrise la qualité de ses services, suit l'évolution des exigences de ses parties intéressées internes et externes, pour lesquelles la maîtrise des conditions de la santé et de la sécurité au travail ainsi que les impacts de ses activités sur l'environnement est primordiale, peut être un avantage concurrentiel.

Mlle O.S : En effet, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa est l'exemple par excellence d'une évolution et un développement grâce à son management incluant les trois volets: Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail.

Les enquêtés, trouvent que la mise en place de SMI a permis à l'entreprise de s'améliorer face à la concurrence et de mieux positionné par rapports aux concurrents.

Pour conclure, l'entretien réalisé nous a permis d'avoir des réponses et des explications globales et acceptables à notre question principale, et par rapport aux objectifs de l'entretien les réponses sont adéquates et pertinentes pour notre analyse.

Section 02 : Analyse des résultats de questionnaire destiné aux travailleurs de l'EPB:

Le traitement des résultats des questionnaires sont obtenus par l'utilisation de logiciels (SPSS) :

Question 01 : Les informations personnelles :

Tableau 03 : Quel est votre sexe ?

	Effectifs	Pourcentage
Masculin	34	68,0
Féminin	16	32,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Nous avons remarqué que le nombre d'hommes sondé soit un pourcentage de 68 % est supérieur à celui des femmes qui est de 32%.

- **Quel est votre âge ?**

Tableau N° 4: Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage
de 21 à 30 ans	6	12,0
de 31 à 45 ans	32	64,0
Plus de 45 ans	12	24,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous mêmes.

En analysant ces résultats nous pouvons constater que la majorité des enquêtés sont âgés entre 31 et 45 ans avec un pourcentage de 64 %, plus de 40 ans avec un pourcentage de 24 % tandis que 12 % des répondants sont âgés de 21 à 30 ans. Cela signifie que la politique de recrutement est timide.

- **Quel est votre niveau d'instruction ?**

Tableau N° 5 : Répartition de niveau d'instruction au sien de l'EPB.

	Effectifs	Pourcentage
Collège	8	16,0
Secondaire	18	36,0
Universitaire	19	38,0
Poste graduation	5	10,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous mêmes.

Suite à ce tableau nous pouvons constater que le niveau d'instruction des universitaires est plus élevé et qui est de 38%, la secondaire suite avec un pourcentage de 36%, les collèges est de 16%. Enfin la post graduation est de 10%.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

- **Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?**

Tableau N° 6 : Répartition des employés par rapport à leurs anciennetés.

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	16,0
De 5 ans à 10 ans	9	18,0
De 10 ans à 15 ans	17	34,0
Plus de 15 ans	16	32,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes.

En examinant ces réponses, nous constatons que l'ancienneté du personnel à l'EPB varie entre 10 à 15 ans avec un taux de 34%, entre 5 à 10ans avec un taux de 18%, et pour les moins de 5ans et plus de 15ans, le premier est de 16% et le deuxième est de 32% d'anciennetés Ce qui signifie un personnel ayant une expérience dans le métier portier.

- **A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?**

Tableau N° 7 : Catégorie Socio Professionnelle.

	Effectifs	Pourcentage
Cadre	22	46
Cadre maîtrise	10	20,0
Exécution	17	34,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous avons pu constater que le pourcentage des cadres est plus élevé avec un taux de 46% vis-à-vis des autres, ensuit la catégorie d'exécution avec un pourcentage de 34%, et enfin les cadres maîtrise représentant 20%.

Question 02 : Connaissez-vous les normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ?

Tableau N° 8 : La connaissance de QSE.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	37,0	74,0
Non	13,0	26,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

26% des employés n'ont pas une idée sur l'existence des trois normes au sein de l'organisme cela peut être expliqué par le manque de communication ou biens le non renouvellement de la certification.

Alors que 74% des employés savent que le QSE existe dans l'entreprise à savoir ISO 14001, ISO9001 et OHSAS 18001.

Question 03 : la mise en place du SMI a-t-elle permis d'améliorer la productivité de l'entreprise ?

Tableau N° 9 : Le SMI et la productivité de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	36	72,0
Non	14	28,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Il ressort de l'enquête que 72% des personnes interrogées ont confirmé le lien entre le système de management intégré et la productivité dans la mesure où le système de management intégré participe largement à l'amélioration de la productivité. Par contre, 28% ont confirmée le contraire.

Question 04 : Le SMI vous permet-il de conquérir de nouveaux marchés ?

Tableau N° 10 : Relation entre le SMI et les parts de marchés.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	34	68,0
Non	16	32,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous ne relevons que 68% des enquêtés ayant confirmé la contribution du SMI dans l'amélioration des parts de marché de l'entreprise portuaire Bejaia. Selon eux le SMI permet de produire des biens répondant aux exigences clients, ce qui améliore la satisfaction client et par conséquent, la part de marché augmente. Alors que 32% des enquêtés ne trouvent pas que le SMI permet de conquérir des nouveaux marchés.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 05 : La mise en place du SMI a-t-elle permis d'améliorer la qualité des services ?

Tableau N° 11 : Le SMI et la qualité de service :

	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	66,0
Non	17	34,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Plus que la moitié des répondant soit 66% ont répondu que la qualité du service s'est très bien améliorée après la mise en place du SMI. Par contre, 34% ont répondu que la qualité du service n'est pas améliorée.

Question 06 : Est-ce que la mise en place de SMI permet à votre entreprise de mieux satisfaire les clients :

Tableau N° 12 : Le SMI et la satisfaction clients.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	37	74,0
Non	13	26,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Il ressort que 74% des répondants ont précisé que la satisfaction des clients est l'un des principes généraux du système de management intégré, et l'entreprise cherche toujours à satisfaire ses clients en répondant à leurs exigences. Alors que 26% affaiblement le contraire.

Question 07 : Le QSE est-elle une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place ?

Tableau N° 13 : La contrainte de la mise en place de QSE pour les entreprises.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	16,0
Non	42	84,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

16% ont confirmé que la mise en place d'un SMI est une contrainte pour les entreprises qui le mettent en place. Par contre, 84% ont répondu que le SMI est un avantage, cela signifie que la totalité sont appréciés les apports du SMI.

Question 08 : Le QSE permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

Tableau N° 14 : Le QSE et l'avantage concurrentiel.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	38	76,0
Non	12	24,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous remarquons que 76% des employés interrogés ont approuvé que la mise en place de SMI aide l'entreprise à mieux se positionner par rapport aux autres concurrents. Cela veut dire qu'une grande partie du personnel confirme les améliorations apportées par la mise en place du SMI. Tandis que 24% disent le contraire.

Question 09 : Considérez-vous que l'amélioration continue est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI ?

Tableau N° 15 : La pertinence de l'amélioration continue pour le bon fonctionnement du SMI.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	37	74,0
Non	13	26,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

D'après les résultats, on constate que 74% des travailleurs de l'EPB considèrent que l'amélioration continue est un élément indispensable pour le bon fonctionnement du SMI, alors que les 26% qui restent ne pensent pas que cet outil est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 10 : Est-ce que vous êtes satisfaits de l'application du SMI ?

Tableau N° 16 : Le SMI et la satisfaction des travailleurs

	Effectifs	Pourcentage
Oui	30	60,0
Non	20	40,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Les résultats fournis par l'enquête confirment que 60% des répondants ont affirmé qu'ils sont satisfaits de l'application du SMI. Cela signifie que l'implication du personnel au sein de l'EPB est efficace, les employés sont motivés, et quand il y a une motivation, il y a forcément un rendement. En effet, ce sont ces facteurs qui conduisent à la satisfaction du client. Par contre, 40% des répondants ont déclaré qu'ils ne sont pas satisfaits, ce qui représente un chiffre important, donc l'entreprise doit améliorer les moyens qui aident à la satisfaction de ses travailleurs.

Question 11 : Pensez-vous que les rejets de votre entreprise ont des impacts sur l'environnement ?

Tableau N° 17 : Répartition des rejets de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage
Souvent	7	14,0
Parfois	26	52,0
Rarement	7	14,0
Jamais	10	20,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Il ressort de l'enquête que 52% des travailleurs ont confirmé que parfois leurs déchets a une incidence sur l'environnement ce qui explique l'incapacité de l'entreprise de gérer ses impacts environnementaux, tandis que 20% des réponses considèrent que les rejets de l'EPB n'ont pas un impact sur la pollution de l'environnement. Enfin les 14% restant, que les rejets et les déchets de cette entreprise est influence rarement et souvent l'environnement. Car l'utilisation intensive et abusive des ressources et des rejets des déchets dans l'environnement contribuent à détériorer notre milieu, cela elle a un impact sur la société, la santé humaine, l'économie et les espèces vivantes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 12 : Ya t-il eu un changement depuis l'intégration du SMI ?

Tableau N° 18 : Le changement après la mise en place d'un SMI

	Effectifs	Pourcentage
Oui	31	62,0
Non	19	38,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Après l'analyse des résultats, nous remarquons que 38 % du personnel voient qu'il n'y a aucun changement depuis l'intégration du SMI, tandis que 62% des employés ont confirmé qu'il y a un changement. Peut être liée aux changements en terme de matériaux utiliser pour la protection des travailleurs ainsi la protection des activités de l'entreprise qui ont une incidence sur l'environnement, et par l'assurance des formations fournis par l'entreprise à ses salariés dans le contexte de SMI.

Question 13 : Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionnent-ils la réussite ou l'échec de la mise en place de SMI ?

Tableau N° 19 : rapport entre la réussit ou l'échec de SMI et l'implication de personnel

	Effectifs	Pourcentage
Oui	32	64,0
Non	18	36,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous remarquons que 64% du personnel de l'EPB pensent que l'implication des dirigeants et tout le personnel peut conduire à la réussite ou l'échec de la mise en place de SMI car le facteur humain est la grande richesse de l'entreprise. La satisfaction des clients externe ne peut ce réaliser que par la satisfaction des clients internes. Les 36% qui restent voient le contraire.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 14 : Après la mise en place du SMI, la santé et sécurité au travail s'est :

Tableau N° 20 : l'amélioration de SST après la mise en place de SMI :

	Effectifs	Pourcentage
Très améliorée	5	10,0
Améliorée	27	54,0
Moyennement améliorée	10	20,0
Pas du tout améliorée	2	4,0
Faiblement améliorée	6	12,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous relevons que 54% des répondant ont confirmé que la santé et sécurité au travail s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré, du fait que la sécurité est l'une des piliers du SMI et qui cherche la satisfaction et la protection du personnel. Ensuite 20% des répondant pensent que la sécurité s'est moyennement améliorée après la mise en place du SMI. Par contre, 10% des réponses disent que la sécurité est très améliorée ce qui montre que l'EPB prend en considération l'aspect santé et sécurité qui est mentionné dans OHSAS 18001, tandis que 12% et 4% des avis des salariés n'approuvent pas cette amélioration.

