

Université de Bejaia : A/MIRA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion.

Spécialité : Management des organisations

Thème

*La mise en place d'un système de
management intégré
(Qualité-Sécurité-Environnement)
Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)*

Réalisé par :

Mr: AROUN Kamel

Mr: BOUZID Sofiane

Encadré par :

D^r: MEZIANI Mustapha

Devant le jury compose de:

Président :M^r BAAR Abdelhamid

Examineur :M^r OUKACI Mustapha

Juin 2013

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ceux qui ont fait de moi ce que je suis et ne cessent de me soutenir et de m'encourager : mon père et ma mère pour tout l'appui et soutien qu'ils m'avaient offert,

A mes frères et mes sœurs ;

A mes oncles et mes tantes ;

A mes cousins et cousines ;

A tous mes ami (e)s et collègues ;

Et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur, merci.

AROUN Kamel

Juin 2013

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ceux qui ont fait de moi ce que je suis et ne cessent de me soutenir et de m'encourager : mon père et ma mère pour tout l'appui et soutien qu'ils m'avaient offert,

A mes frères et mes sœurs ;

A mes oncles et mes tantes ;

A mes cousins et cousines ;

A tous mes ami (e)s et collègues ;

Et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur, merci.

BOUZID Sofiane

Juin 2013

Remerciement

Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé volonté et courage pour accomplir ce travail.

Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement notre promoteur, Mr MEZIANI Mustapha pour le suivi efficace de notre avancement.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des dirigeants de l'entreprise (EPB), notamment M^{mes} ZINA et SOFIA de nous avoir accepté en tant que stagiaires et également M^{me} BOUYAHIA Malika pour son précieux soutien durant la période de notre stage sans oublier tout le personnel de l'entreprise.

Nous remercions toutes nos familles et surtout nos parents lesquels nous ont encouragés tout le long de nos études.

Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail ; et surtout merci à Samir, Hichem et tous les autres amis pour leurs aides précieuses.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Partie théorique : Système de management intégré : Eléments théoriques	
Introduction.....	4
Chapitre I) le management de la qualité, sécurité et environnement	5
I) Le management de la qualité.....	5
II) Le management de la sécurité.....	10
III) Le management de l'environnement.....	14
IV) Normalisation, certification et accréditation.....	17
Chapitre II) la mise en œuvre d'un système management intégré	21
I) L'intégration.....	21
II) Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise.....	34
Chapitre III) Démarche d'amélioration continue de SMI	44
I) Définition de l'amélioration continue.....	44
II) Les démarches de résolution d'un problème.....	45
III) Les outils d'amélioration continue.....	48
Conclusion	54
Partie pratique : Système de management intégré au sein de l'EPB	
Introduction	55
Chapitre I) présentation de l'organisme d'accueil	56
I) Présentation de l'organisme d'accueil	56
II) Missions, activités et description des services de l'EPB.....	58
III) Organisation de l'EPB.....	62
Chapitre II) Système du management intégré au sein de l'EPB	70
I) Historique des systèmes de management à l'EPB.....	70
II) Stratégie et enjeux.....	72
III) Diagnostic.....	74
IV) planification du SMI.....	80
V) Mise en œuvre du SMI.....	82
Chapitre III) Démarche d'amélioration continue dans l'EPB	90
I) Présentation et déroulement de questionnaire.....	90

II) Analyse des résultats du questionnaire.....	91
III) Critiques et suggestions.....	103
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	105
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Les annexes	

Introduction générale

La fin du XX^e siècle a été marquée dans le monde par de grands bouleversements, politiques, économiques et sociaux culturels¹. Sur le plan économique, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de ces produits ou de ces services, car l'ambition de toutes entreprises est d'être toujours un acteur dans son secteur.

Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire et de commercialiser des produits, mais il faut les adapter aux normes et aux standards internationaux. Ces derniers après avoir traité la qualité du produit et/ou service s'élargissent au traitement de leurs impacts sur l'environnement, ainsi que les conditions de travail concernant la fabrication des produits.

L'élargissement dans les domaines traités par les normes internationales ont imposées aux entreprises de s'engager dans des démarches plus importantes, après avoir concentré leurs efforts pour avoir une bonne qualité de produit pour satisfaire le client qui devient de plus en plus exigeant. L'entreprise doit, désormais tenir compte de la dimension environnementale et sociale, ce qui implique la formulation et la mise en œuvre d'une politique qui va orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ses performances en matière de son personnel.

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit mettre en place un système de management intégré, qui peut être défini comme un système qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels qualité, sécurité et environnement, en fonction des caractéristiques telles que les risques inhérents à l'activité, la politique d'entreprise, ses moyens humains et financiers.

Les entreprises s'y engagent généralement par souci de cohérence, d'économie et de maîtrise du risque. Elles répondent ainsi non seulement aux attentes de leurs clients, mais aussi à celles de l'ensemble des parties intéressées².

Afin d'orienter l'entreprise dans ses objectifs, une approche de management intégré s'avère indispensable, notre étude présente ainsi trois référentiels pouvant faire l'objet

¹ OUALALOU Touria Zhiri, « transports et société de l'information », édition CFC, Paris, 2000, P 7.

² CABY.F, LOUISE.V, ROLLAND.S «la qualité au XXI^e siècle vers le management de la confiance », édition, paris, p115

d'intégration dans un système de management commun, à savoir le système de management de la qualité (SMQ) selon ISO 9001 (international standard organisation), le système de management de l'environnement (SME) selon l'ISO 14001 ; le système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST), ou (SMS) système de management de la sécurité selon l'OHSAS 18001 (occupation health and safety assessment series).

L'intégration va consister à rassembler les trois organisations Q+S+E en une seule. Un système de management intégré (SMI) va rassembler trois systèmes totalement compatibles pour un fonctionnement plus efficace.

Pour cela, notre objectif principal est d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la question principale suivante :

- comment l'entreprise portuaire de Bejaia a mis en place un système de management intégré selon les trois normes (ISO 9001, 18001,14001) ?

Afin d'éclaircir notre thème et répondre à notre question de recherche, nous avons soulevés les interrogations ci-dessus en essayant d'y répondre :

- quels sont les modèles et les raisons de l'intégration ?
- quels sont les méthodes et les outils d'amélioration continue ?

Pour cerner notre problématique, nous avons appuyé notre recherche par l'hypothèse suivante :

- L'Entreprise Portuaire de Bejaia a intégré et maîtrisé les trois systèmes qualité, environnement et sécurité.

Pour répondre à cette problématique, nous avons recouru dans un premier temps à une recherche documentaire pour nous imprégner des aspects théoriques liés au sujet. Ensuite nous avons choisi de réaliser une enquête auprès de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à travers un stage au niveau de la direction du Management intégré, suivi d'un questionnaire élaboré pour tout le personnel de l'EPB afin de vérifier notre hypothèse.

Le plan de travail que nous avons adopté se scinde en deux parties. La partie théorique est composée de trois chapitres : le premier présente les trois systèmes pris isolément, le second décrit les étapes de la mise en place d'un système de management intégré, et le dernier procède à l'amélioration continue de SMI.

La partie pratique est composée de trois chapitres : le premier présente l'organisme d'accueil, le second décrit le SMI au sein de l'EPB, et le dernier traite l'amélioration continue au sein de cette entreprise.

Partie

Théorique

Introduction partie théorique

Introduction partie théorique

Le système de management intégré est un concept qui y a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences de la qualité, sécurité et environnement. Dans le but de satisfaire toutes les parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riveraines ...etc.).

Le développement des organisations de normalisation et de certification est l'accroissement du nombre de labels et certification attestent de l'intérêt accordé par les entreprises à l'amélioration de la qualité de leurs produits et leurs organisations ainsi que le respect de l'environnement et le développement de la sécurité au travail.

Chapitre I

Le management de la Qualité-Sécurité-
Environnement.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les notions de management intégré (qualité, sécurité et environnement), ainsi que les concepts de normalisation, certification et accréditation.

I) le management de la qualité : vers un management de la qualité totale ?

1) Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management.

La norme internationale ISO 9000 intitulée « principes essentiels et vocabulaire », nous définit la qualité, de la manière suivante :

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹.

En fait, cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Par ailleurs, la norme ISO 9000 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension.

-Des caractéristiques intrinsèques² : La norme ISO 9000 renvoie à la notion de «caractéristiques intrinsèques » définies comme des caractéristiques « d'un produit, d'un processus ou d'un système ». Notons aussi qu'« un produit est le résultat d'un processus » et qu'ainsi un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est défini par opposition à « attribué» comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ». Autrement dit, « la qualité est dans le produit », dans des caractéristiques qui permettent de le définir ; elle n'est pas « quelque chose d'extérieur... en plus, que l'on rajoute, comme le ruban autour d'un paquet ». En tant que caractéristique intrinsèque, la qualité d'un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.

- Une interprétation des exigences : La norme ISO 9000 définit le terme d'« exigences» comme «des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposées ». Ainsi, le client est considéré comme l'une des composantes d'un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, comme l'explique **J. Lérat-Pytlak** (2002), on proposant la notion générique d'« exigences », la définition de la qualité de la norme est assez proche de la réalité et des habitudes des organisations : « la

¹ ISO 9000 :2000, « systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR. P 22.

² CANAR Frédéric, « Management de la qualité », lextenso édi, paris, 2009, P 19.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire »³.

L'évolution du concept de la qualité passe par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client n'a pas toujours été le même.

Jusqu'aux années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées. On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela l'inspection. Le client se rend chez le fabricant et suit la démarche de contrôle. Il certifie que la démarche est satisfaisante.

Le développement de la qualité passe également par le développement de la démarche de l'assurance qualité. 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 »⁴. Norme ISO 9000 : 2000. L'assurance qualité consiste à mettre sous contrôle un ensemble de processus, espérant obtenir des produits correspondant au niveau de la qualité requise.

L'assurance qualité repose sur trois objectifs qui sont la maîtrise du fonctionnement interne pour éliminer les dysfonctionnements, la capitalisation du savoir-faire, l'amélioration des relations clients-fournisseurs.

L'assurance qualité 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. (ISO 9000, ISO 9004, ISO 9001...).

Est développé ensuite, le système de management de la qualité totale ou totale Quality management (TQM). Selon Jacques CHOVE, le management de la qualité totale est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous

³ J.LERAT-PYTLAK « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université des Sciences Sociales, Toulouse I, 2002.

⁴ ISO 9000 :2000, op cit, P 15.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

ses membres et 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 »⁵. La qualité totale pour les organisations est une politique mobilisant, de façon permanente tous ses membres afin d'améliorer, la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement.

Le développement de la qualité au sein des organisations passe par les certifications à des normes comme les normes ISO, sont des référentiels internationaux permettant de savoir si une organisation respecte un ensemble de processus pour produire. Concernant la qualité, on peut référencer plusieurs certifications ISO comme la norme ISO 9000 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permet de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les organisations permet de se faire reconnaître auprès de potentiels clients, soucieux de la qualité de leurs produits.

2) les enjeux du management de la qualité

Toutes les organisations ont pour préoccupations de fournir des produits ou des prestations qui puissent satisfaire les clients, tout en étant à moindre coût pour l'organisation qui se situe dans un environnement de concurrence.

L'un des premiers enjeux de management de la qualité est la qualité des produits et des processus.

Il convient d'avoir bien présents à l'esprit deux domaines complémentaires d'application du terme qualité :

- d'un côté, il y a la « qualité du produit et des services », offerte à la clientèle pour un certain prix. La manière dont le couple qualité-prix se positionne sur le marché correspond à la qualité de l'offre.
- De l'autre côté, il y a la « qualité du processus », qui englobe toutes les opérations nécessaires pour assurer la qualité du produit et des services, et ceci dès la conception jusqu'à la livraison et l'installation, en passant par les achats et la fabrication...

Les deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre tout en réduisant et en maîtrisant les coûts, il revient moins cher aux organisations de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée.

⁵ ERNOUL.R, « Le grand livre de la qualité », édi, afnor, 2010, P 10.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Faire bien du « premier coup » suppose plusieurs conditions. L'organisation doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires concernant la sécurité et l'environnement.

Le respect des normes doit intervenir dès la conception des produits et des processus de production du produit, au risque de voir apparaître des non-conformités au niveau des produits provoquant des défaillances, et créant par la même occasion des surcoûts liés à la mise en place d'action corrective afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrant des retards dans les délais convenus. Produire du « premier coup » est source d'économie pour les organisations.

La maîtrise des coûts de la qualité est une problématique récurrente au sein des organisations. En effet, les processus de production deviennent de plus en plus complexes provoquant des coûts de non-qualité et donc de non-conformité des produits. Les organisations doivent tout faire pour améliorer leur processus de production pour le rendre plus fiable et créateur de produit attendu par les clients. L'organisation doit mettre en place des actions correctives afin de réduire les coûts de non-qualité. Son objectif est de produire bien du « premier coup ». Les organisations ont tout intérêt à mettre en place des actions de détections des défauts, mais aussi de prévention, afin de contracter ses coûts de non-qualité.

Concernant les coûts liés à la détection, l'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en matériel, en personnel, ou en qualifications afin d'obtenir une conformité des produits. Ensuite concernant les coûts liés à la prévention. L'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en qualité ou pas. Cela dépendra de la stratégie de l'organisation. En effet, si l'organisation place la qualité de ses produits comme essentielle, l'organisation aura intérêt à investir dans la prévention et la détection des risques de non-qualité. Et inversement.

L'un des seconds enjeux de management de la qualité est L'enjeu de l'assurance de la qualité, est d'être sûr qu'un produit ou un service satisfera les exigences clients, en prévoyant par avance par le biais de la prévention possible des non-conformités aux différents stades du processus. L'assurance qualité doit impliquer plusieurs types de documents comme manuel qualité. Les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité. Ces documents sont vérifiés lors d'évaluation et peuvent indiquer la nécessité des actions correctives.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Enfin, le dernier enjeu de management de la qualité est l'enjeu de la certification pour la qualité, qui est important pour les organisations. En effet, les certifications sont réalisées par de tiers extérieurs à l'organisation. Qui sont généralement des organismes de certifications, délivrant un document écrit attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis à des exigences répertoriées dans des référentiels reconnus sur le plan international comme les normes ISO où bien nationale, concernant les normes internationales pour la qualité, les organisations cherchent à se faire certifier ISO 9001, qui un gage des organisations à fournir des produits à la qualité demandée et à satisfaire les exigences de leurs clients. En effet, les clients cherchent à travailler essentiellement avec des organisations certifiées, car c'est un gage de confiance pour eux.

La certification de système de management de la qualité, permet d'envoyer un signal auprès des clients, qu'ils soient étrangers où du même pays que l'organisation, que cette dernière montrant qu'elle est accréditée et donc qu'elle respecte des standards, des normes concernant la qualité des produits et concernant le processus de réalisation de ce produit. Certains clients exigent que les organisations soient certifiées pour leur confier la production de leurs produits. La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaître et c'est un tremplin vers futur succès. Cependant, beaucoup d'organisations estiment que les certifications ne sont que des examens et des contrôles à réussir pour obtenir des contrats et ne jouent pas entièrement le jeu.

3) le management de la qualité totale ou le Totale Quality management (TQM)

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQM (Totale Qualité Control) que l'on traduit en français par maîtrise de la qualité totale. Le management de la qualité totale réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ses méthodes ont une place importante dans les normes qualité, sécurité, environnement (QSE) et doivent mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients à moindre coût pour l'organisation tout en améliorant sans cesse les processus et les systèmes de l'entreprise. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance. Le TQM est également une philosophie, car c'est une manière d'être et de penser pour l'organisation. Avec le TQM ce qui compte principalement est la qualité de management pour produire.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

On peut résumer l'application du TQM à une « équation » qui est la suivante : « Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est elle bouclée »⁶.

Cette citation permet de voir que l'instauration d'un management de la qualité totale se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'organisation. Si une des parties n'est pas associée, l'équation ne fonctionne plus, et par conséquent le TQM ne sera plus source de succès pour l'organisation.

II) Le management de la sécurité

1) Définition de la sécurité

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable »⁷.

Selon le Petit Larousse « La Sécurité est une situation dans laquelle quelqu'un, quelque chose n'est exposé à aucun danger, à aucun risque d'agression physique, d'accident, de vol, de détérioration. Cette installation présente une sécurité totale »⁸. On parle du principe du risque zéro. Cependant, cette définition n'est pas adaptée à l'environnement de l'entreprise ou le risque zéro n'existe pas.

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles, elle a évolué grâce à l'apparition de texte et de réglementation. En 1996, Henri FAYOL dans son livre Administration industrielle et générale, considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commercial. Pour lui, la fonction sécurité était « une tâche permanente et essentielle de gestion »⁹.

⁶ Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, environnement : construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions. P 24.

⁷ Norme ISO 8402 (1994).

⁸ Petit Larousse, 2010, dictionnaire multimédia.

⁹ DI GIULIO Julien, « le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement », mémoire de master, science de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, 2010-2011, P 25.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident au travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation. Les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Par conséquent, les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels.

2) Les enjeux de management de la sécurité

L'un des premiers enjeux de management de la sécurité est l'enjeu humain. C'est l'un des grands enjeux des organisations, car les accidents et les maladies professionnelles représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. Un accident représente une étape traumatisante pour les organisations et leur personnel. Les organisations se doivent d'agir en matière de sécurité afin de se prémunir contre la réalisation de ce type de risque.

Le second enjeu de management de la sécurité est l'enjeu social, qui permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions du travail sont pénibles et que les risques d'accident sont non traités, cela est source de tension, on peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

Le troisième enjeu de management de la sécurité est l'enjeu économique. La démarche de prévention qui diminue les coûts de santé et améliore l'organisation de la prévention ; elle répond à des exigences des donneurs d'ordre et contribue à la performance, réduit l'absentéisme pour accroître la disponibilité des équipes.

Enfin, le dernier enjeu de management de la sécurité est l'enjeu réglementaire. La législation relative à la santé au travail fait appliquer le droit de l'homme à la santé au travail. En Algérie, la santé au travail pour tous les travailleurs est un droit législatif. Nous citerons les plus importants textes réglementaires :

Art : loi 88-07 de code de travail : l'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité des travailleurs.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Art : loi 90-11 de code de travail : les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Sécurité sociale et retraite.
- Hygiène, sécurité et médecine de travail.
- Repos.

Art : loi 90-11 code de travail : les travailleurs ont également droit au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité.

La sécurité est un enjeu primordial en termes d'image pour les organisations. La sécurité de ses produits, mais aussi la sécurité du personnel prend une place de plus en plus importante. De plus, les médias dénoncent de plus en plus les organisations qui ne respectent pas les engagements en terme de sécurité.

3) Le système de management de la sécurité (SMS) :

le système de management de la sécurité est défini comme « Conditions et facteurs qui affectent, ou pourraient affecter, la santé et la sécurité des employés ou d'autres travailleurs (y compris les travailleurs temporaires et le personnel détaché par sous-traitant), des visiteurs, ou de toute autres personnes présentes sur le lieu de travail »¹⁰.

Le système de management de la sécurité (SMS) est un outil de management qui permet de gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système est lourde de conséquences pour les organisations. En effet, ces derniers s'engagent à respecter un ensemble de règles et de normes, afin d'assurer la sécurité de son personnel.

L'implication de la direction est essentielle à la mise en place d'un SMS. En effet, c'est elle qui va allouer les ressources nécessaires et fixer les objectifs de cette démarche ; la direction doit être convaincue du bien-fondé de cette politique ; elle doit avoir un comportement irréprochable et montrer une volonté déterminée. De plus, l'organisation doit définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de sécurité ; elle doit être responsable de la communication et de respect des normes définis dans le SMS. La direction doit faire un travail de sensibilisation auprès de son personnel. En effet, elle doit lui expliquer en quoi un accident du travail peut lui être dommageable, lui expliquer les gestes et les attitudes à adopter pour une meilleure sécurité au travail est encouragé son personnel, en étant elle-même exemplaire et faisant preuve d'enthousiasme. Si la direction considère les actions de sécurité

¹⁰ La norme OHSAS 18001

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

comme une contrainte, le personnel ne participera pas, car il considèrera que c'est une perte de temps. La direction doit être appliquée.

La mise en place d'une démarche SMS repose sur une planification dépendante de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'organisation doit définir un référentiel. C'est un travail long et qui demande un travail de groupe. En suite, la planification dépend des objectifs donnés par la direction, qui vont dépendre de la stratégie de l'organisation ; l'organisation va étaler le projet dans le temps et y allouer des ressources afin de réaliser les objectifs. La planification repose aussi sur le temps de la communication pour expliquer au personnel pourquoi l'organisation met en place une telle démarche. Cette planification dépend également des exigences légales auxquelles sont soumis l'organisation, mais aussi aux exigences de certification, si l'organisation est certifiée OH SAS 18001, et elle dépend aussi des risques présents sur les unités de travail. La mise en place d'une politique sécurité repose sur un gros travail préalable permettant d'établir des bases solides afin d'y installer un SMS efficace.

Le SMS repose également sur des contrôles et des audits qui sont sources d'améliorations continues. Ils permettent de s'assurer que l'organisation respecte les règles. Les contrôles vont porter sur le port des équipements de protection individuelle (EPI), sur le respect des règles sécurité au poste de travail, le respect des indications d'utilisation de certaines substances toxiques... Quant aux audits, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences. Le contrôle se porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du SMS.

Le SMS obéit aux principes d'amélioration continue. Il doit sans cesse évoluer, s'adapter à la situation, et réduire les risques d'accident de travail et d'améliorer les conditions de travail.

La formation est indispensable à un SMS. En effet, elle permet de sensibiliser les acteurs de l'organisation aux risques qu'ils peuvent rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Elle permet de les former à réagir et à adopter des attitudes qui vont leur permettre de ne pas se blesser.

Le SMS est un enjeu important pour les organisations, car il joue sur le bien-être du personnel et donc sur leur performance. Mais de plus, il permet de réduire les accidents du travail ou les maladies professionnelles permettant à l'organisation de réduire ses coûts.

III : Le management de l'environnement

1) Définition du concept environnemental

On a assisté depuis quelques années à une prise de conscience de la part de la population, mais aussi des organisations, de l'intérêt de l'environnement sur notre vie quotidienne. Ainsi, c'est développé la volonté de réduire notre empreinte écologique sur l'environnement et la volonté de développement durable. Il y a eu une prise de conscience sur le caractère irréversible de certains comportements.

Le développement durable est un concept qui vise à « répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures »¹¹.

La norme ISO 14001 nous définit l'environnement de la manière suivante :

Environnement : 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.

