

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management

Thème :

**Vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de
samise en place**

Cas : Général Emballage SPA Akbou Bejaia

Réalisé par :

- AOUDIA Adel
- BATOUCHE Sarah

Encadré par : Dr. MEZIANI M.

Promotion

Septembre 2021

REMERCIEMENT

On tient à remercier Dr, MEZIANI Mustapha pour sa qualité d'encadrement, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour le temps qu'il nous a consacré.

*On tient à remercier également Mlle **BENHAMLA Sabrina** pour son aide, son soutien et pour ses précieuses idées, ainsi sa disponibilité. Elle nous a fournies toutes les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.*

*On remercie les membres du personnel de la SPA GENERAL EMBALLAGE pour leurs précieuses collaborations, et on remercie en particulier **M^{me} BRAHMI, Yousra et Walid** pour leur aide.*

On remercie les membres du jury pour avoir accepté d'examiner et de juger notre travail.

Et enfin, on remercie tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Ce mémoire fin d'étude est dédié à mes chers parents, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études, sans eux, je n'aurai certainement pas fait d'études. Ce mémoire fin d'étude représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout en long de ma scolarité qu'ils en soient remerciés par cette dédicace

A mes frères et mes sœurs,

Mes neveux et mes nièces

A mon amie et partenaire dans ce travail Sarah

A tous mes amis à qui j'ai eu la chance de connaître

durant mon parcours à l'université

A toute la promotion master management

2020/2021

A vous tous je dédie ce travail.

Adel

Dédicace

Ce mémoire fin d'étude est dédié à mes chers parents, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études, sans eux, je n'aurai certainement pas fait d'études. Ce mémoire fin d'étude représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout en long de ma scolarité qu'ils en soient remerciés par cette dédicace

A ma sœur et mon frère

A mon ami et partenaire dans ce travail Adel

A tous mes amis à qui j'ai eu la chance de connaître

durant mon parcours à l'université

A toute la promotion master management

2020/2021

A vous tous je dédie ce travail.

Sarah

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : généralité sur le system de management intégré.....	06
Introduction	07
Section 1 : Management de la qualité.....	07
Section 2 : Management de la sécurité	15
Section 3 : Management de l'environnement	20
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : Installation et évaluation du système management intégré	28
Introduction	29
Section 1 : Vers un système de management intégré	29
Section 2 : Mesure, analyse et vérification de l'efficacité du SMI	38
Conclusion.....	46
Chapitre 3 : Vérification de l'efficacité d'un SMI après un an de sa mise en place au sein de Général Emballage	47
Introduction	48
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	48
Section 2 : Mise en place du SMI au sein de GE	53
Section 3 : l'efficacité d'un SMI au sein de GE	54
Conclusion.....	78
Conclusion générale	79

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Liste des abréviations

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances, Effets et Criticité

ANEM : l'Agence Nationale de l'Emploi

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

DG : Direction Générale

GE : General Emballage

HSL : High Level Structure (structure de haut niveau)

ILO-OSH: International Labour Organisation- Occupational Health & Safety
(Organisation International du travail- Sécurité et Santé au travail)

ISO: International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

NC : Non-Conformité

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series (Série d'évaluation de la santé et de la sécurité au travail)

PDCA : Plan, Do, Check, Act (planifier, développer, contrôler, agir)

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QSE/ QHSE: Qualité, Sécurité et Environnement / Qualité, Hygiène (Santé), Sécurité et Environnement

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SM: Système de Management

SME : Système de Management Environnementaux

SMI: Système de Management Intégré

SMQ : Système de Management de la Qualité

SPA : Société Par Action

SST ou **S&ST**: Santé et Sécurité au Travail

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses , Opportunities et Menaces)

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les différences entre la norme ISO 45001 et l'OHSAS 18001	18
Tableau N°2 : Évolution des normes SMI	33
Tableau N°3 : les concepts communs des normes ISO 9001,45001 et 14001	34
Tableau N°4 : Les points divergents des normes ISO 9001,45001 et 14001	35
Tableau N°5 : Répartition de l'effectif de GE selon l'emplacement des unités de production.....	50
Tableau N°6 : Répartition de l'effectif de GE selon la catégorie socioprofessionnelle.....	51
Tableau N°7 : Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.....	55
Tableau N°8 : Répartition des répondants selon leurs connaissances de la certification de GE.....	55
Tableau N°9 : Répartition des répondants selon les moyens utilisés	56
Tableau N°10 : Répartition des répondants selon les bienfaits de la certification.....	56
Tableau N°11 : Répartition des répondants selon l'engagement du personnel envers le SMI.....	57
Tableau N°12 : Répartition des répondants selon le degré de satisfaction des parties intéressées.....	57
Tableau N°13 : Répartition des répondants selon leurs niveau de respect au tri-sélectif.....	57
Tableau N°14 : Répartition des répondants selon la capacité de GE à réduire ses déchets.....	57
Tableau N°15 : Répartition des répondants selon la répartition des déchets.....	59
Tableau N°16 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur les clients.....	59
Tableau N°17 : Répartition des répondants selon leur perception d'une amélioration dans la SST.....	60

Tableau N°18 : Répartition des répondants selon leurs taux d'accidents.....	60
Tableau N°19 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur le développement de leurs connaissances.....	60
Tableau N°20 : Répartition des répondants selon leurs prises de connaissance sur la contribution du SMI a la réalisation des objectifs.....	61
Tableau N°21 : Répartition des répondants selon leurs perceptions de l'efficacité du SMI.....	61
Tableau N°22 : Répartition des répondants selon le nombre d'audit interne effectués.....	62
Tableau N°23 : Répartition des répondants selon leurs connaissances sur les audits externes.....	62
Tableau N°24 : Répartition des répondants selon leurs prises de connaissance des réserves constatés.....	63
Tableau N°25 : Répartition des répondants selon le taux des corrections sur les réserves.....	63
Tableau N°26 : Répartition des répondants selon leur connaissance de l'atteinte des objectifs en termes de SMI.....	64

Liste des schémas

Schéma N° 1 : Les sept étapes pour élaborer une norme internationale	05
Schéma N° 2 : Les étapes de mise en place d'un SMQ	06
Schéma N° 3 : Schéma des étapes de la mise en place de SMSST	19
Schéma N° 4 : Le cycle de DEMING	30
Figure N° 5 : Courbe d'évolution de l'effectif de GE (2002-2020).....	45

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement en plein essor de changement, l'organisation quelle que soit la nature de ses activités ou services qu'elle procure, doit s'adapter à des nouveaux défis (croissance, extension, acquisition de nouveaux clients, adaptation aux normes internationales, atteindre l'efficacité et la performance souhaitée etc.), pour garder sa place sur le marché, satisfaire les parties prenantes et en faire des bénéficiaires, autrefois les organisations se préoccupaient uniquement d'accroître leurs capitaux, ça n'a pas changé jusqu'à nos jours, mais les méthodes pour l'accroître, ont changé, avec l'évolution des attentes des parties prenantes tout en tenant compte de nouveaux aspects environnementaux, sociaux et de sécurité.

La certification des systèmes de management existants déjà dans l'organisation où de nouveaux systèmes sont l'un des moyens que ses organisations ont recourus car celle-ci permet de comprendre mieux les attentes des parties intéressées ainsi satisfaire leurs besoins et être performants sur le plan financier et social.

Depuis les années 80 avec l'aide de certains théoriciens comme Shewhart, William Edwards Deming et Joseph Juran. Le concept de la qualité est au cœur des organisations, la qualité a connu plusieurs étapes d'évolutions : le contrôle qualité (1987), l'assurance qualité (1994) et la qualité totale (2000).

La norme ISO 9001 :2008 a été actualisée en 2015 et cette version est utilisée jusqu'à nos jours, les modifications qui ont été apportées à cette nouvelle version sont faites pour mieux adapter les exigences aux besoins exprimés. On peut citer l'exemple de l'intégration du concept de l'environnement dans la version ISO 9001 :2015 SMQ.

La maîtrise des risques professionnels liés à la sécurité et la santé dans l'entreprise est devenue un aspect prioritaire et plus particulièrement celles qui travaillent sur les chantiers ou la transformation de produits à risques. Ce qui n'empêche pas autant les autres entreprises à se certifier en système de management de la santé et la sécurité au travail conformément aux exigences de la norme ISO 45001.2015

La préservation de l'environnement n'était pas essentiellement une préoccupation des entreprises auparavant, mais avec la dégradation de l'environnement dû à l'émission de gaz et de la pollution générée par les grandes industries, la société internationale a mis des lois et des impôts fiscaux pour tenter de réduire les effets causés par ce problème. La question

Introduction générale

de l'environnement devient donc une des priorités pour les entreprises et leurs clients pour la préservation de l'environnement.

La similitude des concepts de management de la qualité, de la santé et la sécurité au travail et de l'environnement fait de sorte que certaines entreprises harmonisent les systèmes de management intégrant la qualité, la santé et sécurité au travail, l'environnement (norme ISO 9001,45001 et ISO 14001) On parle alors de système de Management Intégré ou SMI regroupant la qualité – la Sécurité et l'Environnement.

La certification en SMI est une démarche contenant des avantages et des inconvénients pour les entreprises. Le mettre en place nécessite de grandes ressources et un engagement total de la direction, ainsi que par la volonté et l'engagement des collaborateurs, pour obtenir des bons résultats et être plus performante grâce au SMI.

Une fois l'organisation certifiée en SMI, des contrôles et des suivis quotidiens sont effectués afin de s'assurer du respect des exigences des normes par le personnel de l'organisation, la vérification des résultats de l'efficacité du SMI se fait par des audits internes, les revues de direction, avant d'être contrôlées par des audits externes menés par l'organisme certificateur, les non-conformités aperçues seront systématiquement corrigées pour assurer la pertinence des processus et leur efficacité.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but d'évaluer la performance voire l'efficacité d'un SMI dans une organisation après une durée du temps déterminé depuis son installation. Nous allons tenter de continuer les travaux de recherche portant sur «l'évaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE cas général emballage »¹ ainsi « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise »² ou encore « la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) »³, en mettant l'accent sur d'autres paramètres d'évaluation de performances. De ce fait, il serait intéressant de soulever la question principale suivante :

¹ BATOUCHE Narimane, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE, Cas : Général Emballage, (mémoire de Master, université Abderrahmane Mira Bejaia), 2020

² MEDDOUR Amina, Lalaoui Zahoua, l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, (mémoire de Master, université Abderrahmane Mira Bejaia), 2018

³ Aroun Kamel, Bouzid Sofiane, la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement)(mémoire de Master, université Abderrahmane Mira Bejaia), 2013

Introduction générale

L'entreprise GENERAL EMBALLAGE a-t-elle réussi à atteindre ses objectifs fixés en matière de qualité, environnement, santé et sécurité au travail après une année de l'installation du système management intégré ?

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous poserons les questions secondaires suivantes :

- Que-ce qu'une certification d'un système de management en norme ISO ?
- Que-ce qu'un SMI et qu'elles sont les normes qui le composent ?
- Comment mettre en place un le SMQ, SMSST, SME séparément ou dans un seul SMI ?
- Comment évaluer l'efficacité d'un SMI au sein d'une organisation certifiée en SMI ?

Lors de notre étude sur le terrain, nous allons essayer de se mettre à la place d'un auditeur dans la manière de l'utilisation des données, des rapports d'audit ainsi que notre entretien et questionnaire. Dans le but d'évaluer l'efficacité du SMI au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE, première entreprise privée en Algérie à avoir une triple certification ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018, nous allons comparer d'une façon objective les résultats obtenus, par rapport au niveau du respect des exigences de ces normes et le degré d'atteinte des objectifs.

Afin d'éclaircir notre thème de recherche et répondre à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la mise en place du SMI au sein de l'entreprise permet d'obtenir un avantage concurrentiel et satisfaire ses clients et ses parties prenantes

Hypothèse 2 : l'engagement et la volonté de la direction et du personnel simultanément conditionnent le degré d'efficacité du SMI.

Dans le cadre de notre thème, nous menons notre enquête dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses mentionnées, l'approche adoptée pour la collecte des données est mixte à savoir les questionnaires et les entretiens. Notre travail sera divisé en deux grandes parties, les deux premiers chapitres seront consacrés au cadre théorique, le premier chapitre englobera les notions fondamentales de base, qui sera répartie en trois sections consacrées

Introduction générale

aux trois systèmes de management auxquels GE est certifiée (qualité, santé et sécurité, environnement).

Le deuxième chapitre sera consacré au SMI avec deux sections, dans la première section on définira le SMI, ses avantages, sa mise en place ainsi que les points communs et divergents des trois normes qui le composent, dans une seconde section nous allons traiter les méthodes d'évaluation de l'efficacité du SMI.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche qui sera développé sous trois sections, dans la première en présentera l'organisme d'accueil, dans la deuxième section nous allons parler de l'historique de la certification de GE. Dans la dernière section, on traitera les données récupérées suite à nos entretiens et questionnaires et on comparera ces résultats aux grands axes des normes, ainsi qu'aux objectifs préétablis par GE avant une année, dans la finalité d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ.

Chapitre 1

Généralité sur le système de management intégré

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Introduction :

Pour que l'entreprise gagne en productivité, avec une optimisation des ressources et une amélioration de son image, cette dernière doit se pencher vers un système global de management par l'intégration de trois systèmes de management qui vont lui permettre de centraliser les objectifs de trois domaines différents : la qualité, la sécurité et l'environnement.

Pour toutes entreprises qui fournissent des biens et des services sur le marché, la qualité est devenue une variable indispensable. La qualité d'un produit ne couvre pas seulement ses performances mais aussi sa disponibilité sur le marché, c'est devenu l'argument de base de l'entreprise car c'est le critère de la sélection des clients.

Selon l'organisation internationale du travail, plus de 7600 personnes perdent chaque jour la vie suite à un accident de travail ou d'une maladie professionnelle. La santé et la sécurité au travail font partie des priorités de l'entreprise, l'organisation doit être soucieuses d'améliorer la sécurité de ses employés et de réduire les risques liés au travail et de créer une ambiance de travail meilleurs et plus sûres⁴.

La protection de l'environnement est un défi que les entreprises doivent mener à leurs échelles pour réduire les déchets qu'elles génèrent et d'être plus responsable et citoyenne, le Management environnemental, éco management ou management vert, est un outil pour les entreprises qui cherches à réduire leur impact sur l'environnement et cherche à préserver la planète en mettant en place un SME.

Section 1 : management de la qualité

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps la notion qualité, dans un second temps, nous verrons les principes, les enjeux de management de la qualité et enfin nous allons voir le SMQ ainsi que les étapes de sa mise en place.

1. Notion qualité :

Le terme qualité est interprété de plusieurs manières, elle peut se résumer par les définitions suivantes :

⁴ ISO 45001 :2018, Système de management de la santé et sécurité au travail- exigences et lignes directrices pour leurs utilisation

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

La norme ISO 9000 /2015 la définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque d'un objet à satisfaire des exigences »⁵

Un organisme basé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et des services inclus non seulement leurs fonctions et performances prévues mais aussi la valeur et les bénéfices perçus par les clients

2. Principes de management de la qualité⁶ : Le management de la qualité est basé sur sept principes qui se présentent comme suit :

2.1 Orientation client :

Selon Henry Ford « Ce n'est pas l'employeur qui paie les salaires mais le client »⁷

L'enjeu de ce principe est de satisfaire les clients et de les fidéliser. Ceci est particulièrement important car désormais avec les réseaux sociaux et internet, les clients peuvent immédiatement exprimer leur mécontentement et joie et être entendus par tout le monde. Il s'agit de l'image d'une organisation un commentaire peut lui établir une bonne réputation comme la détruire. Afin de renforcer son orientation client, l'organisation doit s'engager à répondre aux attentes des clients, les identifier (voire les anticiper) et tout mettre en œuvre pour que les produits/services fournis répondent à leurs exigences.

2.2 Responsabilité de la direction (le leadership)

Selon Dwight Eisenhower « le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire »⁸

En plus de la responsabilité de la direction qui consiste à organiser l'entreprise et à lui fournir les moyens nécessaires pour mettre en œuvre des politiques en stratégies, la direction espère également :

- Encourager les collaborateurs à appliquer les procédures en leur rappelant l'engagement à la qualité dans les situations où celle-ci apparaît plutôt comme un obstacle à l'atteinte d'objectifs de nature extérieure à la qualité

⁵ AFNOR ISO 9000 :2015 Système de management de la qualité – principes et vocabulaire

⁶ Yvon Mouglin, la qualité 2015, c'est facile ! , AFNOR.2019, p35.

⁷ Selon Henry Ford

⁸ Selon Dwight Eisenhower

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- La direction s'assure régulièrement de la pertinence de la politique qualité lors des revues de directions.

2.3 L'implication du personnel

Selon P. Drucker « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »⁹

Le titre du principe est simple. En plus de la participation (en raison de sa charge de travail de gestion élevée), les employés doivent également être capables et se sentir valorisés.

Dans cet esprit, une reconnaissance doit être exprimée, et la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises doit être échangée. Les compétences individuelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'ensemble de l'organisation

2.4 L'approche processus

Selon Lavoisier « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. »¹⁰

Avoir une approche processus revient à traiter les activités d'un organisme comme un ensemble de sous-activités interdépendantes. Dans ce modèle, chaque processus prend en compte les données d'entrée et génère des données de sortie. Ces données peuvent être transférées d'un processus à un autre.

Cette approche facilite la gestion des différentes activités, de leurs besoins et de leurs objectifs. Naturellement, les entreprises sont organisées en service, et chaque service gère un (ou plusieurs) processus.

2.5 L'amélioration

Selon Confucius « celui qui ne progresse pas chaque jour recule chaque jour. »¹¹

L'organisation doit constamment chercher à s'améliorer (le concept : amélioration continue), pour maintenir son niveau de performance, et idéalement pour se développer.

L'amélioration s'applique aux principes énoncés : augmenter la satisfaction des clients, améliorer la performance des processus. Selon ISO9001 :2015 réduire les risques, saisir les opportunités et même corriger les non-conformités sont des sources d'amélioration.