Question 15 : Après la mise en place du SMI, la qualité du travail s'est :

Tableau N° 21 : L'amélioration de travail après la mise en place de SMI.

	Effectifs	Pourcentage
Très améliorée	4	8,0
Améliorée	27	54,0
Moyennement améliorée	12	24,0
Pas du tout améliorée	4	8,0
Faiblement améliorée	3	6,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Il ressort que 8% ont répondu que la qualité du travail s'est très améliorée après la mise en place du SMI. 54% ont répondu que la qualité s'est amélioré ce qui signifie une meilleure maîtrise des activités et procédure de travail, avec une amélioration des conditions de travail. Par contre, 24% ont répondu que la qualité du travail s'est moyennement améliorée. Ainsi,

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

8% pensent qu'elle n'est pas du tout améliorée. En fin, 6% des enquêtés affirment qu'après la mise en place du SMI, la qualité du travail est faiblement améliorée.

Question 16 : L'adaptation de votre entreprise aux mutations de l'environnement :

Tableau N° 22 : L'adaptation aux mutations de l'environnement

	Effectifs	Pourcentage
Rapide et efficace	16	32,0
Rapide mais non efficace	12	24,0
Efficace mais non rapide	13	26,0
Non rapide non efficace	9	18,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que parmi 50 enquêtés soit 32% ont répondu que l'adaptation est efficace et rapide. 26% ont répondu que l'adaptation de l'entreprise aux mutations de l'environnement est efficace mais non rapide, et 24% ont répondu que l'adaptation est rapide mais non efficace. Par contre, 18% ont confirmé que l'adaptation est non rapide et non efficace. Donc, l'entreprise doit préparer le personnel interne au changement et améliorer les différents outils de communication pour que l'entreprise puisse rapidement et efficacement s'adapter aux changements de l'environnement.

Question 17 : Votre entreprise vous fait-elle une formation sur le SMI ?

Tableau N° 23 : La formation sur le SMI

	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	38,0
Non	31	62,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que 38% des travailleurs de l'EPB reçoivent des formations sur le SMI. Tandis que 62% ne les reçoivent pas. Donc l'EPB ne répond pas à l'exigence de référentiel OHSAS 18001(formation, sensibilisation et compétence 4.4.2) donc l'entreprise doit revoir sa politique de formation.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 18 : pensez-vous que l'impact du SMI est positif sur :

- **Pensez-vous l'impact du SMI est positif sur la qualité des produits et services ?**

Tableau N° 24 : L'impact sur la qualité des produits et services

	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	66,0
Non	17	34,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que 66% des employés pensent que le SMI est positif sur la qualité des produits et services puisque cette démarche permet de réduire les non-conformités des produits et services ce qui permet de réduire les coûts de réparation. Tandis que 34% pensent le contraire.

- **Pensez-vous l'impact du SMI est positif sur la sécurité et le bien être au travail ?**

Tableau N° 25 : L'impact sur la sécurité et le bien être au travail

	Effectifs	Pourcentage
Oui	41	82,0
Non	9	18,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

82% des répondants pensent qu'après la mise en place du système management intégré, la sécurité et le bien être au travail a un impact positif, car la démarche sécurité permet de réduire les frais financiers engendré par les accidents de travail et les maladies professionnelles qui sont considérés comme non négligeables. Par conte, 18% des répondants pensent que le SMI n'est pas positif.

- **Pensez-vous l'impact du SMI est positif sur la protection de l'environnement ?**

Tableau N° 26 : L'impact sur la protection de l'environnement.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	39	78,0
Non	11	22,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Nous relevons aussi que 78% des répondants pensent que le SMI est positif sur la protection de l'environnement car cette démarche permet à l'entreprise de réduire ses factures énergétiques, et de se mettre en conformité avec la réglementation. Par contre, 22% des répondants pensent que le SMI n'est pas positif.

Question 19 : Avez-vous acquis de nouveaux clients après la mise en place du SMQ ?

Tableau N° 27 : l'acquisition des nouveaux clients.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	31	62,0
Non	19	38,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que 62% des employés affirment qu'après la mise en place du SMQ ont acquis des nouveaux clients. De ce fait, la qualité est prioritaire au sein de l'entreprise, le management de la qualité permet de produire des produits de bonne qualité ce qui augmente la satisfaction du client cela aussi peut s'expliquer par l'image de marque apportée par la mise en place du SMI. Tandis que 38% trouvent que ce système n'est pas pertinent pour acquérir des nouveaux clients sur le marché.

Question 20 : Le QSE est-elle liée à un effet de mode ?

Tableau N° 28 : Le QSE est un effet de mode.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	29	58,0
Non	21	42,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

58% des répondants ont confirmé que le management intégré n'est pas un effet de mode. Pour ces derniers, c'est une nécessité et une démarche stratégique pour l'entreprise qui permet de s'améliorer, de se positionner et de rester dans un environnement concurrentiel. Par contre, 42% disent le contraire.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 21 : Le développement du management intégré est-il lié à une demande client ?

Tableau N° 29 : Le développement du management intégré et la demande des clients.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	22	44,0
Non	28	56,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Nous avons remarqué que 44% disent que le management intégré est lié à une demande client. Alors que les 56% ont affirmé que le développement de cette démarche n'est pas liée à la demande des clients, car l'objectif principal de la démarche QSE est la satisfaction de toutes les parties intéressées.

Question 23 : L'impact de la mise en place du SMI sur la compétitivité ?

Tableau N° 30 : L'impact de la mise en place du SMI sur la compétitivité

	Effectifs	Pourcentage
Très important	19	38,0
Moyennement important	25	50,0
Pas du tout important	6	12,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Les résultats fournis par l'enquête confirment que 50% des répondants ont affirmé que l'impact de la mise en place du SMI est moyennement important. Contrairement, 38% disent que l'impact sur la compétitivité de l'entreprise est très important ce qui permet à l'EPB d'avoir une place de leader dans l'économie nationale. Tandis que 12% trouvent qu'elle n'est pas du tout importante.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question 23 : L'impact de la mise en place du SMI sur les performances organisationnelles ?

Tableau N° 31 : L'impact du SMI sur les performances organisationnelles.

	Effectifs	Pourcentage
Très important	17	34,0
Moyennement important	26	52,0
Pas du tout important	7	14,0
Total	50	100,0

Source : établi par nous-mêmes.

Après l'analyse des résultats, nous remarquons que 52 % du personnel voient que l'impact du SMI est moyennement important sur les performances organisationnelles, tandis que 34% trouvent qu'elle est très importante. Nous pouvons conclure que le SMI est un moyen pour atteindre les objectifs et réduire les coûts au sein de l'EPB. En fin, 14% trouvent qu'elle n'est pas du tout importante.

Section 03 : analyse des résultats de questionnaire destiné aux clients :

Le traitement des résultats des questionnaires sont obtenus par l'utilisation de logiciels (EXCEL)

3.1 Questions destinés aux vingt (20) Consignataires interrogés :

Question N°01 : quelles sont les types de navires que vous traitez ?

Tableau N° 32 : Nombre de réponse sur les types de navires traités.

Réponses	Nombre
Cargo	11
Céréaliier	09
RO/RO	05
Conteneur	09
Hydrocarbure	06
Huilier	08
Yacht	05
Sucre	03

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Le premier tableau montre que, le navire le plus utilisés par les consignataires interrogés est le cargo suivi par le Céréaliier et le Conteneur.

Question N°02 : Depuis combien de temps êtes-vous client au port de Bejaia ?

Tableau N° 33 : la durée de présence au port de Bejaia

Années	Nombre
Plus de 4 ans	20
De 2 à 4 ans	00
Mois de 2 ans	00

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau N°33 montre que les vingt (20) Consignataires ont plus de quatre (04) ans d'exercice au port de Bejaia, cela peut signifie la fidélité de ses derniers à l'EPB.

Question N°03 : Quel est le nombre moyen mensuel de vos escales au niveau de port de Bejaia ?

Tableau N° 34: Le nombre moyen des escales au port de Bejaia.

Le Nombre moyen mensuel des Escales	Nombre
De 1 à 5	11
De 6 à 10	07
Plus de 10	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le nombre moyen mensuel des escales au port de Bejaia est de 1 à 5 pour 55% et de 6 à 10 pour les 35%. Par contre 15% des consignataires interrogés dépassent 10 escales par mois.

Question N°04 : comment évaluez-vous votre trafic au niveau du port de Bejaia au cours des quatre dernières années ?

Tableau N° 35: évaluation du trafic au niveau du port de Bejaia.

Trafic	En hausse	En baisse	Stable
Nombre	01	11	08

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Onze (11) consignataires des vingt (20) interrogés jugent que le trafic au niveau du port de Bejaia est en baisse, par contre huit (08) le trouve stable.

Question N°05 : Avez-vous fait escale dans d'autres ports durant les quatre dernières années ?

Tableau N° 36 : les escales dans les autres ports durant les quatre dernières années.

Réponse	Oui	Non
Nombre	20	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°36 montre que la totalité des consignataires interrogés font les escales dans d'autres ports durant les quatre (04) dernières années.

Question N°06 : Si oui, lesquelles ?

Tableau N° 37 : les ports des escales hors Bejaia.

Les Ports	Nombre
Port de Djendjen	18
Port de Skikda	09
Port d'Alger	10
Port d'Oran	09
Port d'Arzew	10
Port de Mostaganem	09
Port d'Annaba	09
Port de Ténès	09
Port de Ghazaouet	06

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats illustrés par le tableau N°37, sélectionnent en premier place le port de Djendjen par une moyenne de 18/20 des consignataires interrogés suivi par les autres ports.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°07 : Quelles sont les raisons qui vont pousser à faire escale par ces ports ?

Tableau N° 38 : les raisons qui poussent à faire escale dans les autres ports.

Les Raisons	Proximité	Quais et terminaux disponibles	Qualité des services
Nombre	07	05	04

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°38, ce sont les raisons de proximité (07), de quais et terminaux disponibles (05), et de qualité des services (04), qui poussent à faire escale dans d'autres ports. Et d'autres raisons données verbalement de la part des consignataires que l'escale est liée à la demande de leurs clients.