Impact environnemental : toute modification de l'environnement, négatif ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme.

Aspect environnemental : éléments des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement.

Il y a environ dix ans, on a assisté à l'émergence de nouvelles dispositions afin de protéger l'environnement. En 1992 avec la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Rio, il est pris une décision permettant d'officialiser le concept de développement durable. En 1993, le sommet de la terre marque le début de la lutte pour la réduction des gaz à effet de serre et pour la protection de la couche d'ozone. Les conférences de Berlin en 1995 et celle de Kyoto en 1997 ont imposés un calendrier de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Mais les États-Unis, le principal pollueur mondial ne ratifie pas ce protocole.

Clairement, le management environnement est né dans les années 1990. En 1992, l'Union européenne adopte, le règlement sur les écolabels. La même année en France est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi est créée les éco emballages. En 1993, ils ont créés en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. Et en 1996, a été créée la norme ISO 14 001 sur le management environnemental. Ce référentiel est une

¹¹ Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'action en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées de l'organisation.

La norme ISO 14 001 s'appuie énormément sur des textes européens comme la directive SEVESO, relative à la prévention des accidents majeurs. On a observé que l'écologie est devenue un thème important pour les hommes politiques. Les exigences légales représentent une part importante dans la définition du management environnemental. On demande de plus en plus aux organisations de respecter des contraintes en temps d'émissions et de rejets de déchets. On pousse ainsi les organisations à s'inscrire dans ce type de démarche. La mise place d'un SME permet à l'organisation de rester en conformité avec les normes telles que la norme ISO 14001, mais aussi avec les textes et les dispositions législatives qui sont de plus en plus attentives aux problèmes environnementaux.

Le management de l'environnement est devenu un élément indispensable pour les organisations en termes de rentabilité, de notoriété, mais aussi en termes de mise en conformité avec les règlements.

2) Les enjeux du management environnemental

Un des premiers enjeux du management environnemental est d'abord financier. Les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites polluées sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés. Ce fut le cas de Total, du naufrage de l'Erika. C'est aussi un enjeu financier, car les organisations lors d'investissements liés à la prévention. Elles doivent calculer comment ces investissements peuvent leur revenir rentable et non inutile.

Un des seconds enjeux du management environnemental est celui de la notoriété et de l'image. En effet, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux, et lors qu'un accident environnemental comme celui par exemple de British Petroleum et la marée noire aux États-Unis, ces accidents sont rapidement relayés par les médias. L'image de l'organisation en prend un coup, et la révélation d'un accident environnemental peut avoir de très graves conséquences sur l'organisation. Premièrement, son image est entachée par un

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

scandale. Deuxième, cela peut avoir une incidence sur les clients de ses organisations, qui peut décider de changer de fournisseurs suite à cet accident.

Avec l'émergence de concept de développement durable, les organisations doivent soigner leur image en matière environnementale, en mettant en place des actions environnementale, sociale, et financière afin de développer ce concept.

Enfin, le dernier enjeu de management environnemental est celui de respecter les règlements.

En effet, la législation relative à la protection de l'environnement évolue rapidement, d'une manière permanente, et les textes font preuves d'une grande complexité dans leur compréhension. Cela constitue un casse tête pour les organisations. De plus en plus, les organisations qui ne possèdent pas de service juridique externalisent ce service auprès de cabinet de veille juridique qui doit tenir au courant les organisations de l'évolution des réglementations pour se tenir en conformité. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre SME.

3) Le système de management environnemental (SME)

Le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable, son objectif est de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux, et enfin de satisfaire les parties intéressées de l'organisation.

Au sein de SME, le développement durable permet de mettre en avant la performance sociétale de l'organisation. On peut placer sur le même niveau les résultats économiques, les résultats sociaux et les résultats environnementaux. Ce qui est différent du TQM dans lequel on donne plus d'importance à la performance économique et où la satisfaction client est la valeur centrale. Dans le cadre du SME, le client est considéré comme « un citoyen du monde »¹².

La communication externe est aussi très importante. Tout comme l'éthique et les partenariats développés avec des organismes comme les organisations non gouvernementales (ONG) environnementales et sociales. Le développement durable impose aux organisations une transparence au niveau de leur processus de production.

¹² Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), op cite, p 6.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Le SME basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une politique d'excellence. Le SME est centré sur l'humain et son environnement et il est plus simple de mettre en place un tel type de management plutôt qu'un management de la qualité totale, du fait du caractère centrale de l'humain.

IV) Normalisation, certification et accréditation

1) Définition de la normalisation

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »¹³.

Les normes sont, en majorité, d'application volontaire – Les normes sont facultatives. se ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public¹⁴, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

2) définition de la certification

La certification est « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans d'une norme ou référentiel »¹⁵. En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme a la norme ISO 9001, l'organisme certificateur(ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans, un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise a la norme ISO. A travers l'obtention du

¹³ ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004 (§3.1.).

¹⁴ les pouvoirs publics peuvent imposer une norme d'origine volontaire ou considérer que son application donne une présomption raisonnable de conformité à des exigences réglementaires obligatoires.

¹⁵ CANAR Frédéric, op cit, P 110.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Selon AFNOR, « la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »¹⁶. Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.

Le référentiel ISO 9000 pour la certification comporte trois niveaux :

a. La norme ISO 9000 : 2008 : système de management de la qualité « principe essentiels-vocabulaire », cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000, ainsi que les huit principes de management de la qualité. Elle représente une introduction relative aux systèmes de management de la qualité.

L'ISO 9000 est applicable à¹⁷:

- Tous organismes qui cherchent la progression par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs des produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisée dans le domaine du management de la qualité (fournisseurs, clients, autorités réglementaires.) ;
- A ceux qui évaluent ou audient le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 soit en interne ou à l'extérieur de l'organisme (auditeurs, autorités réglementaires..) ;
- Aux personnes qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

b. La norme ISO 9001 : 2008 : système de management de la qualité "exigence", cette norme spécifiée les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification. Elle remplace l'ISO 9001 :1994, l'ISO 9002 :1994 et l'ISO 9003 :1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l'ISO 9001 :2000.

¹⁶ <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.php>, consulté le 21/03/2013

¹⁷ Norme ISO 9000 : 2000, Op. cit, p 1.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les exigences des clients.

ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients¹⁸.

L'ISO 9001 correspond à un sous ensemble de l'ISO 9004, car il couvre les activités ayant un impact sur la qualité finale du produit et vise la satisfaction entière du client.

c. La norme ISO 9004 : 2008 : système de management de la qualité "conseils pour l'amélioration des performances" représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

L'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1 :1994, qui a été révisée du point de vue technique, le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité.

Il prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, personnels, clients).

L'ISO 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité¹⁹.

3) Définition de L'accréditation

L'accréditation est « une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques ».

L'accréditation est une démarche volontaire mais également rendue obligatoire dans de nombreux secteurs d'activités, l'accréditation permet d'établir la confiance dans la certification et les essais effectués par une tierce partie ; c'est l'attestation de l'impartialité et de la compétence d'un organisme d'évaluation de la conformité.

Dans le contexte d'**ISO 14001 :2004** ou d'**ISO 9001 : 2000**, « l'accréditation » se rapporte à « la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé, un organisme d'accréditation qu'un

¹⁸ Norme ISO 9001, Système de management de la qualité — exigence, 3^{ème} Edition, suisse, decembre2000.

¹⁹ Norme ISO 9004, Système de management de la qualité — conseils pour l'amélioration des performances, suisse, 2000.

Chapitre I le management de la qualité, sécurité et environnement

organisme de certification selon **ISO 14001 :2004** ou **ISO 9001 :2000** dans des secteurs d'activités spécifiés »²⁰.

En terme simples, l'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification. Les certificats délivrés par des organismes de certification accrédités peuvent être perçus sur le marché comme ayant une crédibilité accrue.

²⁰ http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management-standard/certification.htm, consulté le 30/03/2013

Chapitre II

La mise en œuvre d'un système de
management intégré (SMI)

Réussir l'élaboration et la mise en place d'un système de management intégré constitue un nouveau Challenge pour de nombreux organismes, afin de satisfaire toutes les parties intéressées, avec une meilleure maîtrise de l'ensemble de ses processus. Il s'agit donc de mobiliser toutes les énergies et compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre nous allons présenter les notions d'intégrations, ainsi que les différentes étapes de la mise en place d'un système de management intégré et ses exigences qui sont représentées dans l'annexe I.

I) L'intégration

1) Qu'est-ce qu'un système de management intégré QSE ?

Le système de management intégré (SMI), est une démarche managériale volontaire engagée par la direction de l'entreprise. Ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Celui-ci permet d'articuler l'ensemble des activités d'un organisme en un tout cohérent. 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...).

Le but SMI est d'assurer la compétitivité durable de l'entreprise. Il doit aboutir, à une satisfaction globale des acteurs qui sont : les actionnaires, les clients ou les utilisateurs, l'entreprise, les partenaires, le personnel, la collectivité...

Le système est fondé sur :

- Une structure organisationnelle commune à tout le référentiel ;
- Une documentation commune ;
- Une structure de pilotage commune permettant un déploiement efficace des objectifs stratégiques ;
- Un dispositif commun de surveillance, d'amélioration et de management des risques.

Le SMI repose sur des principes d'amélioration continue qui permettent d'orienter le management à la fois vers la satisfaction, la conformité et la maîtrise des risques, ce qui est une nécessité si l'on veut intégrer les exigences qualité, Sécurité et environnement.

Le système d'intégration se compose essentiellement sur trois normes : ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, qui sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Composition du système de management intégré.

Norme	Objectif	cible
ISO 9001	Améliorer la satisfaction client En prévenant les dysfonctionnements	client
ISO 14001	Diminuer la pollution et les impacts sur l'environnement	environnement
OHSAS 18001	Prévenir les risques en sécurité et en santé au travail	personnel

Source : <http://www.ciyou.fr/services/EnvironnementDeveloppementDurable/Documents/FTE%2007-02%20SMI.pdf>, consulté le 15/04/2013.

Un système de management qualité vise la satisfaction des clients de l'entreprise grâce à la conformité des produits et à la maîtrise de ses processus. Un système intégré va, au-delà de la fidélisation des clients, il recherche aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes au travail.

Il y a donc une évolution dans la notion de client¹, lors d'une démarche qualité, le client est celui qui achète et/ou qui utilise le produit de l'entreprise, et dans le contexte d'un SMI la notion client, partie intéressée va s'élargir pour englober l'environnement, le personnel au poste de travail et toute personne présente dans l'entreprise...

Souvent, le système de management de la qualité est le premier à être formalisé dans les entreprises. Mais, la médiatisation des événements et la réglementation de plus en plus rigoureuse amènent les entreprises à prendre en compte de manière formelle la sécurité des personnes et le respect de l'environnement. Deux cas se présentent alors :

- Les entreprises qui ont mis en place des systèmes qualité, sécurité et environnement de manière indépendante ressentent le besoin de fusionner ces trois systèmes, très proches dans leurs principes (logique du PDCA), formalisation et structure.
- Les entreprises qui ont déjà en place un SMQ et décident d'élargir ce concept à l'environnement et la sécurité.

¹ GILLET. F-GOINARD, « Bâtir un système intégré : De la qualité au QSE », Editions d'organisations (2006), P 15.

En tout cas, quel que soit le point de départ, les entreprises revendiquent leur engagement qualité- sécurité- environnement QSE (qualité- sécurité- environnement), leur responsabilité sociale et sociétale.

2) Les parties intéressées et leurs attentes

Au-delà du client acheteur, distributeur, ou consommateur, il existe également des parties intéressées, définies dans la norme ISO 9000 (version 2000) comme une « personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme »², que l'entreprise doit écouter, comprendre et satisfaire. Chaque partie intéressée exprime des besoins et des attentes spécifiques sur les aspects qualité, environnement et sécurité.

Un système de management QSE intégrant de façon cohérente ces différents besoins et différentes attentes permet d'avoir une vision globale et constitue un bon outil d'aide à la décision lorsqu'il s'agit d'établir une stratégie, de définir des priorités et de procéder aux éventuels arbitrages.

Ces attentes en matière de qualité, de sécurité, d'environnement et d'amélioration des performances économiques deviennent de plus en plus explicites et sont résumées dans le tableau suivant :

² Norme ISO 9000 : 2000.

Tableau n°2 : les attentes spécifiques des parties intéressées

	qualité	Environnement	Sécurité
Client	Conformité aux exigences créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement (pendant et après usage)	Sécurité du produit Sécurité alimentaire
Personnel	Motivation et épanouissement Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise	Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs...) Image de marque de son entreprise	Bonnes conditions de travail Santé et sécurité au travail
Actionnaires	Bénéfice maximum par action Réactivité de l'entreprise face au changement	Engagement des dirigeants Diminution des couts du non-respect environnemental	Sécurité industrielle (préservation des actifs) Sûreté de fonctionnement
Société	Bonne image de marque Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage)	De l'environnement durant tout le cycle de vie du produit	respect des réglementations prises en compte du principe de précaution
Fournisseurs	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir-faire	Maitrise des risques environnementaux sur le site	Santé et sécurité au travail des personnes sous traitants

Source : Laurent Léveque, Stéphane Mathieu, «management intégré dans l'agroalimentaire : les clés du management intégré », AFNOR, 2002, P 8.

3) Les voies, les principes et les raisons d'intégration

L'intégration des trois systèmes de management se fait selon des principes précis et en suivant des voies déterminées et cela afin d'assurer son efficacité.

3-1) Les voies de l'intégration

Les trois systèmes Q, S et E peuvent être intégrés à des différents niveaux :

3-1-1) L'intégration au sommet : elle se fait à deux niveaux.

a) au niveau des politiques : à ce niveau l'intégration signifie que :

-soit les trois politiques : qualité, sécurité, environnement sont exprimés dans un seul et même texte.

-soit nous sommes 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 de l'entreprise.

b) au niveau de fonctions qualité, sécurité et environnement : à ce niveau, pour qu'il y ait intégration complète, la présence d'une autorité commune à la sécurité et à l'environnement est indispensable. Mais, il est possible et fréquent d'appliquer une politique intégrée avec deux autorités distinctes, qualité et sécurité- environnement, ou bien qualité-sécurité et environnement.

3-1-2) L'intégration au niveau des processus et du système documentaire

1) Au niveau des processus

Il est utile et fréquent sur le terrain des entreprises de distinguer entre :

a) processus de réalisation : relatif aux différentes phases de l'activité et ayant pour objectif la création de la valeur ajoutée et la satisfaction des différentes parties intéressées. A ce niveau, l'intégration impose la prise en compte des exigences à la qualité, à la sécurité, et à l'environnement en même temps durant toutes les phases du cycle de vie d'un produit ou d'un service.

b) Processus de support : qui ne crée pas directement de la valeur ajoutée, mais il est nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'entreprise.

A ce niveau, l'entendement implique que les exigences à respecter sont communes, ce qui fait que la plupart des processus, des instructions, des imprimés, des enregistrements relatifs au processus de support peuvent être communs ou gérés en commun.

c) Les processus de direction ou de management : regroupent les activités sous la responsabilité directe des dirigeants au niveau des processus de direction, sécurité et environnement sont eux-mêmes intégrés.

Au niveau du management des processus, les dispositions prises sont communes : même forme de description des processus et même disposition pour maîtriser et vérifier l'efficacité des processus.

2) Au niveau du système documentaire

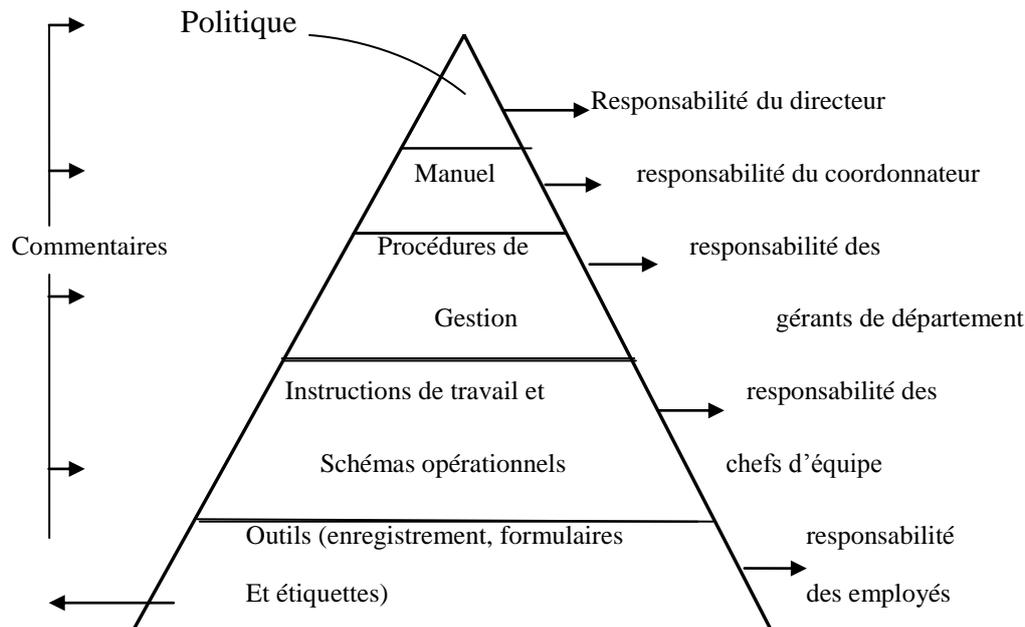
Le système documentaire est un élément clé de la mise en œuvre et la réussite du système de management d'un organisme, il joue un rôle essentiel pour énoncer et faire connaître les objectifs, décrire les éléments du système de management et faire connaître les responsabilités à tous les niveaux. Nous pouvons considérer cette intégration au moyen de l'image d'une pyramide des documents :

-Au sommet de la pyramide, nous pouvons dire qu'un système intégré suppose :

-soit un manuel commun qualité-sécurité-environnement orientant sur des procédures communes et d'autres procédures spécifiques.

-soit des manuels séparés pouvant dépendre d'un manuel commun qualité-sécurité-environnement 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 procédures au niveau des processus, ensuite les instructions, modes opératoires, ainsi que les imprimés divers et surtout au niveau des personnes pour ce qui est des définitions des fonctions (entre autres, responsabilités relatives à la qualité, à la sécurité et à l'environnement).

Figure 1 : exemple de la pyramide de document SMI

Source : B.FROMAN. J-GEY et F.BONNIFET, op cité. P.233.

3.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines

Il s'agit de la mobilisation des ressources humaines qui sont les plus précieuses :

1) La mobilisation lors de la mise en place du système

- Cas d'une seule démarche simultanée : Le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour la qualité –sécurité-environnement tout en recherchant l'amélioration des processus.
- Cas de l'extension d'un système en expliquant les raisons des différences entre les systèmes.

2) La formation permanente

Le but est d'assurer la cohérence du système intégré et son optimisation en mettant en évidence la parenté des concepts en utilisant des méthodes et outils communs.

3-2) Les raisons de l'intégration

Après analyse et comparaison des trois systèmes de management étudiés, nous avons remarqué plusieurs similitudes et complémentarités qui justifient leur intégration et parmi ces raisons³ nous trouvons :

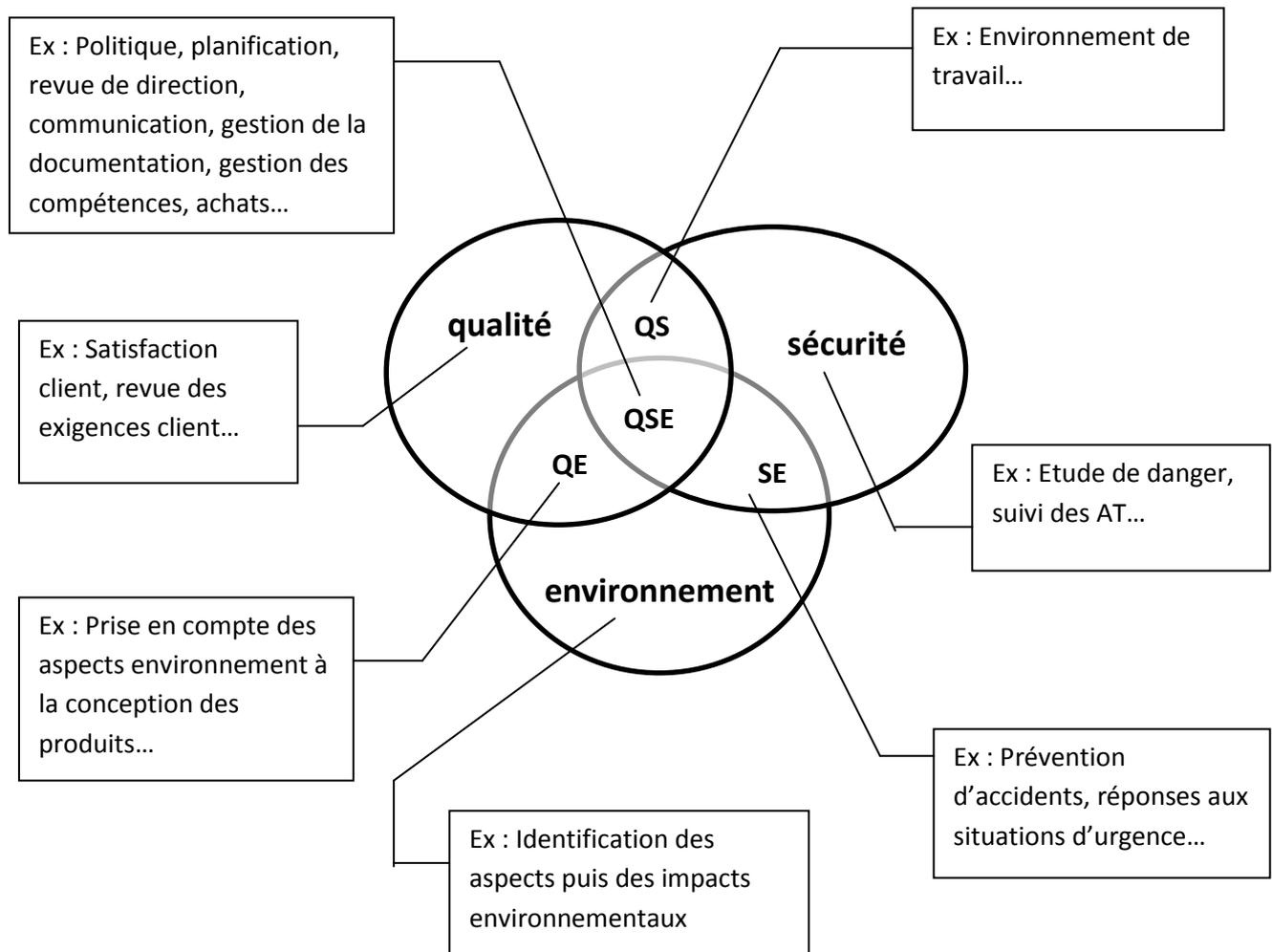
3-2-1) Les points communs

Malgré les différences entre les trois systèmes étudiés nous constatons qu'elles ne sont pas totales opposition, mais complémentaires comme pour :

- a) Les principes communs de management : les référentiels correspondants à la qualité, la sécurité et l'environnement sont compatibles et complémentaires et peuvent être ainsi appliqués au management intégré.
- b) Les points communs d'application : qu'il s'agisse de la qualité, la sécurité ou de l'environnement, le domaine d'application est le même : maîtriser les produits et les processus par l'organisme.
- c) Les principes communs d'action : pour être efficace dans les trois domaines (QSE), il faut faire appel à des principes communs d'action. De ce fait, des dispositions de management communes sont prises et ces principes sont schématisés comme suit :

³ FROMAN B., GEY J-M. et BONNIFET F., « Qualité-Sécurité-Environnement construire un système de management intégré », Edition AFNOR (2003).