2.6 La prise de décision fondée sur des preuves

Selon Euclide « Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. »¹²

⁹ Selon Peter Drucker

¹⁰ Selon Antoine Laurent Lavoisier

¹¹ Selon Confucius

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

La prise de décision est l'essence même du management en général, et notamment du management de la qualité. Or, la qualité des choix est elle-même tributaire de la fiabilité et de la justesse des informations utilisées.

Parmi celles-ci, figurent les « informations documentées », connues précédemment sous les appellations de « procédures » et « d'enregistrements ».¹³

2.7 La gestion des relations avec les parties intéressées

Selon le Héron, La Fontaine, Fable livre VII « on hasarde de perdre en voulant trop gagner, gardez-vous de rien dédaigner. »

Les parties prenantes comprennent tous les participants qui influencent ou sont affectés par les activités de l'organisation.

Il s'agit notamment : des fournisseurs, des banquiers, voire même les normes ISO 9001.

En communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences, l'organisation sera en mesure d'améliorer ses performances.

3. Système de management de la qualité :

Le système management qualité est composé du mot système et management de la qualité qu'on va définir dans les points suivant :

3.1 Définition du système

Ces dernières années, l'utilisation du terme « système » est devenue populaire dans le domaine des sciences de gestion. Ce concept a des origines très riches, il est donc difficile d'en donner une définition précise tout à fait satisfaisante car on risque de figer le concept dans une définition très limitée.

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction, organisé en fonction d'un but »¹⁴

3.2 Définition du système management de la qualité

Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés, le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes, il permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de

¹² Selon Euclide d'Alexandrie

¹³ FRANCIS ROESSLINGER, DOMINIQUE SIEGEL, 2015 « Management stratégique et management de la qualité » Ed : Afnor, 2015 p45

¹⁴ Ronalde Marciniak Frantz ROWE « système d'information, dynamique et organisation » Ed : Economica Paris 1997 Page 10

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

leur décision à court terme et à long terme, le SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et de service¹⁵

3.3 Le référentiel ISO version 2015

La dernière version de l'ISO 9001, celle de 2015 se caractérise par des modifications fondamentales, la comme l'adoption de la structure universelle commune à toutes les normes de management rédigées par l'ISO (la « High Level Structure », HSL)¹⁶, qui repose sur les principes du PDCA.

ISO 9001 :2015 contient un ensemble d'exigences d'un système de management de la qualité. Bien que la certification ne soit pas obligatoire, l'ISO 9001 est la seule norme de la série ISO 9000 selon laquelle les entreprises peuvent se certifier.

3.4 La normalisation

Le processus d'élaboration d'une norme se déroule généralement en sept étapes sur une période de trois ans (voire la figure n° 1) en partant du principe qu'une nouvelle norme rentre dans le champs d'application d'une structure technique déjà existante .

Schéma n°1 : sept étapes pour élaborer une norme internationale

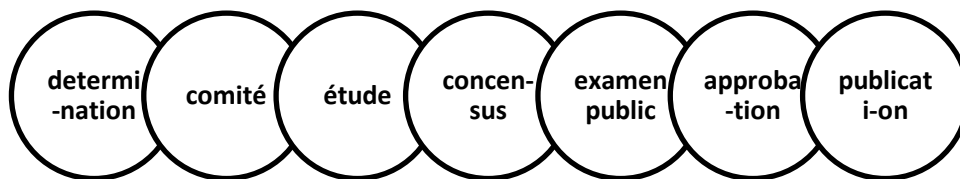


Schéma N°1 : sept étapes pour élaborer une norme internationale

Source : HSO organisation de normes et santé

- Détermination : Reconnaissance des possibilités de révisions des normes ;
- Comité : mettre au point la proposition du projet et mettre le comité technique en place.
- Etude : étude préliminaire et préparation d'une ébauche des grandes lignes ;
- Consensus : réunions du comité et recherche d'un consensus sur l'ébauche ;

¹⁵ Afnor : ISO 9000 : 2015 Système de management de la qualité – principes et vocabulaire p2.

¹⁶ HSL : La structure universelle des normes de management

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- Examen public : examen public de la version préliminaire de la norme ;
- Approbation : vote sur la version préliminaire de la norme ;
- Publication de la norme ;

L'ISO 9001 est prise en charge par le comité ISO /TC 176/SC2 (système qualité) Comité CEN /SS/F20 assurance de la qualité et la commission de normalisation AFNOR/X542(qualité et management).

3.5 La certification

La certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel »¹⁷

Pour aboutir à la certification, l'entreprise doit suivre une démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes, l'engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel est l'élément-clé de la réussite du processus de certification.

La certification ISO 9001 n'est pas une obligation. On peut recourir à la norme pour améliorer les modes de fonctionnement sans nécessairement viser la certification. L'obtention d'un certificat délivré par une tierce partie un organisme de certification indépendant qui atteste la conformité des pratiques aux exigences de la norme est pour les acheteurs, clients, fournisseurs et autres parties intéressées la preuve de la mise en œuvre de la norme en bonne et due forme. Pour certaines entreprises, la certification par tierce partie est un passage obligé. En effet, dans certains pays, les gouvernements ou les administrations publiques ne font appel qu'à des fournisseurs certifiés selon ISO 9001.

4. Les étapes de mise en place d'un SMQ

¹⁷ La norme ISO 9000 :2015 système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire

Figure n°2 : les étapes de mise en place d'un SMQ



Figure N°2 : les étapes de mise en place d'un SMQ
Source : fait par nos soins.

Etape 1 : Contact avec un organisme de certification :

Une entreprise qui souhaite obtenir une certification, doit obligatoirement prendre contact avec un organisme qui est lui-même certifié. Une fois que l'entreprise trouve un accord avec l'organisme, ce dernier se chargera de délivrer un certificat qui prouve que le SMQ de l'entreprise est bien conforme aux exigences de l'ISO 9001 :2015.

Le choix de l'organisme de certificateur se fait selon certains critères¹⁸ :

- Les références professionnelles.
- Les compétences.
- L'expérience et l'ancienneté.
- Les qualifications.
- La bonne maîtrise de l'organisme et son professionnalisme, compétence de l'équipe d'auditeurs.

Etape 2 : réception d'un questionnaire :

¹⁸ <https://www.certification-qse.com/réseau> de consultant qualité sécurité environnement consulté le 5 juin 2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Après avoir pris contact avec l'organisme certificateur l'entreprise va recevoir un questionnaire d'identification qui permettra à l'organisme d'avoir les informations nécessaires sur l'entreprise, le type de certification qu'elle souhaite obtenir et lui faire une proposition commerciale.

Etape 3 : proposition commerciale :

La proposition commerciale dépend de la taille de l'entreprise et de son chiffre d'affaires.

Etape 4 : Audit documentaire :

Une fois que l'organisme certificateur et l'entreprise se sont mis d'accord sur la proposition commerciale, l'entreprise va alors débiter son diagnostic

➤ Diagnostic de l'existant :

Le diagnostic se fait en quelque étape :

- L'identification détaillée des produits et l'analyse des processus Pour les activités concernées.
 - L'identification de l'ensemble des processus clés à travers la définition de la cartographie des processus.
 - L'analyse de l'organisation (analyse des activités et fonctions) et les moyens nécessaires pour réaliser les objectives qualités.
 - L'examen des compétences requises par fonction (ou poste) pour réaliser les tâches qui lui sont affectées.
 - L'identification de l'écart entre le modèle choisi (exigence qualité) et l'existant. Il s'agit de mesurer le gap entre forces et faiblesses de l'entreprise et ce qui est exigé par la norme.
- #### ➤ Création du système documentaire (Système Qualité) par :
- La définition de la structure documentaire exigée par la norme ISO 9001 à savoir le manuel qualité, procédures qualité, instructions et enregistrements.
 - L'élaboration du guide de rédaction des documents du système qualité (la procédure des procédures ou procédure maîtrise des documents), du principe de validation et d'approbation et la diffusion des documents.
 - L'élaboration des indicateurs qualités pour mesurer l'évolution de la qualité des produits ou des services.

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- Mise en application du Système Qualité qui passe par :
 - La diffusion des documents du Système Qualité au sein de l'entreprise ;
 - La mise en œuvre du système Qualité à travers la mise en application des procédures, instructions, etc. ;
 - L'élaboration du calendrier prévisionnel d'audit interne ;

Etape 5 : audit à blanc ou pré-audit de certification :

Qui consiste à :

- L'identification des non-conformités (mineurs ou majeurs) ;
- La correction des non-conformités détectées et les écarts constatés par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

Etape 6 : audit de certification :

Qui passe par :

- La préparation finale de l'audit de certification et l'information du personnel sur l'intervention.
- L'audit de certification proprement dit ;
- La notification par l'organisme des écarts éventuels ;
- La correction des écarts constatés par l'auditeur externe ;
- L'obtention du certificat et définition de mesures d'amélioration ;
- Planification des audits de surveillance et de suivi du SMQ.

Etape 7 : obtention du certificat

L'entreprise obtient sa certification selon la norme ISO 9001 :2015, cette certification est valable pendant trois ans avec un suivi annuel tant que le système fonctionne correctement, la maintenance du système sera assurée par des audits pendant trois ans.

Section 2 : Management de la santé et la sécurité au travail

Dans cette deuxième section, nous allons présenter le management de la santé et la sécurité au travail qui fait partie du système de management intégré, dans un premier

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

temps nous allons présenter la sécurité et ses enjeux ensuite nous allons voir le système de management de la sécurité et la santé au travail et les étapes de sa mise en place.

1. Définition de la sécurité :

On peut la définir comme « un état où les dangers et les conditions pouvant provoqué des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté de réaliser ses aspirations »¹⁹.

L'atteinte d'un niveau de sécurité optimal nécessite que les individus, communautés gouvernements et autres intervenants, créent et maintiennent les conditions suivantes et ce, quelques soit le milieu de vie considéré :

- Un climat de cohésion, de paix social et d'équité protégeant les droits et libertés
- Le contrôle des dangers présents dans l'environnement
- Le respect entre les individus, de leur valeur et de leur intégrité physique, psychologique et matérielle.
- L'accès à des moyens efficaces de prise en charge et de réhabilitation

Ces conditions peuvent être garanties par des actions sur l'environnement (physique, social, technologique, politique et économique, organisationnel, etc.) et sur les comportements »²⁰.

La sécurité peut se définir aussi comme la condition dans laquelle le risque de dommages corporels à l'équipement est limité à un niveau acceptable.

Dans un domaine d'activité limité, nous pouvons parler de sécurité d'entreprise, y compris

- la sécurité des produits
- La sécurité des installations et systèmes

¹⁹ <https://www.institutnationaldesantepublique.qc.ca/>consulté le 30 mai 2021

²⁰ Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, WHO Collaborating Centre on Community Safety Promotion, Karolinska Institute, Organisation mondiale de la santé Sécurité et promotion de la sécurité : aspects conceptuels et opérationnels, Québec, septembre 1998

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- La santé et la sécurité au travail.²¹

2. Les enjeux de la sécurité et la santé au travail²² :

Eviter les accidents et les maladies professionnelles est un véritable enjeu, la santé et sécurité au travail est l'affaire de tous. Aujourd'hui la santé et la sécurité font objet de différents enjeux :

2.1 Les enjeux humains et sociaux :

- Eviter les accidents de travail ;
- Eviter les substances chimiques, la poussière et les bruits qui sont dangereux pour les travailleurs ;
- Mettre en place les équipements et un matériel de qualité pour éviter des accidents et préserver le bien-être du personnel ;
- La sécurité est un facteur d'amélioration du climat social aux seins de l'entreprise pour mieux impliquer le personnel ainsi qu'une meilleure efficacité de l'organisation.

2.2 Les enjeux commerciaux et économiques :

- La sécurité reflète l'image de l'entreprise et de ses produits ;
- En assurant la sécurité l'entreprise va éviter les coûts de réparation et les coûts des incidents.

3. Le système de management de la santé et la sécurité au travail :

3.1 Définition du système de management de sécurité et santé au travail :

Le système de management de la santé et la sécurité au travail est un système qui associe politiques et moyens pour améliorer les performances de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail c'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et d'évoluer en continu en intégrant la SST à tous les processus de l'entreprise. Elle participe à l'amélioration de l'image de l'entreprise.

²¹Il s'agit d'un domaine de la sécurité en entreprise couvrant la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que les problèmes de santé et maladies et les accidents de travail

²² Idris Bazizi, quality management services QSE p78

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Selon la norme ISO 45001²³ « relatives au système de management de la santé et de la sécurité au travail. Spécifie les exigences et des lignes directrices, elle est applicable à tout organisme quel que soit sa taille, nature de ses activités et de cette façon l'organisme peut améliorer sa performance en matière de santé et de sécurité au travail »²⁴.

3.2 Le référentiel de la santé et sécurité au travail :

La norme ISO 45001 est une norme internationale qui vise à mettre en œuvre un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Après un travail de cinq (5) années la version actuelle d'ISO a été publiée le 12 mars 2018.

Cette norme n'est pas obligatoire mais volontaire, c'est la première norme internationale au monde traitant de santé et sécurité au travail.

L'ISO 45001 a remplacé le référentiel OHSAS 18001, qui était le référentiel international pour les systèmes de gestion et de la Santé et de la sécurité au travail, voici quelques différences entre les deux :

Tableau N°1 : Les différences entre la norme ISO 45001 et l'OHSAS 18001

ISO 45001	OHSAS 18001
Se base sur la sécurité et la santé au travail	Se base sur le management des dangers S&ST
Approche processus	Approche procédure
Envisage les risques et opportunités	Se base uniquement sur les risques
Intègre les parties prenantes	Ne les intègre pas

Source : établi par nos soins à l'aide de « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013²⁵

4. Les principales conditions de réussite du SMS :

Les principales conditions de réussite d'un système de management de la sécurité et santé au travail sont les suivantes :

²³ la norme ISO 45001:2018 système de management de la santé et de la sécurité au travail –exigences et lignes directrices pour leur utilisation

²⁴ idem

²⁵ Yvon Mougin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- Fixer des objectifs smart (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels).
- Faire une évaluation initiale des risques ;
- Assurer la veille réglementaire ;
- Intégrer le système avec les autres domaines du management ;
- Adopter une démarche participative ;
- Intégrer tous les acteurs internes de la S&ST ;
- Motiver le personnel à la démarche S&ST, faire un plan de formation ;
- Travailler avec transparence ;
- Faire des évaluations régulières ;
- Savoir être reconnaissant envers chaque personne qui a contribué directement ou indirectement à la mise en place du système ;

5. La mise en place du système de management de la santé et la sécurité au travail

La démarche pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) passe par un ensemble d'étape²⁶ :

Etape 1 : les exigences

Dans un premier temps l'entreprise doit connaître les exigences des parties intéressées (internes et externes) cette démarche repose sur la volonté de la direction et son engagement à son plus haut niveau pour faire progresser l'entreprise en passant par le processus suivant :

- Les objectifs de l'entreprise doivent être cohérents avec la politique de cette dernière ;

²⁶ <https://www.sante-securite-paca.org/r/78/systemes-de-management-de-la-sante-et-de-la-securite-au-travail/consulte> le 02 juin 2021

LIERS Claire, Gabbai Philippe, SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE ET DE LA SANTE AU TRAVAIL (S M S), Projet UE 5 Année Universitaire 2008/2009

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

- Engager les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires ;
- Réaliser un état des lieux du système santé et sécurité ;
- Choisir un organisme de certification ;

Etape 2 : organisation et responsabilité

- Une campagne de communication en interne doit être faite pour sensibiliser le personnel et pour leur faire comprendre que leur participation est importante pour l'aboutissement du projet ;
- Rédiger un plan de formation au niveau interne ;

Etape 3 : mise en œuvre et fonctionnement

- Mise en place d'un plan d'action ;
- Avoir un accord et la participation de toutes les parties concernées ;
- Rédaction de la documentation ;
- Anticiper les situations d'urgence ;
- Mettre en place un dispositif qui nous permet d'avoir un suivi régulier de l'avancement des actions ;

Etape 4 : analyses des actions et l'amélioration continue

- Vérifier l'efficacité de la mise en place avec les audits par l'analyse des actions correctives ;
- Analyse des accidents de travail et les causes directes ou indirectes ;
- Mettre en place des mesures de prévention ;
- Faire des revues de direction pour une amélioration du système et l'évolution du programme d'action ;
- Utiliser le cycle PDCA pour une amélioration continue.

Section 3 : Management de l'environnement

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Après avoir traité les normes ISO 9001 et ISO 45001 dans les sections précédentes nous allons traiter dans cette section le management de l'environnement, nous y aborderons la définition de l'environnement et le système de management de l'environnement, le référentiel ISO 14001 enfin ses avantages et sa mise en place

1. Notion d'environnement

L'environnement est le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Dans ce contexte, le milieu s'étend de l'intérieur de l'organisme au système global.²⁷

2. Les avantages de management environnemental :

On peut citer les avantages suivants:

2.1 Avantages pour les entreprises²⁸ : Les principaux avantages qu'un système de management environnemental peut offrir pour les entreprises qui optent pour ce procédé de gestion environnemental selon les utilisateurs de la norme ISO 14001/2015 sont :

- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires, actuelles et futures ;
- Renforcer l'implication de la direction et l'engagement des employés ;
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes au travers d'une communication stratégique ;
- Réaliser des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise ;
- Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts ;
- Favoriser une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme.

²⁷ Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 4^e édition, p9

²⁸ Triek –SaddarMessaoouda, Le MANAGER, les enjeux du système management environnemental, N°4, juin 2017

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

L'acquisition d'une certification en SME est bénéfique pour toute entreprise qui souhaite avoir un avantage concurrentiel et améliorer son image vis-à-vis de ses parties prenantes mais aussi de s'engager direction et employés pour veiller au respect de l'environnement.

2.2 Avantages pour les responsables

On peut donc synthétiser les principaux avantages pour les responsables dans ce qui suit :

- Faire évoluer l'organisation interne de la société ;
- Faire évoluer les mentalités en développant l'esprit d'initiative et la responsabilisation des travailleurs
- Anticiper les problèmes avant qu'il ne soit trop tard au niveau interne ;
- Changer la culture de l'entreprise en prenant appui sur les résultats environnementaux.