Question N°08 : est-ce que vous pensez à changer de port ?

Tableau N° 39 : intention de changement de port.

Changement de port	Oui	Non	Possible
Nombre	02	16	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°39 illustre que seize (16) des consignataires n'ont pas l'intention de changer de port et quatre (04) restants sont partagés entre la possibilité et l'accord du changement.

Question N°09 : comment jugez-vous la qualité des prestations de remorquage de l'EPB ?

Tableau N° 40 : la qualité des prestations de remorquage de l'EPB.

La qualité Prestations	Nombre de réponses
Très bonne	03
Bonne	14
Très performante	00
Acceptable	03
Mauvaise	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

La majorité des consignataires interrogés trouvent, selon le tableau N°40, que la qualité des prestations de remorquage de l'entreprise Portuaires de Bejaia est bonne, ce qui représente un signe de satisfaction.

Question N°10: comment qualifiez-vous les nouveaux équipements mis à la disposition des clients à travers la prestation location d'une pompe d'aspiration d'une grue ou d'un treuil de remorqueur ?

Tableau N°41 : les nouveaux équipements mis à la disposition des clients à travers la prestation d'une pompe d'aspiration d'une grue ou d'un treuil de remorqueur

Appréciation	Nombre
Très satisfait	05
Moyennement satisfait	14
Pas de tout satisfait	01

Source : élaboré par nous-mêmes.

Soixante-dix pourcent (70%) sont moyennement satisfaits, soit 14/20 des consignataires interrogés, des nouveaux équipements mis à la disposition des clients à travers la prestation d'une pompe d'aspiration, d'une grue et d'un treuil de remorqueur. Et vingt-cinq pourcent (25%) sont très satisfaits, soit 05/20.

Question N°11: comment qualifiez-vous la sécurité des prestations assurée par les remorqueurs de l'EPB ?

Tableau N°42 : la sécurité des prestations assurée par les remorqueurs de l'EPB.

Sécurité des prestations assurée	Nombre de réponse
Excellente	02
Bonne	14
Acceptable	04
Pas de tout satisfait	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce tableau montre que La sécurité des prestations assurées par les remorqueurs de l'EPB jugée bonne par le nombre le plus élevé, soit quatorze (14) consignataires, deux (02) excellente et quatre (04) acceptable.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°12: comment jugez-vous les tarifs remorquage appliqués au forfait ?

Tableau N°43 : les tarifs remorquage appliqués au forfait.

Tarifs remorquage appliqués au forfait	Nombre de réponse
Excellente	01
Bon rapport qualité/prix	04
Trop cher	05
Acceptable	10

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les réponses des consignataires : excellente, bon rapport qualité/prix, trop cher et acceptable des tarifs remorquage appliqués au forfait, sont respectivement 10, 05, 04 et 01 comme le montre le tableau N°43.

Question N°13 : changez-vous de port, si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB augmentent ?

Tableau N°44 : changement de port si les tarifs des prestations de l'EPB augmentent

Réponse	Nombre
Oui	04
Non	06
Possible	10

Source : élaboré par nous-mêmes.

Six (06) consignataires sur vingt (20) interrogés ne vont pas changer de port même si les tarifs des prestations augmentent, par contre quatre (04) vont le faire et dix (10) sont dans la possibilité (résultats illustrés dans le tableau N°44).

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°14 : que pensez-vous de l'application de nouveaux tarifs de pilotage et d'amarrage au forfait ?

Tableau N°45 : application des nouveaux tarifs de pilotage et d'amarrage au forfait.

Repose	Nombre
Très bonne initiative	15
Garder l'ancien mode de tarification	05

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°45, Les trois quarts (03/04) des consignataires trouvent que l'application des nouveaux tarifs de pilotage et d'amarrage au forfait est une bonne initiative, par contre le quart (01/04) restant préfère l'ancien mode de tarification.

Question N°15 : comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Tableaux N° 46 : la réactivité de L'EPB par rapport aux besoins des consignataires.

Réponse	Nombre
Très bonne	01
Bonne	10
Acceptable	07
Trop lente	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°46, la réactivité de l'EPB par rapport aux besoins des consignataires jugé bonne par la moitié de ces derniers et acceptable par la plupart de l'autre moitié.

Question N°16 : comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Tableau N°47 : le délai de traitement des réclamations des consignataires

Réponse	Nombre
Rapide	03
Acceptable	14
Lent	03

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Le tableau N°47 illustre : La grande partie (14) des consignataires trouvent que le délai de traitement des réclamations est acceptable et le reste est partagé entre rapide et lent.

Question N°17 : comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Tableau N°48 : les suites données aux réclamations des consignataires interrogés.

Réponse	Nombre
Satisfaisant	03
Pas de tout satisfaisant	04
Acceptable	13

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°48 illustre : La grande partie (13) des consignataires trouvent que les suites données aux réclamations est acceptable et le reste est presque partagé entre satisfait et pas du tout.

Question N°18 : quelles sont vos prévisions en matière de trafic pour l'année 2019 ?

Tableau N° 49 : les prévisions des consignataires en matière de trafic pour l'année 2019.

Réponse	Nombre
En hausse	05
En baisse	05
Stable	10

Source : élaboré par nous-mêmes.

La moitié des consignataires prévoit une stabilité en matière de trafic pour l'année 2019 et l'autre moitié se devise équitablement en hausse et en baisse pour l'an prochain.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

3.2 Questions destinés aux quatre (04) Importateurs interrogés :

Question N°01 : quelle est la nature de vos produits importer/exporter ?

Tableau N° 50 : la nature des produits importer/exporter.

Nature de produit	Réponses
Produits ferreux	01
Céréales	02
Matériaux de constructions	01
Divers	01
Bois	00
Produits chimiques	02
Engrais et fertilisant	01
Produits alimentaires	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°50 montre que la nature des produits importer/exporter varient selon les importateurs interrogés sauf les produits alimentaires.

Question N°02 : comment a évolué votre chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années ?

Tableau N° 51 : le chiffre d'affaires des importateurs au cours des quatre dernières années

Evolution du chiffre d'affaires	Réponses
En hausse	01
En baisse	02
Stable	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce tableau montre qu'un seul chiffre d'affaire qui est en hausse au cours des quatre dernières années, par contre les autres sont en baisse.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N03 : comment a évolué votre volume d'importation au cours des quatre dernières années ?

Tableau N° 52 : évolution du volume d'importation au cours des quatre dernières années.

Evolution du volume d'importation	Réponses
En hausse	01
En baisse	02
Stable	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°52, deux volumes d'importation en baisse au cours des quatre dernières années mais l'autre est en hausse.

Question N04 : depuis combien de temps êtes-vous client au port de Bejaia ?

Tableau N° 53 : durée de présence au port de Bejaia

Durée	Réponses
Plus de 04 ans	04
De 02 à 04 ans	00
Mois de 02 ans	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

L'illustration du tableau N°53 confirme que tous les importateurs interrogés ont plus de quatre années au port de Bejaia.

Question N05 : avez- vous transité par d'autres ports durant les quatre dernières années ?

Tableau N° 54 : autres ports transités par les importateurs interrogés durant les quatre dernières années

Transite par d'autres ports	Réponses
Oui	03
Non	01

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Un seul importateur des interrogés n'a pas utilisé d'autre port que celui de Bejaia, par contre les trois autres ont bien sur transité par d'autres ports, comme le confirme le tableau N°54.

Question N06 : si oui lesquelles ?

Tableau N°55 : les ports utilisés hors celui de Bejaia.

Les Ports	Nombre
Port de Djendjen	02
Port de Skikda	02
Port d'Alger	02
Port d'Oran	02
Port d'Arzew	00
Port de Mostaganem	01
Port d'Annaba	01
Port de Ténès	00
Port de Ghazaouet	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce présent tableau indique les ports utilisés par les trois importateurs suscités, pratiquement tous les ports à savoir Djendjen, Skikda, Alger, Oran, Mostaganem et Annaba, par contre Arzew, Ténès et Ghazaouet n'ont pas été utilisés durant les quatre dernières années.

Question N°07: quelles sont les raisons qui vous ont poussés à transiter par ces ports ?

Tableau N° 56 : Les raisons qui poussent à transiter par d'autres ports.

Les Raisons	Proximité	Quais et terminaux disponibles	Qualité des services
Nombre	02	01	01

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°56 éclaire les raisons de transit des importateurs interrogés par les autres ports, la proximité du port de Djendjen à Bejaia est la mieux classé par la moitié des

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

interrogés, par contre la disponibilité des quais et terminaux ainsi que la qualité des services est la cause pour l'autre moitié.

Question N°08 : Est-ce que vous pensez changer de port ?

Tableau N° 57: intention des importateurs sur le changement de port.

Réponse	Nombre
Oui	01
Non	03
Possible	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Trois tiers (03/04) des importateurs n'ont pas l'intention de changer le port de Bejaia par contre un pense de changer de port, comme l'éclaire le tableau N°57

Question N°09 : Comment jugez-vous le délai de traitement de vos navires ?

Tableau N° 58 : le délai de traitement des navires des importateurs interrogés par l'EPB.

La qualité Prestations	Nombre de réponses
Bonne	01
Très performante	01
Acceptable	02
Trop lente	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme maintien le tableau N°58, les importateurs trouvent que le délai de traitement de leurs navires est au moins acceptable par une moitié, très performante et bonne est la satisfaction de l'autre moitié.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°10 : comment qualifiez-vous les équipements mis à la disposition de vos navires ?

Tableau N°59 : qualification des équipements mis à la disposition des navires des importateurs interrogés

Les équipements à votre disposition	Nombre de réponse
Excellente	01
Bonne	01
Acceptable	02
Pas de tout satisfait	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°59, les importateurs qualifient au moins acceptable les équipements mis à la disposition de leurs navires par une moitié, excellente et bonne par l'autre moitié des interrogés.

Question N°11 : comment qualifiez-vous la sécurité des prestations assurée par les remorqueurs de l'EPB ?

Tableau N° 60 : la sécurité des prestations assurées par les remorqueurs de l'EPB.

Sécurité des prestations assurée	Nombre de réponse
Excellente	01
Bonne	01
Acceptable	02
Pas de tout satisfait	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°60, les importateurs qualifient la sécurité des prestations assurées par les remorqueurs de l'EPB, au moins acceptable par une moitié, excellente et bonne par l'autre moitié des interrogés.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°12 : quel est le délai de séjours de vos marchandises dans le port ?