Figure 2 : L'intégration « QSE » des principes de management



Source : B.FROMAN, J-GEY et BONNIFET. Id. page 72.

d) les points communs entre sécurité et qualité :

La qualité et la sécurité sont étroitement liées de sorte que le SMQ contribue à la prévention et donc à la sécurité.

e) les points communs entre environnement et qualité : beaucoup d'entreprises engagées dans une démarche qualité ont leurs systèmes documentaires sur une seule et même réponse aux exigences qualité et environnement.

f) les points communs sécurité et environnement : la sécurité et l'environnement se rejoignent par l'obligation d'identifier tous les risques pour les salariés et pour le public (risques liés aux installations et risques liés aux processus et à la nature des produits).

3-2-2) La satisfaction de toutes les parties intéressées

L'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement répond aux préoccupations d'efficacité de l'organisation de l'entreprise ; il existe deux types de préoccupation :

a) les préoccupations propres à l'entreprise :

L'entreprise doit, pour sa pérennité, répondre notamment aux enjeux suivants :

- Faire face à la concurrence en préservant la sécurité des installations (sûreté de fonctionnement), du personnel et des produits ;

- Répondre aux exigences communes et spécifiques qualité, santé et sécurité, environnement.

b) Les préoccupations extérieures à l'entreprise :

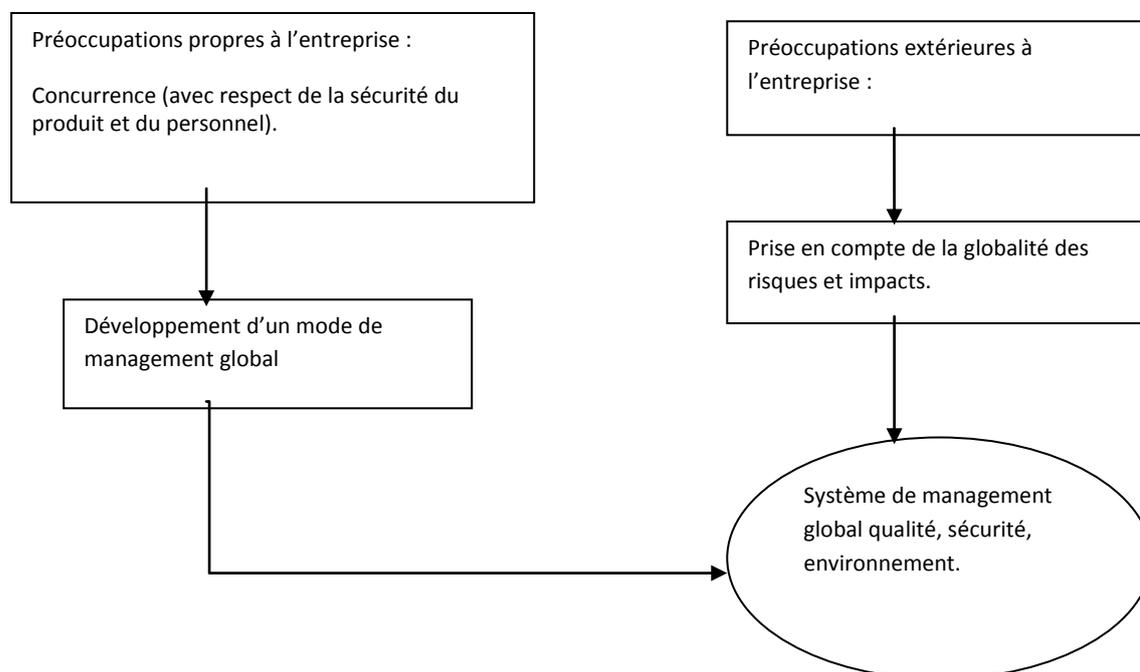
Elle ne peut pas ignorer les attentes ou exigences externes, elle doit respecter les aspects écologiques et assurer la sécurité du public.

Il existe donc une complémentarité et une convergence remarquable entre les trois domaines (QSE) ; nous observons :

- D'un côté ; une logique interne à l'entreprise, celle de la qualité et de toutes ses facettes, qui la conduit de l'intérieur à mettre au point un nouveau mode de management, quelquefois appelé « globale ».
- De l'autre, une logique externe, celle des préoccupations sécurité et écologie, qui conduit l'entreprise à prendre mieux conscience des conséquences globales de la totalité de ses choix et de ses actes.

Cette convergence peut se schématiser selon la figure suivante :

Figure n° 3 : la convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système de management global



Source : B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, id. Page 74

4) Les modèles d'intégration

Il existe trois modèles d'intégrations⁴ qui permettent la fusion des systèmes de management (SMQ, SME, SST) :

Tout d'abord, le concept d'amélioration continue, schématisé par la roue de Deming (cycle PDCA) qui peut s'appliquer à la construction d'un système de management, par exemple, à partir d'une politique affirmée :

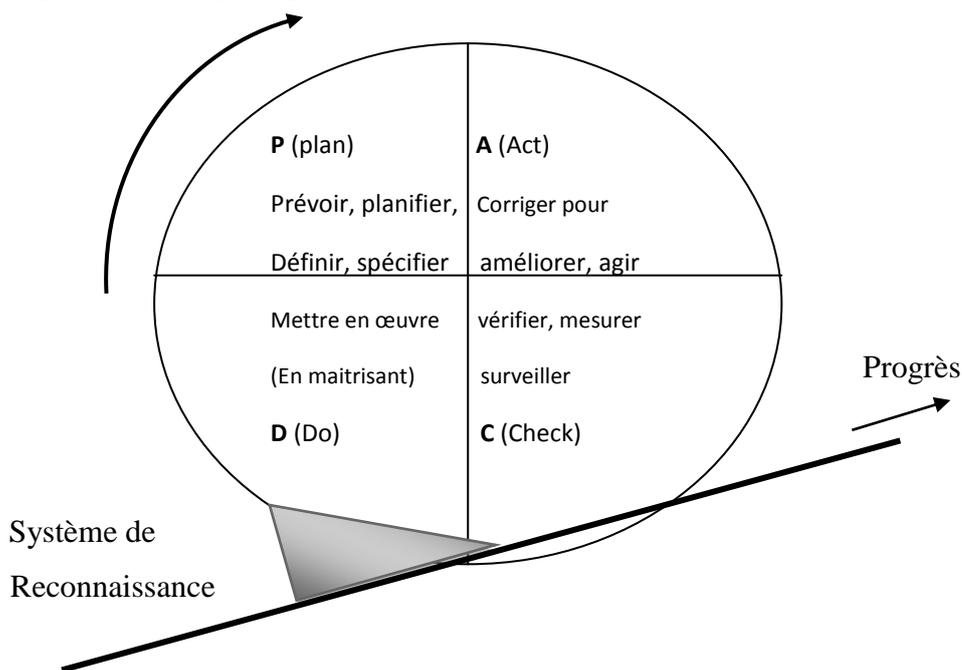
P : Planification des objectifs associés à cette politique.

D : Mis en œuvre des dispositions décrites dans le plan.

C : Vérification et A : Action de corrections et de prévention pour améliorer le système.

⁴ B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, op. Cit

Figure n°4 : Le principe du PDCA



Source : Laurent Léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite », AFNOR, 2002, P 29.

Sachant que les trois systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) sont construits avec une structure de types PDCA, ils recommandent les actions auto améliorantes suivantes :

- Effectuer une analyse initiale des besoins et impacts (identification des besoins et attentes des clients et des parties intéressées, identification des exigences réglementaires) ;
- Planifier le système de management à partir d'une politique affirmée et définir des objectifs associés à cette politique (plan) ;
- Mettre en œuvre les processus prévus articulés autour d'un système cohérent (do) ;
- Vérifier et évaluer les résultats obtenus et progrès obtenus, notamment au moyen d'audits internes (check) ;
- Effectuer des revues de direction pour corriger et améliorer le système (act) ;
- L'amélioration des processus de l'organisme repose sur le dernier principe.

Vient ensuite, l'approche processus, vecteur de l'intégration, elle est l'une des dispositions majeures de la norme ISO 9001. Elle consiste à identifier de façon méthodique les processus de l'entreprise puis à les manager au travers de leur description, leur analyse et leur amélioration.

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 en liaison avec les besoins et les attentes de ses clients et les contraintes de son environnement.

Il peut être judicieux pour l'entreprise d'avoir une approche processus globale en intégrant également l'écoute des besoins et les attentes de l'ensemble des parties intéressées avec la prise en compte des aspects qualité, sécurité, environnement.

Dans une vision entreprise, il faut manager l'entreprise et non la qualité seule, l'environnement ou la sécurité.

A terme, il ne faut parler que de « système de management » : ceci permettra d'inclure toutes les activités y compris celles liées à la finance, par exemple.

Ainsi, la représentation globale des processus ne doit pas décrire les exigences d'un référentiel, mais refléter le fonctionnement réel de l'entreprise.

Par la suite, l'analyse de chaque processus identifié permet de déterminer :

- Les compétences nécessaires pour maîtriser les processus identifiés ;
- La documentation nécessaire et suffisante ;
- Les points à risques (insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accident et risque pour la santé et la sécurité des personnes) qui constituent les principales données d'entrée pour la définition des plans d'amélioration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité.

Et enfin, l'évaluation des risques, car toute activité économique génère des risques. Cette étape a pour objet :

- L'identification exhaustive des risques ;
- La pondération objective de chacun d'eux ;
- Leur hiérarchisation ;
- La définition des mesures préventives à mettre en œuvre ;
- La validation des mesures préventives ;
- La mise en œuvre des méthodes de surveillance de ces risques ;
- La définition de la conduite à tenir en cas d'apparition du risque.

Dans une approche SMI, le risque pourrait se définir de façon suivante : « un événement soudain ou différé pouvant entraîner une non- satisfaction des besoins et des attentes d'une partie intéressée »⁵.

En fonction de leur effectif, de leur activité et de leurs compétences internes, les entreprises peuvent utiliser des méthodes d'évaluation des risques développés dans les domaines qualité, sécurité ou environnement, et les généraliser pour l'ensemble du système de management.

La détermination du niveau de risque (R) se fait en fonction de sa probabilité (P) et sa gravité (G), ($R=G*P$).

L'analyse des risques permet de déterminer le niveau de criticité qui correspond au niveau de tolérance de chaque risque, elle s'exprime par une valeur résultante de la conjugaison de la gravité et la probabilité d'occurrence du risque.

Notons que, des solutions d'ordre financier ou autres mises à disposition, elles sont gérées comme des actions préventives, elles permettent la réduction effective du potentiel de risque. Le système de management intégré qualité, sécurité, environnement constitue la fondation du dispositif de prévention grâce à la politique de management des risques de l'entreprise

II) Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise

1) Le diagnostic initial et l'état des lieux

1-1) Le diagnostic initial

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 à fin 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.

⁵ WWW.iso.org/iso/fr/standard-org-work-the-web.pdf, consulté le 05/04/2013.

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 qualité, sécurité et environnement.

Il peut comprendre une première identification des risques potentiels, humains, matériels et financiers.

2) le choix d'une politique de management

Les principales options qui peuvent être successives ou progressives :

- a) **Pour la qualité** : sa politique est limitée à la réponse aux exigences du client (ISO9001 /2008). Et à la recherche de l'excellence impliquant tout le personnel (TQM).
- b) **Pour la santé et la sécurité au travail** : sa Politique est limitée à la réponse aux exigences SST (OHSAS 18001), et à la prévention des risques en vers le personnel et la collectivité.
- c) **Pour la protection de l'environnement** : sa politique est limitée à la réponse aux exigences de l'environnement (ISO 14001), et viser la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement.

d) Pour l'intégration qualité-sécurité-environnement

Cette option correspond à l'intégration complète que possible.

Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

3) Le choix d'un type d'intégration

a) Politique d'intégration progressive

L'entreprise construit en parallèle avec un système de management de la qualité existant, un système sécurité ou environnement en vue d'une intégration progressive, à titre expérimental. Cette option est la plus fréquente pour les groupes industriels qui ont de multiples secteurs distincts.

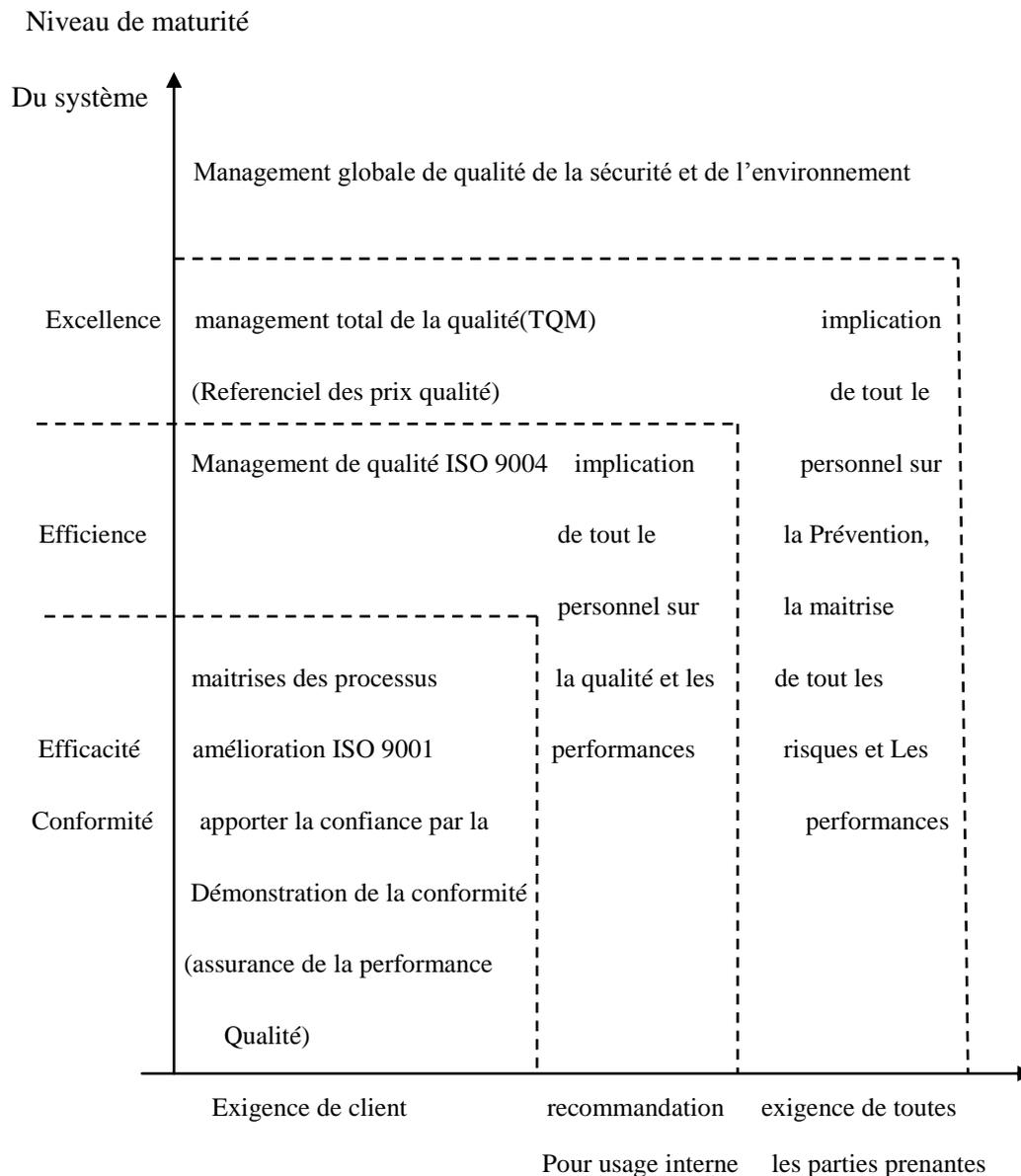
d) Politique d'intégration partielle

L'adoption des politiques distinctes « qualité » et « sécurité-environnement » ou « qualité-sécurité » et « environnement », mais en s'appuyant sur un certain nombre de documents de travail commun ou d'une politique intégrée « qualité sécurité environnement » limité à certain sites ou secteurs industriels.

e) Politique d'intégration global

Politique limitée à la réponse aux exigences légales et aux exigences des clients visant l'intégration « qualité sécurité environnement » à tous les niveaux et à tous les secteurs ou bien politique visant l'intégration « qualité sécurité environnement » 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 (TQM étendue à la sécurité et à l'environnement). La figure dessous nous montre la politique de l'intégration QSE à tous les niveaux.

Figure n° 5 : l'évolution de management de la qualité vers un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement



Source : FROMANB, GEY J-M, BONNIFET F, (2002). Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système de management intégré, édition AFNOR. P 17.

4) Détermination du périmètre d'application

Il s'agit de déterminer le produit ou service concerné, zones géographiques et établissement..., et de préciser à quels types d'activités s'applique le système (exemple : les implantations nouvelles, fusions, acquisition...).

5) Désignation d'un comité de pilotage

Au départ d'une démarche de mise en place d'un système de management. Le responsable de l'organisme désigne un « comité de pilotage » constitué d'un ou plusieurs membres du comité de direction et des collaborateurs.

Ce comité participera à la définition des objectifs et du faire un plan d'action.

Il se réunira périodiquement pour suivre la mise en place du système et réorienter s'il y a lieu, le plan d'action.

Il procède en présence du directeur général à l'animation des premières revues de direction effectuées pour vérifier l'efficacité du nouveau système.

6) L'expression de la politique et des objectifs

Elle peut prendre la forme :

- Soit d'un texte unique intégrant les objectifs des trois systèmes qualité-sécurité-environnement.
- Soit de l'énoncé des valeurs fondamentales de l'entreprise suivi de l'expression distincte des politiques et objectifs qualité, sécurité, environnement.

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 :

- a) **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.
- b) **De l'environnement** : on choisit celui de la norme ISO 14001 pour couvrir des 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 créé par l'entreprise pour intégrer des dispositions ou de préférence construire un référentiel en fonction de nature spécifique des activités de l'organisme.

8) L'engagement de la direction

Dans le cas d'une politique intégrée qualité-sécurité-environnement, de la direction pour cette politique doit être le point de départ de la démarche d'intégration. Il représente une exigence commune des normes **ISO 9000, ISO14000, ISO8800** ainsi que la spécification **OHSAS 18001** il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale

9) L'organisation

9-1) Organisation des responsabilités

Quelque soit la politique adoptée, il convient que les missions, les responsabilités et les autorités des personnes dans l'activité à une incidence sur l'obtention des résultats attendus sont définies par écrit, communiqué et tenue à jour. Il est donc simple et efficace de :

-tenir à jour un organigramme qui permet de résumer et de faire comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;

-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)⁶ ;

-Tenir à jour des définitions des fonctions intégrant les aspects qualité, sécurité et environnement, en précisant les responsabilités vis-à-vis de la prévention des risques et, s'il y a lieu le rôle jouer en situation d'urgence.

9-2) organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement

Il est important que la politique et les objectifs qualités, sécurité et environnement soient répercutés aux différents niveaux hiérarchiques appropriés et que les actions

⁶ Ces relations sont notamment très utiles pour décrire les relations de communication ou d'interaction spécifiques à la qualité, la sécurité ou l'environnement.

correspondantes soient animées, suivies et arbitrées par des fonctions indépendantes des lignes opérationnelles, mais reliées au directeur général.

Certains secteurs sont plus soumis à des exigences de sécurité ou de protection de l'environnement que d'autres.

Des différents types de responsables qualité, sécurité, environnement, sont placés en liaison hiérarchique avec la direction générale et en relation fonctionnelle avec les acteurs opérationnels (ces personnes peuvent être des directeurs, des responsables, des chargés de mission).

La relation fonctionnelle avec les opérationnels est souvent assurée par l'intermédiaire de correspondants qualité, sécurité ou environnement.

9-3) organisation des moyens

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

- Moyens de prévention (dispositif de détection et d'alarme, protection individuelle et collective...);
- Moyens spécifique de formation de personnel ;
- l'organisation de la communication.

La communication est une activité de management qui n'était pas traitée dans les normes ISO 9000 :94.

Elle a été par contre dans les normes ISO14000 :96 et dans la spécification

OHSAS 18001 :1999, il s'agit aussi bien pour l'environnement que pour la sécurité :

- 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 les autorités) ;
 - Tenir le personnel informé des résultats obtenus en matière d'environnement et de sécurité.
- A présent, pour la communication. Avec le client et l'efficacité du système de management.

ISO 9000 :2000 contient des exigences de communication interne. Ces dernières sont compatibles et complémentaires sous l'angle d'un système de management (elles pourront être intégrées dans les objectifs d'un processus commun).

10) les ressources humaines

L'une des responsabilités de la direction en management de la qualité est l'identification des besoins en formation et en qualification.

C'est un facteur essentiel de réussite en TQM (la sensibilisation et la motivation du personnel du haut à la base de la hiérarchie).

Les entreprises qui pratiquent déjà une politique de TQM sont les mieux préparées pour s'appliquer dans le domaine des ressources humaines (les mêmes procédures peuvent s'appliquer à l'identification des besoins de formation à la sensibilisation et à la formation en matière de qualité, sécurité et environnement).

11) les revues de la direction

En management de la qualité, la revue de direction exigée par la norme **ISO 9000 :2000** est un examen qui permet de revoir le système de management pour « assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace⁷ », 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 sont très semblables.

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 ;

⁷ B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, op. Cité

- Des résultats des audits qualité internes et des audits 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 ;
- 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 rendu.