L'une des tâches des responsable est l'intégration de l'environnement dans la culture de leur entreprises, la certification en ISO 14001/2015 est un moyen pratique pour évoluer l'organisation dans le bon sens.

2.3 Avantages pour les travailleurs

- Recevoir de manière plus régulière des informations justes sur les aspects liés à la santé et à la sécurité ;
- Bénéficier dans certains cas d'une formation complémentaire, de nouvelles fonctions et de nouvelles responsabilités ;
- Favoriser un échange d'informations et de bonnes pratiques entre travailleurs ;
- Exercer une influence sur la qualité et la pertinence de la gestion environnementale et sociale de l'entreprise ;

Les travailleurs bénéficient à leur tour de cette certification en développant dans certains cas leurs compétences à travers les formations et s'engagent davantage dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.4 Avantages économiques

La mise en œuvre d'un SME est considérée comme un investissement financier dont les fruits sont la maîtrise des coûts notamment à travers la rationalisation des pratiques :

- Optimisation des coûts liés à la consommation de l'énergie, d'eau et de matières premières ou à la gestion des déchets ;

- Réduction de certains coûts engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents : frais de remise en état de l'environnement, amendes, dommages-intérêts, augmentation des primes d'assurance et des taux d'intérêt bancaires...

Grâce à l'analyse environnementale l'entreprise peut mettre en évidence tous des aspects environnementaux significatifs de l'entreprise et de pondérer les impacts et les risques environnementaux associés ainsi que la conformité aux obligations issues de la législation environnementale. L'analyse environnementale permet en d'autres termes d'évaluer ses aspects tels que la consommation d'énergie, la capacité de réduire les déchets...

2.5 Avantage en termes d'image

Le SME va au-delà du strict respect des textes législatifs : en menant une politique environnementale volontariste, l'entreprise peut bénéficier d'un retour d'opinion positif.

L'évaluation sociale fait que les clients comme les consommateurs soient de plus en plus sensibles aux actions de protection de l'environnement et de prévention de la pollution.

L'impact en matière d'image de marque permet à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, ainsi que d'établir des relations de confiance avec ses clients et ses partenaires, ce qui induit à terme une baisse des coûts de marketing et de relations publiques et améliore continuellement l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et veille que l'entreprise que l'environnement soit un axe majeur dans la culture de l'entreprise pour qu'elle soit une entreprise responsable et citoyenne.

3. Système management de l'environnement

Le système de management de l'environnement se définit comme suit :

3.1 Définition du système management de l'environnement

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Partie du système de management de l'entreprise concernant l'organisation, les responsabilités, les processus, les procédures et les ressources nécessaires à l'application de la politique et des objectifs environnementaux de l'entreprise.²⁹

3.2 Le référentiel ISO 14001 :2015³⁰

La norme ISO 9001 :2015 n'est pas la seule norme à traiter du SME, mais son intérêt réside dans sa reconnaissance internationale et son applicabilité universelle, décrit les exigences demandées pour la mise en place d'un système de management environnemental dans le but de gérer les impacts environnementaux et les réduire dans le temps.

La norme ISO 14001 :2015 est récente, évolutive, mieux adaptée à la réalité des entreprises et totalement en syntonie avec la norme sur le management de la qualité ISO 9001.

Selon la norme ISO 14001, la mise en œuvre du SME est basée sur des exigences prioritaires, qui peuvent être résumées comme suit :

- Identifier et analyser les impacts et les facteurs environnementaux importants.
- Définir les politiques environnementales de l'entreprise.
- S'engager à respecter la législation environnementale.
- Définir précisément les objectifs qui doivent être améliorés dans le temps ainsi que les plans environnementaux.
- L'amélioration continue et la performance environnementale de l'entreprise.
- Communication environnementale.

4. La mise en place d'un SME : Cette démarche est faite en 4 étapes :

4.1 Préparation : Recueillez toutes les informations existantes de l'entreprise et commencez à préparer l'organisation du projet. Cette étape est très importante, et le processus de certification ISO 14001 peut être correctement construit avec

²⁹ Paolo Baracchini, « Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001 » Ed PPUR, 4^eème édition, 2013 p11

³⁰ BAHRIA Hafida, Bouhloul Karima « Apports et limites du système de management intégré : Qualité, Sécurité et Environnement »

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

le moins d'efforts. A l'issue de cette étape, l'entreprise dispose d'une politique environnementale préalable, qui sera affinée avec l'audit de certification.

4.2 Comprendre les paramètres environnementaux de l'entreprise :

Bien que cette étape soit de courte durée, elle est vitale et demande un effort considérable. Il faut d'abord définir les objectifs environnementaux ainsi que connaître les impacts environnementaux générés par l'entreprise et la maîtrise des coûts.

Tous les éléments du SME sont désormais définis et formalisés, il ne reste donc plus que :

4.3 Appliquer le Système de Management Environnemental :

dans cette étape on passe concrètement à l'action. Par conséquent, l'entreprise doit être convaincue que les objectifs d'amélioration proposés sont réalistes et applicables à l'entreprise, et commencera à récolter les fruits du travail effectué en matière d'économie et de contrôle des processus.

4.4 La préparation à la certification :

le SME est en place et opérationnel. L'entreprise a commencé à bien gérer ses paramètres environnementaux et conscients des changements apportés pour améliorer sa performance environnementale. Il est maintenant temps pour l'organisme externe de vérifier le SME. La certification est un défi pour l'entreprise mais le résultat dépend entièrement des connaissances professionnelles acquises et de la maîtrise des processus de l'entreprise.

Il n'y a peu de place au hasard dans l'audit de certification, c'est le résultat de deux facteurs : la compétence des parties prenantes et la qualité du SME.

Par conséquent, il est important que l'entreprise puisse traduire cette évaluation externe en succès de l'entreprise.

La mise en place est expliquée en détail et par étapes voir la figure N°3

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré



Shéma n°3 : Schéma des étapes de la mise en place de SMSST

Source : réaliser par nos soins.

Après l'audit de certification, des mesures de surveillances et d'amélioration doivent être faites périodiquement pour assurer le bon fonctionnement du SME.

Chapitre 1 : Généralité sur le système de management intégré

Conclusion :

Pour conclure, nous avons essayé dans ce chapitre de définir les concepts clés liés à la qualité, la santé et sécurité au travail et l'environnement, leurs enjeux et avantages.

Pour l'entreprise la certification selon les normes ISO reste une démarche compliquée qui nécessite des efforts et un engagement total de la direction, la certification en SMQ, SMSST ou SME passe pratiquement par les mêmes étapes que l'entreprise doit suivre à la lettre, la durée de la mise en place diffère d'une entreprise à une autre (selon la nature d'activité, la taille de l'entreprise, la certification d'un domaine souhaité ...)

Le système de management intégré ne dispose pour le moment d'aucun référentiel propre, il s'appuie sur les trois référentiels de qualité, santé sécurité au travail et environnement qu'on a cité en détaille dans ce chapitre.

Chaque démarche vise à améliorer la gestion de l'entreprise, c'est pour cela que le SMI intègre les trois domaines dans une seule entreprise ce qui nous mènes vers le chapitre deux ou nous allons essayer de décrire en détaille le SMI

Chapitre 2

Installation et évaluation du système management intégré

Introduction

Aujourd'hui, face à une concurrence de plus en plus féroce, les entreprises doivent rester compétitives. La mise en place d'un système de management intégré permet aux entreprises d'être plus homogènes et plus performantes. L'entreprise gagne ainsi en productivité et en efficacité tout en réduisant les coûts internes. Le SMI permet notamment de conquérir de nouveaux marchés où le critère de conformité aux normes est essentiel.

Beaucoup d'entreprises désirent obtenir la triple certification ISO 9001 qualité, ISO 45001 santé et sécurité au travail et ISO 14001 environnement. Le SMI permet la gestion de ses trois domaines au sein d'une entreprise, ce système intègre les modes de fonctionnement de chaque catégorie qui le composent sans affecter leurs particularités.

Cette démarche vise à centraliser et améliorer la gestion de tous les systèmes de management. En adoptant cette méthode le fonctionnement, l'entreprise sera plus efficace et rentable grâce à une démarche d'amélioration continue.

Ce présent chapitre traite, dans un premier temps la mise en place d'un SMI, les différentes évolutions des normes, les points en commun et divergents des normes. Ensuite, dans un second temps, la mesure, l'analyse et la vérification de l'efficacité du SMI à travers les différentes méthodes d'évaluation.

Section 1 : Vers un système de management intégré

Dans cette première section nous allons aborder en premier point la définition du système de management intégré après avoir défini séparément chaque système qui le compose dans le chapitre précédent, ensuite nous allons citer en détailles les étapes de sa mise en place au sein des entreprises et enfin la différence entre les démarches QSE.

1. Définition du SMI :

Le système de management intégré fait référence à l'harmonisation des systèmes QSE en un seul système. Il combine à la fois le management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, en s'appuyant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001 et 45001. Il peut également intégrer d'autres systèmes de management selon la nature de l'activité de l'entreprise.

Ce système de management intègre les modes de fonctionnement communs de chacune des catégories qui le composent sans toucher à leurs spécificités. Le SMI ne dispose pour le moment d'aucun référentiel propre, c'est pourquoi il faut s'appuyer sur les différents référentiels Qualité, Sécurité et Environnement³¹.

2. Les avantages d'un SMI :

La certification en système de management intégré rapporte à l'entreprise beaucoup d'avantages qui sont :³²

- L'analyse et la réduction des risques d'incohérences, grâce à une analyse globale.
- Objectifs harmonieux donc une meilleure identification des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées qui vont dans la même direction : l'amélioration des performances.
- Plus grande maîtrise des coûts et gain de productivité grâce à un système de management unifié.
- Optimisation des ressources par mutualisation
- Meilleure maîtrise des interactions entre les processus (communication en interne) ainsi qu'avec les parties intéressées (en externe).
- Stratégie d'entreprise plus claire, plus précise et transparente
- Souplesse des systèmes de gestion (moins de redondance)
- Certification moins contraignante.
- La cohérence des décisions et des actions grâce à une vision globale.
- Pilotage par les indicateurs.
- La gestion des actions correctives et préventives (un seul audit intégré, un seul certificateur).

3. La mise en place d'un SMI

L'objectif de la mise en place d'un SMI est avant tout de donner de la cohérence à un système de management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail.

La démarche pour mettre en place un SMI QSE passe par plusieurs étapes :³³

³¹ www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance, consulté le 15 juin 2021.

³² <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>

Première étape : préparation et Analyse de l'entreprise

- Faire un diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise ;
- Identifier les points forts et faibles et évaluer les risques et dangers ;
- Définir les processus, pilotes et responsabilités ;
- Analyser les exigences, besoins et attentes des parties intéressées ;
- Etablir la documentation nécessaire ;
- Rassembler le maximum de personne disponible.

Deuxième étape : mise en place des ressources et définition du fonctionnement

- Fixer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs QSE ;
- Planification des tâches et responsabilités ;
- Mise en place d'une équipe de pilotage du projet ;
- Élaborer la documentation et établir la communication en interne et externe .

Troisième étape : préparation du projet

- Mettre en place des méthodes de mesure de l'efficacité³⁴ et l'efficience³⁵ de chaque processus ;
- Faire des formations et sensibilisations en interne pour le personnel et pour les auditeurs internes ;
- L'acquisition de nouvelles technologies ;
- Planifier des audits interne afin d'évaluer le degré de mise en place du système ;
- Détecter les non-conformités en tout genre.

Quatrième étape : contrôle et correction

- Une analyse des non-conformités ;
- Un tri des actions correctives ;
- Mise en place d'une approche de prévention des non-conformités ;
- Mise en place d'une veille réglementaire ;
- Prise en compte des situations d'urgence.

³³ BATOUCHE Narimane, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE, Cas : Général Emballage, 2020

³⁴ L'efficacité : la capacité d'obtenir le résultat souhaité, d'atteindre l'objectif fixé, c'est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager

³⁵ L'efficience : la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressource

Cinquième étape : l'audit de certification

- Vérification des informations documentées pour l'audit à blanc³⁶ ;
- Vérifier l'application des exigences par des revues de direction ;
- Finalisés la politique et les objectifs QSE ;
- Certification SMI par un organisme certificateur en cas de non-conformités majeures.

Sixième étape : démarche d'amélioration continue :

- Programmation des audits de suivi ;
- Animer en continu de façon équilibrée.

4. La différence entre les démarches QSE :

L'acronyme QSE (Qualité sécurité Environnement) est rattaché à la démarche de l'entreprise qui vise à mettre en place volontairement un référentiel de trois normes :

- La norme ISO 9001 : pour le management de qualité ;
- La norme ISO 45001 : pour le management de la sécurité au travail ;
- La norme ISO 14001 : pour le management de l'environnement ;

Une stratégie QSE doit mettre en place un management qui intègre le traitement en complémentarité des contraintes et objectifs de l'entreprise, à noter que les trois référentiels concernés, tant dans leurs finalités que dans l'application, comportent un nombre important de points communs.

4.1 Evolution des normes en SMI :

A l'aide des données internes de l'entreprise GE et de la thèse réalisée par Mr Meziani (2012)³⁷, nous avons résumé dans le tableau ci-dessus l'évolution des normes

³⁶L'audit à blanc : un audit interne réaliser quelques semaines avant le premier audit de certification

³⁷ MEZIANI MUSTAPHA « contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales » 2012 P30

Tableau N°2 : Evolution des normes SMI

Norme ISO 9001	Norme ISO 45001	Norme ISO 14001
<p>1987 : contrôle qualité (Satisfaction posteriori) concerne le produit.</p> <p>1994 : assurance qualité (Satisfaction et confiance à priori) concerne le produit et les processus.</p> <p>2000 : management de la qualité ou qualité totale (prise en compte des parties prenantes).</p> <p>2008 : management qualité (SMQ défini, documenté, mesuré et amélioré) concerne le produit, les processus l'organisation, les personnes et toutes les parties prenantes du SMQ.</p> <p>2015 : management stratégique de la qualité (10 chapitres au lieu de 8).</p>	<p>1996 : publication de la norme BS 8800 (non certifiable).</p> <p>1999 : Publication de la norme OHSAS 18001 Harmonisation des pratiques.</p> <p>2001 : publication de la norme ILO-OSH harmonisation des pratiques (certifiable).</p> <p>2007 : révision de la norme 18001.</p> <p>2018 : publication de la norme internationale ISO 45001.</p>	<p>- 2004 systèmes de management environnemental : Spécifie les exigences relatives à un SME. Applicable à tout organisme qui souhaite mettre en place un SME et s'améliorer.</p> <p>- 2015 : système de management environnemental Révision de la version 2004 Changement de chapitre 10 au lieu de 4. L'amélioration de la performance environnementale. Le respect des obligations de conformité.</p>

Source : établi par nos soins

4.2 Les concepts communs entre les 3 normes :

A l'aide des données internes de l'entreprise GE, nous avons résumé les concepts communs de trois normes dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : les concepts communs des normes ISO 9001,45001 et 14001

Norme ISO 9001	Norme ISO 45001	Norme ISO 14001
<ul style="list-style-type: none"> • Approche PDCA³⁸ • Approche processus • Parties intéressées : <ul style="list-style-type: none"> - Besoins - Attentes - Exigences - Risques - Satisfaction • Leadership de la direction • Engagement de la direction : <ul style="list-style-type: none"> - Politique - Objectifs - Planification - Communication - Ressources - Revues de direction • Maitrise des informations documentées • Maitrise opérationnelle • Evaluation des performances : <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance et mesure - Audits interne • Amélioration continue • 10 chapitres qui sont globalement les mêmes : <ul style="list-style-type: none"> • Chapitre 1 : domaine d’application • Chapitre 2 : références normatives • Chapitre 3 : termes et définitions 		

³⁸ De l’anglais
 PLAN : Planifier, prévoir, spécifier, défini).
 DO : Mettre en œuvre
 CHECK : Vérifier, évaluer
 ACT : agir, corriger (pour améliorer)

- Chapitre 4 : contexte de l'organisme
- Chapitre 6 : planification
- Chapitre 7 : support
- Chapitre 9 : évaluation des performances
- Chapitre 10 : amélioration

Source : établi par nos soins

4.3 La différence entre les trois normes :

Il existe plusieurs points en commun entre les trois normes, ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 mais sont pourtant différentes dans leur contenu, dans le tableau suivant nous avons souligné les points divergents entre les trois normes en matière de structure de la norme et d'exigence :

Tableau N°4 : Les points divergents des normes ISO 9001, 45001 et 14001

	Norme ISO 9001	Norme ISO 45001	Norme ISO 14001
Structure	-Fait partie de la série ISO 9000 - Mesurer la satisfaction du client, les performances du produit et de service, les taux de conformité.	- Fait partie de la série ISO 45001 - Mesurer le nombre des personnes formées dans ce domaine, le nombre et le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt, les délais d'intervention en situation	- Fait partie de la série ISO 14001 - Mesurer les émissions dans l'air, les rejets l'eau. Les déchets, la contamination du sol, l'utilisation des matières premières et de ressources naturelles
	Chapitre 5		
	- Leadership	- Leadership et participation des travailleurs	- Leadership
	Chapitre 8		

Exigences	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des activités opérationnelles : • Exigences relatives aux produits et services • S'assurer de la satisfaction des clients • Identification des risques et danger relatifs à la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des activités opérationnelles : • Élimination du danger et réduction des risques • Préparation et réponses aux situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des activités opérationnelles : • Aspect et impacts environnementaux
-----------	---	---	---

Source : établi par nos soins à l'aide du memoire de BATOUCHE Narimane, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE, Cas : Général Emballage, 2020

4.4 L'application d'une boucle d'amélioration continue à un système de management :

Le management intégré se base sur trois référentiels ISO 9001 pour le SM de la qualité, ISO 45001 pour le SM de la santé et sécurité au travail, ISO 14001 pour le SM en environnement, ces référentiels sont construits avec une structure de type PDCA :

On va d'abord définir la roue de Deming :

Popularisé par William Edwards Deming, d'où viens son appellation, cette méthode présente les 4 phases à enchaîner afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

- Identifier les besoins et attentes des parties prenantes et des clients ;
- Plan : planifier un système de management et définir les objectifs selon la politique établie ;
- Do : mettre en place des processus de planification qui s'articule autour d'un système harmonieux ;
- Check : vérification et évaluation des résultats par le biais d'audits internes ;
- Act : réaliser des revues de directions pour une correction et amélioration du système.