Tableau N° 61 : délai de séjours des marchandises des importateurs dans le port de Bejaia.

Délai de séjours de la marchandise	Nombre de réponse
Moins de 10 jours	03
De 10 à 21 jours	01
Au-delà de 21 jours	00
En sous palan	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

La majorité des importateurs interrogés déclarent sincèrement que leurs marchandises ne séjournent pas plus de dix (10) jours au port de Bejaia, par contre y a une marchandise qui le dépasse.

Question N°13: comment jugez-vous les tarifs remorquage appliqués au forfait ?

Tableau N°62 : les tarifs remorquage appliqués au forfait.

Tarifs remorquage appliqués au forfait	Nombre de réponse
Bon rapport qualité/prix	00
Trop cher	02
Acceptable	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les importateurs interrogés se devisent équitablement en deux moities, dans la réponse à la question liée aux tarifs remorquage appliqués au forfait, une juge les tarifs acceptable et l'autre trop cher dans le tableau N°62.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°14 : changez-vous de port, si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB augmentent ?

Tableau N°63 : changement de port, si les tarifs des prestations de l'EPB augmentent

Réponse	Nombre
Oui	00
Non	02
Possible	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

En répondant à l'interrogation liée au changement des tarifs des prestations de l'EPB, comme le montre le tableau N°63, les importateurs interrogés se divisent équitablement en deux moitiés, une ne va pas changer de port et l'autre possible.

Question N°15 : comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Tableau N°64 : la réactivité de L'EPB par rapport aux besoins des importateurs.

Réponse	Nombre
Très bonne	01
Bonne	01
Acceptable	02
Trop lente	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les importateurs jugent que la réactivité de l'EPB est au moins acceptable par une moitié, excellente et bonne par l'autre moitié des interrogés Selon le tableau N°64.

Question N°16 : comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Tableau N°65 : le délai de traitement des réclamations des importateurs.

Réponse	Nombre
Rapide	01
Acceptable	03
Lent	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Trois tiers des importateurs acceptent le délai de traitement de leurs réclamations comme le montre le tableau N°65.

Question N°17 : comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Tableau N°66 : les suites données aux réclamations des consignataires interrogés.

Réponse	Nombre
Satisfaisant	01
Pas de tout satisfaisant	00
Acceptable	03

Source : élaboré par nous-mêmes.

Trois tiers des importateurs acceptent les suites données à leurs réclamations et l'autre est satisfait comme le montre le tableau N°66.

Question N°18 : comment jugez-vous les informations fournies par l'EPB ?

Tableau N°67 : importance des informations fournies par l'EPB.

Réponse	Nombre
Excellente	01
Bonne	02
Acceptable	01
Pas de tout satisfait	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les jugements excellente, bonne et acceptable des importateurs interrogés sur les informations fournies par l'EPB, sont respectivement aux nombre 01, 02 et 01.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

3.3 Questions destinés aux quinze transitaires interrogés.

Question N01 : avez- vous transité par d'autres ports durant les quatre dernières années ?

Tableau N°68 : autres ports transités par les transitaires interrogés durant les quatre dernières années.

Transite par d'autres ports	Pourcentage(%)	Réponses
Oui	80	12
Non	20	03

Source : élaboré par nous-mêmes.

La majorité des transitaires utilisent d'autres ports soit (80%) des transitaires interrogés durant les quatre dernières années

Question N02 : si oui lesquelles ?

Tableau N°69 : les ports utilisés hors celui de Bejaia.

Les Ports	Nombre
Port de Djendjen	11
Port de Skikda	03
Port d'Alger	02
Port d'Oran	00
Port d'Arzew	00
Port de Mostaganem	00
Port d'Annaba	02
Port de Ténès	01
Port de Ghazaouet	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le port le plus fréquentés par Les transitaires interrogés est celui de Djendjen, par contre les ports Skikda, Alger, Annaba et Ténès étaient utilisés par 1 à 3 transitaires des interrogés.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°04 : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à choisir un autre port ?

Tableau N°70 : les raisons qui poussent les transitaires à choisir un autre port

Réponses des interrogés	Nombre
La sécurité	00
Les moyens de déchargement et la disponibilité des postes à quai	01
Les manifestations et grève des transporteurs	01
Pas de réponse	03
Le choix de l'armateur ou du réceptionnaire	10

Source : élaboré par nous-mêmes.

La majorité absolue des transitaires trouvent que les raisons du choix de l'autre port est le choix de l'armateur ou du réceptionnaire, et la plus part du reste préfère de ne pas répondre à cette question.

Question N°05 : Comment jugez-vous le délai de traitement de vos navires ?

Tableau N° 71: le délai de traitement des navires.

Réponses des interrogés	Nombre
Très Bonne	01
Bonne	04
Très Performante	00
Acceptable	10
Mauvaise	00

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme l'indiquent les données du tableau N°71, la majorité acceptent les délais de traitement de leurs navires, le reste jugent que le délai est bon et très bon.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°06 : Pensez- vous que les nouvelles acquisitions (grues, chariots,.....) ont eu un impact positif sur les prestations de service de l'EPB ?

Tableau N°72 : appréciations des transitaires sur les nouvelles acquisitions (grues, chariots,.....) et leur impact positif sur les prestations de service de l'EPB.

Réponses des interrogés	Pourcentage (%)	Nombre
Oui	86.66	13
Non	13.37	02

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme mentionné dans le tableau N°72, plus de 86% des transitaires pensent que les nouvelles acquisitions ont un impact positif sur les prestations de services de l'EPB.

Question N°07 : Comment qualifiez- vous la sécurité lors de la manipulation de vos marchandises?

Tableau N° 73 : qualification des transitaires de la sécurité lors de la manipulation de vos marchandises.

Réponses des interrogés	Nombre
Excellente	01
Bonne	04
Acceptable	11
Pas du tout satisfait	

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°73, les transitaires jugent que la sécurité lors de la manipulation de leurs marchandises est au moins acceptable, sinon bonne et excellente pour 04 et 01 respectivement ordonnés.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°08 : Comment jugez-vous les tarifs appliqués actuellement par l'entreprise portuaire de Bejaïa ?

Tableau N° 74 : les tarifs appliqués actuellement par l'entreprise portuaire de Bejaïa.

Réponses des interrogés	Nombre
Excellente	00
Bon rapport qualité / prix	01
Trop cher	03
Acceptable	10

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau N°74, sauf trois transitaires trouvent que les tarifs appliqués par l'EPB sont chers, par contre tout le reste juge que les tarifs sont acceptables.

Question N°09 : Si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB venaient à connaître une augmentation, cela vous inciterait-il à changer de port ?

Tableau N° 75 : augmentation des tarifs des prestations portuaires de l'EPB.

Réponses des interrogés	Nombre
Oui	02
Non	04
Possible	09

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau N°75 montre que quatre (04) transitaires des interrogés ne vont pas changer de port même si les tarifs des prestations de l'EPB augmentent, mais deux (02) vont le faire et le reste est dans la possibilité de changer de port.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Question N°10 : Comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Tableau N° 76 : la réactivité de l'EPB par rapport aux besoins des transitaires.

Réponses des interrogés	Nombre
Très Bonne	01
Bonne	03
Acceptable	09
Trop lente	01

Source : élaboré par nous-mêmes.

Un seul des quinze interrogés trouve que la réactivité de l'EPB est lente, par contre tout le reste accepte au moins la réactivité de l'EPB et trois répond bonne et excellente.

Question N°11 : Comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Tableau N° 77 : qualification de délai de traitement des réclamations.

Réponses des interrogés	Nombre
Rapide	02
Acceptable	08
Lent	05

Source : élaboré par nous-mêmes.

Cinq transitaires jugent que les délais de traitement des réclamations sont lents, par contre huit acceptable et deux les trouvent rapides comme inscrits dans le tableau N°77.

Question N°12 : Comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Tableau N° 78 : les suites données aux réclamations des transitaires interrogés.

Réponses des interrogés	Nombre
Satisfaisant	04
Pas du tout satisfaisant	02
Acceptable	09

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV : Analyse et traitement des résultats de l'enquête

Selon le tableau N°78, deux transitaires ne sont pas du tout satisfait, mais les autres acceptent au moins les suites données aux réclamations et quatre sont satisfait.

Question N°13 : Comment trouvez –vous le délai de facturation ?

Tableau N° 79 : le délai de facturation.

Réponses des interrogés	Nombre
Rapide	03
Acceptable	07
Lent	05

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme c'est mentionné dans le tableau N°79, cinq (05) transitaires des interrogés trouvent que le délai de facturation est lent, par contre sept (07) autres acceptent le délai et trois (03) le trouvent même rapide.

Conclusion

Après avoir collecté les informations des questionnaires distribués et entretiens réalisés, nous avons traité et analysé les données utiles à notre thème de recherche, qui s'intitule l'étude de « l'impact de la mise en place d'un système mangement intégré sur la compétitivité de l'entreprise » dans l'entreprise portuaire de Bejaia.

La synthèse des résultats en pourcentage indique 68% et 50% des cinquante (50) questionnaires des travailleurs de l'EPB que la mise en place de système mangement intégré a permis à l'entreprise portuaire de Bejaia d'avoir un avantage concurrentiel par son image de marque importante. Aussi, l'analyse des deux (02) entretiens réalisés avec le chef service et la directrice de l'EPB, montrent l'avantage concurrentiel qui a apporté de nouvelles parts de marché par cette démarche de SMI.

Par contre, l'entreprise portuaire de Bejaia, ne fournit pas d'avantage de formation sur le SMI à ses travailleurs comme l'illustre le pourcentage de 62%, des salariés interrogés, affirmant que l'entreprise ne répond pas à l'exigence relative à la formation.

Conclusion

générale

Conclusion générale

Par ce modeste travail de mémoire de fin d'études, nous avons tenté d'apporter les réponses à notre problématique qui était : **L'amélioration de la compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia est-elle liée à la mise en place d'un système management intégré (QSE) ?**

Nous avons abordé dans un premier temps, qu'est-ce qu'un système de management intégré, dans un deuxième temps nous avons abordé la compétitivité comme un ensemble de pratiques lié au management intégré.

La démarche d'intégration des trois systèmes (la qualité, la sécurité et l'environnement) occupe une place primordiale dans le milieu industriel. Elle permet de répondre aux exigences des parties intéressées, comme elle constitue un levier de compétitivité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'amélioration de la compétitivité passe par l'intégration des différents systèmes de management de l'entreprise, et l'impact de ses systèmes de management se manifestent par tous les acteurs de l'entreprise et à toutes les fonctions de l'entreprise.