12) la planification

Les exigences des trois systèmes qualité, sécurité et environnement relative à la planification sont très semblables.

Il s'agit donc de voir comment on peut intégrer les différentes formes de planification, on l'établissant plusieurs types de plan et de programme.

1) La planification pour la qualité : on distingue dans ce domaine :

- La planification à caractère stratégique (préparation et mise en œuvre de la politique qualité définition des objectifs qualités, création, planifiée de nouvelles procédures...);
- La planification pour un produit ou un processus ;
- La planification à caractère opérationnel, elle correspond à des formes diverses de plans (plans de formation, de contrôle, d'audit...).

Ces différentes formes peuvent comprendre des dispositions pour l'amélioration de la qualité (du système, des processus, des produits).

2) La planification pour la santé sécurité au travail : en matière de planification les exigences de :

a) BS 8800 comprennent

- L'évaluation des risques ;
- L'identification des exigences légales ;
- L'établissement de plan et objectif généraux de plan intervention d'urgence ;
- L'établissement des objectifs ;
- L'établissement et la tenue à jour d'un ou plusieurs programmes de management de la sécurité au travail.

b) OHSAS 18001 comprend

- 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 de la sécurité au travail.

3) La planification pour l'environnement : les exigences de la norme ISO 14001 en matière de planification comprennent.

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

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 les preneurs éléments de définition :

- Des processeurs 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...).

Chapitre III

Démarche d'amélioration
continue de SMI

La mise en place d'un système de management intégré n'est pas une finalité, l'entreprise pour qu'elle assure son efficacité et sa performance, elle doit se lancer dans une démarche d'amélioration continue de son système.

I) Définition de l'amélioration continue

L'amélioration continue de système de management intégrée est une démarche structurée en groupe de travail, visant l'amélioration de satisfaction de toutes les parties intéressées, en prévenant les dysfonctionnements, diminuer l'impact sur l'environnement et de prévenir les risques en sécurité et en santé au travail, afin d'assurer la performance globale de l'entreprise, ainsi le développement et le succès à long terme de celle-ci.

Pour l'amélioration d'un processus ou pour résoudre un problème, il existe deux méthodes :

1) Amélioration corrective¹ : elle concerne l'amélioration d'un processus imparfait. Un processus qui fonctionne mal. Dans ce cas, l'opérateur doit réagir aux problèmes particuliers et mettre en œuvre, pour réaliser l'amélioration, pour cette situation, le TQM propose une méthodologie normalisée qui contient 7 étapes de la méthodologie.

- Choisir un thème (une amélioration concrète, comme « diminuer les défauts du produit X » constatés à la livraison).
- Recueillir et analyser les données (pour découvrir les types de défauts se produisant le plus souvent).
- Analyser les causes (pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent).
- Préparer et appliquer la solution (pour prévenir la réapparition de la cause première).
- Evaluer les effets (pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution a bien fonctionné).
- Normaliser la solution (pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré).

¹ S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, « 4 REVOLUTIONS DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE : Manuel d'apprentissage et la de la mise en œuvre du système TQM », édition DUNOD, Paris, 1997, page 65-66.

- Réfléchir au processus et au problème suivant (pour envisager la façon dont le processus de résolution de problème aurait pu être mieux exécuté et décider de prochain problème à étudier à partir de l'étape deux(02).

2) Amélioration anticipatrice² : dans de nombreuses situations, on n'a pas au départ une idée claire de l'amélioration concrète désirée. On a plutôt besoin, avant d'engager une action d'amélioration, de choisir une orientation pour l'entreprise. Par exemple, on peut avoir besoins de se faire une opinion sur ce que le client désire, sur le produit à développer, ou sur le processus ayant le plus besoins d'être amélioré.

II) Les démarches de résolution d'un problème³

1) La nécessité d'une démarche

Le modèle mathématique n'est pas suffisant pour traiter un problème. Dans la vie, on raisonne plus en termes d'adéquation que d'équation.

Le cahier des charges d'une démarche de résolution de problème.

Une démarche de résolution de problème doit être dans l'idéal :

1. La plus simple possible : courte, compréhensible, mémorisable.
2. Application à tous les problèmes (professionnels, personnels).
3. Respecter un rythme d'une étape par réunion d'1 à 2 heures.

2) Le para-problème.

Le préfixe « para » exprime l'idée de « protection contre ». Le para-problème est la démarche utilisée pour recouvrer la santé : Observation, diagnostic, remède et traitement.

² S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, op cit, p 66-67.

³ DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », 4^{eme} édition, éd d'organisation, paris, 2003, P 197-207.

Tableau n° 3 : PARA-problème

P	oser 1. Sélectionner un problème 2. Définir le problème et l'objectif
A	NALYSER 3. Rechercher les causes possibles 4. Vérifier les causes principales
R	ESOUDRE 5. Rechercher les solutions 6. Choisir une solution (ou plusieurs)
A	GIR 7. Mettre en œuvre le plan d'action 8. Suivre l'action

Source : DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 2003, P201.

2-1) Sélectionner un problème

Découvrir un problème, c'est prendre conscience d'un écart entre une situation réelle non satisfaisante et une situation souhaitée.

1. Recenser tous les problèmes en l'unité en utilisant par exemple les remue-méninges
2. Traiter « à volée » les problèmes à solution immédiate
3. En sélectionner quelques-uns avec un outil comme le vote pondéré
En cas de désaccord, utiliser l'analyse multicritères ou la matrice de comptabilité
4. Pour un groupe de travail, proposer à la hiérarchie trois problèmes à traiter par ordre de préférence.

2.2) Définir le problème et l'objectif

Il s'agit de formuler le problème de façon précise et chiffrée, un universitaire dirait l'étendue et les limites du problème, de telle sorte qu'une personne extérieure puisse appréhender la nature, l'importance et l'actualité du problème.

- 1) Décrire la situation actuelle on utilisant des outils comme (PQOQOQCC, organigramme...).
- 2) Chiffrer la situation actuelle on utilisant des outils comme (les tableaux, les feuilles de relevé, les graphiques, le diagramme de Pareto...).
- 3) Décrire la situation souhaitée par la fixation d'un objectif chiffré dans le temps, puis construire un tableau de bord pour mesurer l'atteinte de l'objectif fixe.

Soulever un problème, c'est bien. Le poser, c'est mieux. Cette étape est importante: un problème bien posé est à moitié résolu !

2-3) Rechercher les causes possibles :

La recherche consiste à lister toutes les causes possibles, puis les classées par nature à l'aide de diagramme cause-effet. Mais bien sûr, chercher les causes, pas les responsables.

2-4) Vérifier les causes principales :

La vérification des causes principales commence par leurs estimations, ensuite les faire valider sur le terrain, on utilisant (tableaux, graphiques...), enfin les classées entre elles.

Une cause trop générale doit inciter à l'identification des causes plus fines, et donc à la recherche des causes de causes.

2-5) Rechercher les solutions : cette recherche consiste à :

1. Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues
2. Ne retenir que les solutions les plus pertinentes.

L'appel à un « spécialiste » de l'entreprise, voire à des fournisseurs ou à des experts, peut être utile pour la recherche des solutions.

2-6) choisir une solution (ou plusieurs) : cette étape consiste à :

1. Définir des critères des choix (retenir quelques critères : cout, efficacité, quantité, délais, sécurité, confort...).
2. Confronter les solutions aux critères (Analyse multicritère, Matrice de compatibilité).
3. Choisir la (ou les) solution(s)

Vérifier que toutes les solutions ont été soigneusement examinées.

La solution idéale est celle qui satisfait tous les critères.

4. Proposer une solution (ou plusieurs solutions).

2-7) Mettre en œuvre le plan d'action : cette étape consiste à :

1. préparer la mise en œuvre (tableaux, graphiques...).
2. Réaliser et vérifier la mise en œuvre.

2-8) suivre l'action : cette dernière étape consiste à :

1. mesurer et contrôler les résultats
2. Etablir le compte rendu de l'ensemble du problème traité et le présenter
3. Proposer une génération éventuelle

III) Les outils d'amélioration continue

1) Les outils applicables à la qualité

Il existe plusieurs outils applicables à la qualité, on distingue :

a) Le brainstorming : (la remue méninges)

Le brainstorming est une méthode permettant le développement de la créativité et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisies de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases :

- La phase de recherche qui consiste pour les participants à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut s'exprimer le maximum d'idées afin d'avoir plus de chance de trouver la solution.
- La phase de regroupement et de combinaison des idées. On va, chercher à exploiter les idées émises. Certaines idées seront retenues, et d'autres écartées.
- La phase de conclusion. « L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes

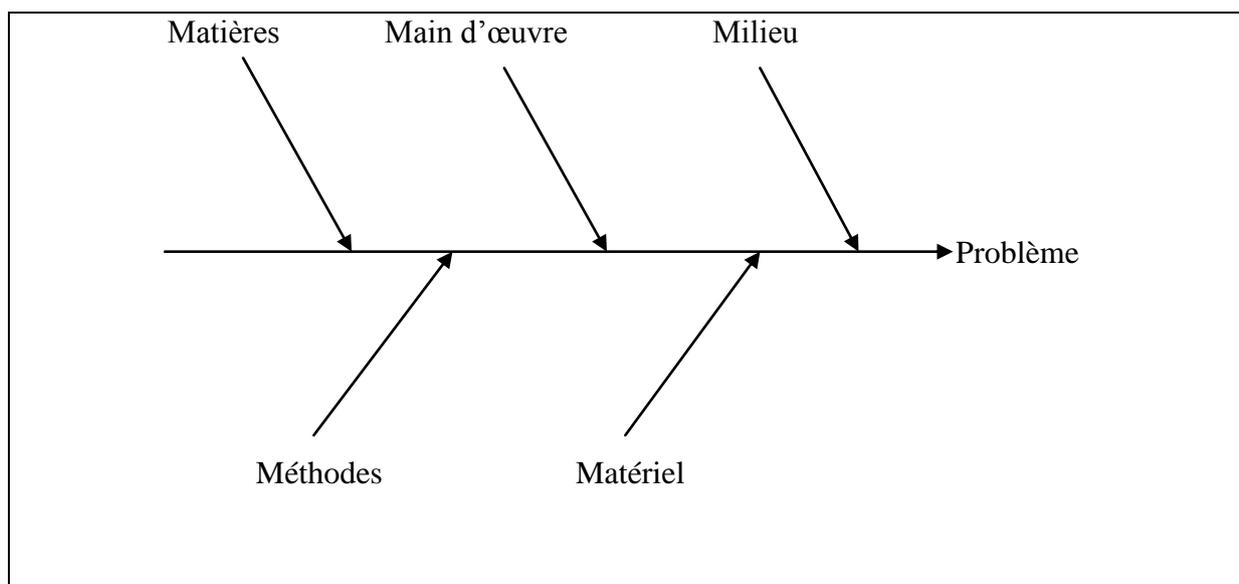
de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions. Le mieux est que ce dernier travail soit réalisé lors d'une séance ultérieure, de telle sorte que les idées mûrissent et se décantent »⁴.

b) Le diagramme d'Ishikawa : (la méthode cause /effet, diagramme en arête de poisson)

Le diagramme cause-effet est une présentation graphique permettant de classer et de hiérarchiser par familles et sous-familles toutes les causes identifiées susceptibles d'être à l'origine d'un effet constaté. Cette représentation s'effectue de préférence en groupe.

Donc il s'agit de visualiser et analyser le rapport existant entre un problème et ces causes probables.

Figure n° 6 : Diagramme d'Ishikawa



Source : Ishikawa kaoru, « La gestion de la qualité : outils et applications pratiques », édition DUNOD, Paris 2007.P 175.

c) Outil QQQQCPC⁵ : (qui, quoi, ou, quand, comment, pourquoi, combien) :

Il correspond à un ensemble de questions que l'on peut poser dans le but de réaliser des éclaircissements en matière de situation et de structures.

QUI : Elle se rapporte aux acteurs, par exemple

⁴ Roger Ernoul, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes » édition AFNOR,2010, P 53.

⁵GALIGERT, Michel, Op.cit, p.1-6

Qui fait quoi ? Qui formule telle demande ?

OU : nous indique l'espace d'un problème, d'une activité, par exemple :

Où apparaît le problème ? Où s'exerce telle activité ?

QUAND : se rapporte aux temps, on peut dire

Quand doit être faite cette action ? Quand le client à-t-il tel besoin ?

COMMENT : Elle se rapporte aux modalités, on peut dire

Comment extrait-on telle information de la base de données ?

POURQUOI : a comme référence les buts et les causes ainsi que la finalité par exemple :

Pourquoi le problème apparaît-il à tel endroit ?

COMBIEN : prend comme référence la quantité :-Combien de fois apparaît le problème ?

Les questions précédentes peuvent être utilisées toutes ou bien quelques unes, ensemble ou séparément.

d) La méthode AMDEC : est une méthode de mesure des risques potentiels d'un produit.

Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive, plutôt que curative.

On prend en compte la notion de mode de défaillance qui est la manière dont le système peut venir à mal fonctionner, provenant de la combinaison de trois éléments indépendants qui sont :

- La probabilité de présence d'une cause de défaillance.
- L'absence de détection de la défaillance.
- La façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance. (niveau de gravité).

L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100%, il faut mettre en place une action corrective.

e) L'approche six sigmas :

L'approche six sigmas s'appuie sur une méthodologie basée sur l'utilisation des risques statistiques. Son objectif est de réduire la variation des processus pour améliorer leur fiabilité.

Cinq étapes se déclinent suivant les lettres DMAIC :

- Définir le problème et mesurer l'enjeu économique ;
- Mesurer : avoir des données pour travailler sur le sujet à traiter ;
- Analyser les données ;

- Améliorer la situation en établissant un plan d'action corrective ;
- Vérifier l'efficacité des actions correctives ;

f) **Le vote pondéré** : il permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe.

2) Les outils applicables à la sécurité

Ils existent différents outils applicables à la sécurité, on cite :

a) La formation

La formation du personnel doit être une réelle politique de formation basée sur une gestion prévisionnelle des compétences afin qu'elle soit pertinente et efficace. Pour établir cette politique de formation il faut :

- Identifier les besoins en formation
- Analyser les résultats de l'évaluation des risques issus du document unique d'évaluation des risques professionnels
- Analyser les résultats issus des entretiens annuels d'évaluation, et les besoins liés aux nouveaux projets

Dès l'entrée d'un salarié dans une organisation, cette dernière se doit lui communiquer une information sur les conditions d'exécution de son travail en sécurité.

b) La communication

Dans les organisations avec un système de management de la sécurité, ces dernières :

- Elles doivent afficher leur volonté d'informer
- Elles doivent éviter de ne pas trop communiquer et donner trop d'information, mais elles ne doivent pas faire de la rétention d'information.
- Elles doivent trouver un juste milieu, chaque individu a son mode d'apprentissage de l'information.
- Elles doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique communication efficace. Par exemple la diffusion des taux d'accidents et de gravité sous forme de graphique avec des commentaires.
- La remontée de l'information doit être organisée

- La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives

c) Les indicateurs

Les indicateurs et les tableaux de bord permettent d'évaluer la réalité du dysfonctionnement du système que l'on met en place.

- On les alimente avec des indicateurs de risque pour alerter de l'apparition d'un risque ou bien sur la dégradation d'une situation. Comme le taux d'absentéisme ;
- On l'alimente avec des indicateurs de moyens pour évaluer les ressources allouées au fonctionnement du système. Par exemple les dépenses de formation de personnel.
- On les alimente avec des indicateurs pour mesurer l'efficacité du système mis en place. Comme le taux de gravité des accidents du travail.

Les indicateurs sont établis en fonction des objectifs fixés, ces indicateurs et ses tableaux de bord doivent être mis régulièrement à jour afin de pouvoir observer de possibles évolutions.

d) Le système documentaire

Il est au service de la performance de l'organisation, et il permet de structurer l'information.

- Il doit se baser sur le fonctionnement habituel de l'organisation. On y décrit l'organisation sous forme de processus, chaque processus correspondant à une activité de l'entreprise.
- Il doit également se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs

Cependant, il faut le mettre à jour de façon permanente afin de ne pas créer des situations de décalages.

3) Les outils applicables au management environnemental :

Il existe différents outils applicables au système de management environnemental, on distingue :

a) La formation

Elle consiste à former le personnel à la prévention et au recyclage, la formation :

- doit se baser sur l'identification des besoins en termes environnemental
- permet de rendre le personnel plus impliqué dans cette démarche
- permet à l'organisation d'en tirer une performance supérieure

Si le personnel a compris l'intérêt de la démarche, il serait plus impliqué et considérerait que cette dernière non pas comme une contrainte, mais comme un enjeu citoyen.

b) Les tableaux de bord et les indicateurs

Les tableaux de bord et les indicateurs sont des facteurs de motivation et de crédibilité de l'action mise en place, ils permettent :

- De communiquer sur la politique environnementale de l'organisation
- De voir les évolutions, les points faibles à développer
- De mesurer l'efficacité de la politique
- De faire un diagnostic

c) Les audits

Ils peuvent être internes ou externes :

- Les audits internes permettent de vérifier si les dispositions en matière d'environnement sont appliquées correctement
- Les audits externes permettent de contrôler que l'organisation par le biais de son SME respecte le cahier des charges de la norme comme ISO 14001

d) La gestion des déchets

Elle consiste à organiser le tri des déchets en tenant compte des exigences réglementaires.

L'organisation doit :

- Eliminer ses déchets
- recenser les déchets dangereux et non dangereux
- organiser la collecte des déchets par catégorie
- aménager des zones de stockages sécurisées
- confier les déchets à des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et de recyclage

L'ensemble du personnel doit participer à la démarche. La formation peut les sensibiliser sur le coût économique, mais aussi écologique.

Conclusion

Afin de survivre au sein d'une société mondialisée, il revient à chaque organisme de développer un système de management intégré (SMI), qui représente un réel avantage face à la concurrence, parce qu'il permet de communiquer avec l'extérieur, d'écouter les clients et de s'adapter aux exigences de la société.

Partie

Pratique

Introduction partie pratique

La partie pratique aide à mieux comprendre le système de management intégré et son application sur le terrain. Pour se faire, nous avons eu la chance de faire un stage au sein de la direction de management intégré de l'EPB, le choix a été dicté par le fait que cette entreprise est parmi les premières entreprises algériennes, qui a entamé la démarche de certification selon les trois normes, ISO 9001 certifiée en 2000, ISO 14001 certifiée en 2004 et QHSAS 18001 certifiée en 2007. Elle a introduit ce nouveau management afin d'améliorer ses performances et d'aller le plus loin possible à la satisfaction de ses parties prenantes.

On évoquera dans cette partie, un chapitre sur la présentation de l'organisme d'accueil l'EPB (historique, activité, ...objectifs.), un deuxième chapitre sur le système de management intégré au sein de l'EPB et enfin, un dernier chapitre sur l'amélioration continue de son système.

Chapitre I

Présentation de l'organisme d'accueil (EPB)

On évoquera dans cette partie, un chapitre sur la présentation de l'organisme d'accueil : l'EPB (historique, activités,.... Objectifs).

I) 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, il est classé 1^{er} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 : 2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1) Historique

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui 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, a fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

2) Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa. Entreprise socialiste à caractère économique, conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

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 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ».

3) Situation géographique

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- 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.

❖ Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

❖ Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

❖ Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

II) Missions, activités et description des services de l'EPB :**1) Ses Missions**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

2) Ses 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.

3) Description des services

3.1) L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

3.2) Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3.3) Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

3.4) Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

3.5) Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
- Pointage des marchandises ;

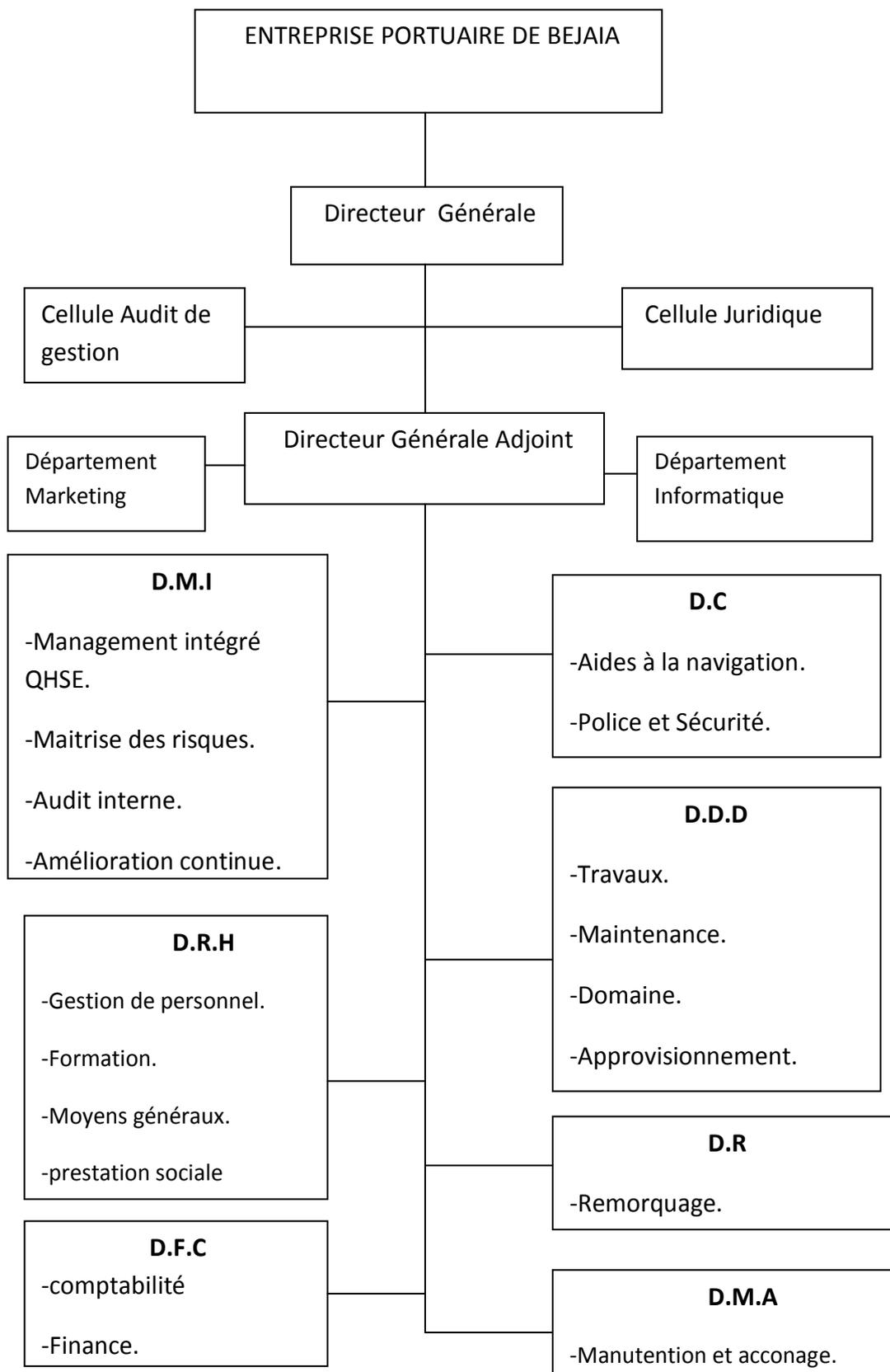
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

Organigramme général de l'E.P.B :



Source : document interne de l'EPB

III) Organisation de l'EPB

1) Directions 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 :

1.1) Directions Opérationnelles (DO)

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

1.1.1) Direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

❖ **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre pleine et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

❖ **Acconage** :

A pour tâches :

- **Pour les marchandises**
 - La réception des marchandises ;
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ;
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre pleine ou hangar ;
 - Marquage des lots de marchandises ;
 - Livraison aux clients.
- **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleines, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

1.1.2) Direction Domaine et Développement (DDD)

A pour tâches :

- Amodiation et location de 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.