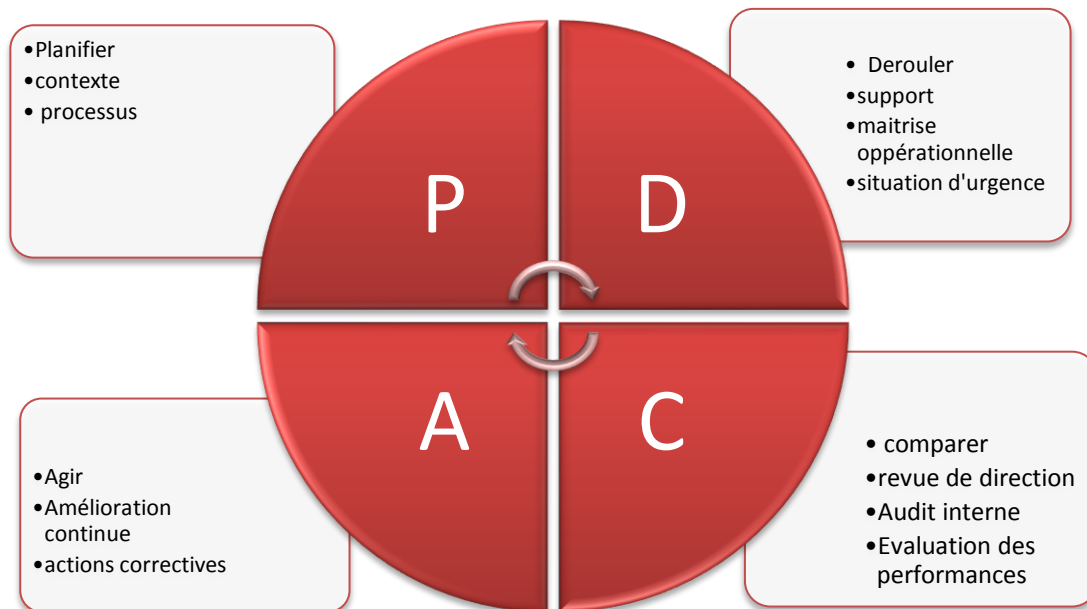


Schéma N°4 : Le cycle de Deming

4.5 Différentes manières d'intégration des normes :

Afin de constituer un SMI, il existe différentes manières d'intégration des normes qui sont les suivantes³⁹ :

- Le cas des mille feuilles qui consiste à intégrer les SM existants
- Progressive qui consiste à déployer un SM dans un domaine donné puis de déployer et intégrer un SM dans un autre domaine et ainsi de suite
- Simultanée qui consiste à déployer et intégrer directement le SM dans les différents domaines
- Par similitude qui consiste à comparer les points communs entre les référentiels
- Par les processus (réalisation, support, pilotage) en définissant les processus transverses en partant du besoin des parties intéressées. On traite les processus transverses :

³⁹GARRET D., BRUNET H., SIMASOTCHI S-A., 2010. Le Système de Management Intégré SMI Mythe ou réalité ? Support de conférence, PMI, Afnor, TeamUp Consulting, 54

conception / planification, gestion des ressources, réalisation/mise en œuvre, améliorations correctives et préventives, mesures/audits/revues, analyses et études ou implication des responsables de processus et de chacun des acteurs sur les processus

- Par les méthodes : différentes méthodes peuvent servir à l'intégration des normes comme la méthode KJ (diagramme des affinités), AMDEC, le cycle PDCA
- Par les risques : on met en œuvre l'analyse de risques,
- Au niveau des politiques sur la base d'un texte commun
- Au niveau des fonctions existantes Qualité, Sécurité, Services Informatiques, Environnement.
- Au niveau du système documentaire : établir un manuel commun à travers les disciplines, définir des procédures, instructions de travail, documents support équivalent au niveau des processus.
- Au niveau des ressources humaines par leur mobilisation lors de la mise en place du système.

Section 2 : mesure, analyse et vérification de l'efficacité du SMI

Dans cette seconde section, nous allons présenter les moyens d'évaluation de l'efficacité du SMI en définissant la performance, les audits et les revues de directions. Ainsi que les non-conformités. Ensuite nous allons analyser les différentes grandes lignes directrices exigées par les normes.

1. Définition de la performance :

« L'ISO 9000 – système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire »⁴⁰ définit la performance comme un résultat mesurable, la performance peut être liée à des résultats qualitatifs ou quantitatifs et peut concerner le management d'activité, de processus, de produit/ service, de système ou organisme.

2. Moyens d'évaluation de l'efficacité du SMI

2.1 Les audits :

2.1.1 Définition de l'audit :

L'audit est une méthode de surveillance et d'évaluation périodique au sein de l'entreprise afin d'identifier un ou plusieurs écarts par rapport à des critères d'audits

⁴⁰ ISO 9000 – système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire

Un audit est une activité qui est définie par la norme ISO 19011 de la manière suivante :

« Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfait »⁴¹

2.1.2 Définition de l'auditeur :

L'auditeur s'en charge du déroulement de l'audit, ce dernier doit avoir l'expérience et les compétences, Il est responsable du bon déroulement de ce processus. L'auditeur doit s'assurer de la conduite de son équipe tout au long du processus et a pour mission de les former et de leurs apportés les connaissances nécessaires.

2.1.3 Les différents types d'audits :⁴²

Il existe trois types d'audits : les audits internes, les audits seconds partis et les audits externes :

2.1.3.1 L'audit interne :

Audit interne ou audit de première partie, fait par un auditeur interne ce dernier aide l'organisation à atteindre ses objectifs en matière de SMI par une approche systématique, c'est un contrôle périodique qui permet à l'entreprise de se préparer pour un audit externe tout en renforçant leur efficacité. Les référentiels SMI n'impose pas le nombre d'audit interne à effectuer par an, mais la pratique en impose au moins un par an.

Il existe plusieurs audits internes : l'audit système, l'audit procédé, l'audit de produit et l'audit projet.

2.1.3.2 Les audits de seconde partie :

Ce sont des audits réalisés par des tiers qui ont un intérêt dans l'organisation, tels que les clients et les autres personnes agissant en leur nom comme les cabinets de conseils.

2.1.3.3 Les audits externes :

Réaliser par un auditeur externe envoyé par un cabinet spécialisé ou un organisme indépendant, l'audit externe permet à l'entreprise d'obtenir la certification ou bien de la renouveler.

⁴¹ Norme ISO 19011.

⁴² Yvon Mouglin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013

2.2 Les revues de direction :

Ce sont des réunions de direction, effectuée mensuellement. Leur but est de prendre des décisions adaptées aux situations et aux questions courantes.

Les revues de direction permettent à l'entreprise de revoir le SMI de l'organisme pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités l'amélioration et modification du système de management intégré, y compris la politique qualité et les objectives qualités.

La revue doit comprendre des informations suivantes:

- les résultats des audits
- les retours clients
- le fonctionnement des processus et la conformité du produit
- l'état des actions préventives et correctives
- les actions issues des revues de direction précédentes
- les changements pouvant affecter le système de management intégré

- les recommandations d'amélioration

2.3 Les non-conformités et les mesures corrections

2.3.1 Définition des non-conformités :

Avant de définir la non-conformité, nous allons d'abord définir la conformité ;⁴³

La conformité est le fait de respecter la totalité des exigences d'où vient la non-conformité qui est donc le non-respect des exigences.

On détecte les non-conformités lors des audits effectués au sein de l'entreprise, on constate que les résultats des actions de surveillance ne sont pas conformes aux exigences dans le plan de surveillance.

Une fois qu'on a détecté une non-conformité une fiche de non-conformité doit être remplie dans laquelle on mentionne :

⁴³ LoetitiaVaute, Marie-pauleGreveche, 2015, « Au cœur de l'ISO 14001 :2015 Le système de management environnemental au centre de la stratégie » édition AFNOR

1. La norme
2. L'origine de la non-conformité
3. Description de la NC
4. Conséquence de la NC
5. Description du traitement de la NC
6. Revue des actions proposées dans le cadre du processus d'évaluation des risques /impacts : Action corrective ⁴⁴
7. Analyse des causes (5M)⁴⁵
8. Mise en œuvre des actions
9. Transmettre à la direction QSHE pour enregistrement et suivi
10. Evaluation, revue de l'efficacité des actions.

3. Indicateurs d'évaluation de l'efficacité du SMI

Les auditeurs internes consacrent entre une à cinq journées pour faire les audits annuels, le reste du temps ils occupent leurs fonctions habituelles, en théorie les auditeurs des systèmes de management intégré doivent connaître en principe tous les référentiels pour lesquels leur entreprise est certifiée à savoir l'ISO 9001,14001et 45001. Dans cette partie, nous allons essayer de résumer les grandes lignes des trois normes pour les englober dans un seul référentiel en se basant sur les axes ou principes suivants :⁴⁶

- Pilotage et stratégie ;
- Satisfaction des clients ;
- Adaptation au milieu ;
- Implication du personnel ;
- Optimisation des ressources ;
- Résultats.

Ses axes sont inclus dans le référentiel de SMQ, SME, SMSST relatives aux exigences des normes ISO 9001/2015,14001/2015 et 45001/2018

3.1 Pilotage et stratégie :

⁴⁴ Action visant à éliminer une faiblesse détectée dans le système ou la cause d'une non-conformité afin d'en empêcher la réapparition.

⁴⁵ Diagramme des 5M de ISHIKAWA : méthode de brainstorming qui sert à chercher et représenter les différentes causes d'un problème il est adapté à la gestion des risques. Milieu, Méthode, Moyens, Main d'œuvre et Matière

⁴⁶ Yvon Mouglin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013

La direction de l'entreprise doit avoir une perspective claire sur les objectifs de l'entreprise et doit anticiper les changements que l'entreprise doit affronter dans le futur donc elle doit impérativement commencer par l'élaboration d'une solide stratégie afin de fixer les axes de développement les plus opportuns pour un succès réel et durable. Une fois la stratégie déployée dans l'entreprise, on commencera à mesurer l'atteinte des objectifs.

Les critères utilisés dans cette mesure peuvent être résumés ainsi :

➤ **Finalité et vocation** : chaque entreprise a sa propre finalité et consciente de ce qu'elle apporte comme valeur ajoutée pour les parties prenantes concernées, les performances attendues sont un critère important.

➤ **Vision, culture, valeurs** : la vision de l'entreprise reflète sa projection dans le futur, pour que l'entreprise puisse s'adapter au changement de l'environnement elle doit avoir une culture forte et claire et des valeurs vertueuses et précises.

➤ **Engagement, éthique, exemplarité** : les dirigeants de l'organisation doivent être totalement engagés à respecter les normes et être un exemple pour l'ensemble du personnel.

➤ **Prospective et analyse des risques** : l'organisation doit analyser régulièrement les risques qui peuvent nuire à sa pérennité pour prendre les préventions adéquates.

➤ **Stratégie, planification, objectifs** : l'entreprise veille à satisfaire les attentes des parties prenantes pour cela les objectifs de l'entreprise sont connus par tout le personnel.

3.2 Satisfaction des clients

Pour l'entreprise le client est celui qui paye, qui influence, qui juge donc le premier qu'il faut satisfaire pour cela l'entreprise doit prendre en considération les critères suivants :⁴⁷

➤ **Identification des clients** : l'entreprise doit s'intéresser aux clients pour mieux l'identifier et le connaître pour pouvoir satisfaire ses besoins attendus.

➤ **Ecoute prospectives des clients** : l'entreprise identifie régulièrement et de façon pertinente les évolutions des attentes, des besoins et des exigences futures des parties prenantes

⁴⁷ Yvon Mouglin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013

➤ **Communication avec les clients :** l'entreprise communique à ses parties prenantes les informations et les résultats qui ont relation avec leurs attentes en toute franchise et transparence

➤ **Identification et respect des exigences :** l'entreprise écoute ses parties prenantes pour identifier leurs attentes et étudier leur faisabilité par rapport aux limites de l'entreprise

➤ **Réclamation et évaluation de la satisfaction :** le taux de réclamation clients est un critère important pour évaluer la satisfaction des clients par rapport aux activités et services réalisés.

3.3 Environnement et développement durable : On cite les critères suivants :

➤ **Évaluation des risques environnementaux :** l'entreprise doit identifier et évaluer les risques qui sont liés à ses activités, ces risques s'identifient sur le plan opérationnel

➤ **Veille réglementaire :** l'entreprise est tenue de suivre son environnement réglementaire.

➤ **Intelligence économique :** suivre les paramètres qui peuvent influencer l'avenir de l'organisation.

➤ **Participation de la société civile :** la société civile joue en faveur de l'entreprise si cette dernière est impliquée dans la même localité que l'entreprise.

3.4 Implication du personnel :

Les ressources humaines de l'organisation sont un capital précieux pour que celle-ci contribue à la réalisation des objectifs qui satisfaits les clients, elles doivent être motivées et surtout qualifiées dans l'exécution de leurs tâches. On peut citer les critères suivant pour mesurer l'efficacité du personnel :

➤ **Compétences, mobilité et comportement :** pour une meilleure implication du personnel, les postes occupés par ses derniers doivent être en cohérence avec leurs compétences respectives, le personnel doit être souple et réactif et veille à l'application des exigences des normes.

➤ **Santé et sécurité du personnel :** l'entreprise doit identifier tous les risques que son personnel peut confronter pendant l'exécution de leurs tâches pour qu'ils soient aptes moralement et physiquement à travailler dans les meilleures conditions possibles.

➤ **Reconnaissance :** l'entreprise doit reconnaître les mérites et les efforts déployés par leurs collaborateurs.

➤ **Ambiance** : l'entreprise veille à créer une ambiance chaleureuse dans le milieu du travail et éviter tous mal entendu qui peut nuire aux relations entre le personnel.

➤ **Développement personnel** : l'entreprise investie dans les formations pour que son personnel puisse développer ses compétences soit individuellement soit en équipe.

3.5 Optimisation des ressources

Pour que l'entreprise optimise ses ressources elle doit en premier lieu maintenir son équipement en bon fonctionnement pour réaliser les productions ou les services souhaités dans les délais, éviter toutes dépenses pour des équipements inutiles ou issus de dernière technologie, en deuxième lieu elle doit faire des objectifs pour réduire sa consommation d'énergie, on peut résumer ces actions dans les points suivants :

➤ **Investissements inutiles** : l'entreprise minimise ses achats et se contente du plus nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de son activité.

➤ **Préservation de l'information** : l'entreprise gère efficacement ses flux, toutes informations entrantes ou sortantes doit être conservées.

➤ **Maintenances des infrastructures** : l'équipement doit être contrôlé pour prévenir à toutes pannes qui peuvent décaler les délais de production

➤ **Dispositifs et contrôle** : l'entreprise suit la réalisation de ses objectifs de réduction de consommation d'énergie ainsi que les autres plans d'optimisation de ressources et veille à ce que ces objectifs soient atteints.

➤ **Partenariat avec les fournisseurs** : les matières premières utilisées par l'entreprise doivent préférablement venir par des fournisseurs qui respectes la préservation de la nature, les relations avec les fournisseurs doivent être bénéfiques pour les deux parties.

3.6 Résultats :

Pour évaluer l'efficacité et l'efficience de l'organisation des mesures sont mise en place pour suivre l'atteinte des objectifs préétablis, ces résultats concernent l'aspect

financiers en premier lieu ainsi que la satisfaction des clients, les économies réalisées, le moral des troupes etc.⁴⁸

Pour cela, l'entreprise prend en considération les points suivants :

➤ **Cohérence et pertinence des indicateurs** : l'entreprise est tenue de présenter un constat objectif de la performance de son organisation dans tous les domaines en tenant compte de ses forces et faiblesses pour que celle-ci soient corrigées ou améliorées

Les méthodes et outils utilisés (indicateurs) sont homogènes et non contradictoire et montre des résultats réels et concrets.

➤ **Analyser les points forts et points faibles** : l'entreprise identifie ses points forts et points faibles avec les résultats de l'analyse de ces derniers ou avec la matrice SWOT

➤ **Organisation des revues** : pour que l'organisation soit efficace elle s'appuie sur ses revues qui résument le déroulement de leurs activités.

➤ **Evaluation de l'efficacité et de l'efficience** : l'organisme montre un souci constant d'évaluer ses performances dans tous les domaines attendus des parties prenantes, il a le souci de déterminer les objectifs pertinents, homogènes et cohérents et de montrer sa capacité à les atteindre(efficacité), il a le souci de rendre visibles les économies de ressources pour atteindre ses objectifs (efficience), il a le souci de synthétiser les indicateurs de performances afin d'assurer la visibilité de ses progrès dans tous les domaines.⁴⁹

La performance et les systèmes de management sont donc bel et bien intimement liés. Les référentiels de management ont évolué, et sont devenus des **outils de management au service de la compétitivité et de la performance des organisations**. Néanmoins, pour atteindre leur objectif de performance, celles-ci doivent axer leurs démarches sur l'amélioration des processus, des produits et services, et la satisfaction des clients et non sur l'obtention d'un certificat, Les normes de management (ISO 9001, 14001, etc.) sont souvent associées à des systèmes lourds et procéduriers. Ce sont au contraire **des leviers puissants de performance pour les organisations certifiées**.