Nous avons vu dans une première grande partie le management QSE en détaillant les domaines. Nous avons pu nous rendre compte que le management de la qualité avait pour objectif de satisfaire les exigences des clients. L'organisation cherche en développant un système de management de la qualité totale à réduire ses coûts de non-conformité.

Concernant le management de la sécurité, nous avons vu que ce dernier dépendait de nombreux règlements qui encadrent la santé et la sécurité au travail. De plus, nous avons vu que le développement de la prévention des risques permet de réduire le nombre d'accident du travail. De plus, la mise en place d'un système de management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail, et donc de gagner en performance.

Concernant le management environnemental, on a vu que ce dernier est lié lui aussi à de nombreux règlements, et qu'il est de plus en plus recherché par les clients qui s'inscrivent dans une démarche de RSE. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés, il permet aussi aux organisations d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Conclusion générale

La maîtrise des coûts avec le système de management intégré, permet à l'entreprise de proposer des bons prix que ses concurrents, ce qui permet d'augmenter sa part de marché. Le système de management intégré est lié beaucoup plus à un engagement de l'entreprise envers son environnement qu'à une demande client. Il est considéré comme une nécessité et non pas une mode pour les organisations qui les mettent en place.

A l'issue de notre étude sur la mise en place d'un système de management intégré au sein d'Entreprise Portuaire de Bejaia, on a pu tirer les conclusions suivantes :

- La compétitivité de l'EPB s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré ;
- L'entreprise n'offre pas de formation à tout son personnel sur la démarche QSE, une telle exigence négligée peut conduire à une défaillance dans le fonctionnement de SMI.

Au final, les questionnaires destinés aux travailleurs et aux clients, ainsi que les guides d'entretien, nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle, la mise en place d'une démarche QSE, permet d'obtenir un avantage concurrentiel et une meilleure compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Même si la réussite d'une démarche SMI nécessite l'implication totale de tout le personnel et de la direction de l'entreprise, mais nos résultats soulignent un cas contraire à l'entreprise portuaire de Bejaia, à savoir insuffisance dans l'implication de la direction générale de l'EPB et de son personnel dans la démarche QSE.

Bibliographie

Ouvrages et Livres

1. **Aadi, H., Jean, B.** Hygiène et sécurité au travail, Ed. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, Rabat, 2011.
2. **Afnor, Paris**, 2004.
3. **Bernard Forman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet**, (Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système management intégré), édition AFNOR, 2007.
4. **CANARD Frédéric**, management de la qualité, l'extenso édition, Paris, 2009.
5. **COURET A., Igalens J., Penan H.**, La Certification. Paris : Presses Universitaires de France, 1995.
6. **Daniel (C), Jean (M-G)** : « Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001 », édition Afnor, 2015.
7. **Eckl Petra, Christian, Harmand**, « Guide du management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007.
8. **ERNOUL Roger**, « Le grand livre de la qualité », 2ème édition, afnor, 2010.
9. **Florence GILLET-GOINARD.**, « Bâtir un système intégré : qualité, sécurité, environnement », édition organisation, 2006.
10. **François CABY, Virginie LOUISE**, XXI^e siècle vers le management de la confiance, édition ECONOMICA, paris, 2002.
11. **Frédéric Canard.**, management de la qualité, édition l'extenso.
12. **FROMAN (B), J-Marc GEY, BONNIFET (F)**, « Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système management intégré », édition Afnor, 2007.
13. **ISO 14001**: « Système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation », Afnor, Paris, 2004.
14. **Jean-Paul Meyronneine**. Le management de l'environnement de l'entreprise, édition : Afnor, Paris, 1994.
15. **Le petit Larousse**, édition Larousse, 2005.
16. **Laurent(L), Stéphane (M)**, « Les clés du management intégré », édition Afnor, 2003.
17. **Le grand Robert**, dictionnaire littéraire, édition 2010.
18. **Loetitia VAUTE, Marie-Paule GREVECHE**, « Au cœur de L'ISO 14001 :2015 : le système de management environnementale au centre de la stratégie », édition AFNOR, 2015.

Bibliographie

19. **Marc Bazinet, Dori Nissan, Jean-Marie Reilhac.**, « AU Cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence », édition AFNOR, 2015.
20. **MEIER Olivier** : Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 2005.
21. **Ouissam (B), Samir (E), Mohammed (A)**, « Système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement(SMIQSE) : meilleurs méthodes de la gestion des risques, par l'implantation d'un SMI au sein de l'organisme OCP », éditions universitaires européennes, 2016.
22. **Petra ECKL, Christian HARMAND.**, « guide de management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007.
23. **Pierre André, Claude E- Delisle, Jean-Pierre Revéret**, « l'évaluation des impacts sur l'environnement, édition presses internationales polytechnique,2001.

Mémoire universitaires

1. **Liers claire et Gabbai Philippe** : « Système de management de la sécurité et de la santé au travail », mémoire en faculté de pharmacie, Marseille, 2009.
2. **Liers, C., Gabbai, P.**, Système de Management de la Sécurité et de la Santé au Travail SMS, Mémoire de Master en prévention des risques et nuisances technologiques, Faculté de Pharmacie, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Marseille, 2009.

Articles

1. **CHOUTEAU (M), et VIEVARD (L)**, l'innovation, un processus à décrypter, janvier 2007.
2. **Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A**, (Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocain, publier le 16 may 2013, HAL Id : hal-00823160.
3. **Lachaal, (L) : La compétitivité : Concepts, définitions et applications.** In : Laajimi A. (éd.), Arfa L. (éd.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57).

Bibliographie

4. «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, 2001.
5. **Mouloud Kadri**, « le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001 », L'Harmattan, cairn.info, article publié en 2009 N 08.
6. **OCDE (2011)**, Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole, Éditions OCDE.
7. **SIRAK (B) ET PATRICK (M)**: "Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems and emerging policy advocac: An application to Botswana. », in: Elsevier, n°49, 2014.

Sites internet

1. <https://bivi.afnor.org>
2. [Htttps://www.univorleans.fr](https://www.univorleans.fr)
3. www.irqa.com
4. www.bsi-economics.Org/197-comptitivite-concept.
5. www.cairn-info.com
6. www.iso-org.com

Autres documents

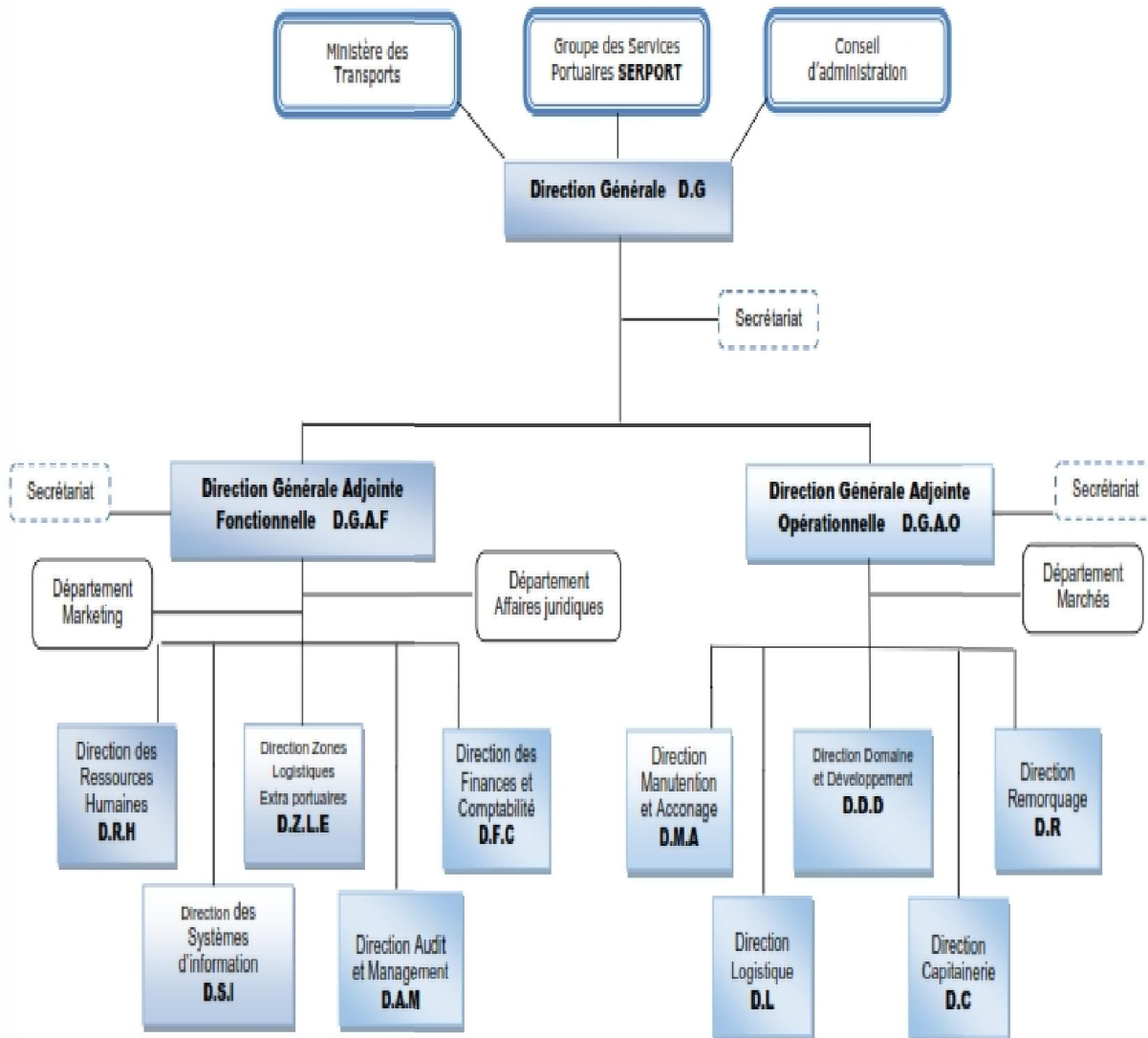
1. **NF EN ISO 9000 :2000**, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.1.1).
2. **La norme ISO 8402 :1994.**
3. **La norme ISO 9000 :2000 in DURET et PILLET.**

Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de l'EPB 2017



Organigramme
Actualisé :
Janvier 2017



Annexes 02 : La politique QHSE de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BÉJAÏA
13, Avenue des frères Amrani, 06000 - Béjaïa
www.portdebejaia.dz

LA POLITIQUE QHSE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BÉJAÏA

Novembre 2011

NOTRE VISION

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa, de par son organisation, ses missions, fonctions et prérogatives, est dite «Port de service». En plus des activités commerciales qu'elle exerce (Manutention, Accrochage et Remorquage), elle a des responsabilités et missions relevant des domaines Régalien et de régulation.