1.1.3) 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.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- ❖ **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- ❖ **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- ❖ **Accostage** : Le port met à la disposition de ses clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

1.1.4) 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. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire ;
- Le Remorquage hauturier (haute mer) ;
- Le Sauvetage en mer.

1.2) Direction Fonctionnelle (DF)

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

1.2.1) Direction Général (DG)

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1.2.2) Direction du Management Intégré (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

1.2.3) Direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

1.2.4) 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 règlements sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

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

2) Les infrastructures et les équipements

Dans cet élément nous allons présenter les différentes infrastructures et les équipements de l'EPB :

2.1) Les infrastructures portuaires

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

2.2) Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé... etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

3) Marché et Hinterland

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- a) Typologie Produit.
- b) Typologie Client.
- c) Zone géographique

a) TYPOLOGIE PRODUIT

Deux segments sont identifiés :

- **Selon la nature de la marchandise** : Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction...)
- **Selon les types de navires** : Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO...)

b) TYPOLOGIE CLIENTS

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

c) TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

4) Les concurrents

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

❖ Le port d'Alger

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27%. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70% de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisé vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donnée pour objectif de traiter 800.000 conteneurs en 2012, contre 530.526 EVP traités en 2007 et 440.951 en 2006, soit une progression de 20%.

❖ **Le Port de DJENDJEN**

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

❖ **Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) 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...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plateforme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffé par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

4Le 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.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs sont compliqués par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Chapitre II

Systeme de management
intégré au sein de l'EPB

	ISO 9001 :2008		ISO 14001 :2004		OHSAS 18001 :2007
5.5	Responsabilité, autorité et communication	4.1	Exigences générales	4.1	Exigences générales
5.5.1	Responsabilité et autorité représentant de la direction	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilités
5.5.2					
5.5.3	Communication interne	4.4.3	Communication	4.4.3	Consultation et communication
5.6	Revue de direction	4.6	Revue de direction	4.6	Revue de direction
		4.4.7	Préparation et réponse aux situations d'urgence	4.4.7	Etat d'alerte et réponse à une situation d'urgence
6	Management des ressources	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilité
6.1	Mise à disposition des ressources	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilité
6.2	Ressources humaines	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilité
6.2.1	Généralités	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilité
6.2.2	Compétence, sensibilisation et formation	4.4.2	Compétence, formation et sensibilisation	4.4.2	Formation, sensibilisation et compétence
6.3	infrastructures	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilité
7	Réalisation du produit et /ou service	4.4.6	Maitrise opérationnelle	4.4.6	Maitrise opérationnelle
7.1	Planification de la réalisation du produit	4.4.6	Maitrise opérationnelle	4.4.6	Maitrise opérationnelle
7.2					
7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit	4.3.1	Aspects environnementaux Exigences légales et autres exigences Maitrise opérationnelle	4.3.1	Planification de l'identification de dangers, de l'évaluation et de la maitrise du risque Exigences légales et autres exigences Maitrise opérationnelle
		4.3.2		4.3.2	
		4.4.6		4.4.6	

	ISO 9001 :2008		ISO 14001 :2004		OHSAS 18001 :2007
7.2.2	Revue des exigences relatives au produit	4.4.6 4.3.1	Maitrise opérationnelle Aspect environnementaux	4.4.6 4.3.1	Maitrise opérationnelle Aspect environnementaux
7.3.2	Communication avec les clients	4.4.3	Communication	4.4.3	Consultation et communication
7.3	Conception et développement	4.4.6	Maitrise opérationnelle	4.4.6	Maitrise opérationnelle
7.4	Achats	4.4.6	Maitrise opérationnelle	4.4.6	Maitrise opérationnelle
7.5	Production et préparation des services	4.4.6	Maitrise opérationnelle	4.4.6	Maitrise opérationnelle
7.6	Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure	4.5.1	Surveillance et mesurage	4.5.1	Mesure et surveillance des performances
		4.5.2	Evaluation de la conformité		
8	Mesure, analyse et amélioration	4.5	Contrôle et action corrective	4.5	Vérification et action corrective
8.1 8.2 8.2.1	Généralités Surveillance et mesures Satisfaction du client	4.5.1	Surveillance et mesurage	4.5.1	Mesure et surveillance des performances
8.2.2	Audit interne	4.5.5	Audit interne	4.5.4	Audit
8.2.3 8.2.4	Surveillance et mesure Des processus/du produit	4.5.1	Surveillance et mesurage	4.5.1	Mesure et surveillance des performances
8.3	Maitrise du produit non conforme	4.5.3 4.7.3	Non-conformité, actions correctives et actions préventives Préparation et réponse aux situations d'urgence	4.5.2 4.4.7	Accidents, incidents, non-conformités, actions correctives et actions préventives Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir
8.4	Analyse des données	4.5.1	Surveillance et mesurage	4.5.1	Mesure et surveillance des performances
8.5	Amélioration	4.2	Politique environnementale	4.2	Politique de santé et sécurité au travail
8.5.1	Amélioration continue	4.3.3	Objectifs, cibles et programmes	4.3.3	Objectifs, cibles et programmes
8.5.2 8.5.3	Action corrective Action préventive	4.5.3	Non-conformité, actions correctives et actions préventives	4.5.2	Accidents, incidents, non-conformité, actions correctives et actions préventives

Source : GILLET-GOINARD Florence, op cit, P 197.

Annexe II : Déclaration directeur général : politique QHSE

Le port est désormais dans une ère, celle de la libéralisation. Ce nouveau contexte impose des standards très élevés car la compétition amènera de nouveaux défis en matière de gestion. Pour cela, l'entreprise à une vision et une stratégie tournée vers :

- ❖ Association des partenaires et clients à la démarche de l'entreprise.
- ❖ Amélioration de la qualité de service et des infrastructures portuaires.
- ❖ Une meilleure fluidité de trafic et une déduction substantielle des coûts et des délais.
- ❖ La dynamique de changement.
- ❖ Le capital humain.
- ❖ La sauvegarde des métiers et du savoir faire portuaire.
- ❖ La sécurité des biens et des personnes.
- ❖ La création d'une dynamique de groupe à travers des projets d'amélioration et le renforcement de la communication inter-structures.
- ❖ La préservation de l'environnement.

De ce fait l'entreprise s'engage à :

- 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 de la santé, sécurité au travail,
- Prévenir et maîtriser les risques santé et sécurité aux postes du travail,
- Prévenir et diminuer les accidents du travail,
- Préserver les ressources, prévenir les pollutions et remédier aux non conformités par des actions correctives et préventives,
- Assurer des conditions du travail optimales pour les différents 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.

La présente déclaration est communiquée à l'ensemble du personnel de l'EPB, de même elle est mise à la disposition des partenaires, sous traitants et parties intéressées.

En se conformant à cette politique et en agissant en entreprise citoyenne, l'entreprise portuaire de Bejaia vise à développer la viabilité de ses activités, le bien être de ses employés et la protection de la communauté où elle présente.

Le directeur général

Annexe III : Questionnaire pour les travailleurs

Question 01 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

- Oui
- Non

Question 02 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

- Résoudre des problèmes
- Esprit d'équipe
- Implication du personnel
- Participation
- Apprentissage
- autres :

Question 03 : Adoptez-vous une méthode d'amélioration continue dans votre activité ?

- Oui
- Non

Si (oui), laquelle :

- L'action corrective
- L'action préventive
- Autre :

Pour quelle raison :

- Simple à utiliser
- La plus efficace pour éliminer les non-conformités
- Pour ses coûts les moins élevés

Question 04 : utilisez-vous des outils d'amélioration continue ?

- Oui
- non

Si (oui), lequel :

- le brainstorming
- Ishikawa
- Cercle qualité
- Six sigmas
- Autres.....

Question 05 : pensez-vous que les audits et les revus de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue ?

- Oui
- Non

Question 06 : considérez-vous que l'amélioration continue est un élément primordial pour le bon fonctionnement du système de management intégré ?

- Oui
- Non

Question 07 : considérez-vous le système de management intégré, comme une :

- Contrainte
- Avantage

Question 08 : A ce que vous êtes satisfaits de l'application du système de management intégré ?

- Oui
- Non

Question 09 : votre entreprise vous fait-elle une formation sur le SMI ?

- Oui
- Non

Question 09 : Selon vous quelles sont les améliorations que vous souhaitez voir apporter à votre entreprise en matière de système de management intégré ?

.....
.....
.....

TABLES DES MATIERES

Introduction générale.....	1
Partie théorique : Système de management intégré : Eléments théoriques	
Introduction.....	4
Chapitre I) le management de la qualité, sécurité et environnement.....	5
I) Le management de la qualité.....	5
1) Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management.....	5
2) Les enjeux du management de la qualité.....	7
3) Le management de la qualité totale.....	10
II) Le management de la sécurité.....	10
1) Définition de la sécurité.....	10
2) Les enjeux de management de la sécurité.....	11
3) Le système de management de la sécurité.....	12
III) Le management de l'environnement.....	14
1) Définition du concept environnement.....	14
2) Les enjeux du management environnement.....	16
3) Le système de management environnemental.....	16
IV) Normalisation, certification et accréditation.....	17
1) Définition de la normalisation.....	17
2) Définition de la certification.....	18
3) Définition de l'accréditation.....	20
Chapitre II) la mise en œuvre d'un système management intégré.....	21
I) L'intégration.....	21
1) Qu'est ce qu'un système de management intégré QSE.....	21
2) Les parties intéressées et leurs attentes.....	23
3) Les voies, les principes et les raisons d'intégration.....	25
II) Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise.....	34
Chapitre III) Démarche d'amélioration continue de SMI.....	44
I) Définition de l'amélioration continue.....	44
1) Amélioration corrective.....	44
2) Amélioration anticipatrice.....	45
II) Les démarches de résolution d'un problème.....	45

III) Les outils d'amélioration continue.....	48
1) les outils applicables à la qualité.....	48
2) Les outils applicables à la sécurité.....	51
3) Les outils applicables au management environnemental.....	52
Conclusion.....	54
Partie pratique : Système de management intégré au sein de l'EPB	
Introduction	55
Chapitre I) présentation de l'organisme d'accueil.....	56
I) Présentation de l'organisme d'accueil.....	56
1) Historique.....	56
2) Historique de création de l'EPB.....	57
3) Situation géographique.....	58
II) Missions, activités et description des services de l'EPB.....	58
1) Missions et activités de l'EPB.....	58
2) Description des services.....	59
III) Organisations de l'EPB.....	62
1) Directions de l'EPB.....	62
2) Les infrastructures et les équipements.....	65
3) Marché et Hinterland.....	65
4) Les concurrents.....	67
Chapitre II) Système du management intégré au sein de l'EPB.....	70
I) Historique des systèmes de management à l'EPB.....	70
1) Management de la qualité.....	70
2) Management environnementale.....	71
3) Management de la santé et sécurité au travail.....	72
II) Stratégie et enjeux.....	72
1) Bref aperçu de la stratégie de l'entreprise.....	72
2) Enjeux du SMI à l'entreprise portuaire de Bejaia.....	73
III) Diagnostic.....	74
1) Présentation du diagnostic.....	74
2) Méthodologie et démarche du diagnostic.....	75
IV) planification du SMI.....	79
1) Ecoute client.....	79

2) Politique et objectifs.....	79
3) Veille règlementaire.....	80
V) Mise en œuvre du SMI.....	81
1) Structure et responsabilités.....	81
2) Communication.....	82
3) Management des ressources.....	82
4) Documentation ; maitrise des documents et des enregistrements et maitrise Opérationnelle.....	83
5) Surveillance et mesure.....	86
6) Préparation et réponses aux situations d'urgence.....	86
7) Non-conformité et actions correctives et préventives.....	86
8) Audit interne.....	87
9) revue de direction.....	87
10) Audit externe combiné.....	87
Chapitre III) Démarche d'amélioration continue dans l'EPB.....	89
I) Présentation et déroulement de questionnaire.....	89
1) Objet de questionnaire	89
2) Construction du l'échantillon.....	89
3) Elaboration du questionnaire.....	90
II) Analyse des résultats du questionnaire.....	90
III) Critiques et suggestions.....	102
1) Critiques.....	102
2) Suggestions.....	103
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	105
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Les annexes	

Résumé

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) se développe de plus en plus au sein des organisations. Il est devenu indispensable pour ces dernières qui sont à la recherche de rentabilité en réduisant leurs coûts, et tout en satisfaisant les attentes de leurs parties intéressées qui sont de plus en plus soucieuses de ce type de management. L'origine de l'émergence du management QSE est liée à une demande client, qui s'inscrit de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui souhaitent entraîner l'ensemble de leur processus de production de l'amont à l'aval sur le même chemin. Le management QSE est un moyen pour les organisations de réduire leurs coûts et donc d'être plus rentable, tout en satisfaisant les exigences de leurs parties intéressées.

Mots clés : Management QSE, Management de la qualité, Management de la sécurité, management environnemental, Satisfaction client.

Abstract

The quality management, safety and environment (QSE) grows increasingly within organizations. It has become essential for the latter are looking for profitability by reducing their costs, while meeting the expectations of their stakeholders are increasingly concerned about this type of management. The origin of the emergence of the QSE is linked to a customer request, which falls more in corporate social responsibility (CSR) and who wish to train their entire production process of upstream and downstream on the same path. The QSE is a way for organizations to reduce costs and therefore more profitable, while meeting the demands of their stakeholders.

Keywords: QSE, Quality Management, Security Management, Environmental Management, Customer Satisfaction.

Nous aborderons dans ce deuxième chapitre ; la démarche de mise en place des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, et de la santé-sécurité au travail ainsi que leurs intégration (stratégie, enjeu, planification...).

I) Les systèmes de management à l'EPB

1) management de la qualité

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa s'est engagée dans un processus de développement visant à améliorer et à accroître son activité pour le bienfait de la communauté portuaire, et pour satisfaire les exigences de ses clients. Elle a mis en place un système de management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001 :2000.

Pour ce faire, l'EPB a codifié, normalisé et appliqué de manière plus efficiente sa politique qui est la satisfaction pleine et entière de ses clients, par la mise en place de son système qualité qui porte en lui même l'exigence de l'amélioration continue. L'entreprise instaure non seulement des outils et des procédures, mais aussi les principes moteurs de cette démarche :

- Être en permanence à l'écoute des besoins du client ;
- Adapter constamment leurs services à ses exigences ;
- Veiller à ce que leurs prestations soient conformes aux standards définis ;
- Respecter les délais convenus ;
- assurer que le service rendu lui apporte entière satisfaction.

C'est par l'adhésion sans équivoque à ces principes, ainsi que leur constante traduction par un travail consciencieux et rigoureux, que chacun d'entre eux contribuera à la maîtrise de la qualité, des coûts, des délais et de la sécurité. L'Entreprise deviendra ainsi toujours plus performante.

La Direction s'est engagée à fournir les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de cette politique qualité.

La démarche de l'EPB, remonte à 1993, année de réalisation du diagnostic général de ses activités et son organisation, qui a abouti en 1996 à l'élaboration d'un plan de développement relatif à l'ensemble des activités.

En 1997, année du lancement de la démarche assurance qualité. Celle-ci, tout à fait en adéquation avec la législation nationale. (Code maritime algérien) et les standards universels de gestion portuaire, qui a abouti à la certification des activités de l'EPB, en l'an 2000.

De ce fait, le port de Bejaia devient le premier port du bassin de la méditerranée à avoir été certifié ISO 9002 :94, puis 9001 :2000 pour l'ensemble de ses activités.

2) le management de l'environnement

L'entreprise portuaire de Bejaia après avoir mis en place le système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 :2000, elle entend confirmer sa stratégie dans une perspective de développement durable en s'engageant à intégrer la protection de l'environnement, par l'application de la norme ISO14001 :2004 dans son système managérial et à atteindre les objectifs lui permettant de:

- Se conformer au dispositif législatif et réglementaire environnemental existant et à venir ainsi, qu'aux autres exigences auxquelles elle va souscrire.
- Prévenir la pollution et remédier aux non-conformités par des actions correctives et préventives.
- Réduire la pollution de l'air, du plan d'eau et la contamination du sol.
- Former et motiver l'ensemble du personnel à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement.
- Collaborer avec l'ensemble de ses partenaires et parties intéressées pour promouvoir la protection environnementale.
- Coordonner l'environnement avec les politiques de qualité, d'hygiène et de sécurité de travail.
- Vérifier en permanence ses performances environnementales et les améliorer de manière continue.

Afin de mettre en œuvre ce système, l'organisme a :

- Identifier les activités qui ont une incidence sur l'environnement;
- Identifier les procédures nécessaires au SME ;
- Déterminer les critères et méthodes qui assurent sa mise en œuvre et sa maîtrise.
- 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, procédures et plans d'action pour atteindre les objectifs planifiés.
- Développer ses capacités à prévenir et à maîtriser les risques environnementaux et les situations d'urgence.

La démarche de mise en place du système de management de l'environnement remonte à l'année 2001, année de la réalisation de l'analyse, et d'identification effective des aspects environnementaux. Par contre, sa mise en place a démarré du premier trimestre de l'année 2004, qui a permis à l'entreprise d'être certifiée dans cette démarche en juillet de l'année 2005.

3) le management de la sécurité

En plus des systèmes SMQ et SME mis en place, l'EPB a confirmé son engagement à mettre en place un système de management de la santé et sécurité au travail, conformément aux référentiels OHSAS 18001 :1999. Afin de mieux cerner le concept de développement durable, et de contribuer à la performance de l'entreprise par l'élimination ou la réduction au minimum des risques pour le personnel et les autres parties intéressées, qui pourraient être exposés à des risques pour la santé et la sécurité au travail, liés aux activités de l'entreprise.

La démarche a été entamée en mois de mai de l'année 2006, par un diagnostic et formation des cadres et pilotes de processus de l'entreprise, qui a abouti à la certification de son système en décembre 2007.

II) stratégie et enjeux

1) Bref aperçu de la stratégie de l'entreprise

Suite à la consultation de documentation fournie par le département QHSE, et à de nombreux entretiens avec la responsable de ce département, nous avons pu appréhender d'une manière générale la stratégie de l'entreprise.

Le port a mis l'accent sur l'importance qu'il ya à offrir une excellente qualité de service et une productivité conséquente pour sauvegarder les économies réalisées par l'utilisation des navires plus grands et plus spécialisés qui permettent de réduire le coût de transport à la tonne.

Le port entend intensifier sa compétitivité en offrant des prestations de qualité en toute sécurité aux partenaires, car la principale mission du port et du personnel est la satisfaction du client.

En premier ordre, l'EPB s'est engagé à multiplier les initiatives, pour offrir à sa clientèle des installations et des services adaptés à leurs attentes, à travers son système de management qualité certifié ISO 9001 en l'an 2000.

Comme le respect de l'environnement est une valeur inscrite dans la mission de l'EPB, celle-ci veille, par conséquent à ce que ses fournisseurs et ses partenaires collaborent avec elle à la protection de l'environnement. Son système de gestion environnementale certifiée ISO 14001 en 2005, a permis de réduire les risques environnementaux, en identifiant et en évaluant les activités et opérations maritimes pouvant avoir sur l'environnement.

De plus, elle a mis en place un système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST) au cours de l'année 2007, conformément au référentiel OHSAS 18001 en 2007, qui fait intervenir des

facteurs qui touchent l'ensemble du personnel et représente un élément primordial dans la stratégie de l'entreprise, afin d'instaurer une politique de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Les systèmes mis en place par l'EPB depuis l'année 2000 pour ISO 9001 et l'année 2005 pour ISO 14001 ont conféré une maturité importante à son système de management. Pour sa certification au référentiel OHSAS 18001 en 2007, l'entreprise a d'abord procédé à un diagnostic SST qui a pris en considération les dispositions SMQE intégrées préalablement de manière partielle, et elle est en sortie avec un plan d'action qui préparer l'intégration des Q+S+E en SMI.

2) enjeux du SMI à l'entreprise portuaire de Bejaia

La mise en place d'un système de management intégré QSE cohérent avec le management de l'entreprise assure probablement une optimisation des ressources, et une simplification managériale et cela a été confirmé par des travaux de recherche effectués, par l'équipe travaillant au département QHSE et sous les ordres de la directrice de la direction de management intégré (DMI).

Le « système intégré », a permis une meilleure adhésion du personnel à la stratégie et aux projets de l'entreprise, se traduisant par une cohérence et un accroissement de l'efficacité de l'organisation et capitalisation de ses expériences professionnelles, pour consolider et améliorer ses performances opérationnelles et drainant ainsi de nouveaux marchés.

En agissant en entreprise citoyenne, l'EPB vise à développer la visibilité de ses activités, le bien-être de ses employés, la pérennité de leurs emplois et de la protection de la communauté où est présente.

III) Diagnostic

1) Présentation du diagnostic :

Afin d'établir un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail qui viendrait à compléter les systèmes SMQE dont dispose l'entreprise, un diagnostic SST a été établi pour faire l'état des lieux, et de la situation du système de management existant et identifier les points forts et faibles, ainsi que l'écart point par point, par rapport aux exigences du référentiel OHSAS 18001 : 1999, débouchant sur un plan d'action pour mettre en accord le système de management avec le référentiel.