- Les normes de qualité ont un impact positif sur le chiffre d'affaires : **+4%**

⁴⁸ Yvon Mouglin, les nouvelle pratique de l'audit de management QSEP, éd afnor 2013, p 180

⁴⁹ Idem éd afnor p 181

- Les normes environnementales ont un impact positif sur le chiffre d'affaires : **+13%**
- Les entreprises ayant mis en place simultanément des normes ISO 9001 et ISO 14001 ont un chiffre d'affaires de **16% supérieur**.⁵⁰

Exemple : les indicateurs de mesure de résultat des objectifs SST ont été atteints, en calculant l'écart des réalisations par rapport aux objectifs des plans d'actions (issus des projets d'amélioration des conditions de travail en particulier). Par exemple, si l'objectif est de diminuer de 10 % par an le taux de fréquence des accidents du travail, et que ceux-ci n'ont diminué que de 75%, l'écart est de -25%⁵¹.

Conclusion :

Dans ce deuxième chapitre, nous avons essayé de cerner le SMI à travers sa définition, ses avantages, la méthode de sa mise en place au sein d'une organisation.

Le SMI est la combinaison et l'harmonisation de ces trois systèmes de managements (qualité, santé et sécurité et environnement), cette certification n'a pas de référentiel propre mais s'appuie sur les référentiels de l'ISO 9001:2015 pour le SMQ, l'ISO 45001:2018 pour le SMSST et l'ISO 14001:2015 pour le SME , la similitude des concepts de management de la qualité de santé et sécurité et de l'environnement conduit un certain nombre d'entreprises à mettre en œuvre des systèmes de management intégré.

Pour l'évaluation de l'efficacité du SMI au sein d'une entreprise, il faut d'abord analyser les résultats obtenus à partir des audits et revues de direction puis les comparer aux objectifs préétablis par ses entreprises, une fois les non-conformités détectées des mesures correctives son mises en œuvre, essentiellement les grandes lignes à vérifier par les auditeurs internes ou externes peuvent être résumées comme suit : Pilotage et stratégie, Satisfaction des clients, Adaptation au milieu, Implication du personnel, Optimisation des ressources, l'organisation et finalement les résultats. Le respect des exigences de ses normes n'est pas une finalité en soi, mais c'est un moyen efficace pour satisfaire les parties intéressées. Pour l'entreprise, la certification en SMI procure autant d'avantages sur le plan financiers que sur le plan social

⁵⁰<https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management/> consulté le 16 juin 2021

⁵¹<https://www.conformit.com/fr/les-indicateurs-de-gestion-en-sante-et-securite/> consulté le 22 juin 2021

Chapitre 3

Vérification de l'efficacité d'un SMI
après un an de sa mise en place au sein
de Général Emballage

Introduction

Après avoir cerné l'essentiel de notre thème de recherche d'un point de vue théorique, nous allons passer au dernier chapitre consacré à la vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de son installation. Dans une première partie, nous allons présenter l'organisme d'accueil dans lequel nous avons fait notre étude qui est la SPA GENERAL EMBALLAGE unité d'AKBOU. Dans la deuxième partie, nous allons parler de la mise en place du SMI au sein de GE. Et dans une dernière partie, nous allons analyser les résultats de notre enquête sur le terrain à l'aide des informations collectées du questionnaire et des entretiens menés pendant notre période de stage, qui nous aideront à analyser les résultats sur la performance et l'efficacité du SMI. L'analyse des résultats nous permettra par la suite de répondre à la problématique posée dans l'introduction de notre mémoire et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous présentons dans cette première section l'organisme qui nous a accueillis durant le déroulement de notre enquête, à savoir l'entreprise Général Emballage.

1. Présentation de la SPA Général Emballage

Général Emballage est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. Cette SPA est leader en Algérie et une des plus grands producteurs en Afrique, créé le 1er Août 2000 dans la Zone d'activités de Taharach GE entre en exploitation en 2002, c'est une Société de capitaux opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec 1278 employés et ayant un Chiffre d'affaires de 15 milliards DZD.

GE fabrique à la commande des plaques double-face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays. Et réalise des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

2. Evénements marquants

- **2000**

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activité de Taharacht (Akbou.W. de Béjaïa).
- **2002**
 - Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.
- **2006**
 - Le capital est porté à 150 millions de dinars.
 - Effectif : 318 employés.
- **2007**
 - Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars.
 - Entrée en production de l'usine de Sétif.
 - Effectif : 425 employés.
 - Trophée de la Production (Euro-Développement PME).
- **2008**
 - Début d'exportation vers la Tunisie.
 - Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.
- **2009**
 - 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliard de DA.
 - Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions).
- **2011**
 - Cotation COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).
- **2012**
 - L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur.
 - Signature d'une Convention-cadre de partenariat avec l'Université de Bejaïa.
 - Notation COFACE <AAA>.
- **2013**
 - Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaïa.
- **2014**
 - Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

- Début des exportations vers la Libye.
 - **2015**
- Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha.
- Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)).
 - **2016**
- 1re exportation en Espagne
- Sortie de Maghreb Private Equity Fund.
- Entrée de DevelopmentPartners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions and Entwicklungsgesellschaft MBH (DEG) à hauteur de 49% du capital social.
- 1re exportation en Mauritanie.
 - **2017**
- Augmentation du capital à 6 milliards de DZD.
 - **2019**
- Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Première expédition sur la Belgique.
- Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)).
- Première exportation sur la France.
 - **2020**
- Notation COFACE <AAA>

3. Organisation de l'entreprise et son effectif

3.1 Evaluation des effectifs :

Tableau N°5 : Répartition de l'effectif de GE selon l'emplacement des unités de production

Année	Unité d'Akbou	Unité Sétif	Unité Oran	Unité Alger	Total GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176

Chapitre 3 : Vérification de l'efficacité d'un SMI après un an de sa mise en place au sein de Général Emballage

2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	88
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1279

Source : document interne de GE

3.2 Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°6 : Répartition de l'effectif de GE selon la catégorie socioprofessionnelle

Unité	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348

GE RECUP/DECHETS	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
TOTAL	102	292	885	1279
TAUX	7,97%	22,83%	69,19%	

Source : document interne de GE

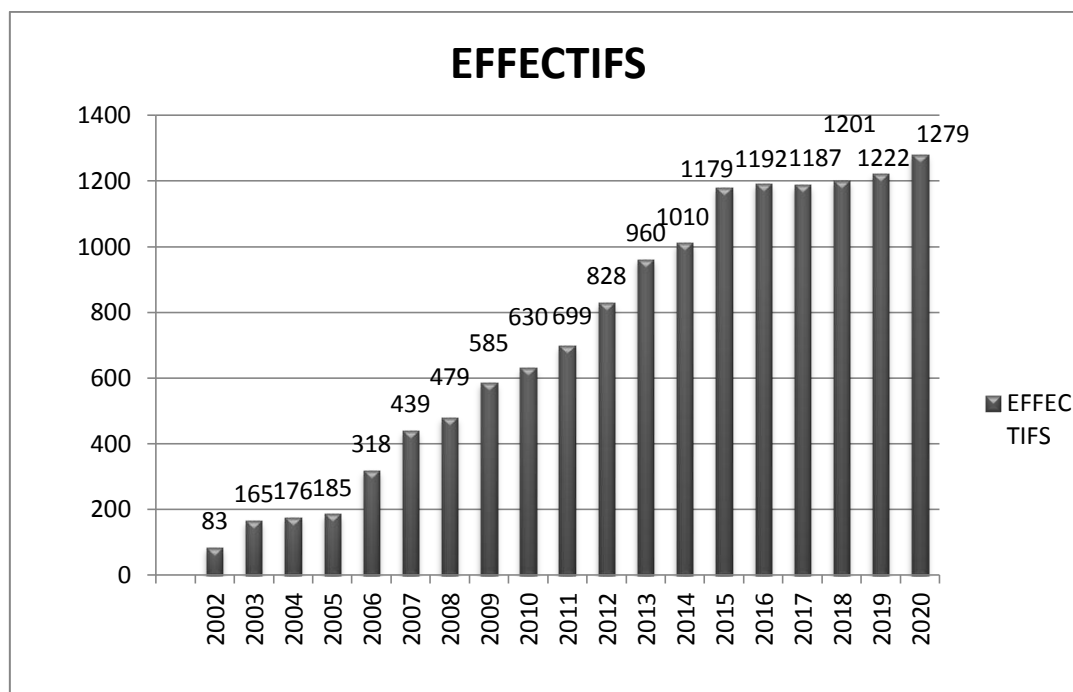


Figure n°5 : Evolution de l'effectif de GE (2002 -2020)
Source : établi par nos soins à partir des données de l'entreprise

Commentaire :

On constate que l'évolution de l'effectif des trois unités de GE ne cesse d'augmenter depuis sa création en 2002, elle a commencé par 83 employés pour arriver jusqu'à 1279 employés en 2020.

Section 2 : Mise en place du SMI au sein de GE

1. Historique des systèmes de management au sein de GE

Général emballage possède une triple certification (ISO 9001/2015) système management qualité, (ISO 45001/2018) système management de la santé et sécurité au travail et (ISO 4001/2015) management environnement.

L'entreprise a été certifiée pour la première fois le 23 janvier 2013 ISO 9001/2008 par « ANIAB ACCREDITED » MANAGEMENT SYSTEMS CERTIFICATION BODY. Ce certificat a été renouvelé le 21 décembre 2015 par le même certificateur.

Le 9 avril 2018 l'entreprise a fait une transition vers la nouvelle version ISO 9001/2015.

L'entreprise a souhaité intégrer deux nouveaux systèmes de management elle a donc opté pour le système de management environnement et le système de management de la santé et la sécurité au travail.

Le 25 janvier 2020 General Emballage a été certifié selon les normes ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018 par le Groupe SMG (Sustainable Management Group)

Le 02 Février 2021, l'entreprise a renouvelé sa certification ISO 9001/2015 par le Groupe SMG (Sustainable Management Group).

2. Processus de mise en place du système management intégré

L'entreprise est passée par sept(7) grandes étapes pour la mise en place d'un système de management intégré aux seins des unités Sétif et Akbou :

➤ Première étape : Choix d'un organisme certificateur

GE a fait appel à un consultant pour l'accompagner dans sa démarche SMI. Ce dernier a été choisi selon son expertise et son expérience.

➤ Deuxième étape : mettre en place une équipe de pilotage

La direction a présenté le projet de mise en place du SMI, et a désigné le chef de projet parmi les différents membres des départements qualité, sécurité et environnement. Une fois le groupe constitué, il commencera à rédiger de nouvelles politiques et objectifs QSE.

➤ Troisième étape : Audit initial QSE et plan de projet

Après avoir diagnostiqué l'entreprise du point de vue QSE, l'équipe du projet a déterminé les avantages et les points d'améliorations du système actuel défini en prenant des mesures correctives, ainsi que les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces améliorations. Un plan de sensibilisation des employés a aussi été élaboré.

➤ Quatrième étape : redéfinir les opérations de l'entreprise

A ce stade, l'équipe redéfinit l'ensemble des processus de la cartographie des processus liée à l'environnement et la santé sécurité des travailleurs. Elle définit également les tâches en fonction des modifications apportées et adopte un nouveau système documentaire pour répondre aux exigences QSE.

➤ Cinquième étape : formation des collaborateurs

Cette démarche a été menée en même temps que l'ancienne équipe QSE, c'est une activité visant à sensibiliser les collaborateurs aux nouvelles exigences QSE pendant plusieurs mois. Une réunion a été faite pour sensibiliser les collaborateurs internes et externes aux objectifs et politiques de la méthode QSE.

➤ **Sixième étape : Audit à blanc**

Un audit à blanc a été réalisé par l'organisme de certification en novembre 2019, Cette étape a permis de détecter les non-conformités et de les corriger avant l'audit de certification.

➤ **Septième étape : Audit de certification**

Un auditeur de chez Group (SMG), accompagné de deux auditeurs stagiaires et est venu auditer GE en décembre 2019. L'audit a duré (03) jours pour l'unité d'Akbou et (02) jours pour celle de Sétif. Les audits se sont achevés par une réunion de clôture durant laquelle les auditeurs ont présenté l'ensemble des non-conformités mineures qui ont été détectées. Le 15 décembre 2019 General Emballage a été certifié selon les normes ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018.

Section 3 : l'efficacité d'un SMI au sein de GE

1. Analyse du questionnaire et des entretiens :

1.1 Analyse et interprétation des résultats

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire qui a été adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles dans le but de récolter des informations pour atteindre notre objectif et répondre à notre thématique.

Ce questionnaire se compose de 20 questions ouvertes et fermées réparties selon deux axes, la première partie est composée de question relative au système management intégré et la deuxième partie du questionnaire est consacrée aux audits.

Pour cause de crise sanitaire qui a engendré la réduction et l'indisponibilité du personnel, nous avons distribué 40 exemplaires et récupéré 35.

Nous allons faire une analyse séparée du questionnaire de chaque catégorie socioprofessionnelle dans un premier lieu, nous allons débiter avec la catégorie Cadre.

Partie 1 : questions relatives au SMI

Dans cette première partie nous allons traiter les questions relatives au système management intégré pour connaître l'implication du personnel, l'engagement de la direction envers le SMI et les nouveautés apportées à l'entreprise GE ainsi que son efficacité.

Question 1 : Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°7 : Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle

	Effectif	%
Cadre	15	42.86
Agent maîtrise	14	40
Agent d'exécution	6	17.14
Total	35	100

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants selon les catégories socioprofessionnelles, on constate que les cadres représentent 42.86% de la population avec un nombre de 15 personnes, les agents de maîtrise représentent 40% de la population avec un nombre de 14 personnes et en dernier les agents d'exécution avec 17.14% soit 6 personnes de la population de notre enquête.

Question 2 : saviez-vous que GE est certifiée SMI :

Tableau N°8 : Répartition des répondants selon leurs connaissances de la certification de GE

	Cadre	Agent de maîtrise	Agents d'exécution	Total effectifs	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre de répondants qui ont confirmé leur connaissance de la triple certification de l'entreprise Général Emballage (qualité, environnement et sécurité et santé au travail). On constate que la totalité du personnels sont en connaissance de la certification en SMI.

Question3 : Par quel moyen le saviez-vous ?

Tableau N°9 : Répartition des répondants selon les moyens utilisés

	cadre	maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Sensibilisation	07	07	05	19	54.29
Formation	05	02	00	7	20
Affichage	03	05	1	9	25.71

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente les moyens par lesquels le personnel de l'entreprise GE a été informé de sa certification SMI. Les moyens mis en œuvre sont la sensibilisation avec 54.29% de la population, l'affichage avec 20% et formation avec 25.71%.

Donc la sensibilisation reste le moyen le plus efficace pour la communication du SMI.

Question 4 : Les apports de la certification SMI sont-ils bénéfiques pour l'entreprise :

Tableau N°10 : Répartition des répondants selon les bienfaits de la certification

	cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total d'effectif	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente la réponse sur les bienfaits de la certification SMI, la totalité des réponses indique que la certification est bénéfique pour l'entreprise.

Question 5 : L'engagement du personnel de l'entreprise envers le SMI est-il :

Tableau N°11 : Répartition des répondants selon l'engagement du personnel envers le SMI

	cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total d'effectif	%
Total	11	10	06	27	77.14
Partiel	04	04	00	08	22.86
Faible	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le taux de l'engagement du personnel envers le SMI. On constate que le personnel de GE est impliqué totalement avec un taux de 77.14% et partiellement avec un taux de 22.86%.

Donc la majorité du personnel sont impliqué totalement envers le SMI.

Question 6 : Selon vous les besoins et attentes des parties intéressées sont-ils satisfaits :

Tableau N°12 : Répartition des répondants selon le degré de satisfaction des parties intéressées

	cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total d'effectif	%
Satisfait	15	10	06	31	88.57
Peu satisfait	00	04	00	04	11.43
Insatisfait	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le degré de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées, 88.57% des parties intéressées sont satisfaites et 11.43% sont peu satisfait après la mise en place du SMI.

Question 7 : Respectez-vous le tri-sélectif ?

Tableau N°13 : Répartition des répondants selon leurs niveaux de respect au tri-sélectif

	cadre	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total d'effectif	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le degré de respect du tri-sélectif par GE, la totalité des répondants sont d'accord que le tri-sélectif est totalement respecté.

Question 8 : GE a-t-elle la capacité de réduire les déchets ?

Tableau N°14 : Répartition des répondants selon la capacité de GE à réduire ses déchets

	Cadre	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente la capacité de GE à réduire ses déchets, la totalité des répondants sont d'accord avec le fait que GE est capable de réduire ses déchets.

Question 9 : Les déchets générés par l'entreprise sont-ils :

Tableau N°15 : Répartition des répondants selon la répartition des déchets

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Éliminés	00	00	00	00	00
Récupérés	15	13	06	34	97.15
Mise en décharge	00	01	00	01	02.85

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente la répartition des réponses concernant le sort des déchets générés par l'entreprise, la totalité des déchets sont récupérés quoi que certains déchets organiques soient mis en décharge (2.85 %).

Question 10 : selon vous la mise en place d'un SMI a-t-elle réussi attirer de nouveaux clients ?

Tableau N°16 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur les clients

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	14	12	05	31	88.58
Non	01	02	01	04	11.42

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le degré de réussite du SMI à attirer de nouveaux clients, 88.58% pensent que c'est dû au SMI que GE à attirer de nouveaux clients contre 11.42% qui n'est pas du même avis.

Question 11 : Depuis la mise en place d'ISO 45001/2018 avez-vous constaté une amélioration dans la sécurité et santé au travail :

Tableau N°17 : Répartition des répondants selon leur perception d'une amélioration dans la SST

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente l'amélioration constatée après la mise en place de l'ISO 45001/2018, la totalité des répondants ont constaté une amélioration dans la sécurité et la santé au travail.

Question 12 : Avez-vous déjà eu un accident de travail :

Tableau N°18: Répartition des répondants selon leurs taux d'accidents

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	1	1	2	4	11.42
Non	14	13	4	31	88.58

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre d'accidents arrivé aux répondants, un 11.42% ont eu un accident de travail.

Question 13 : Après la mise en place du SMI vos compétences ont elle été développée ?

Tableau N°19 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur le développement de leurs connaissances

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	13	09	06	28	80
Non	02	05	00	07	20

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente les compétences développées par les répondants depuis l'installation du SMI, 80% ont pu développer leurs compétences contre 20% qui n'ont pas pu l'améliorer.

Question 14 : Pensez-vous que le SMI a contribué à la réalisation des objectifs ?