La Qualité, l'Environnement, la Santé Sécurité au travail sont des parties indissociables de sa stratégie. A travers sa politique, elle a une vision de management englobant les axes stratégiques communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines. Elle est fondée sur un management viable, vivable et équitable conciliant ainsi le développement économique avec la préservation de l'environnement et la protection de son personnel. Pour cela l'Entreprise définit les outils à utiliser et à adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client (ISO 9001), celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires (ISO 14001) et (OHSAS 18001) pour préserver son capital le plus important : le personnel.

De ce fait, l'entreprise a une vision et une stratégie tournées vers :

- Une intégration du concept du développement durable dans la gestion de l'entreprise
- L'association des partenaires et clients à la démarche de l'entreprise
- L'amélioration de la qualité de service et des infrastructures portuaires
- Une meilleure fluidité du trafic et une réduction substantielle des coûts et des délais
- La dynamique du changement
- Le capital humain
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires
- La sécurité des biens et des personnes
- La création d'une dynamique de groupe à travers les projets d'amélioration et le renforcement de la communication inter-structures
- La préservation de l'environnement.

NOS PRINCIPES

- La parfaite compréhension des attentes et besoins présents et futurs des clients et partenaires,
- Les axes stratégiques déclinés en objectifs à tous les niveaux etoicement tous les processus de l'entreprise, donnant ainsi une parfaite cohésion avec la stratégie globale,
- La conformité réglementaire,
- L'implication et l'adhésion profonde du personnel aux objectifs fixés,
- La transparence et le décloisonnement,
- La gestion par approche processus et systémique,
- La maîtrise opérationnelle,
- La préservation du produit, des installations et des personnes,
- La maîtrise des situations d'urgence,
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires,
- La spécialisation des métiers et des installations portuaires,
- L'approche factuelle pour la prise de décision,
- La relation privilégiée et efficace avec les parties intéressées (personnel, clients, partenaires, fournisseurs, sous-traitants...),
- L'amélioration continue de la performance globale de l'Entreprise,
- et une citoyenneté affirmée.

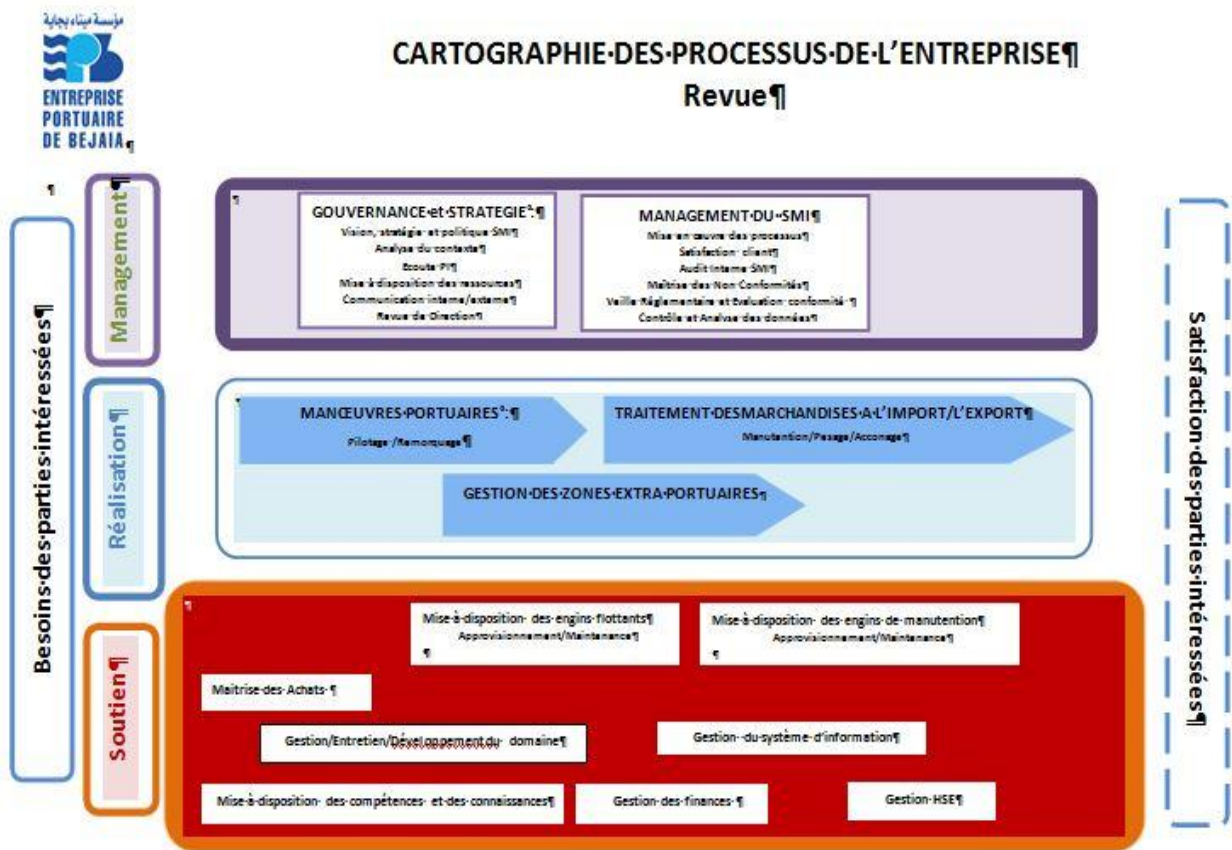
NOS ENGAGEMENTS

- Se conformer au dispositif législatif et réglementaire existant et à venir ainsi qu'aux autres exigences auxquelles nous avons souscrit,
- Anticiper, satisfaire et fournir des prestations de qualité répondant aux besoins précis des clients,
- Former et motiver l'ensemble du personnel à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et la santé, sécurité au travail,
- Prévenir et maîtriser les risques santé et sécurité aux postes de travail,
- Prévenir et diminuer les accidents de travail,
- Préserver les ressources, prévenir les pollutions et remédier aux non conformités par des actions correctives et préventives,
- Assurer des conditions de travail optimales pour les différentes activités,
- Inciter nos fournisseurs, partenaires et sous-traitants à partager et respecter nos engagements,
- Harmoniser et optimiser les systèmes,
- Vérifier en permanence nos performances et les améliorer de manière continue,
- Mettre les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SMI et à atteindre les objectifs.

Je compte sur chacun d'entre vous pour adhérer activement à cette politique et je délègue toute autorité à la Directrice du Management Intégré pour la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration du SMI.

Le Directeur Général
Monsieur Djelloul ACHOUR

Annexe 03 : Cartographie des processus de l'entreprise



Annexes

Annexe 04 : Exemple de fiche processus

Exemple de fiche processus : Chargement/ Déchargement des marchandises

 مؤسسة ميناء بجاية ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA	Révision : 00	IMPRIMÉ	Date : 05 Mars 2012
	DMI.IMP.244	Fiche processus	Page : 1/2

Intitulé : Chargement
/Déchargement des
marchandises

finalité : Traitement des
marchandises dans les délais les
plus brefs et sans dommage

Propriétaire : Le DMA

Pilote : le Chef de Département
Exploitation /Chef de service
manutention

Objectif : Traitement des
marchandises dans les délais
les plus brefs et dans les
meilleures conditions
(sécurité et environnement)

Indicateurs :

- Rendement
- Attentes

Annexe 05: Guide d'entretien

Nous sommes des étudiante en master en sciences de gestion (option : management) à l'université de Abderrahmane Mira Bejaia, et ce dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'études sur le thème qui s'intitule « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ».

Nous vous remercions par avance de bien vouloir consacrer un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions afin de permettre de mener à bien notre travail.

Les questions :

1. Est-ce que la culture QSE (les exigences des clients réglementaires et légale) est communiquée à tous les niveaux ?
2. Est-ce que les objectifs du SMI associés logiquement à la politique de l'entreprise ?
3. En quelle forme votre démarche QSE est-elle intégrée ?
4. Selon vous qu'elles sont les améliorations que vous souhaitez voire apporter à votre entreprise en matière de SMI ?
5. Est-ce-que vous avez mesuré l'impact de SMI sur la compétitivité de l'entreprise ?
6. Le personnel est-il conscient de l'importance du respect du SMI ?
7. Comment manager vous les ressources nécessaires à votre SMI ?
8. L'entreprise dispose-t-elle des moyens pour mesurer la satisfaction du client envers ses exigences ?
9. La mise en place d'un SMI a apporté des nouveaux parts de marchés à l'entreprise ?
10. La QSE est-t-elle un moyen d'obtention d'un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?

Annexe 06 : Questionnaire destiné aux travailleurs

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté de sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Deuxième année master

Option : Management des organisations

Questionnaire de recherche sur le thème :

**L'impact de la mise en place d'un système management intégré
(Qualité-Sécurité-Environnement) sur la compétitivité de l'entreprise
Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)**

Nom des enquêteurs :

Mlle. MEDDOURE Amina

Mlle. LALAOUI Zahoua

Encadré Par :

Dr. MEZIANI Mustapha

Nous sommes des étudiants à l'université Abderrahmane Mira, nous préparons un mémoire de master en sciences de gestion (option : management) qui traite de « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ». Nous avons grandement besoin de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir notre travail de recherche. On vous remercie de votre participation. Toutes les informations fournies seront anonymes et traitées uniquement à des fins académiques et scientifiques. Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans notre mémoire en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses de votre entreprise.

Annexes

Veillez S.V.P mettre une croix dans la case la plus approprié

Question 01 : les informations personnelles

- **Quel est votre Sexe ?**

Masculin Féminin

- **Quel est votre âge ?**

Moins de 21 ans de 21 à 30 ans de 31 à 45 ans plus de 45 ans

- **Quel est votre niveau d'instruction ?**

Collège Secondaire Universitaire Post graduation

- **Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?**

Moins de 5 ans de 5 ans à 10 ans de 10 ans à 15 ans plus de 15 ans

- **À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?**

Cadre Cadre maitrise Exécution

Question 02 : Connaissez-vous les normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ?