L'enjeu de cette mission est d'assurer une bonne planification et définir les responsabilités en matière d'hygiène et sécurité au travail, induisant une amélioration de l'environnement du travail, une motivation et imputation du personnel dans les activités portuaires et une maîtrise du processus. Pour

cela, le diagnostic a nécessité des documents et des données relatifs à la réglementation, la documentation SMQ et SME, plan de port et les installations portuaires, effectifs de l'entreprise, compétences internes en matière de la SST, fiches de postes, statistiques des accidents du travail, maladies professionnelles et moyens financiers...

D'après l'équipe qui a été chargée du diagnostic et du rapport de mission « diagnostic santé et sécurité OHSAS 18001 »¹, il nous a été confié qu'en matière de compétences SST, un groupe a été formé au référentiel OHSAS 18001 et aux différentes méthodes. L'entreprise avait comme objectif la mise en place d'un système de management SST, depuis le lancement des systèmes de management qualité et environnement. Par conséquent, les plans de formation des années précédentes avaient prévu des formations à la gestion de la santé et sécurité, pour le groupe de pilotage désigné responsable de système de management SST, après qu'il a eu dans le pilotage du SME et SMQ. Ce groupe a donc été préparé par la formation et l'expérience du pilotage des deux systèmes mis en place, pour prendre en charge le diagnostic SST et la mise en place du système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST).

2) Méthodologie et démarche du diagnostic :

Le diagnostic présenté précédemment a été mandaté par le directeur général, et axé sur un volet essentiel : la qualité du management (organisation, maîtrise des documents, etc....).

La réalisation de l'état des lieux du système existant s'est effectuée moyennant un questionnaire SST (inspiré du questionnaire d'audit), qui prend en compte les différents points du référentiel et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la santé et sécurité au travail. Cette démarche a été conçue selon une approche processus comme illustré dans « la figure 7 Page 76 ». Des interviews ont été nécessaires (direction, encadrement, maîtrise...) ainsi qu'une revue documentaire, qui a permis de faire la relation référentiel/ processus, « état des lieux documentaire » afin d'identifier les écarts documentaires et organisationnels, avant l'évaluation sur le terrain qui est une phase d'intervention opérationnelle.

Une analyse des accidents a été indispensable, pour étayer les résultats et identifier les postes les plus exposés aux risques SST. Elle a constitué un point important dans l'état des lieux, et a permis de déterminer les conséquences d'un danger, la cause et la gravité d'un risque SST lors de « l'évaluation des risques ». Pour évaluer la préparation du personnel à affronter le changement, un sondage

¹ L'équipe pilote du SMI, « diagnostic santé sécurité OHSAS 18001 », rapport de mission en entreprise (2007), EPB.

Chapitre II Système du management intégré au sein de l'EPB

interne « perception du SMQE et préparation au changement » a été nécessaire permettant ainsi des

ajuste
ments
dans le
process
us de la
commu
nicatio
n et la
sensibil
isation.

Actions	Jour	Pilotes
----------------	-------------	----------------

Le
tableau
suivant
récapit

ule ses différentes phases du diagnostic d'un point de vue documentaire.

Tableau n°4 : planification documentaire du diagnostic SST

Phase I	Elaboration de questionnaire d'évaluation par rapport au référentiel OHSAS 18001	3 jours	Pilote du SMI	Source : l'équipe pilote du SMI, « Diagnostic Santé Sécurité OHSAS 18001 »
Phase II	Evaluation effective des dispositions de l'entreprise/questionnaire/entrevues	4 jours	Pilote du SMI	
	Apporter les éléments de réponse au questionnaire OHSAS 18001	4 jours	Pilote du SMI Personnes concernées par le questionnaire	
	Identifier les points forts et les points faibles pour la mise en place d'un système SST		Pilote du SMI	
	Sondage interne	5 jours	Pilote du SMI	
	Analyse des accidents	5 jours	Personnel désigné DRH	
Phase III	Elaboration du rapport du diagnostic 18001	1 jour	Pilote du SMI	
	Planification de SST : élaboration du plan d'action de mise en place d'un système SST conformément à OHSAS 18001	5 jours	Pilote du SMI	
Total jours	27 jours			

», rapport de mission en entreprise (2007)

L'équipe chargée du diagnostic a complété son travail par «un état des lieux opérationnel ». L'identification et l'évaluation des risques se sont fait avec une approche participative, faisant intervenir le personnel ayant une expérience et un savoir-faire dans son domaine en s'appuyant sur leurs compétences pour identifier les facteurs déterminants de la maîtrise des risques provenant des installations, des processus, des méthodes de travail, des facteurs humains et de l'équipement..., les analyser afin de dégager les actions appropriées pour la mise en conformité des procédures opérationnelles aux exigences du SST.

Cette analyse nécessite plus de temps, vu la diversification des activités et des processus ainsi que le grand nombre d'installations portuaires. Le tableau qui va suivre vient résumer cette analyse et complète le tableau précédent.

Tableau n°5 : planification opérationnelle du diagnostic SST

Source : l'équipe pilote du SMI, « Diagnostic Santé Sécurité OHSAS 18001 », rapport de mission en entreprise (2007).

Chapitre II Système du management intégré au sein de l'EPB

Comme nous l'avons cité précédemment, cette démarche de diagnostic a été conçue sur une approche

Actions		durée	Pilote
Phase II'	Etat des lieux opérationnel (processus, installations, activités...)	3 mois	Equipe désignée
	Elaboration des plans d'actions opérationnels	1 mois	Comité de direction « directeurs de structures »
Total		4 mois	

par
proces
sus, et
la
figure

7 page76 va illustrer cela avec les exigences du référentiel OHSAS 18001 et réglementaires comme inputs du processus, et la liste des dangers et risques SST et les plans d'actions comme outputs.

Figure n°7 : Description du processus diagnostic SST

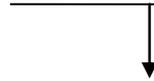
Pilote : Directrice Management intégré

Indicateur : certification OHSAS 18001

INPUTS



Identification des exigences



OUTPUT

Source : « diagnostic santé sécurité OHSAS 18001 », documents interne de l'EPB.

IV) Planification du SMI

1) Ecoute client

Cette exigence « écoute client » ne s'applique qu'à la norme ISO 9001, car ses résultats constituent un point important dans la planification du SMQ. Cependant, les clients seront concernés par la communication avec les parties intéressées.

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître leurs satisfactions.

Selon la norme ISO 9001 : 2000, ces exigences sont celles spécifiées par le client et celles non formulées, mais nécessaires pour l'usage spécifié ou l'utilisation prévue lorsqu'elle est connue, ainsi que les exigences réglementaires et légales relatives au produit et toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisation.

La norme ISO 9001 précise aussi que l'organisation doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisation comme une des mesures de performance du SMQ.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. L'EPB effectue une enquête (une fois par an) auprès de ces clients, et un sondage passager (saison estivale) et commandant de bord. Les sondages sont formalisés dans les questionnaires conçus de façon à mesurer de manière précise le niveau de satisfaction client et de recenser leurs attentes et besoins par rapport aux prestations de l'EPB.

2) Politique et objectifs

L'engagement de la politique a été formalisé sur deux politiques « SMQ et SME », mais le personnel se trouvait avec deux orientations difficiles à comprendre. Alors, l'élaboration d'une politique unique a permis à l'entreprise d'avoir une seule vision et une stratégie de management formalisée sur une seule politique englobant les axes stratégiques communs pour des objectifs de performances couvrant les trois systèmes.

La déclaration de directeur sera illustrée en annexe **II** qui a été communiquée à l'ensemble du personnel de l'EPB, de même qu'elle est mise à la disposition des partenaires, sous-traitants et parties intéressées. En se conformant à cette politique et en agissant en entreprise citoyenne, l'EPB vise à développer la viabilité de ses activités, le bien-être de ses employés et la protection de la communauté où elle est présente.

La détermination des objectifs relatifs aux clients se fait pour la qualité sur la base des études stratégiques élaborées par la DMI dans l'exigence « écoute client » citée précédemment.

Les objectifs du SME et SST sont définis par rapport à l'analyse des aspects environnementaux et des risques SST, la mise à jour de ces listes se fait annuellement ou au besoin d'étudier de nouvelles installations portuaires, mais la liste des aspects environnementaux significatifs n'est pas communiquée en externe.

La méthode d'évaluation des risques reste séparée. Il a été difficile d'intégrer l'évaluation des risques QHSE, l'élaboration des objectifs se fait de manière différente vue le degré de maturité différent pour les trois systèmes, l'identification des risques SST a pris à elle seule quatre mois. Celle du SME était déjà faite et mise à jour l'année 2007, et pour les raisons pratiques, l'EPB a opté de laisser les évaluations telles quelles « la procédure planification intègre le SME et le SST ».

Pour aboutir à une évaluation globale des risques, il a été intéressant d'établir une matrice intégrée englobant les risques : qualité « insatisfaction des clients », environnement « pollution », et santé et sécurité « accidents, maladie et incidents » par processus. Cela a permis d'élaborer un plan global de management et des actions permettant d'optimiser les ressources pour atteindre des objectifs différents.

3) Veille réglementaire

L'identification et l'analyse des exigences légales et autres exigences applicables ont été faites lors de l'identification des aspects environnementaux et risques SST. Les références réglementaires ont été faites pour chaque aspect identifié et récapitulé dans une base de données informatique consultable par tout le personnel de l'entreprise via SIP (système d'information portuaire). Pour les risques SST, les listes avec les références réglementaires sont transmises aux structures concernées. La réglementation applicable aux activités de l'entreprise a été identifiée et conservée dans le classeur de la documentation SMI et chez les structures utilisatrices.

La veille réglementaire a été mise en place et sous la responsabilité de la cellule juridique.

V) Mise en œuvre du SMI

1) Structure et responsabilités :

Les fiches de postes constituent un outil fondamental pour la communication des responsabilités SMI. Pour ce qui est des fiches métiers, elles sont élaborées et reprennent les compétences nécessaires au SMI et constituent un support d'évaluation significatif pour le recrutement et l'identification des besoins en formation. Les fiches de postes font références à ces fiches par rapport aux tâches et à la mission ainsi

qu'aux compétences exigées. Pour les postes ayant à parrainer une équipe, la notion du savoir-faire est ajoutée à la fiche.

L'entreprise a désigné le responsable SMQE pour le pilotage de l'intégration SST. Le groupe de pilotage direction et intermédiaire est constitué de la même équipe, afin de s'assurer que les processus nécessaires au SMI sont établis, mis en œuvre et entretenus.

Pour mettre en œuvre et entretenir son SMI, l'entreprise a mis également en place les organes spécifiques suivants :

Le comité de direction : composé du DG (Directeur Général), du DGA (DG Adjoint), du DMI (Directrice de Management Intégré) et des directeurs des structures, présidé par le PDG (Président Directeur Général) ou son remplaçant désigné ; il joue un rôle de premier plan dans la planification, le maintien et la progression du SMI du point de vue stratégique, il se réunit en session ordinaire (briefing direction) ou en réunion exceptionnelle du comité.

Le comité intermédiaire : composé de la DMI, cadres de la DMI et les correspondants QHSE, présidé par la directrice de management ; il joue un rôle de second plan dans la planification, le maintien et la progression du SMI. Il assure le suivi continu de la mise en œuvre effective des dispositions du SMI (programmes, plans d'actions, gestions des ressources, gestion des non-conformités et problèmes opérationnels...) et rend compte au comité de direction. Il se réunit au moins une fois par mois en session ordinaire, les séances extraordinaires sont convoquées selon le besoin.

Les comités opérationnels : composés par le comité manutention, le comité capitainerie et le comité remorquage. Il est responsable de la mise en œuvre et de suivi des plans d'actions pour prendre en charge des problèmes opérationnels et en rendre compte à la DMI, il se réunit une fois par mois en session ordinaire.

2) Communication :

Vu l'importance de la communication dans les SMQSE et pour entamer les actions de communications SMI efficaces, l'EPB devait d'abord évaluer l'efficacité des actions et outils de communication mis en place. Un sondage a été nécessaire afin de les mesurer pour être à l'écoute des travailleurs, le sondage « vous comprendre pour mieux communiquer » leur a permis d'exprimer leurs attentes et de donner leurs appréciations. Suite au constat de ce sondage, le directeur général a demandé de revoir la

politique de communication de l'entreprise et d'établir des plans d'actions en conséquence. La politique a englobé le volet SMI dans sa totalité et les plans de communication ont intégré le volet SST.

L'ensemble du personnel a été sensibilisé aux dispositions SMI, les informations ont été communiquées par les actions prévues dans le plan de communication interne SMI (des réunions de sensibilisation, journées d'immersion, la diffusion des documents SMI...).

Les principales informations relatives aux services, aux résultats des différentes activités, et ceux reliés au fonctionnement du système de management sont affichées à divers endroits de l'entreprise.

En plus de la communication interne, l'entreprise a assuré la sensibilisation de ses clients et parties intéressées à l'importance de la conformité de la politique de l'entreprise aux exigences relatives à la gestion SMI.

3) Management des ressources :

La direction assure la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles. L'entreprise fournit et entretient aussi les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du service.

Avec la venue du SMSST, l'entreprise a tenu à doter son personnel en EPI (Equipement de Protection Individuel) qui a été identifié par la commission hygiène et sécurité. Plusieurs lieux de travail ont été réhabilités et des projets entamés pour la mise à niveau des installations suite au diagnostic SST établi.

L'identification des besoins en formation s'est faite conformément aux exigences du SMI, aux compétences relatives aux métiers, activités, aux aspects environnementaux, risques SST et au processus de l'entreprise.

Cette partie du système a été très facile à traiter, car les fiches métiers étaient au stade de validation avant la mise en œuvre effective du SST.

4) Documentation, maîtrise des documents et des enregistrements et maîtrise opérationnelle :

La documentation du système de management comprend l'expression documentée de la politique et des objectifs, la référence aux procédures documentées exigées par les normes internationales et celles jugées nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus, ainsi que les enregistrements relatifs au système exigés par la norme et le référentiel OHSAS 18001.

Lors de son élaboration, l'entreprise a tenu compte de sa taille, du type d'activité, de la complexité des processus et de leurs interactions, ainsi que de la compétence du personnel. La documentation se présente sur support papier et fichiers électroniques et peut se présenter également sous toute autre forme de support.

L'entreprise était dotée d'une documentation spécifique aux SMQ et au SME, l'intégration des deux n'a été faite que sur les documents système « procédures exigées par les normes ». Les procédures opérationnelles étaient distinctes et le manuel également.

Pour formaliser la documentation SMI, une série de séances de travail était tenues avec l'équipe intermédiaire pour identifier les processus clés de l'entreprise et de formaliser la cartographie SMI. Celle établie dans le cadre du SMQ, était très lourde et reprenait toute les procédures du système, formalisées sous forme de processus ; créant une confusion entre processus et procédure. Une fois les processus identifiés et les fiches établies, il fallait identifier les points de contrôle nécessaire à la maîtrise du SST « référence liste des dangers et risques » puisque ceux du SMQ et SME étaient identifiés. La formalisation des documents SMI, a été faite par l'EPB en gardant la structure SMQ sur laquelle ont étaient greffées les dispositions SME et SST.

Au fur et à mesure que la documentation du SMI s'élaborait, les enregistrements nécessaires au SST étaient identifiés et les supports conçus. Les procédures-maitrise des documents et des enregistrements ont été revus pour couvrir ceux du SST.

Le niveau d'intégration dans la documentation est le plus significatif. A cette étape d'intégration, tous les points du système ont été revus et formalisés. C'est à ce niveau que se fait l'harmonisation concrète des systèmes. La documentation touche la planification, la mise en œuvre dans laquelle toute maîtrise opérationnelle a été revue et ajustée, la communication interne et externe, ainsi que la surveillance et la mesure. C'est à ce stade que les insuffisances relatives à la gestion des trois systèmes sont décelées par la revue de toutes les exigences du QHSE. Le plan d'action issu du diagnostic a été d'un grand apport pour l'adaptation des systèmes déjà implantés. Les manuels SMQ et SME ont été fusionnés et la gestion du SST intégré.

La documentation a été simplifiée « fusion du SMQ et SME » et l'intégration du SST n'a engendré aucune lourdeur documentaire ; au contraire, une procédure porte désormais les dispositions des trois.

Plusieurs dispositions opérationnelles étaient propices à l'intégration du SST. En effet, les procédures relatives aux sous-traitants et aux fournisseurs ont été les plus faciles à adapter vu la comptabilité des dispositions SME avec SST. L'implantation des procédures a été faite par des séances de formation.

L'EPB à identifier et représenter dans une cartographie des processus sous forme de PDCA, ses différents processus qui sont (processus de planification, processus de réalisation, processus de soutien et le processus de contrôle). Qui sont représentés comme suit

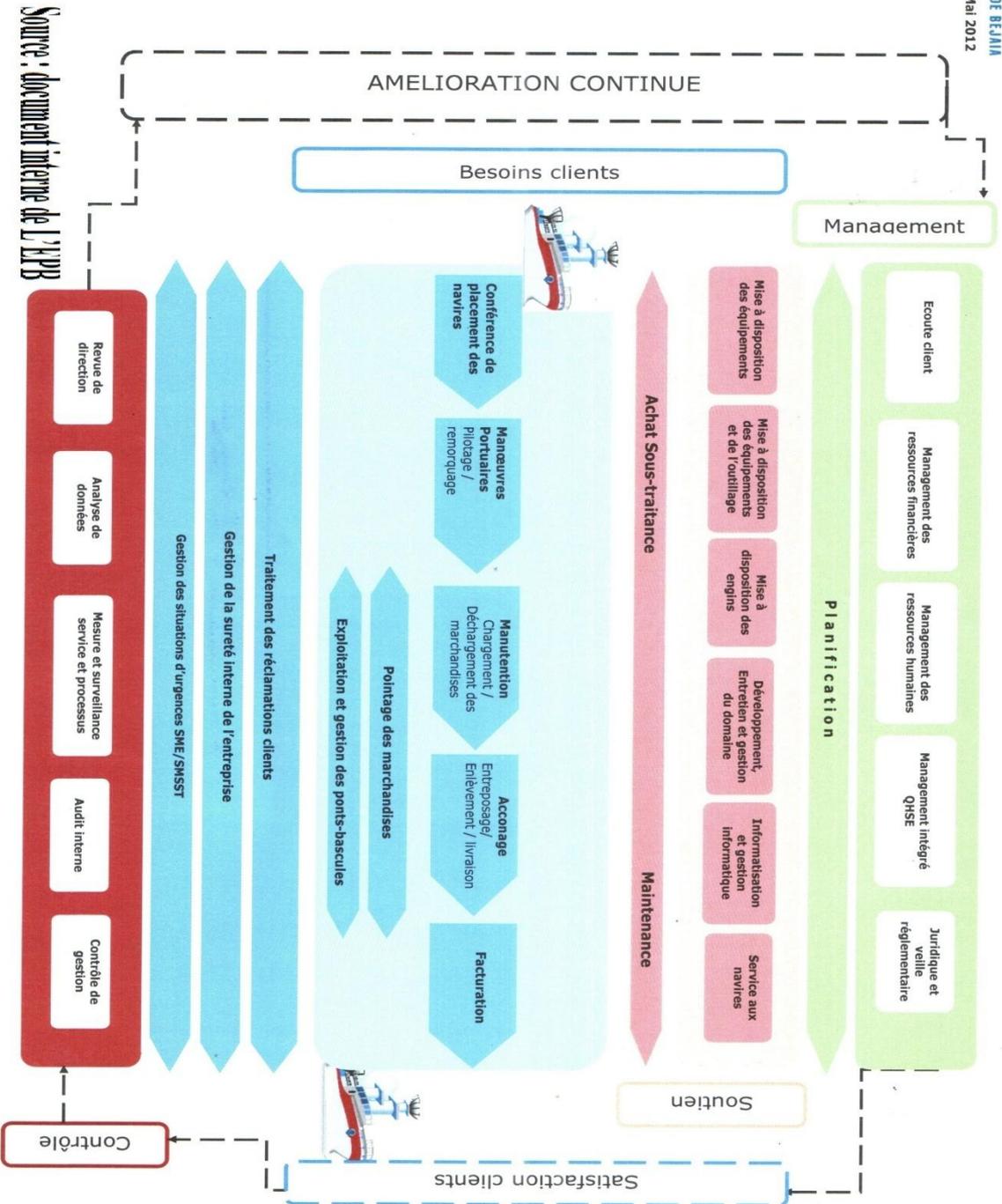


Figure N°08: Cartographie des processus de l'EPB

5) Surveillance et mesure :

L'entreprise détermine les activités de surveillance et de mesures à entreprendre et les dispositifs nécessaires pour adopter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées. Elle établit des procédures pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

En outre, l'entreprise évalue et enregistre la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences.

Les tableaux de bord SME et SMQ ont été fusionnés pour constituer un tableau de bord unique, regroupant les indicateurs managériaux et opérationnels. Les indicateurs relatifs aux SST ont été intégrés tels que le taux des accidents et les maladies professionnelles, le taux de fréquence et de gravité constitue une donnée primordiale dans l'évaluation de performances SST. Dans ce contexte, l'entreprise a intégré les indicateurs de performance tels que l'évolution du chiffre d'affaire par activité ; qui intéresse particulièrement les dirigeants, pour les inciter à suivre les indicateurs en aval en relation avec cela, « rendements, rotation des navires, disponibilité des engins » ce qui leur permet de faire le lien entre les différents indicateurs de l'entreprise. Le tableau de bord SMI devient donc un véritable outil de gestion.

En plus des indicateurs, des contrôles opérationnels ont été intégrés dans les procédures SMI, et des instructions spécifiques au SST ont été rédigées pour délimiter des responsabilités quant à sa mise en œuvre et son suivi.

6) Préparation et réponses aux situations d'urgence :

Nous avons constaté que l'EPB n'est pas vraiment préparée aux situations d'urgences. Néanmoins, elle dispose de plans d'intervention établis dans le cadre de la gestion du SME et de la sûreté portuaire qui reprennent tous les deux les dispositions relatives aux accidents, touchant le personnel ou les visiteurs du port. Mais il a été nécessaire de revoir les calendriers des exercices de simulations pour préciser le volet SST. Des consignes d'évacuation et des points de rassemblement ont été affichés et diffusés à tous les intervenants au port.

7) Non-conformité et actions correctives et préventives :

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser des informations de non-conformité sont les sondages de satisfaction de la clientèle et les enquêtes clients.

Contrairement aux incidents ; les accidents de travail ne sont pas enregistrés sur le rapport de non-conformité. Cependant, il reste difficile pour le personnel d'utiliser l'imprimé de non-conformité ; car il est habitué à utiliser la fiche accident.