Tableau N°20 : Répartition des répondants selon leurs prises de connaissance sur la contribution du SMI à la réalisation des objectifs

	Cadre	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	15	14	06	35	100
Non	00	00	00	00	00

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le degré de la contribution du SMI à la réalisation des objectifs de GE. La totalité affirme cette information.

Question 15 : Après une année de l'installation du SMI trouvez-vous que ce système est :

Tableau N°21 : Répartition des répondants selon leurs perceptions de l'efficacité du SMI

	Cadre	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Efficient	2	00	00	2	05.72
Efficace	9	05	05	19	54.28
Satisfaisant	4	09	01	14	40

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente la classification des performances du SMI par les répondants, 54.28 trouve que le SMI est efficace, 40% le trouve satisfaisant et 5.72 % qui le trouve efficient.

Partie 2 : questions relatives aux audits :

Dans cette deuxième partie, nous allons voir les questions relatives à la surveillance, mesure analyse et évaluations du SMI

Question 16 : Combien d'audit interne avez-vous fait après la mise en place du SMI ?

Tableau N°22 : Répartition des répondants selon le nombre d'audit interne effectués

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
1 seul	07	07	04	18	51.43
2-3 fois	06	05	00	11	31.43
Plus	02	02	02	06	17.14

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre des audits fait par les cadres. Ils diffèrent d'un processus à l'autre car 51.43% on fait 1 seul, 31.43% ont fait deux à trois audits et 17.14% ont fait plus de trois audits.

Question 17 : Après la mise en place du SMI a-t-il eu un audit externe

Tableau N°23 : Répartition des répondants selon leurs connaissances sur les audits externes

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	15	13	05	33	94.29
Non	00	01	01	02	05.71

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre d'audits externe fait par les répondants, 94.29 ont fait un seul audit externe vu la situation sanitaire, l'audit est fait en ligne en envoyant les documents nécessaires par mails.

Question 18 : Si oui des réserves ont-elles été constatées

Tableau N°24 : Répartition des répondants selon leurs prises de connaissance des réserves constatés

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	12	07	04	23	65.72
Non	03	07	02	12	34.28

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre des réserves constatées dans les processus gérés par nos répondants. On constate 23 réserves détectées soit 65.72% des processus ont des non- conformités.

Question 19 : Des corrections sur les réserves ont-elles été constatées ?

Tableau N°25 : Répartition des répondants selon le taux des corrections sur les réserves

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	13	10	06	29	82.86
Non	02	04	00	06	17.14

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observation :

Le tableau ci-dessus représente le nombre des réserves corrigées dans les processus gérés par nos répondants. On constate que 82.86 % des réserves ont été corrigées et 17.14 % sont dans le processus de correction.

Question 20 : Les objectifs en terme SMI de l'année précédente ont-ils été atteints ?

Tableau N°26: Répartition des répondants selon leur connaissance de l'atteinte des objectifs en termes de SMI

	Cadre	Agents de maitrise	Agents d'exécution	Total effectif	%
Oui	13	12	05	30	85.72
Moyennement	01	01	00	02	05.71
Non	01	01	01	03	08.57

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

Observations :

Le tableau ci-dessus représente le degré d'atteinte des objectifs SMI, 85.72% des répondants ont atteint leur objectifs, 8.57% n'ont pas atteint leurs objectifs et 5.71 % moyennement atteint leurs objectifs.

Analyse des résultats du questionnaire par partie :

1.1.1 Partie 1 : réponses relatives au SMI

- L'ensemble du personnel de GE est ou courant de la triple certification de GE selon les normes ISO 9001 (SMQ), ISO 14001 environnement (SME) et ISO 45001 (SMSST). On peut dire d'après cela que le personnel a été sensibilisé aux normes.
- La majorité du personnel a été informé en premier lieu par la sensibilisation puis en deuxième lieu vient la formation et l'affichage cela signifie que GE veille à ce que tout le personnel prenne connaissance de la certification de l'entreprise.
- D'après les réponses collectées, on peut conclure que le SMI est bénéfique pour GE car la certification en SMI a permis :
 - D'améliorer sa performance et évoluer d'une manière permanente.
 - D'optimiser des ressources naturelles et être acteur de développement durable.
 - Respecter les exigences réglementaires et normatives.
 - Préserver l'environnement.
 - Gagner de nouveaux clients.
 - Une ouverture de l'entreprise sur le marché international et un grand avantage sur le marché local.
 - Personnels sensibilisés sur les différents risques et dangers liés à son travail.
 - Satisfaction des clients et autres parties intéressées.

- L'engagement du personnel envers le SMI est total pour les agents d'exécution et de quasi-total pour les cadres et agents de maîtrise cela signifie que le personnel est impliqué et motivé envers la politique SMI et contribue à la réalisation des objectifs SMI en particulier et des objectifs de l'entreprise en général.

- Globalement le personnel de GE affirme que les besoins des parties intéressées sont satisfaits cela montre que GE respecte la norme ISO conformément aux exigences QSE du chapitre 4.2. la satisfaction des clients chez GE est un indicateur de mesure de l'efficacité du SMI, cette démarche se fait par un questionnaire destiné aux clients afin de mesurer leurs niveaux de satisfaction, on a également les retours clients, GE fait face aux retours clients quotidiennement cela revient aux conditions climatiques auxquelles le carton est exposées, une étude des causes de ces retours clients se fait par le service commerciale pour une éventuelle correction. Ge se fixe chaque année un objectif à atteindre en matière de satisfactions clients, le pourcentage visé de l'année 2020 était de 90% et le pourcentage atteint était de 93,5, depuis ce résultat GE a augmenté l'objectif visé à 95% pour l'année 2021.

- La totalité du personnel de GE respecte le tri sélectif cela montre la sensibilisation du personnel envers la préservation de l'environnement.

- L'ensemble du personnel affirme que l'entreprise a la capacité de réduire les déchets, les réponses ont été partagées entre l'élimination, la récupération et la mise en décharge. En fait, GE récupère la majorité de ses déchets afin d'être recyclé et les autres déchets sont mis en décharge.

- La totalité du personnel a constaté une amélioration dans la sécurité et la santé au travail et affirme leurs réponses en citant quelques accidents qui ont pu être évités après l'installation de la norme ISO 45001/2018 :

- Eviter les percussions par les chariots élévateurs par le traçage des zones piétonnes.

- Eviter les chutes de plain-pied par l'installation des rampes d'escalier et en mettant des chaussures de sécurité.

- Eviter les chutes en hauteur.

- Eviter les accidents d'électrocution et les risques mécaniques à l'aide des panneaux d'indication de danger.

- Eviter la consommation des produits nocifs par erreur suite aux consignes de sécurité.

- Port d'une tenue de sécurité (gants et chaussures de sécurité).

Depuis l'installation de la norme 45001/2018 la baisse des accidents de travail avoisine les 40%.

- La majorité du personnel n'a jamais eu un accident de travail, le peu de personnes qui ont eu un accident ont été suivies par la direction (procédure CNAS).

- Le SMI a développé les compétences de la majorité du personnel.

- La totalité du personnel confirme que le SMI contribue à la réalisation des objectifs cela signifie que le SMI est efficace pour les réalisations des objectifs de l'entreprise.

- Les cadres et les agents d'exécution trouvent que le SMI est efficace et les agents de maîtrise le trouvent satisfaisant, la satisfaction et l'atteinte des objectifs diffèrent d'un processus à un autre.

1.2.2 Partie 2 : les audits

- D'après les réponses collectées un seul audit interne a été fait depuis la mise en place du SMI pour des raisons liées la situation sanitaire, normalement deux à trois audits se font chaque année.

- Un seul audit externe a été fait depuis l'installation du SMI d'après la majorité des réponses, l'audit a été fait via internet à cause de la situation sanitaire.

- D'après les réponses collectées quelques réserves ont été constatées, les réponses diffèrent d'un processus à un autre, la majorité des réserves ont été corrigées et le reste est en cours de correction.

- La majorité du personnel confirme que les objectifs de l'année précédente 2020 ont été atteints, donc le SMI contribue à la réalisation des objectifs et il est un système de management efficace pour le développement et l'amélioration continue de l'entreprise.

1.3 Analyse des entretiens :

Nous avons fait durant notre stage cinq entretiens séparés avec les cadres responsables des services qualité, environnement, santé et sécurité ou travail, un seul entretien avec le responsable contrôle qualité d'une unité de production et un chef de production.

L'analyse de l'entretien est faite simultanément avec les réponses des répondants, les conclusions des entretiens seront utilisées dans la deuxième partie d'étude de cas (les axes de vérification de l'efficacité du SMI).

1.3.1 Réponses aux questions d'entretien :

Question 1 : Quelle sont les mesures de surveillance, d'évaluations et d'analyse que vous jugiez nécessaire pour assurer l'efficacité des résultats ?

- Pour obtenir le résultat d'un objectif. On commence par la surveillance (la mesure des chiffres, des tendances.) par exemple le taux de réclamation clients par mois, après on passe à la mesure avec les méthodes de calculs adéquats pour chaque processus, grâce à ses méthodes on obtient des résultats qui ensuite seront analysés. Enfin, on passe à l'évaluation des performances.

- Les performances peuvent être positives donc on a pu atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, en cas de résultats négatifs des fiches de non-conformités seront remplies, une enquête d'analyses de causes sera déclenchée pour savoir d'où viennent les problèmes qui ont empêché l'atteinte des résultats pour qu'ils soient corrigés.

- Les résultats se calculent suivant des moyens de mesure précise pour chaque processus, exemple : les compteurs d'eau d'électricité et de gaz pour mesurer la consommation des unités de production, à partir de ses mesures qu'on obtient les résultats.

- L'étalonnage et la date de péremption.

- Pour chaque objectif on a une méthode et cette méthode diffèrent de chaque processus.

La meilleure méthode est l'analyse des résultats et les causes et faire une comparaison avec les résultats de l'année précédente.

Question 2 : Quand est-ce que la surveillance et la mesure de votre processus doit être effectuée?

La surveillance et la mesure des processus sont effectuées lors de la détection des non-conformités récurrentes (réclamation clients ou non-conformités qualité par exemple), un audit doit être fait même s'il n'était pas programmé auparavant, mais aussi par les contrôles quotidiens qui sont faits aux unités de production pour détecter de nouvelles non-conformités ou bien corriger les non-conformités déjà détectées.

Le chemin des produits non conformes est poursuivi dans le processus de production pour détecter précisément les causes des non-conformités, ses vérifications sont faites à l'aide de logiciels informatiques, des fiches d'autocontrôle.

Des enquêtes sont faites à chaque détection de non-conformités et cela dans tous les processus de l'entreprise.

Elle est effectuée selon l'importance des processus (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle) et suivant différents objectifs (opérationnel, tactique ou stratégique)

L'idéal c'est en continu, c'est annuel mais même les résultats mensuels sont importants car on atteint l'annuel en respectant les objectifs mensuels.

Exemple : les réclamations clients c'est chaque jour.

Question 3 : sur quelle base définissez-vous vos objectifs ?

- Premièrement les objectifs sont définis par rapport aux besoins qui sont relatifs au secteur d'activité de l'entreprise
- L'objectif doit être SMART ; significatif, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini.
- Les objectifs sont fixés selon les résultats et statistiques de l'année ou des années précédentes (jusqu'à 3 années).
- Selon les axes stratégiques, le contexte interne et externe de l'entreprise, les enjeux, les opportunités et menaces, les forces et les faiblesses (le SWOT).
- Ça dépend du process de l'activité et l'historique des résultats.
- Par rapport aux situations imprévues (covid par exemple).

Question 4 : Est-ce que les objectifs sont connus par vos collaborateurs ?

Les objectifs sont connus par les collaborateurs suivant la norme iso 45001 exigence numéro « consultation et participation des employés », les employés ou /et le représentant syndical assistent aux réunions avant la rédaction des objectifs SMI, les collaborateurs sont consultés quoique les objectifs stratégiques soient fixés par la direction, après la rédaction des objectifs, ils seront distribués sous format électronique et papier, les objectifs seront sensibilisés et expliqués par les pilotes de chaque service ainsi que les services QSE.

- Oui, ils doivent être aux dispositions de tout le monde et on utilise l'affichage.

Question 5 : est-ce que le personnel est impliqué et motivé à la réalisation de ces objectifs ?

- Oui, ils sont impliqués et motivés.
- Oui, ils participent directement et indirectement (On ne peut pas atteindre un objectif stratégique sans la participation de tout le personnel).

Question 6 : Comment procédez-vous à la vérification de la réalisation de vos objectifs ?

- Pour l'entreprise y'a différents objectifs selon l'échéance (mensuel, trimestriel ou annuel).
- Chaque fin du mois les pilotes processus rédigent un rapport d'activité pour leur responsable.
- Chaque fin du trimestre ils reçoivent une revue de processus (les résultats le degré d'atteinte des objectifs fixés par chaque processus).

Si les objectifs ne sont pas atteints une fiche de non-conformité sera rédigée pour le pilote de processus indiqué pour commencer les mesures correctives.

La vérification se fait par le calcul des résultats et les audits ou des checks listes sur le plan opérationnel qui contient plusieurs paramètres pour vérifier le contrôle qualité des produits.

Question 7 : La politique SMI est-elle définie, communiquée et affichée au personnel ?

La politique SMI (qualité) est définie, communiquée et affichée au personnel, des campagnes de sensibilisation sont organisées chaque mois et en continu, le personnel doit savoir c'est quoi la politique SMI, c'est quoi son rôle, pour quoi elle est faite, que ce qu'elle contient , la politique SMI dans l'entreprise GE traite trois axes : la qualité , l'environnement, la santé et sécurité au travail par exemple la satisfaction des clients et parties intéressées ,la préservation de l'environnement, réduction voire même élimination des risques et dangers liés à la sécurité et santé au travail .

- On fait des calculs, des récoltes des consommations par exemple, des indicateurs et on les compare avec les objectifs fixés par la direction en utilisant les documents et les logiciels de performance.

Question 8 : Conservez-vous les informations documentés comme preuves ?

Oui, les informations documentées sont conservées suivant les exigences de la norme (chapitre 5.7 : maîtrise des informations documentées), toutes informations documentées dans la direction QHSE sont imprimées et conservées, une procédure de maîtrise des informations documentées est mise en œuvre pour accompagner la conservation, de la codification jusqu'à l'archivage.

Question 9 : La direction est-elle totalement impliquée et engagée envers le SMI ?

Oui, La direction est engagée totalement envers le SMI en mettant tous les moyens nécessaires (financier, matériel et humain) pour atteindre les objectifs SMI.

Question 10 : Pouvez-vous nous donner un pourcentage des objectifs atteint pour l'année précédente ?

Pour l'année 2020 le pourcentage des objectifs atteints dépasse les 80% pour la majorité des processus.

Question 11 : Comment évaluez-vous votre performance environnementale ? (HSE)

Le service HSE procède par le suivi des non-conformités SSTE, la veille réglementaire, la conformité réglementaire, mise à jour de journal officiel, ils veillent à ce que l'entreprise soit conforme vis-à-vis de l'environnement.

- Selon le degré d'atteinte des objectifs fixés donc suivant le type de l'objectif (mensuel, trimestriel ou annuel).

Question 12 : Quelles méthodes de mesure utilisez-vous ? (HSE)

- Mesures numériques et données des logiciels, le nombre d'accidents ou incidents, comparaison entre deux années, les courbes d'évolution.

- Surveillance, calculs et suivie des résultats.

Question 13 : Quels sont les indicateurs et les outils de gestion que vous utilisez ?

- Dans le cadre de SSTE Les indicateurs sont des compteurs, des nanomètres, par rapport aux accidents et incidents, c'est le dénombre.
- On fait des plans d'action et on essaye de respecter et de suivre le plan.

Question 14 : Avez-vous constaté une amélioration depuis l'installation du SMI ?

Une amélioration largement constatée après l'installation du SMI notamment sur l'environnement ; intégration du tri-sélectif, plus de sensibilisation sur les accidents de travail, plus de prévention sur les dangers, les employés ont plus une culture HSE, savent différencier le risque et le danger grâce au SMI et aux compagnies de sensibilisations, savent comment préserver l'environnement, réduire la consommation, qu'ils sont exposés aux risques agronomiques, aux chutes etc...

- Oui, amélioration des procédures et de se référer à un référentiel iso qui dicte les bonnes habitudes
- Oui, ça dépend il y'a des domaines qu'on maîtrise et d'autres qu'on maîtrise moins.

Question 15 : Sur une échelle de 1 à 10 quelle note donneriez-vous à l'efficacité de votre processus SMI ?

Les personnes interrogées donnent une note moyenne de 7.8/10 pour l'efficacité du processus SMI.

Question 16 : Êtes-vous en capacité de répondre aux situations d'urgence ?

- Oui, on a cerné les situations d'urgence, on les a identifiées et on est prêt à répondre.

Question 17 : Le personnel est-il au courant de l'importance de son implication ? Comment ont-ils réagi à ces nouvelles exigences.

- Le personnel est au courant de l'importance de son implication et que sa contribution est primordiale pour le succès du SMI à GE, la sensibilisation, l'affichage et la

formation ont permis d'intégrer la culture de la certification en SMI et ses enjeux dans l'esprit du personnel.

- Le personnel est au courant et occasionnellement rappelé de l'importance de sa contribution.
- Les premiers temps étaient un peu difficiles vu les nouvelles procédures par exemple le tri sélectif mais avec les formations et la sensibilisation, ils ont pu s'adapter aux nouvelles exigences.
- Oui, ils sont impliqués par leur contribution aux différentes tâches.

Question 18 : Vos fournisseurs sont-ils certifiés ? Est-ce que ça influence l'efficacité du SMI ?

- Les fournisseurs ne sont pas tous certifiés mais pour certains fournisseurs GE exige certaine conformité ou qu'ils soient accrédités, le plus grand fournisseur pour GE (SAICA) qui assure sa matière première qui est le papier est certifié FSC (FOREST STEWARDSHIP COUNCIL) qui respecte les procédures qui garantissent la gestion durable des forêts.
- Ça n'influence en aucun cas l'efficacité du SMI à GE mais la direction favorise les fournisseurs certifiés à ceux qui ne le sont pas.
- Les fournisseurs du service environnement sont certifiés et agréés (80% sont certifiés).