Oui Non

Question 03 : La mise en place du SMI a-t-elle permis d'améliorer la productivité de l'entreprise ?

Oui Non

Annexes

Question 04 : la mise en place du SMI a-t-elle permis d'augmenter la part de marché de l'entreprise?

Oui Non

Question 05 : la mise en place du SMI a-t-elle permet d'améliorer la qualité des services ?

Oui Non

Question 06 : Est-ce que la mise en place d'un SMI permet à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

Oui Non

Question 07 : Le QSE est-elle une contrainte pour les entreprises qui la mettent en place ?

Oui Non

Question 08 : Le QSE permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

Oui Non

Question 09 : Considérez-vous que l'amélioration continue est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI ?

Oui Non

Question 10 : Est-ce que vous êtes satisfaits de l'application du SMI ?

Oui Non

Annexes

Question 11 : Pensez-vous que les rejets de votre entreprise ont des impacts sur l'environnement ?

Souvent Parfois Rarement Jamais

Question 12 : Ya t-il eu un changement depuis l'intégration du SMI ?

Oui Non

Question 13 : Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionnent-ils la réussite ou l'échec de la mise en place de SMI ?

Oui Non

Question 14 : Après la mise en place du SMI, la santé et la sécurité au travail s'est :

Très améliorée Améliorée Moyennement améliorée Pas du tout améliorée

Question 15 : Après la mise en place du SMI, la qualité du travail s'est :

Très améliorée Améliorée Moyennement améliorée Pas du tout améliorée

Question 16 : L'adaptation de votre entreprise aux mutations de l'environnement :

Rapide et efficace rapide mais non efficace efficace mais non rapide

non rapide et non efficace

Question 17 : Votre entreprise vous fait-elle une formation sur le SMI ?

Oui Non

Annexes

Question 18 : pensez-vous l'impact du SMI est positif sur :

- Sur la qualité des produits et services ? Oui Non
- Sur la sécurité et le bien être au travail ? Oui Non
- Sur la protection de l'environnement ? Oui Non

Question 19 :Avez-vous acquit de nouveaux client après la mise en place du SMQ ?

Oui Non

Question 20 : la QSE est-elle liée à un effet de mode ?

Oui Non

Question 21 : Le développement du management intégré est-il lié à une demande client ?

Oui Non

Question 22 : L'impact de la mise en place du SMI sur la compétitivité ?

Très important Moyennement important Pas du tout important

Question 23 : L'impact de la mise en place du SMI sur les performances organisationnelles ?

Très important Moyennement important Pas du tout important

Merci de votre collaboration.

Annexe 07 : Questionnaire destiné aux clients (transitaire)

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté de sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Deuxième année master

Option : Management des organisations

Questionnaire d'enquête :

En vue de la préparation d'un mémoire de master en sciences de gestion (option : management) à l'université de Abderrahmane Mira Bejaia, qui traite de « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ».

Cette étude est anonyme et à caractère académique et scientifique, Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans notre mémoire en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses de votre entreprise. On vous remercie de votre participation.

Nom des enquêteurs :

L'enquêté : les clients de l'EPB

Mlle. MEDDOURE Amina

Mlle. LALAOUI Zahoua

Annexes

1. Comment a l'évolué votre chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années ?

En hausse En baisse stable

2. Avez-vous transité par d'autres ports durant les quatre dernières années ?

Oui Non

3. Si oui lesquels ?

Port de Djendjen Port de Skikda Port d'Alger Port d'Oran

Port d'Arzew Port de Mostaganem Port d'Annaba Port de Ténès

Port de Ghazaouet

4. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à choisir un autre port ?

La sécurité Les moyens de déchargement et la disponibilité des postes à quai

Les manifestations et grève des transporteurs Pas de réponse

Le choix de l'armateur ou du réceptionnaire

5. Comment jugez-vous le délai de traitement de vos navires ?

Très Bonne Bonne Très Performante Acceptable Mauvaise

6. Pensez- vous que les nouvelles acquisitions (grues, chariots,.....) ont eu un impact positif sur les prestations de service de l'EPB ?

Oui Non

-Si « Non » pourquoi ?

.....
.....

Annexes

7. Comment qualifiez-vous la sécurité lors de la manipulation de vos marchandises?

Excellente Bonne Acceptable Pas du tout satisfait

8. Comment jugez-vous les tarifs appliqués actuellement par l'entreprise portuaire de Bejaïa ?

Excellente Bon rapport qualité / prix Trop cher Acceptable

9. Si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB venaient à connaître une augmentation, cela vous inciterait-il à changer de port ?

Oui Non Possible

10. Comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Très Bonne Bonne Acceptable Trop lente

11. Comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Rapide Acceptable Lent

12. Comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Satisfaisant Pas du tout satisfaisant Acceptable

13. Comment trouvez-vous le délai de facturation ?

Rapide Lent Acceptable

Merci de votre collaboration.

Annexes

Annexe 08 : Questionnaire destiné aux clients (consignataire)

Université ABDERRAHMANEMIRA Bejaia

Faculté de sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Deuxième année

Option : Management des organisations

Questionnaire d'enquête :

En vue de la préparation d'un mémoire de master en sciences de gestion (option : management) à l'université de Abderrahmane Mira de Bejaia. Nous ferons une étude qui traite de « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ».

Cette étude est anonyme et à caractère académique et scientifique, Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans notre mémoire en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses de votre entreprise. On vous remercie de votre participation.

Nom des enquêteurs :

L'enquêté : les clients de l'EPB

Mlle. MEDDOURE Amina

Mlle. LALAOUI Zahoua

Annexes

1. Quelles sont les types des navires que vous traitez?

Cargo Céréaliier RO/RO Conteneur Hydrocarbure

Huilier Yacht Sucre

2. Depuis combien de temps êtes-vous client au Port de Bejaïa ?

Plus de 4 ans 2 à 4 ans De 0 à 2 ans

3. Quel est le nombre moyen mensuel de vos escales au niveau du port de Bejaïa ?

De 1 à 5 escales 6-10 escales plus de 15 escales

4. Comment évaluez-vous votre trafic au niveau du port de Bejaïa au cours des quatre dernières années ?

En hausse En baisse Stable

5. Avez-vous déjà fait escale dans d'autres ports durant les quatre dernières années ?

Oui Non

6. Si oui lesquels ?

Port de Djendjen Port de Skikda Port d'Alger Port d'Oran

Port d'Arzew Port de Mostaganem Port d'Annaba Port de Ténès

Port de Ghazaouet

7. Quels sont les raisons qui vous ont poussé à faire escale par ces ports ?

Proximité Quais et terminaux disponibles Qualité de services

Atouts nautiques favorables Tarifs attractifs Bonnes liaisons routières/ferroviaires

Annexes

Autres raisons :

.....
.....
.....

8. Est-ce que vous pensez à changer de port ?

Oui Non Possible

Si « oui » Pourquoi :

.....
.....
.....

9. Comment jugez-vous la qualité des prestations de remorquage du l'EPB ?

Très Bonne Bonne Très Performante Acceptable Mauvaise

10. Comment qualifiez- vous les nouveaux équipements mis à la disposition des clients à travers la prestation location d'une pompe d'aspiration, d'une grue ou d'un treuil de remorqueur ?

Très Satisfait Moyennement satisfait Pas du tout satisfait

Pourquoi ?

.....
.....
.....

11. Comment qualifiez- vous la sécurité des prestations assurées par les remorqueurs de l'EPB ?

Excellente Bonne Acceptable Pas du tout satisfait

Annexes

12. Comment jugez-vous les tarifs remorquage appliqués au forfait ?

Excellente Bon rapport qualité / prix Trop cher Acceptable

13. Si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB venaient à connaître une augmentation, cela vous inciterait-il à changer de port ?

Oui Non Possible

14. Que pensez-vous de l'application de nouveau tarif de pilotage et d'amarrage au forfait ?

Très bonne initiative garder l'ancien mode de tarification

15. Comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Très Bonne Bonne Acceptable Trop lente

16. Comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Rapide Acceptable Lent

17. Comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Satisfaisant Pas du tout satisfaisant Acceptable

18. Quelles sont vos prévisions en matière de trafic pour l'année 2019 sont :

En hausse En baisse Stable

Merci de votre collaboration.

Annexe 09 : Questionnaire destiné aux clients (Import/Export)

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté de sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Deuxième année master

Option : Management des organisations

Questionnaire d'enquête :

En vue de la préparation d'un mémoire de master en sciences de gestion (option : management) à l'université de Abderrahmane Mira Bejaia, qui traite de « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ».

Cette étude est anonyme et à caractère académique et scientifique, Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans notre mémoire en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses de votre entreprise. On vous remercie de votre participation.

Nom des enquêteurs :

L'enquêté : les clients de l'EPB

Mlle. MEDDOURE Amina

Mlle. LALAOUI Zahoua

Annexes

1. Quelle est la nature de vos produits importés / exportés ?

Produits ferreux Céréales Matériaux de construction

Divers Bois Matériaux de construction

Produits chimiques Engrais & fertilisants Produits alimentaires

2. Comment a évolué votre chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années ?

En hausse En baisse stable

3. Comment a évolué votre volume d'importation au cours des quatre dernières années ?

En hausse En baisse stable

4. Depuis combien de temps êtes-vous client au Port de Bejaïa ?

Plus de 4 ans 2 à 4 ans De 0 à 2 ans

5. Avez-vous transité par d'autres ports durant les trois dernières années

Oui Non

6. Si oui lesquels ?

Port de Djendjen Port de Skikda Port d'Alger Port d'Oran

Port d'Arzew Port de Mostaganem Port d'Annaba Port de Ténès

Port de Ghazaouet

7. Quels sont les raisons qui vous ont poussé à transiter par ces ports ?

Quais et terminaux disponibles Qualité de services Tarifs attractifs

Bonnes liaisons routières/ferroviaires Proximité Atouts nautiques favorables

Annexes

8. Est-ce que vous pensez à changer de port ?

Oui Non Possible

9. Comment jugez-vous le délai de traitement de vos navires ?

Bonne Très performant Acceptable Trop lente

10. Comment qualifiez- vous les équipements mis à la disposition de vos navires ?

Bonne Très performant Acceptable pas satisfait

Pourquoi :

.....
.....
.....