L'intégration documentaire est faite, mais l'opérationnel ne suit pas. Donc, il aurait fallu intégrer une rubrique action corrective sur la fiche accident et en faire référence dans la procédure.

8) Audit interne

Un audit interne couvrant l'ensemble des exigences du système de management QHSE est réalisé au moins une fois par an.

Les auditeurs internes ont été préparés aux audits du SMI par des séries de formations prévues à cet effet. Bien que la procédure d'audit ait été revue et communiquée aux auditeurs internes, ils ont laissé apparaître une hésitation à faire un audit intégré juste avant l'audit de certification. L'EPB a fait appel à un consultant pour les parrainer et les corriger lors des audits du SMI d'audit 2007. Il faut donc, multiplier les audits pour leur permettre de se familiariser avec le nouveau système SST.

En plus des audits internes SMI, l'entreprise programme des audits de gestion pilotés par la cellule audit de gestion. Des opportunités d'amélioration concernant le système de management intégré peuvent être proposées et mises en œuvre.

9) Revue de direction :

La recommandation principale de la revue de direction fut la mise en place du SMI, puisque la plupart des dispositions ont été harmonisées et fusionnées pour les trois systèmes. Néanmoins, il y a des points que l'entreprise a abordés spécifiquement pour un système. Les recommandations de la revue font l'objet d'un seul plan d'action SMI.

10) Audit externe combiné :

Au mois de septembre 2007, l'entreprise a subi un audit combiné pour le SMI. De reconduction pour les premiers (SMQ, SME) et un pré audit pour le SST. Ceci a constitué, pour l'entreprise, une optimisation de temps et de ressources. Les trois jours d'audit ont permis de passer en revue les trois systèmes avec l'intervention de trois auditeurs. D'ordinaire, l'entreprise subissait deux audits par an ; un au premier semestre pour le SME et l'autre au deuxième semestre pour le SMQ. Les efforts fournis étaient focalisés sur l'un des systèmes en fonction de la période des audits.

Cette année (2008), les efforts se sont combinés pour les trois systèmes en même temps. L'audit de certification s'est fait à la fin de l'année 2007. À partir de l'année en cours, l'entreprise ne subira qu'un seul audit par an.

L'objectif de l'EPB était d'atteindre un management viable, vivable et équitable représentant ainsi, les piliers du développement durable. De ce fait, elle a décidé d'intégrer un système SMSST au SMQE, afin d'obtenir un SM qui devient véritable outil de gestion de l'entreprise, et constitue **une véritable simplification managériale.**

Chapitre III

Démarche d'amélioration
continue au sein l'EPB

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats d'une enquête par questionnaire qui sera communiqué dans l'annexe **III** sur la démarche d'amélioration continue au niveau de l'EPB, en vue de déterminer les méthodes et les outils adoptés par l'EPB pour l'amélioration continue de son système.

I) Présentation et déroulement de questionnaire

1) Objet du questionnaire

L'objet du questionnaire c'est de connaître les différents méthodes et outils d'amélioration continue que l'EPB a mis en place, ainsi, que l'importance de cette dernière dans le fonctionnement du SMI.

2) Construction de l'échantillon

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste des travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogés 20¹ travailleurs sur une population mère 1185 entre cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution.

La procédure de construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau N^o6 ci-après.

¹La taille de l'échantillon sondé est assez faible par rapport à la population mère, du fait que la période de stage est très courte (1mois) d'une part, et les contraintes rencontrées durant cette période d'autre part.

Tableau n°6 : répartition d'effectifs sondés

Direction	Effectif	Effectif en pourcentage	Echantillon à sonder
Direction Capitainerie	153	2,85	2
Direction domaine et Développement	114	1,92	2
Direction Finance et Comptabilité	20	0,33	1
Direction Général	32	0,54	1
Direction Logistique	176	2,97	3
Direction Manutention et Acconnage	513	8,65	8
Direction Management Intégré	08	0,13	1
Direction Remorquage	94	1,58	1
Direction Ressource humaine	75	1,26	1

Source : établi par nos soins

3) Elaboration du questionnaire :

Le sondage des travailleurs de l'EPB a été fait par questionnaire qui est un ensemble de question qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponses à la question de savoir si l'amélioration continue est utilisé et maîtrisé pour le bon fonctionnement du SMI.

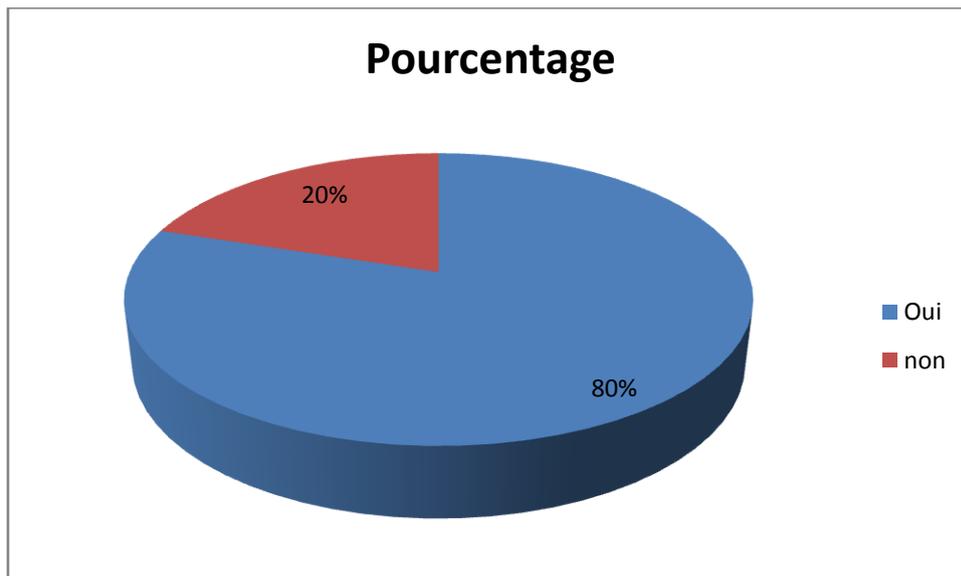
II) Analyse des résultats du questionnaire

Nous avons réalisé sur le terrain un questionnaire dans le but de faire une analyse sur la démarche d'amélioration continue au niveau de l'EPB. Un sondage sur le terrain a été organisé qui permet d'apporter une touche à nos connaissances théoriques exposées dans ce mémoire.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°7 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	16	80 %
Non	4	20 %
Total	20	



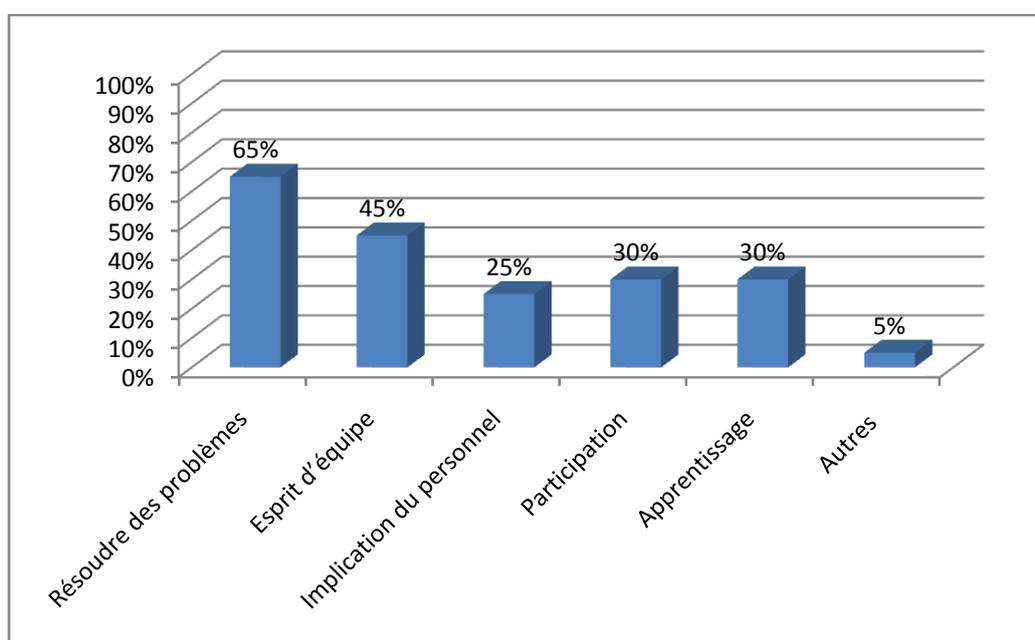
Commentaire

D'après les résultats, on remarque que 80% des travailleurs ont déjà entendus parler de la démarche d'amélioration continue, alors que les 20% n'ont jamais entendus parler de cette démarche.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°8 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage
Résoudre des problèmes	13	65%
Esprit d'équipe	9	45%
Implication du personnel	5	25%
Participation	6	30%
Apprentissage	6	30%
Autres	2	5%



Commentaire

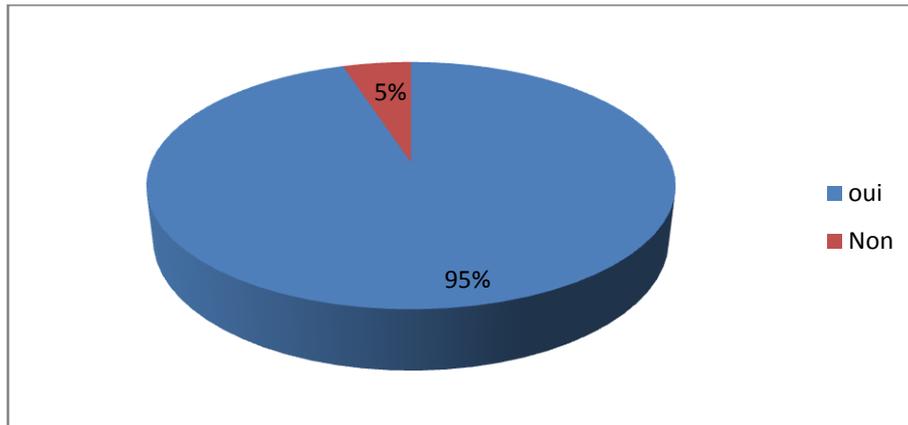
On remarque que 65% des travailleurs déclarent que la démarche d'amélioration continue leur permet de résoudre des problèmes, 45% la considère comme esprit d'équipe, 25% implication du personnel, 30% la participation et l'apprentissage, et 5% leur permet autres chose (améliorer les compétences et mettre à jour les connaissances déjà acquises...).

On déduit que plus de la moitié des travailleurs la considère comme une démarche de résolution des problèmes et la création d'un esprit d'équipe.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°9 : Adoptez –vous une méthode d'amélioration continue dans votre activité ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	1	5%
Total	20	100%



Commentaire

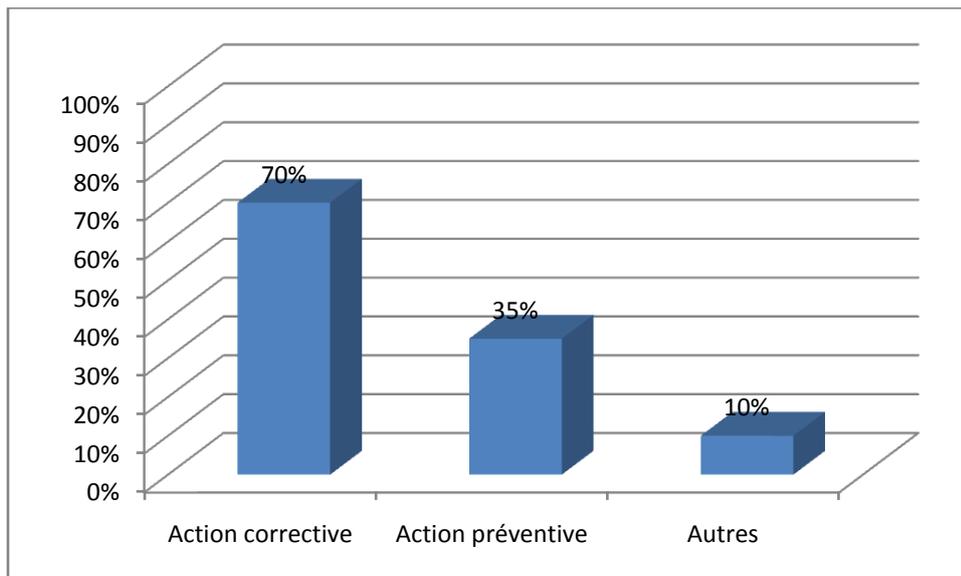
On constate que 95% des travailleurs adopte la méthode d'amélioration continue dans leurs activités, par contre les 5% ne l'adopte pas

On déduit que la majorité (95%) utilise cette méthode dans leurs activités.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau n°9-1 : si oui laquelle :

	Effectifs	Pourcentage
Action corrective	14	70%
Action préventive	12	35%
Autres	2	10%



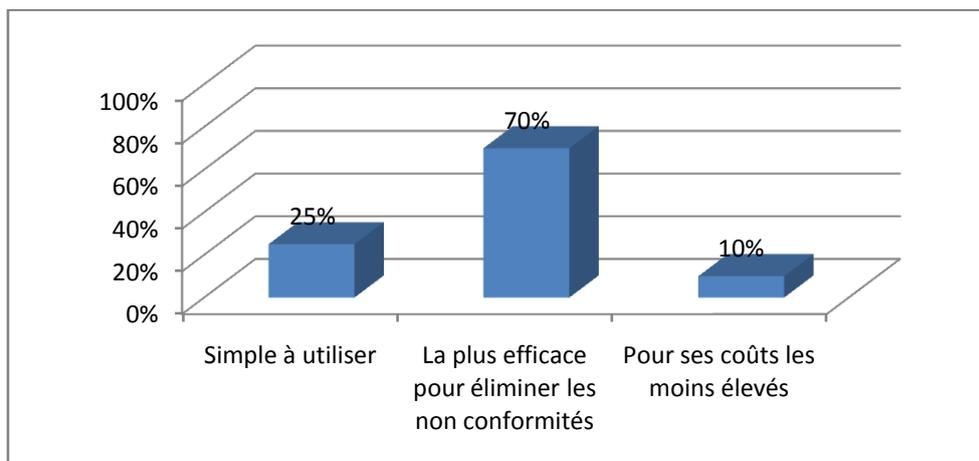
Commentaire

Parmi les 95% qui pratiquent la méthode, il y a 70% qui adoptent des actions correctives, 35% des actions préventives et 10% d'autres actions dans leurs activités.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau n°9-2 : Pour quelle raison :

	Effectifs	Pourcentage
Simple à utiliser	5	25%
La plus efficace pour éliminer les non conformités	14	70%
Pour ses coûts les moins élevés	2	10%



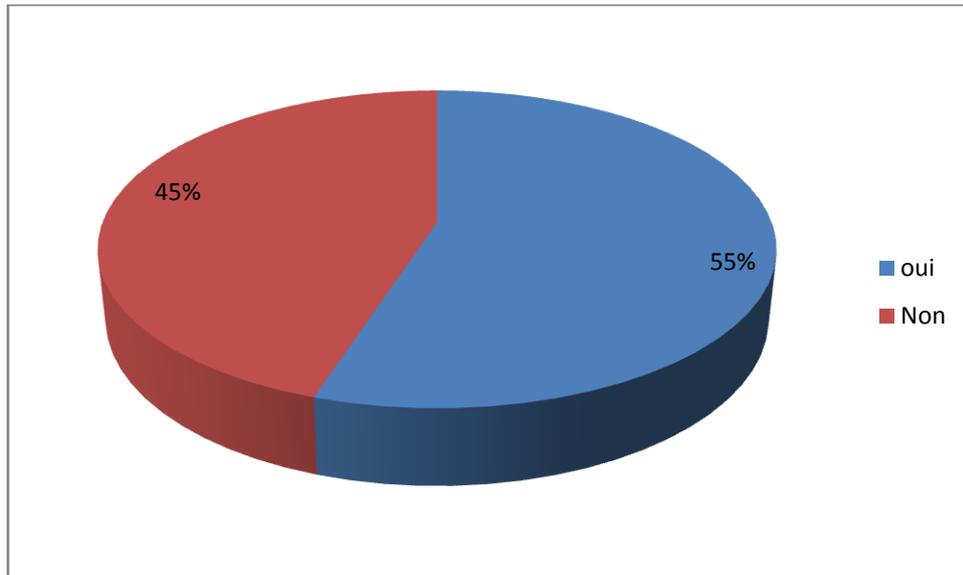
Commentaire

On constate que les 70% des travailleurs adoptent la méthode d'amélioration continue pour son efficacité d'éliminer les non-conformités, 25% pour sa simplicité à l'utiliser et les 10% pour ses coûts les moins élevés.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°10 : Utilisez-vous des outils d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	9	45%
Total	20	100%

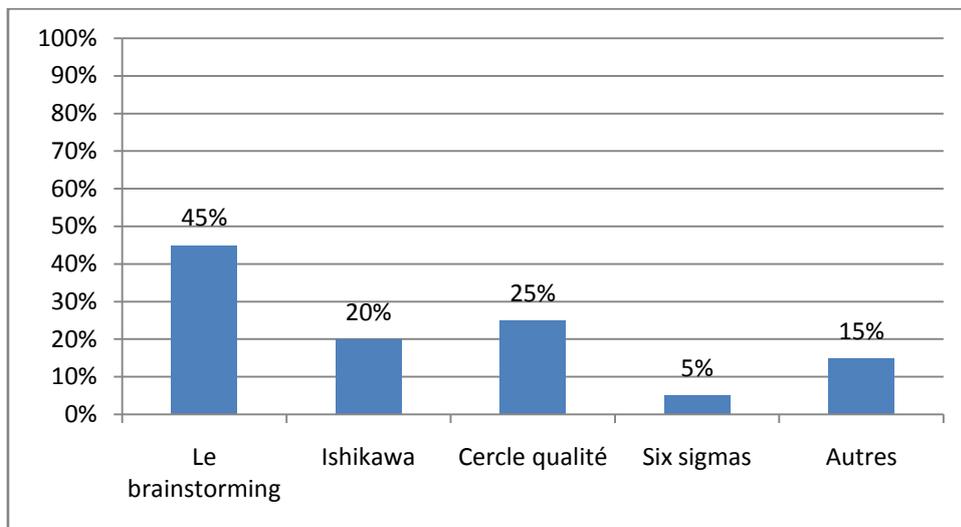


Commentaire

On remarque que 55% des travailleurs utilisent les outils d'amélioration continue, par contre 45% des travailleurs ne les utilisent pas.

Tableau N° 10-1 : Si oui laquelle

	Effectifs	Pourcentage
Le brainstorming	9	45%
Ishikawa	4	20%
Cercle qualité	5	25%
Six sigmas	1	5%
Autres	3	15%



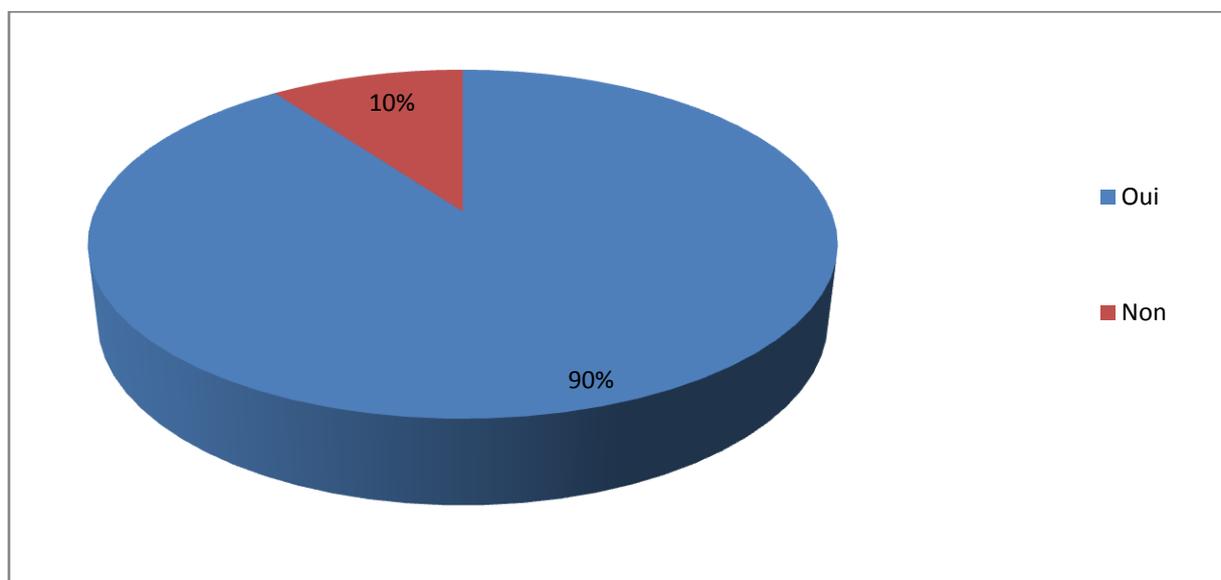
Commentaire

Parmi les 55% des travailleurs qui utilisent les outils d'améliorations continues, on perçoit que 45% de ses derniers utilisent le brainstorming, 25% le cercle qualité, 20% Ishikawa, 5% six sigmas et 15% utilisent d'autres outils (méthodes d'analyses, document qualité...).

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°11 : Pensez-vous que les audits et les revues de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue ?