2. Les axes de vérification de l'efficacité du system de management intégré cas GENERAL EMBALLAGE

2.1 Les non-conformités et les mesures correctives :

Général emballage effectue chaque année deux à trois audits par an afin de détecter les non-conformités et de surveiller les différents processus et de veiller à ce que tout le personnel respecte les exigences des différentes normes.

La surveillance et la mesure des processus sont effectuées lors de la détection des non-conformités récurrentes (réclamation clients ou non-conformité qualité par exemple), un audit doit être fait même s'il n'était pas programmé auparavant, mais aussi par les contrôles quotidiens qui sont faits aux unités de production pour détecter de nouvelles non conformités ou bien suivre les mesures correctives des non-conformités déjà détectées, la surveillance est effectuée selon l'importance des processus (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle) et suivant différents objectifs (opérationnel, tactique ou stratégique).

Le responsable qualité, environnement, santé et sécurité au travail et leurs collaborateurs font des vérifications périodiques pour chaque processus, à chaque détection d'un problème une fiche de non-conformité est remplie indiquant les informations (voir l'annexe N°1). Une enquête d'analyses de causes sera déclenchée pour savoir d'où viennent les problèmes qui ont empêché l'atteinte des résultats pour qu'ils soient corrigés, ces enquêtes sont faites à chaque détection de non-conformités et cela dans tous les processus de l'entreprise.

Le chemin des produits non conformes est poursuivi dans le processus de production pour détecter précisément les causes des non-conformités, ses vérifications sont faites à l'aide de logiciels informatiques, des fiches d'autocontrôle.

Les réserves constatées dans les différentes normes soient dans le SMQ, SME ou SMSST ont un délai de correction qui est fixé selon l'importance du processus et le degré de gravité de la non-conformité, la majeure partie des réserves constatées ont été corrigées.

2.2 Satisfaction des clients et des parties intéressées :

La satisfaction des clients est mesurée par le nombre de réclamation clients suite à la réception d'une commande donc par le nombre de retour de marchandise défectueuse ou non conforme aux descriptions des clients, au sein de l'entreprise GE la satisfaction clients dépasse les 93 %, un résultat exemplaire et satisfaisant et qui s'accroît d'une année à une autre, preuve de maîtrise de la qualité au sein de GE.

Depuis la certification de GE en système de management de qualité dans l'année 2013 en passant par la certification en SMI en 2019 jusqu'à aujourd'hui, la direction et le personnel s'engagent totalement pour satisfaire les clients en matière de la qualité.

Avec l'expérience acquise dans le domaine de la qualité, soit dans le domaine de production ou bien de service comme la livraison, GE devient de plus en plus performante dans la maîtrise de la qualité et peut satisfaire la majorité de ses clients qui dépassent le nombre de mille clients et a pu gagner davantage de nouveaux clients après la certification en SMI.

GE a gagnée encore plus de confiance vis-à-vis de ses parties intéressées, celles-ci ont plus d'assurance que l'entreprise respecte sans engagement et les contrats remplis avec GE, les fournisseurs et les banques sont satisfaits du SMI de l'entreprise.

Les associés ont davantage plus d'informations sur la politique SMI et consultés lors de la fixation des objectifs de l'entreprise.

2.3 Préservation de l'environnement :

La préservation de l'environnement rentre dans le cadre du développement durable de l'entreprise, les objectifs environnementaux sont des objectifs stratégiques qui nécessitent énormément d'efforts individuels et collectifs et un engagement total de la direction et du personnel.

Après une année de la certification ISO 14001/2018 en environnement une amélioration remarquable a été constatée dans la préservation de l'environnement.

GE amis tous les moyens nécessaires pour que le personnel puisse préserver l'environnement, des caisses en carton pour le tri-sélectif des déchets soient installés à chaque coin de l'entreprise, le personnel a pris un peu du temps pour s'adapter à ses nouvelles mesures mais grâce à la sensibilisation et l'affichage, le personnel a appris des bonnes habitudes et préserve l'environnement à son échelle.

GE recycle la totalité de sa matière première initiale qui est le papier, une fois découpés dans les unités de production, les déchets sont conduits via des tapis roulants pour être haché, compressé et mis dans des conteneurs destinés à l'exportation, donc GE a la capacité de réduire ses déchets.

Des nouvelles mesures pour gagner en autonomie d'énergie notamment la consommation d'électricité sont appliquées dans les unités de production et dans le nouveau siège administratif de l'entreprise, des compteurs séparés sont installés pour chaque machine ou partie dans les unités de production, des systèmes d'autonomie d'électricité et d'eau intelligents sont installés dans les bureaux, couloirs et sanitaires, des

panneaux solaires sont en cours d'installation, des étiquettes sont collées devant chaque interrupteur pour rappeler d'éteindre la lumière une fois sortie des bureaux.

Globalement, on constate que GE a fait énormément d'efforts pour devenir un acteur de développement durable en recyclant ses déchets et en réduisant sa consommation d'énergie, la consommation d'électricité a baissé de 10 % par rapport à l'année 2019 preuve de l'efficacité de la certification en SME pour l'entreprise.

2.4 Risques et dangers au travail :

GE fait recours à des mesures numériques et données des logiciels pour calculer le nombre d'accidents ou incidents, ils se réfèrent à la comparaison entre deux années, une amélioration largement constatée depuis à l'installation de la norme ISO 45001/2018.

Grâce à la sensibilisation sur les accidents de travail et la prévention sur les dangers, les employés adoptent et s'intègrent l'hygiène, la santé et l'environnement au travail dans la culture de l'entreprise, savent différencier le risque et le danger grâce au SMI et aux compagnies de sensibilisations. Désormais le personnel a des connaissances de leurs expositions aux risques agronomiques, aux chutes etc...

Le personnel ressent que sa sécurité et son bien-être au travail sont pris en considération par la direction, qui a mis toutes les mesures pour éviter toute sorte d'accident.

Depuis l'installation de la norme 45001/2018, la baisse des accidents de travail avoisine les 40%, un résultat très satisfaisant montrant sur le terrain l'efficacité du SMI.

2.5 Analyse du degré d'atteinte des objectifs SMI au sein de GE après une année de son installation :

Pour GE les objectifs sont définis par rapport aux besoins qui sont relatifs au secteur d'activité de l'entreprise ainsi que les axes stratégiques, le contexte interne et externe de l'entreprise, les enjeux, les opportunités et menaces, les forces et les faiblesses définies par la matrice SWOT.

L'objectif doit être SMART et fixé selon les résultats et statistiques de l'année ou des années précédentes (jusqu'à 3 années) et selon l'échéance (mensuel, trimestriel ou annuel).

Les collaborateurs au sein de GE connaissent les objectifs SMI, ils sont partagés à travers l'affichage et la sensibilisation par les pilotes des processus ainsi que les réunions du travail, donc les objectifs sont à la disposition de tout le personnel.

Pour obtenir le résultat d'un objectif. GE commence par la surveillance (la mesure des chiffres, des tendances.) par exemple le taux de réclamation clients par mois, après on passe à la mesure avec les méthodes de calculs adéquats pour chaque processus, grâce à ses méthodes on obtient des résultats qui ensuite seront analysés, on passe ensuite à l'évaluation des performances.

Les résultats se calculent suivant des moyens de mesure précis pour chaque processus, exemple : les compteurs d'eau d'électricité et de gaz pour mesurer la consommation des unités de production, à partir de ses mesures qu'on obtient les résultats.

Chaque fin du mois les pilotes processus rédigent un rapport d'activité pour leur responsable, chaque fin du trimestre ils reçoivent une revue de processus (les résultats le degré d'atteinte des objectifs fixés par chaque processus). La meilleure méthode est l'analyse de ces résultats et faire des comparaisons avec les résultats des périodes précédentes ainsi que les objectifs fixés au début.

Les cadres et les agents d'exécution trouvent que le SMI est efficace et les agents de maîtrise le trouvent satisfaisant, la satisfaction et l'atteinte des objectifs diffèrent d'un processus à un autre.

La totalité du personnel confirme que le SMI contribue à la réalisation des objectifs cela signifie que le SMI est efficace pour les réalisations des objectifs de l'entreprise

Le SMI a développé les compétences de la majorité du personnel de GE, ceux qui n'ont pas développé leurs compétences n'ont pas de relations directes avec le SMI exemple de service ressources humaines.

Un seul audit interne a été fait depuis la mise en place du SMI pour des raisons liées la situation sanitaire, normalement deux à trois audits se font chaque année.

D'après les réponses collectées des entretiens et du questionnaire, pour l'année 2020 le pourcentage des objectifs atteints dépasse les 80% selon les réponses des personnes interrogées.

Les responsables interviewés au sein de GE donnent une note moyenne de 7.8 sur 10 pour l'efficacité processus SMI de GE.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la partie pratique à l'aide des informations et données collectées, lors de notre enquête menée sur le terrain au sein de l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE, nous avons tenté de présenter l'organisme d'accueil ainsi que la démarche de mise en place du SMI au sein de l'organisation, nous avons utilisé un questionnaire et des entretiens comme outil de collecte des données.

Après interprétation des résultats, nous constatons que GENERAL EMBALLAGE a mis tous les moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs, et aux respects des normes relatifs au SMI (qualité, environnement, santé et sécurité au travail), la direction et le personnel sont impliqués et motivés envers le SMI et veille à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. De là on peut conclure que GE a réussi sa démarche QSE grâce à la mise en place du SMI.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La certification en système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) est l'une des clés qui mène à la réussite de l'entreprise, cette dernière représente l'engagement de l'entreprise à satisfaire ses parties prenantes.

Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats de notre enquête, il convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies.

Dans la partie théorique nous avons d'abord dans les deux premiers chapitres abordé quelques notions théoriques sur le management intégré, dans le premier chapitre nous avons dans un premier temps traité les trois référentiels normatifs qui composent les fondamentaux du SMI : la norme ISO 9001, sur le système de la qualité (SMQ), la norme ISO 45001 portant sur le système de management de la santé et sécurité au travail et la norme ISO 14001 sur le management environnemental, ainsi que quelques notions sur la certification.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé le concept SMI et les étapes à suivre pour sa mise en place ainsi que ses avantages en passant par une comparaison entre les trois référentiels précédents, nous avons également traité le concept de la performance ainsi que les méthodes et moyens de l'évaluation de l'efficacité du SMI qui nous ont aidés dans la comparaison dans la partie pratique.

Concernant notre partie pratique, nous avons procédé à une vérification sur le terrain de façon à répondre à notre questionnement de départ. Nous avons, évaluer l'efficacité du système management intégré à travers les axes les plus importants de l'entreprise. Pour finir, nous avons fait une analyse du degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise après un an. L'objectif de notre recherche consistait à **la vérification de l'efficacité du SMI après un an de sa mise en place au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE en matière de qualité, environnement, santé et sécurité au travail**

Nous avons également développé un chapitre pratique, basé sur notre enquête de terrain, qui nous a permis d'analyser de vérifier plus profondément l'efficacité du SMI au sein de GE.

Pour répondre à notre problématique, nous avons traité en détail dans les deux chapitres théoriques les notions qualité, santé sécurité au travail et enfin l'environnement.

Conclusion Générale

La qualité est devenue une priorité pour les entreprises, nous avons vu que cette dernière a permis à l'entreprise de répondre aux exigences des clients tout en réduisant ses coûts, l'accroissement des exigences des clients fait de la qualité un facteur essentiel à l'évolution et à la survie des entreprises.

La santé et la sécurité au travail sont un élément essentiel qui contribue à la réussite du système car son absence peut entraîner de lourdes conséquences sur l'organisation, la prévention des risques permet de réduire le nombre d'accidents du travail, et donc de faire gagner en performances et rentabilité les organisations. Nous avons vu également que la mise en place d'un système de management de la sécurité a permis d'améliorer les conditions de travail à GE ainsi le personnel était plus motivé, impliqué et valorisé.

Dans le management environnemental, on a vu que la préservation de l'environnement rentre dans le cadre du développement durable de l'entreprise, le système de management environnemental a permis une utilisation plus rationnelle des ressources mais également la réduction de ses déchets ainsi donner une image et faire de sorte qu'elle soit et reste une entreprise responsable et citoyenne.

Ainsi, notre enquête effectuée auprès de la SPA GENERAL EMBALLAGE nous a conduits aux résultats suivants :

Après avoir analysé le questionnaire nous avons constaté que le SMI a apporté des améliorations apparentes pour l'entreprise, ce système a permis d'améliorer sa performance, optimisé rationnellement ses ressources, gains de nouveaux clients et ouverture de l'entreprise sur le marché international et avoir un grand avantage sur le marché local ainsi évoluer d'une manière permanente et être acteur de développement durable.

On a également remarqué que GE a correctement appliquée les indications des normes QSE conformément aux exigences des normes ISO et que de ce fait les besoins des parties intéressées étaient satisfaits et son personnel impliqué dans la réalisation des objectifs.

Nous avons confirmé ces faits lors de notre entretien avec le personnel de GE, en effet nous avons constaté quels objectifs de l'entreprise sont définis par rapport aux besoins qui sont relatifs au secteur d'activité, les axes stratégiques, le contexte interne et externe de l'entreprise, les enjeux, les opportunités et menaces, les forces et les faiblesses

Conclusion Générale

et aussi par rapport aux situations imprévues (la pandémie COVID) GE ont atteint un pourcentage de 80% de ses objectifs pour l'année 2020.

Nous avons essayé de répondre à nos deux hypothèses de départ qui sont :

La mise en place du SMI au sein de l'entreprise GE a-t-il permis d'obtenir un avantage concurrentiel et put satisfaire ses clients et parties intéressées.

L'engagement et la volonté de la direction et du personnel simultanément conditionnent le degré d'efficacité du SMI

En effet à l'aide de notre questionnaire et notre entretien nous avons confirmé les hypothèses précédentes par la comparaison et la cohérence des critères de performance aux grands axes soulignés par les normes ISO ainsi nous avons analysé plusieurs points à savoir ; les non- conformités et les mesures correctives, satisfaction des clients et des parties intéressées, préservation de l'environnement, risques et dangers au travail et l'analyse du degré d'atteinte des objectifs SMI au sein de GE après une année de son installation. Ces différents axes nous ont permis de confirmer les hypothèses de départ.

Au cours de notre stage nous avons détecté quelques insuffisances, la première est le manque d'aération, de lumière ainsi que les nuisances sonores générées par les onduleuses très proches des bureaux qui causent également une hausse des températures des bureaux, ces conditions ne sont pas confortables et pourraient diminuer la productivité du personnel.

La deuxième est le manque de formation des agents d'exécution, en effet dans la question trois de notre questionnaire nous avons remarqué que les agents d'exécution n'ont pas été bien formés aux exigences du SMI.

Nous allons donner quelques suggestions par rapport aux deux difficultés :

- Avoir plus d'ouverture et de lumière extérieure et modifier les plans des bureaux afin d'éviter le bruit et la chaleur de l'onduleuse.
- Installés des humidificateurs d'air dans les bureaux.
- Faire plus de formation pour les agents d'exécution car leur contribution à la réalisation des objectifs est indispensable.
- Afin d'absorber le bruit et purifier l'air, le recours aux plantes adaptées serai une bonne initiative.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

Froman, B. et all, «Qualité -Sécurité –Environnement: Construire un système de management intégré», Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 2002.

LoetitiaVaute, Marie-pauleGreveche, 2015, « Au cœur de l'ISO 14001 :2015 Le système de management environnemental au centre de la stratégie » édition AFNOR

Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 4^{ème} édition

RonaldeMarciniak Frantz ROWE « système d'information, dynamique et organisation » Ed : Economica Paris

Yvon Mougins, 2015, « la qualité 2015, c'est facile ! Comprendre les évolutions de la norme AFNOR EN ISO 9001 » édition AFNOR.

Yvon Mougins, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013

Articles et communications :

Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, WHO Collaborating Centre on Community Safety Promotion, Karolinska Institute, Organisation mondiale de la santé Sécurité et promotion de la sécurité : aspects conceptuels et opérationnels, Québec, septembre 1998

La norme ISO 45001 :2018 système de management de la santé et de la sécurité au travail – exigences et lignes directrices pour leur utilisation

FRANCIS ROESSLINGER, DOMINIQUE SIEGEL ,2015 « Management stratégique et management de la qualité »

GARRET D., BRUNET H., SIMASOTCHI S-A., 2010. Le Système de Management Intégré SMI Mythe ou réalité ? Support de conférence, PMI, Afnor, TeamUp Consulting

RonaldeMarciniak Frantz ROWE « système d'information, dynamique et organisation » Ed : Economica Paris

Bibliographie

Triek –SaddarMessaoouda, Le MANAGER, les enjeux du système management environnemental, N°4, juin 2017

Mémoire et thèse :

Aroun Kamel, Bouzid Sofiane, la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement), 2013

BAHRIA Hafida, Bouhloul Karima « Apports et limites du système de management intégré : Qualité, Sécurité et Environnement »

BATOCHE Narimane, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE, Cas : Général Emballage, 2020

MEDDOUR Amina,LalaouiZahoua, l'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, 2018

MEZIANI MUSTAPHA « contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales » 2012

Sites internet :

Evaluation de l'efficacité et de l'efficience

www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performanceconsulté le 15 juin 2021

La performance et les systèmes de management

<https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management>consulté le 16 juin 2021

Exemple sur les indicateurs de mesure de résultat des objectifs SST :

Bibliographie

<https://www.conformit.com/fr/les-indicateurs-de-gestion-en-sante-et-securite/> consulté le 22 juin 2021

<https://www.certification-qse.com/comment-choisir-un-organisme-certificateur> consulté le 5 mai 2021

<https://www.Institut national de santé publique du Québec.qc.ca/> consulté le 30 mai 2021

Documents internes à l'entreprise

Diapositives portant sur le système de management qualité.

Diapositives portant sur le système de management environnemental.

Diapositives portant sur le système de management de la santé et de la sécurité au travail

Document portant sur la mise en place du système de management intégré.