11. Comment qualifiez- vous la sécurité des prestations assurées par les remorqueurs de l'EPB ?

Excellente Bonne Acceptable Pas du tout satisfait

12. Quel est le délai de séjour de vos marchandises dans le port ?

Moins de 10 jours De 10 à 21 jours

Au-delà de 21 jours En sous palan

13. Comment jugez-vous les tarifs remorquage appliqués au forfait ?

Acceptable Bon rapport qualité / prix Trop cher

Annexes

14. Si les tarifs des prestations portuaires de l'EPB venaient à connaître une augmentation, cela vous inciterait –il à changer de port ?

Oui Non Possible

15. Comment jugez-vous la réactivité de l'EPB par rapport à vos besoins ?

Très Bonne Bonne Acceptable Trop lente

16. Comment qualifiez-vous le délai de traitement de vos réclamations ?

Rapide Acceptable Lent

17. Comment jugez-vous les suites données à vos réclamations ?

Satisfaisant Pas satisfaisant Acceptable

18. Comment jugez-vous les informations fournies par l'EPB ?

Excellente Bonne Acceptable Pas satisfaisant

Merci de votre collaboration.

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Généralités et concepts de management intégré (Qualité Sécurité Environnement)	
Introduction	05
Section 01 : Le management de la qualité.....	05
1.1. Le concept qualité	05
1.2. L'évolution de concept qualité	06
1.2.1. Le contrôle de la qualité	06
1.2.2. L'assurance qualité.....	06
1.2.3. La qualité totale ou le management de la qualité	07
1.3. Les enjeux de management de la qualité.....	08
1.3.1 Enjeu économique	08
1.3.2 Enjeu commercial.....	08
1.3.3 Enjeu humaine et techniques.....	08
1.4. Définition de système de management de la qualité	08
1.5. Le référentiel ISO version 2015	10
1.6. La certification et les normes de la famille ISO 9000.....	10
1.6.1. La certification	10
1.6.2. La normalisation.....	11
1.6.2.1 Définition de l'organisation internationale de l'organisation (ISO)	12

Table des matières

Section 02 : le management de la sécurité	12
2.1 La définition de la sécurité	12
2.1.1 La sécurité relative au produit	12
2.1.2. La sécurité des installations et systèmes	13
2.1.3. La sécurité au travail	13
2.2. Les enjeux de la sécurité	14
2.2.1. Les enjeux humains	14
2.2.2. Les enjeux sociaux	15
2.2.3. Les enjeux économiques	15
2.2.4. Les enjeux commerciaux.....	15
2.3. Le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST)	16
2.3.1. Définition de la santé et sécurité au travail	16
2.3.2. Définition de système de management de la santé et sécurité au travail SMSST.....	16
2.3.3. La normalisation de la santé et sécurité au travail	17
2.3.4. Domaine d'application.....	17
2.4. Avantage du SMSST	18
2.5. Les limites du SMSST.....	19
Section 03 : le management de l'environnement	19
3.1 Brève évolution sur les impacts environnementaux	19
3.2 Définition de management de l'environnement	20
3.3. Définition de système management environnementale.....	21
3.4. Référentiel de SME	21
3.5. Les avantages d'un SME	21
3.6. Les inconvénients d'un SME	22
3.7 Les exigences de système management qualité, sécurité, environnement (QSE)	22
3.7.1 Les exigences de SMQ	22
3.7.2 Les exigences de SMSST	23

Table des matières

3.7.3 Les exigences de SME	24
3.8. L'intégration.....	26
3.8.1. Les parties intéressées au QSE et leurs attentes.....	29
3.8.2 Les référentiels de QSE	32
3.9. Le système de management intégré	33
Conclusion	35
Chapitre II : la mise en place d'un SMI et la compétitivité	
Introduction	36
Section 01 : Les différentes modalités de l'intégration.....	36
1.1. Intégration des différents systèmes	37
1.2. Les formes d'intégration	37
1.2.1. L'intégration au sommet	37
1.2.1.1. L'intégration au niveau des politiques	37
1.2.1.2. L'intégration au niveau des fonctions QSE	38
1.2.2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire.....	38
1.2.2.1. L'intégration au niveau des processus	38
1.2.2.2. L'intégration au niveau du système documentaire.....	39
1.2.3. L'intégration au niveau des ressources humaines	40
1.3. Les raisons de l'intégration	41
1.3.1. Les points communs	41
1.3.1.1. Les principes communs de management	41
1.3.1.2. Les points communs d'application	41
1.3.1.3. Les principes communs d'action.....	42
1.3.2. La satisfaction de toutes les parties intéressées	43
1.3.2.1. Les préoccupations propres à l'entreprise	43
1.3.2.2. Les préoccupations extérieures à l'entreprise	43
1.4. Les enjeux de l'intégration.....	44

Table des matières

1.5. Les avantages de l'intégration	45
Section 02 : construction d'un système management intégré (SMI)	45
2.1. Les étapes de la mise en place de système de management intégré	45
2.1.1. Le diagnostic initial et l'état des lieux	46
2.1.1.1. Le diagnostic	46
2.1.1.2. L'état des lieux	46
2.1.2. Le choix d'une politique de management	46
2.1.2.1. Pour la qualité.....	46
2.1.2.2. Pour la santé et la sécurité au travail	46
2.1.2.3. Pour la protection de l'environnement.....	46
2.1.2.4. Pour l'intégration QSE	47
2.1.3. Le choix d'un type d'intégration	47
2.1.3.1. Politique d'intégration progressive	47
2.1.3.2. Politique d'intégration partielle	47
2.1.3.3. Politique d'intégration globale	47
2.1.4. La détermination de périmètre d'application	47
2.1.5. La désignation d'un comité de pilotage	47
2.1.6. L'expression de la politique des objectifs	48
2.1.7. Le choix d'un référentiel de management	48
2.1.8. L'engagement de la direction.....	49
2.1.9. L'organisation	49
2.1.9.1. L'organisation des responsabilités	49
2.1.9.2. L'organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement.....	49
2.1.9.3. L'organisation des moyens	50
2.1.9.4. L'organisation de la communication	50
2.1.10. Les ressources humaines	50

Table des matières

2.1.11. Les revues de la direction	51
2.1.12. La planification	52
2.1.12.1. La planification pour la qualité	52
2.1.12.2. La planification pour la santé et la sécurité au travail.....	52
2.1.12.3. La planification environnementale	52
2.1.12.4 La planification intégrée stratégique ou opérationnelle	53
2.2 L'amélioration continue	53
Section 03: La compétitivité et le système de management intégré	54
3.1. La compétitivité de l'entreprise et sa mesure	54
3.1.1. Définition de la compétitivité	54
3.1.1.1. La compétitivité et la concurrence	55
3.1.1.2. Dimensions de la compétitivité	56
3.2. Les type de la compétitivité	56
3.2.1. La compétitivité prix	56
3.2.2. La compétitivité hors prix	57
3.3. Indicateurs de la compétitivité	57
3.3.1. Le carré de la compétitivité	57
3.3.1.1. La productivité	58
3.3.1.2. La flexibilité	58
3.3.1.3. La qualité.....	59
3.3.1.4. Innovation.....	59
3.4. Le SMI et la compétitivité de l'entreprise.....	60
3.4.1. Le système de management de la qualité	60
3.4.2. Le système de management de la sécurité	60
3.4.3. Le système de management environnemental.....	61
3.4.4. Exemple d'une étude réalisé sur vingt entreprises Marocain.....	61
Conclusion	62

Table des matières

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête

Introduction	63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	63
1.1. Situation de l'EPB	64
1.2. Missions, Valeurs et Activités de l'EPB	64
1.3. Organisation de l'EPB.....	65
1.3.1. Directions opérationnelles.....	65
1.3.2. Directions fonctionnelles.....	66
1.4 Historique des systèmes de management à l'EPB	68
1.4.1 Management de la qualité	68
1.4.2 Management de la Santé et Sécurité au travail	68
1.4.3 Management de l'environnement.....	68
Section 02 : les voies d'intégrations et compétitivité de l'entreprise	69
2.1. Les voies d'intégrations des systèmes de QSE au sein de l'EPB.....	69
2.1.1. Politique qualité.....	69
2.1.2. L'intégration par approche processus	70
2.1.3 L'intégration par analyse des risques	71
2.2. L'EPB face à la concurrence	72
2.2.1. Les avantages concurrentiels de l'EPB	72
2.2.2. Les concurrents de l'EPB	73
Section 03 : La méthodologie de recherche	74
3.1. La démarche de l'enquête	74
3.1.1. L'entretien directif	74
3.1.2. Les objectifs de l'enquête.....	74
3.1.3. Déroulement de l'enquête	75
3.2. Enquête par sondage.....	75
3.3. Construction des échantillons.....	75

Table des matières

3.3.1. Pour les travailleurs	75
3.3.2 Pour les clients	76
3.4. Elaboration des questionnaires.....	77
3.4.1. La définition des besoins d'information	77
3.4.2. Définition de types de questions à poser	77
3.4.3. Le choix des moyens de collecte d'informations	77
Conclusion.....	78
Chapitre IV : analyse et traitements des résultats de l'enquête	
Introduction	79
Section 01 : l'analyse des résultats de guide d'entretiens	79
Section 02 : l'analyse des résultats de questionnaire destiné aux travailleurs de l'EPB.....	84
Section 03 : l'analyse des résultats de questionnaire destiné aux clients de l'EPB	97
3.1. Questions destinés aux consignataires	97
3.2. Questions destinés aux importateurs	105
3.3. Questions destinés aux transitaires.....	113
Conclusion.....	118
Conclusion générale	119
Annexe	
Bibliographie	
Résumé	

Résumé :

Le système de management intégré « qualité, sécurité et environnement » se développe de plus en plus dans les organisations. Il est devenu un axe stratégique pour ces dernières qui sont à la recherche de la rentabilité, de l'image de marque et de la différenciation. L'émergence de ce type de management est liée à la complexification des processus nécessaires au bon fonctionnement des organisations, à la pression de la concurrence et aux exigences des clients et réglementaires. Le système de management intégré permet aux organisations qui le mettent en place d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, et par conséquent de gagner en compétitivité.

Mots clés : le système de management intégré-qualité, sécurité et environnement, la compétitivité.

Abstract

The system of management integrated « quality, security and environment » develops more and more in the organizations. It became a strategic axis for these last which are in search of profitability, of the brand image and differentiation. The emergence of this kind of management is related to the complexification of the processes necessary for the good performance of the organizations, the pressure of competition and the requirements of the customers and regulatory. Consequently the system of integrated management allows the organizations which set up it to obtain a competitive advantage compared to its competitors, and to gain in competitiveness.

Keywords: the system of management integrate-quality, security and environment, competitiveness