	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90 %
Non	2	10 %
Total	20	



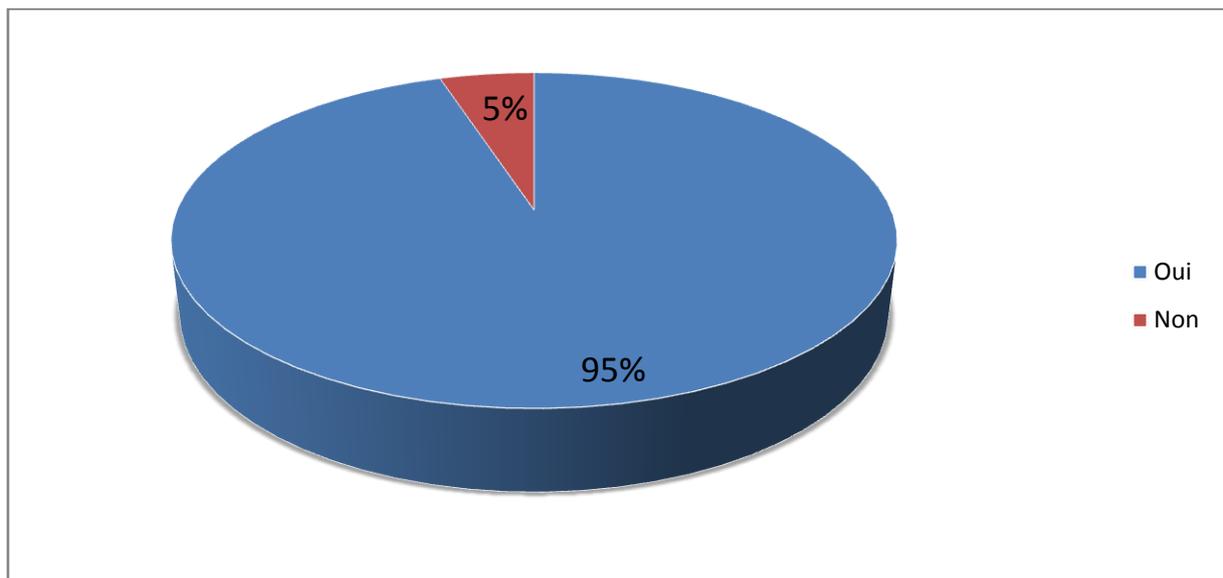
Commentaire :

D'après les résultats, on constate que 90 % des travailleurs de l'EPB pense que les audits et les revues de directions sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue, par contre les 10% pensent que ce ne sont pas des moyens d'évaluation et d'amélioration continue.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N° 12: Considérez-vous que l'amélioration continue est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	95 %
Non	1	5 %
Total	20	

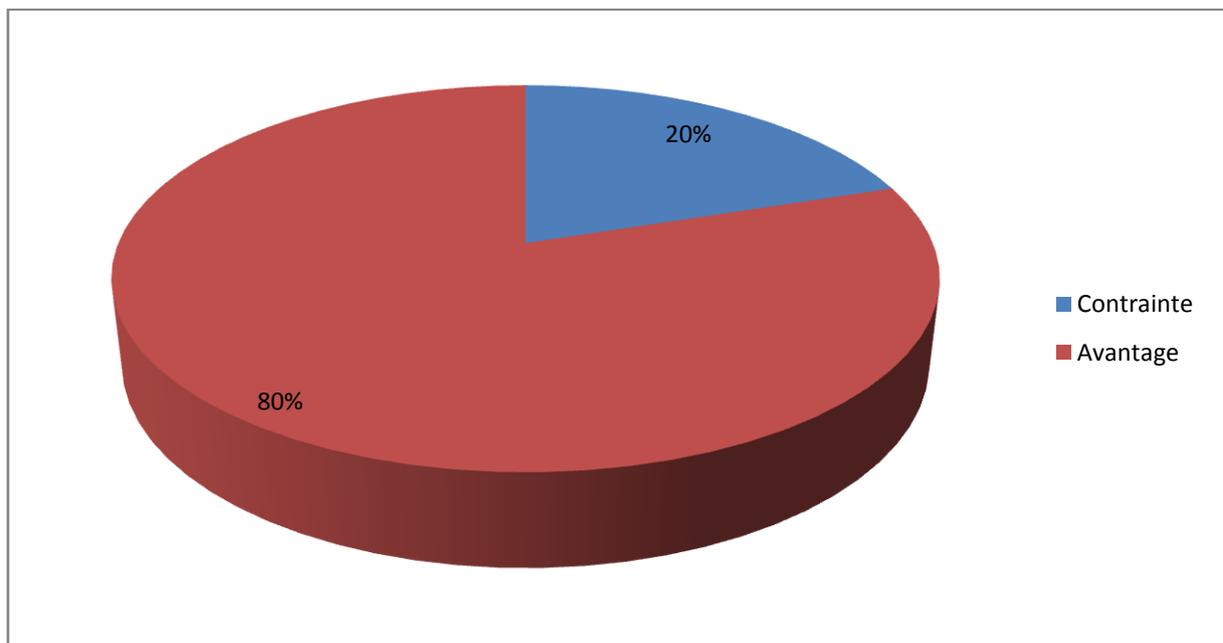


Commentaire :

D'après les résultats, on constate que 95 % des travailleurs de l'EPB considèrent que l'amélioration continue est un élément indispensable pour le bon fonctionnement du SMI, par contre les 5 % qui reste ne pense pas que cette dernière est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI.

Tableau N° 13 : Considérez-vous le système de management intégré, comme

	Effectifs	Pourcentage
Contrainte	2	20%
Avantage	18	80 %



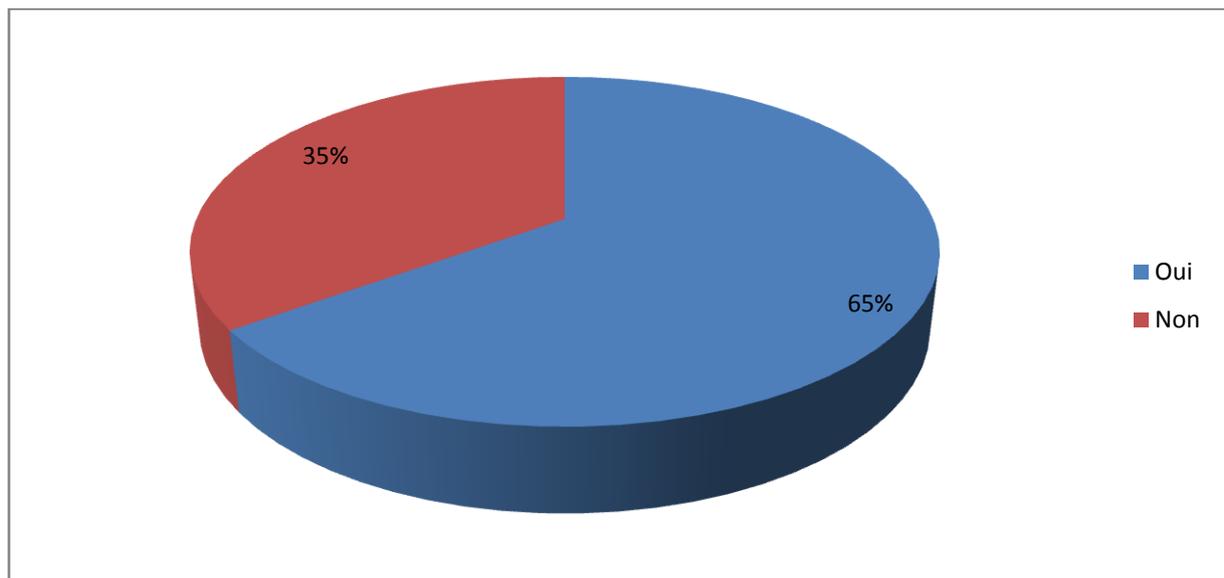
Commentaire :

Comme le montre le graphe ci-dessus, 80 % des travailleurs de l'EPB considère le SMI comme un avantage, par contre 20 % le considère comme une contrainte.

Chapitre III démarche d'amélioration continue au sein de l'EPB

Tableau N°14: A ce que vous êtes satisfaits de l'application du système de management intégré ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	13	65 %
Non	7	35 %
Totale	20	

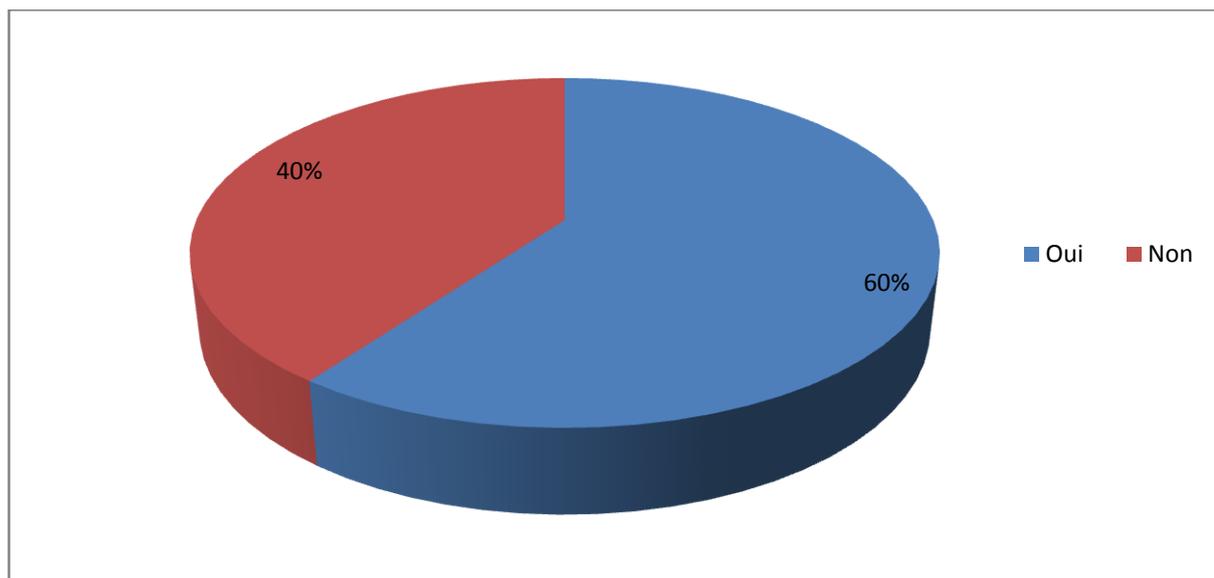


Commentaire :

À partir du graphe et du tableau ci-dessus, on constate que 65 % des travailleurs de l'EBP sont satisfaits de l'application du SMI, par contre 35 % sont insatisfait de l'application de ce système.

Tableau N°15 : Votre entreprise vous fait-elle une formation sur le SMI ?

	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	60 %
Non	8	40 %
Total	20	



Commentaire :

À partir du graphe et du tableau ci-dessus, on constate que 60 % des travailleurs de l'EPB reçoivent une formation sur le SMI, par contre 40 % de ces derniers n'en bénéficient pas.

III) Critiques et suggestions

Dans le cadre de notre étude, on est arrivé à formuler certaines critiques et suggestions d'après l'analyse des différents graphes issus des réponses au questionnaire lors de notre stage.

1) Critiques

On constate que les travailleurs rencontrent des contraintes suivantes :

- Manque d'application des actions préventives ;
- Manque d'utilisation des outils d'amélioration continue ;

- L'insatisfaction des travailleurs de l'application du SMI ;
- Manque de formation de son personnel vis-à-vis du SMI.

2) Suggestions

A travers notre questionnaire, on a constaté que les travailleurs ont suggérés les améliorations suivantes :

- intégrer tout le personnel et avoir plus de moyens ;
- améliorer la communication et l'environnement du travail ;
- former le personnel.

On déduit que l'entreprise portuaire de Bejaia adopte des méthodes et des outils d'amélioration continue qui lui permettent d'améliorer et d'assurer le bon fonctionnement de son SMI, ce qui est positif, mais demeure pour autant insuffisant vu le manque de formation quelle offre uniquement pour 60 % de ses travailleurs et l'insatisfaction d'une partie des travailleurs de l'application du SMI. Alors que le SMI doit implique tout le personnel et non seulement une partie.

Conclusion partie pratique

L'entreprise portuaire de Bejaia, poursuit sa politique qui concerne à confronter et à améliorer son système de management. Cette démarche vise particulièrement à mettre en cohérence les trois systèmes, accroître l'efficacité de l'organisation et veiller à la sécurité et à l'implication de son personnel.

La démarche d'intégration du système de management au sein de l'EPB, est passé par plusieurs étapes, en premier lieu, l'intégration du SMQ a considérablement amélioré la qualité de leurs services.

Deuxièmement, l'intégration du SME a permis à l'entreprise de réduire leur impact sur l'environnement.

Après le SMQE, l'entreprise a intégré le référentiel OHSAS 18001, qui a pour but d'améliorer la sécurité et la santé au travail.

Conclusion Générale

Pour survivre au sein d'une société mondialisée, il revient à chaque organisme de développer une « conscience responsable »¹, de communiquer avec l'extérieur, d'écouter les clients, de s'adapter aux exigences de la société, de faire évoluer ses activités pour survivre économiquement et contribuer à un développement durable. Dans la durée, tout organisme est concerné par l'intégration de nouvelles exigences en adaptant ses activités ainsi que son fonctionnement dans le cadre d'un système de management qui réunit tous les acteurs de l'organisme.

Nous avons vu dans ce mémoire le management QSE. Nous avons pu 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-conformités.

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 le développement de la prévention des risques permet de réduire le nombre d'accidents du travail, de gagner en terme de rentabilité pour les organisations. Ainsi, la mise en place d'un système de management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail et d'avoir une bonne performance.

Concernant le management environnemental, il est lié 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, de plus les organisations qui ont mis en place un système de management de l'environnement pouvaient gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

L'intégration des trois systèmes à pour objectif un enrichissement des méthodes et une optimisation des moyens. En effet, les avantages principaux sont d'éviter les redondances et les incohérences, d'optimiser les efforts, de faciliter la formation, et d'intégrer les exigences qualité, sécurité, et environnement.

On peut dire que le SMI « ce n'est pas une destination, c'est un voyage »²; car les bouleversements économiques, technologiques et sociétaux sont réels et accrus, les attentes, les contraintes et les exigences des différentes parties intéressées ne cessent d'évoluer. On

¹ ECKL.Petra, HARMAND.Christian, « guide du management intégré : une approche processus », Edition AFNOR, 2003, p 152.

² ERNOUL.R , « Le grand livre de la qualité », édi, afnor, 2010, P 15.

perçoit bien que le SMI ne peut comporter de garer terminus à laquelle on pourrait-ce dire : « ça y est, nous sommes arrivés, nous avons obtenu le niveau maximum ». C'est un voyage, comme tout voyage qui ne possède pas de gare terminus, car ce système repose sur le principe de l'amélioration continue qui signifie qu'on répète le cycle indéfiniment, de manière à porter l'entreprise au niveau des meilleures pratiques et réagir à un environnement changeant.

Pour ce qui est de l'EPB, nous sommes arrivées aux conclusions suivantes : la mise en place du système de management intégré a permis d'assurer la cohérence des trois systèmes, d'alléger le système documentaire, de favoriser une politique participative, ainsi qu'une simplification managériale. Mais rien n'empêche de soulever des insuffisances qui pourront être prises en considération dans l'avenir.

En effet, les résultats de notre enquête révèlent que l'Entreprise Portuaire de Bejaia n'offre pas de formation à tout son personnel, alors que le SMI doit impliquer tout le personnel de l'entreprise pour un bon fonctionnement. Aussi nous avons constaté le manque d'utilisation des outils d'amélioration continue qui représentent un atout de résolution des non-conformités.

En définitif, nous confirmons hypothèse que l'EPB a réellement intégré et mis en place les trois systèmes (qualité, environnement et sécurité). Mais seulement, pour l'hypothèse de la maîtrise des trois systèmes, ils restent des améliorations continues à faire, ce qui revient à infirmer l'hypothèse de la maîtrise des trois systèmes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Froman B., Gey J-M et Bonnifet F., « Qualité-Sécurité-Environnement : Construire un système de management intégré », Edition AFNOR, 2002.
- Canard F., « Management de la qualité », Edition LEXTENSO, paris, 2009.
- Détrie P., « conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 2003.
- Eckl P., Harmand C., « Guide du management intégré : une approche processus », Edition AFNOR, 2003.
- Gillet-Goinard F., « Bâtir un système intégré : De la qualité au QSE », Editions d'organisations, 2006.
- Ernoul R., « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », édition AFNOR, 2010.
- Ishikawa k., « La gestion de la qualité : outils et applications pratiques », édition DUNOD, Paris, 2007.
- Laurent L., Mathieu S., « le management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite » », Edition AFNOR, 2002.
- Shiba S., Graham A. et Waldend D., « 4 REVOLUTIONS DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE : Manuel d'apprentissage et la de la mise en œuvre du système TQM », édition DUNOD, Paris, 1997.

Mémoires et thèses

- Ben Hamiche A., Ainoche K. et Felfoul N., « Démarche de Mise en place d'un Système de Management intégré : Qualité, Sécurité, Environnement », université A. Mira de Bejaia, 2010.
- Bououli F., Khalledi K., « Les démarches pour la mises en place d'un système de management intégré », université A. Mira de Bejaia, 2010.
- Di Giulio J., « le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement », mémoire de master, science de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, 2010-2011.

- Lerat-Pytlak J., « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université des Sciences Sociales, Toulouse I, 2002.
- Meziani M., « la contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales », thèse de doctorat d'Etat en science de gestion, université de Bejaia, FSEGC, mai 2012.
- Saidi M., Slimi S., Zerara N., « La mise en place d'un système de management intégré QSE », université A. Mira de Bejaia, 2009.

Documents et normes internationaux

- ISO 9000 :2000, système de management de la qualité - principe essentiel et vocabulaire.
- Norme ISO 8402 (1994).
- ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales
- Norme ISO 9001, Système de management de la qualité — exigence, 3^{ème} Edition, suisse, decembre2000.
- ISO 14001 : 2004, système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation.
- La norme OHSAS 18001.
- Manuel du système de management intégré de l'EPB
- Norme ISO 9004, Système de management de la qualité —conseils pour l'amélioration des performances, suisse, 2000.nationales »,5^e éd, 2004 (§3.1.).

Référence électronique

- <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.php>, consulté le 21/03/2013.
- http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management-standard/certification.htm, consulté le 30/03/2013.
- <http://www.iso.org/iso/fr/standard-org-work-the-web.pdf>, consulté le 05/04/2013.
- <http://www.ciyou.fr/services/EnvironnementDeveloppementDurable/Documents/FTE%2007-02%20SMI.pdf>, consulté le 15/04/2013.

Liste des abréviations

AC : Action Corrective.

AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance et leurs Effet de Criticité.

AP : Action préventive.

CNAN : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation.

DC : Direction Capitainerie

DDD : Direction Domaine et Développement

DF : Direction Fonctionnelle

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DG A : DG Adjoint

DG : Directeur Général

DG : Direction Général

DMA : Direction Manutention et Acconage

DMI : direction de Management Intégré.

DMI : Direction du Management Intégré

DMIM : Directrice de Management Intégré et Marketing

DO : Directions Opérationnelles.

DPW : Dubaï Ports World

DR : Direction Remorquage

DRH : Direction Ressources Humaines

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia.

EPI : Equipement de Protection Individuelle.

ISO : International Standard Organisation.

MQ: Manuel Qualité.

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONP : Office National des Ports.

PDCA : Plan, DO, Check, Act- Planifier, Faire, Vérifier, Agir.

PDG : Président Directeur Général

QHSE: Qualité, Hygiène Sécurité et Environnement

QSE : Qualité, sécurité et Environnement.

SME : Système Management de l'Environnement.

SMI : Système Management Intégré.

SMQ : Système Management de la Qualité.

SMQE : Système Management de la Qualité et de l'Environnement.

SMQSE : Système Management de la Qualité, sécurité et de l'Environnement.

SMS : Système Management de la Sécurité.

SMSST : Système management santé, sécurité au travail.

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention

SOGEPORIS : Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports ».

SST: Santé Sécurité au Travail.

TQM : Total Quality Control - Management de la Qualité Totale.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Composition du système de management intégré.....	22
Tableau n°2 : les attentes spécifiques des parties intéressées.....	24
Tableau n°3 : PARA-problème.....	46
Tableau n°4 : Planification documentaire du diagnostic SST.....	76
Tableau n°5 : Planification opérationnelle du diagnostic SST.....	77
Tableau n°6 : Répartition d'effectifs sondés.....	90
Tableau n°7 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue.....	91
Tableau n°8 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue.....	92
Tableau n°9 : Adoptez –vous une méthode d'amélioration continue dans votre activité..	93
Tableau n°9-1 : si oui laquelle.....	94
Tableau n°9-2 : Pour quelle raison.....	95
Tableau n°10 : Utilisez-vous des outils d'amélioration continue.....	96
Tableau n°10-1 : Si oui laquelle.....	97
Tableau n°11 : Pensez-vous que les audits et les revus de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue.....	98
Tableau n°12 : Considérez-vous que l'amélioration continue est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMI.....	99
Tableau n°13 : Considérez-vous le système de management intégré, comme.....	100
Tableau n°14 : A ce que vous êtes satisfaits de l'application du système de management intégré.....	101
Tableau n°15 : Votre entreprise vous fait-elle une formation sur le SMI.....	102

Listes des figures

Figure n°1 : Exemple de la pyramide de document SMI.....	27
Figure n°2 : L'intégration « QSE » des principes de management.....	29
Figure n°3 : La convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système de management global.....	31
Figure n°4 : Le principe du PDCA.....	32
Figure n°5 : 'évolution de management de la qualité vers un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.....	37
Figure n°6 : Diagramme d'Ishikawa.....	49
Figure n°7 : Description du processus diagnostique SST.....	78
Figure n°8 : cartographie des processus de l'EPB.....	85

Annexe I : tableau comparatif entre les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et OHSAS 18001 : 2007

	ISO 9001 :2008		ISO 14001 :2004		OHSAS 18001 :2007
-	Introduction	-	Introduction	-	Introduction
0.1	Généralités				
0.2	Approches processus				
0.3	Relation avec l ISO 9004				
0.4	Compatibilité autres Systèmes de management				
1	Domaine d'application	1	Domaine d'application	1	Domaine d'application
1.1	Généralités				
1.2	Périmètres d'application				
2	Référence normatives	2	Référence normatives	2	Référence normatives
3	Termes et définitions	3	Termes et définitions	3	Termes et définitions
4	S MQ	4	Exigences du SME	4	Eléments du SMS
4.1	Exigences générales	4.1	Exigences générales	4.1	Exigences générales
4.2	Exigences relatives à la documentation				
4.2.1	Généralités	4.4.4	Documentation	4.4.4	Documentation
4.2.2	Manuel qualité				
4.2.3	Maitrise des documents	4.4.5	Maitrise de la documentation	4.4.5	Maitrise des documents et des données
4.2.4	Maitrise des enregistrements	4.5.4	Maitrise des enregistrements	4.5.3	Enregistrements et gestion des enregistrements
5	Responsabilités de la direction	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.4.1	Structure et responsabilités
5.1	Engagement de la direction	4.2 4.4.1	Politique environnementale ressources, rôles, responsabilités et autorités	4.2	Politique de santé et de sécurité au travail structure et responsabilités
5.2	Ecoute client				
5.3	Politique qualité	4.2	Politique environnementale	4.2	Politique de santé et de sécurité au travail
5.4	Planification	4.3	planification	4.3	Planification
5.4.1	Objectifs qualité	4.3.3	Objectifs, cibles et programmes	4.3.3	Objectifs
5.4.2	Planification du SMQ			4.3.4	Programme de management de santé et de sécurité au travail