Norme ISO 9001 version 2015 «Systèmes de management de la qualité: Exigences».

Norme ISO 9000 version 2015 «Systèmes de management de la qualité: Principes essentiels et vocabulaire».

Norme ISO 14001 version 2015 «Systèmes de management environnemental: Exigences et lignes directrices pour son utilisation».

Norme ISO 45001 version 2018 «Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail: Exigences et lignes directrices pour leur utilisation».

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	
Chapitre 1 : généralités sur le système de management intégré.....	06
Introduction.....	07
Section 1: management de la qualité.....	07
1. Notion qualité.....	07
2. Principe de management de la qualité	08
2.1 Orientation client	08
2.2 Responsabilité de la direction (le leadership)	08
2.3 L'implication du personnel	09
2.4 L'approche processus.....	09
2.5 L'amélioration.....	09
2.6 La prise de décision fondée sur des preuves	09
2.7 La gestion des relations avec les parties intéressées	10
3. Système de management de la qualité	10
3.1 Définition du système	10
3.2 Définition du système de management de la qualité	10
3.3 Le référentiel ISO version 2015	11
3.4 La normalisation	11
3.5 La certification	12
4. Les étapes de mise en place d'un SMQ	12
Section 2: Management de la santé et la sécurité au travail	15
1. Définition de la sécurité	16
2. Les enjeux de la sécurité et la santé au travail	17
2.1 Les enjeux humains et sociaux	17
2.2 Les enjeux commerciaux et économiques	17
3. Le système de management de la santé et la sécurité au travail	17

Table des matières

3.1 Définition du SMSST	17
3.2 Le référentiel de la santé et la sécurité au travail.....	18
4. Les principales conditions de réussite de SMSST	18
5. La mise en place du SMSST	19
Section 3: Management de l'environnement	20
1. Notion d'environnement	21
2. Les avantages de management environnemental	21
2.1 Les avantages pour les entreprises	21
2.2 Les avantages pour les responsables.....	22
2.3 Les avantages pour les travailleurs	22
2.4 Les avantages économiques.....	23
2.5 Les avantages en termes d'image	24
3. Système de management de l'environnement.....	24
3.1 Définition du système de management de l'environnement.....	24
3.2 Le référentiel ISO 14001 version 2015.....	24
4. La mise en place d'un SME	25
4.1 Présentation.....	25
4.2 Comprendre les paramètres environnementaux de l'entreprise.....	25
4.3 Appliquer le système de management environnemental	25
4.4 Préparation à la certification	25
Conclusion	27
Chapitre 2: Installation et évaluation du système management intégré	28
Introduction	29
Section 1: Vers un système de management intégré	29
1. Définition du SMI.....	29
2. Les avantages d'un SMI.....	30
3. La mise en place d'un SMI.....	30
4. La différence entre les démarches QSE	32
4.1 Évolution des normes en SMI.....	32
4.2 Les concepts communs entre les trois normes.....	33
4.3 Les différences entre les trois normes.....	35
4.4 L'application d'une boucle d'amélioration continue à un système de management intégré	36
4.5 Différentes manières d'intégration des normes	37

Table des matières


Section 2: Mesure, analyse et vérification de l'efficacité du SMI	38
1. Définition de la performance	38
2. Moyens d'évaluation de l'efficacité du SMI	38
2.1 Les audits	38
2.1.1 Définition de l'audit.....	38
2.1.2 Définition de l'auditeur.....	39
2.1.3 Les différents types d'audits	39
2.1.3.1 L'audit interne.....	39
2.1.3.2 Les audits de seconde partie	39
2.1.3.3 Les audits externes.....	39
2.2 Les revues de direction	40
2.3 Les non-conformités et les mesures correctives	40
2.3.1 Définition de la non-conformité.....	40
3. Indicateur d'évaluation de l'efficacité d'un SMI.....	41
3.1 pilotage et stratégie	41
3.2 Satisfaction des clients.....	42
3.3 Environnement et développement durable.....	43
3.4 Implications du personnel.....	43
3.5 Optimisation des ressources.....	44
3.6 Résultats.....	44
Conclusion	46
Chapitre 3: Vérification de l'efficacité d'un SMI après un an de sa mise en place au sein de Général Emballage	47
Introduction	48
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil	48
1. Présentation de la SPA Général Emballage	48
2. Événements marquants	49
3. Organisation de l'entreprise et son effectif.....	50
3.1 Évolution de l'effectif.....	50
3.2 Évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles	51
Section 2: Mise en place d'un SMI au sein de l'entreprise GE	53
1. Historique des systèmes de management au sein de GE	53
2. Processus de mise en place du système de management intégré	53

Table des matières

3. Section 3 :l'efficacité d'un SMI au sein de GE	54
1. Analyse du questionnaire et des entretiens	54
1.1 Analyse du questionnaire par parties	64
Partie 1: Réponses relatives au SMI	64
Partie 2: Questions relatives aux audits	66
1.2 Analyse des entretiens.....	67
1.3.1 Réponses aux questions d'entretien.....	67
2. Les axes de vérification de l'efficacité du système de management intégré	73
2.1 Les non-conformités et les mesures correctives	73
2.2 Satisfaction des clients et des parties intéressées	74
2.3 Préservation de l'environnement	74
2.4 Risques et dangers au travail.....	75
2.5 Analyse du degré d'atteinte des objectifs SMI au sein de GE après une année de son installation	76
Conclusion	78
Conclusion générale	79
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

Annexes

Annexe N°1 : document interne à GE (fiche de non-conformité)

		Réf: IM.M2.P Révision: 05 Date : 27/11/2019 Page : 1/ 2
FICHE NON CONFORMITE / ACTION CORRECTIVE		
Site ou Processus :	Date :	Emetteur :
Réf de la NC :		
1. Norme:		
ISO 9001/2015 <input type="checkbox"/>	ISO 14001/2015 <input type="checkbox"/>	ISO 45001/2018 <input type="checkbox"/>
2. Origine de la Non-conformité/Anomalie enregistrée		
Audit Interne <input type="checkbox"/>	Audit Externe <input type="checkbox"/>	Inspection QHSE (PRP,...) <input type="checkbox"/>
Réclamation Partie Intéressée <input type="checkbox"/>	Evaluation de la conformité <input type="checkbox"/>	Atteinte des Objectifs <input type="checkbox"/>
Non-conformité produit <input type="checkbox"/>	Registre des presque accidents <input type="checkbox"/>	Ssimulation d'urgence <input type="checkbox"/>
Reclamation client <input type="checkbox"/>	CHS/CPHS <input type="checkbox"/>	Risque (SST , ENV et Q) <input type="checkbox"/>
Impact environnemental <input type="checkbox"/>	Audit client <input type="checkbox"/>	Aptitude médicale <input type="checkbox"/>
Autres <input type="checkbox"/>	Evénement indésirable <input type="checkbox"/>	Audit prestataire <input type="checkbox"/>
3. Description de la NC :		Déclenchée par (Nom, prénom Date et visa)
4. Conséquence de la NC :		
5. Description du Traitement de la non-conformité		Nom, prénom, Date et visa
6. Revue des Actions proposées dans le cadre du processus d'évaluation des risques/impact (exigence appliquée ISO 14001 et ISO 45001) :		
Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		



FICHE NON CONFORMITE / ACTION CORRECTIVE

Action corrective :

7. Analyse des Causes :

M1	M2	M3	M4	M5

M1 : Main d'oeuvre | **M2** : Méthode | **M3** : Milieu | **M4** : Matière | **M5** : Matériel

8. Mise en Œuvre des Actions

Actions	Responsable	Délai	Visa	Suivi

9. A Transmettre à la Direction QHSE pour enregistrement et suivi

10. Evaluation, Revue de l'efficacité des actions :

Suivi par (Nom, prénom, Fonction, Date et visa)

Efficacité : Satisfaisante Partiellement satisfaisante Insatisfaisante

Date :

Analyse :

Suite à donner :

Fiche Cloturée le :

Signature :

Annexe N°2 : Questionnaire distribué au sein de GE.



Questionnaire de recherche sous le thème de : « vérification de l'efficacité du système intégré »

Lettre d'introduction

Cette enquête de terrain s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en sciences de gestion option management dont le thème est « vérification de l'efficacité du système intégré » cas : Général Emballage SPA.

Nous vous sollicitons de bien vouloir contribuer à notre étude en prenant un moment pour compléter ce questionnaire, nous vous assurons que les informations que vous allez nous communiquer seront exclusivement utilisées pour des fins scientifiques et que votre participation rester anonyme.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Questions:

➤ **Partie 1 : question relative au SMI**

1. Categories socioprofessionnelles:

- Cadre
- Maîtrise
- Agent d'exécution

2. Saviez-vous que GE est certifiée SMI ?

- Oui
- Non

Si oui:

3. Par quel moyen le saviez-vous ?

- Sensibilisation
- Formation
- Affichage

4. Les apports de la certification SMI sont-ils bénéfiques pour l'entreprise ?

- Oui
- Non

Expliquer votre réponse

5. L'engagement du personnel de l'entreprise envers le SMI est-il :

- Total
- Partiel
- Faible

6. Selon vous les besoins et les attentes des parties intéressées sont-elles satisfaites ?

- Satisfait
- Peusatisfait
- Insatisfait

7. Respectez-vous le tri-sélectif ?

- Oui
- Non

8. GE a-t-elle les capacités pour réduire les déchets ?

- Oui
- Non

9. Les déchets générés par l'entreprise sont-ils :

- Éliminés
- Récupérés
- Mise en décharge

10. selon vous la mise en place d'un SMI a-t-elle réussi à attirer de nouveaux clients ?

- Oui
- Non

11. Depuis la mise en place d'ISO 45001 avez-vous constaté l'amélioration de la sécurité et santé au travail ?

- Oui
- Non
- Si c'est oui cité quelques accidents qui ont pu être évité depuis l'installation de la norme la norme ISO 45001

12. Avez-vous déjà eu un accident de travail ?

- Oui
- Non
- Si oui un suivi est-il engagé ?

13. Après la mise en place du SMI vos compétences ont elle été développées ?

- Oui
- Non

14. Pensez-vous que le SMI a contribué à la réalisation des objectifs ?

- Oui
- Non

15. Après une année de l'installation du SMI trouvez-vous que ce système est :

- Efficient
- Efficace
- Satisfaisant

➤ **Partie 2: les Audits**

16. combien d'audit interne avez-vous fait après la mise en place du SMI ?

- 1 seul
- [2-3] fois
- Plus

17. Après la mise en place du SMI a-t-il eu un audit externe ?

- Oui
- Non

18. Si oui des réserves ont-elles été constatées ?

- Oui
- Non

19. Des corrections sur les réserves ont-elles été faites ?

- Oui
- Non
- Si oui, pourquoi?

20. les objectifs en terme SMI de l'année précédente ont-ils été atteints ?

- Oui
- Non

Question d'entretien :

Question 1 : Quelle sont les mesures de surveillance, d'évaluations et d'analyse que vous jugiez nécessaire pour assurer l'efficacité des résultats ?

Question 2 : Quand est-ce que la surveillance et la mesure de votre processus doit être effectuée?

Question 3 : sur quelle base définissez-vous vos objectifs ?

Question 4 : Est-ce que les objectifs sont connus par vos collaborateurs ?

Question 5 : est-ce que le personnel est impliqué et motivé à la réalisation de ces objectifs ?

Question 6 : Comment procédez-vous à la vérification de la réalisation de vos objectifs ?

Question 7 : La politique SMI est-elle définie, communiquée et affichée au personnel ?

Question 8 : Conservez-vous les informations documentés comme preuves ?

Question 9 : La direction est-elle totalement impliquée et engagée envers le SMI ?

Question 10 : Pouvez-vous nous donner un pourcentage des objectifs atteint pour l'année précédente ?

Question 11 : Comment évaluez-vous votre performance environnementale ? (HSE)

Question 12 : Quelles méthodes de mesure utilisez-vous ? (HSE)

Question 13 : Quels sont les indicateurs et les outils de gestion que vous utilisez ?

Question 14 : Avez-vous constaté une amélioration depuis l'installation du SMI ?

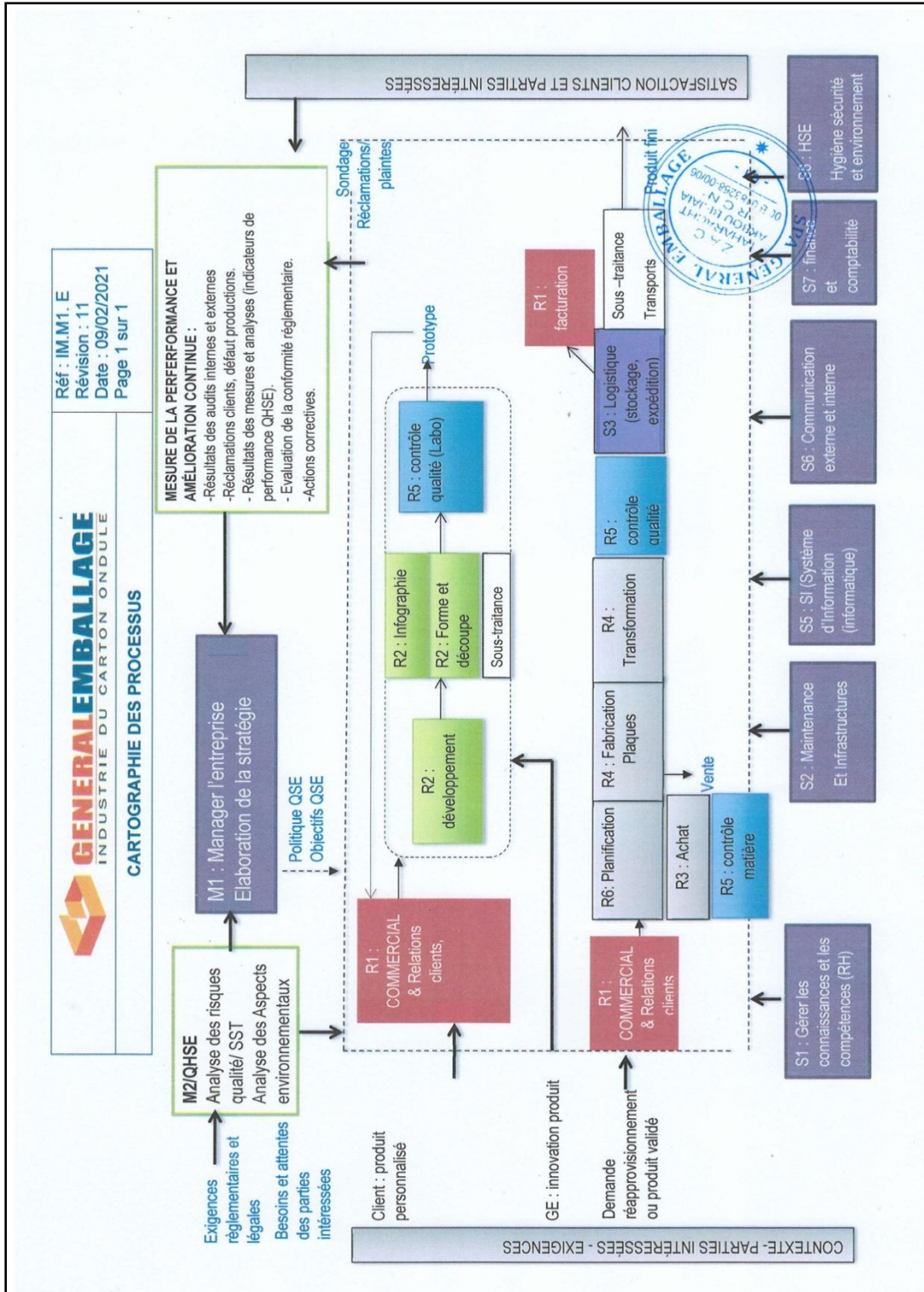
Question 15 : Sur une échelle de 1 à 10 quelle note donneriez-vous à l'efficacité de votre processus SMI ?

Question 16 : Êtes-vous en capacité de répondre aux situations d'urgence ?

Question 17 : Le personnel est-il au courant de l'importance de son implication ? Comment ont-ils réagi à ces nouvelles exigences ?

Question 18 : Vos fournisseurs sont-t-ils certifiés ? Est-ce que ça influence l'efficacité du SMI

Annexe N°3 : cartographie de processus de GE



Résumé

Dans le but d'évaluer l'efficacité du système de management intégré au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE après une année de son installation, nous avons fait un travail de comparaison suite à une enquête menée auprès du personnel et cinq entretiens incluant les pilotes des processus QSE. Les questionnaires administrés au personnel nous ont indiqué les nouveautés et améliorations apportées à leur égard ainsi qu'à l'entreprise, les entretiens quant à eux nous ont permis d'évaluer les efforts et les moyens que la direction a mis en œuvre pour garder le bon fonctionnement de ce système par rapport aux exigences des normes ISO, mais aussi le niveau de contribution de ce système à atteindre les objectifs de cette entreprise, au terme de notre travail de recherche nous avons constaté que la direction et ses collaborateurs étaient impliqués et engagés à respecter les exigences de ce système ce qui a permis d'être plus efficace à la réalisation des objectifs fixés un an auparavant .

Concepts clés : système de management intégré, l'efficacité du système de management intégré, système de management de la qualité, système de management de l'environnement, système de management de la santé et sécurité au travail, Général Emballage

Summary

In order to assess the effectiveness of the integrated management system within the GENERAL EMBALLAGE company after one year of its existence, we carried out a comparison work resulted from a survey conducted among the staff and five interviews including the managers of QSE processes. The given questionnaires to the staff indicated new things and improvements made to them as well as to the company. As to interviews, they allowed us to assess the efforts and the means that the head managers are implemented to keep the good functioning of this system in relation to the requirements of ISO standards, but also the degree of contribution of this system to achieve the objectives of this company. At the end of our work we noted that the management and its collaborators were involved and committed to respect the requirements of this system. Which made it possible to be more efficient in achieving the objectives set a year earlier.

Key concepts: integrated management system, efficiency of the integrated management system, quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system, General Emballage