

# **UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



## **FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des sciences de Gestion.**

*Mémoire de Fin d'Etude*

**Pour l'obtention de diplôme de Master en science de Gestion**

*Option : Management*

**Thème :**

**Les facteurs de réussite d'un système de management intégré :**

**Qualité, Sécurité, Environnement**

**Cas de l'entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)**

**Réalisé par:**

KESSAI Melissa

KISSOUS Amel

**Encadré par:**

Pr : MEZIANI.M

**Année universitaire 2021-2022**

## **Remerciements**

En premier lieu nous tenons à remercier « le bon dieu » pour la volonté et le courage qu'il nous a accordé pour accomplir ce travail.

Nous avons aussi le plaisir de remercier Mr M.MEZIANI pour sa qualité d'encadrement, sa pertinence et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire, et pour tous les efforts qu'il nous a consacré.

Nous tenons à remercier également les membres du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » pour le temps qu'ils ont accordé à notre étude. Nous remercions plus particulièrement Mr B.FERJALLAH et Ibtissame pour leur aide.

Nous remercions les membres de jury pour avoir accepté d'examiner et de juger notre travail.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué, de près et de loin, à la réalisation de ce travail.

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration :

## **A mes très chers parents, à ceux qui ont fait de moi ce que je suis Nasser et Soraya**

Mon cher papa, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices pour m'aider à avancer dans La vie.

Ma chère maman, qui a fait de moi ce que je suis et ne cesse de me soutenir et de m'encourager. Merci pour tout l'amour, l'encouragement

Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et l'amour dont vous m'avez entouré.

## **A mon petit frère Brahim**

Qui m'a soutenu, réconforté, et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail

## **A mes grands-parents paternels Houcine et nedjima:**

Ceci est ma profonde gratitude pour votre éternel amour, que ce travail soit le l'expression des vœux que vous ne cessé de formuler dans vos prières. Que dieu vous préserve santé et lonque vie.

## **A la mémoire de mes grands-parents maternels M.Tahar et Zehira :**

J'aurais souhaité votre présence en ce moment pour partager ma joie, vous êtes toujours dans mon esprit et dans mon cœur. Que vous âme reposent en paix.

## **A mes cousins et cousines**

Plus particulièrement à **Omar** pour son aide et sa contribution à ce travail.

## **A mes tantes et oncles**

Qui ont été toujours à mes côtés, toujours présents pour m'encourager et me soutenir. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

## **A ma binôme Melissa**

Pour son soutien moral, sa pertinence et sa compréhension tout au long de ce projet.

**Amel**

## Dédicace

Je dédie cet humble travail à :

Mes chers parents **KerroucheEldjida** et **Kessai Kaci**, qui peuvent être fiers et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.

Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit.

Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de vous deux.

A Ma chère grand-mère « **Salih**a », que ce modeste travail, soit l'expression des vœux que tu n'as cessé de formuler dans tes prières. Que Dieu te préserve santé et longue vie.

A mes chères frères « **Ouali** » et « **Amine** » et mes chères sœurs « **Numidia** » et « **Dina** » pour l'amour qu'ils me resservent.

Une dédicace spéciale à ma binôme « **Amel** » sans notre esprit d'équipe notre travail n'aboutira pas à ce succès.

A mon cher fiancé « **Anouar** » pour son soutien et son encouragement.

Et à Toute ma famille, à ma belle-famille et à mes chers cousins et cousines.

**Melissa**

## Liste des abréviations

**AFNOR** : Groupe Association Française De Normalisation.

**ANAES** : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé.

**CEI** : Commission électrotechnique internationale.

**CEN** : Comité Européen de Normalisation.

**CPN** : Conférence de placement des navires.

**CNAN** : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation.

**DAM** : Direction Audit et Management.

**DC** : Direction Capitainerie.

**DD** : Développement durable.

**DDD** : Direction domaine et développement.

**DFC** : Direction Finances et Comptabilité.

**DRH** : Direction Ressources Humaines.

**DSI** : Direction des Systèmes d'Information.

**DL** : Direction logistique.

**DMA** : Direction manutention et acconage.

**DR** : Direction Remorquage.

**DZLEP** : Direction Zones Logistiques Extra Portuaires.

**EPB** : entreprise portuaire de Bejaia

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**HSL** :

**ISO** : International Organisation for Standardisation

**IANOR** : Institut Algérien de Normalisation

**MQ** : Management de la Qualité

**ME** : Management environnemental.

**OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series.

**ONP** : Office National des Ports

**PDCA** : Plan, Do, Check, Act.

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**QSE** : Qualité, Sécurité et Environnement.

**SME** : Système de Management Environnemental.

**SMI** : Système Management Intégré.

**SMQ** : Système de Management de la Qualité.

**SMS** : Système de Management de la Sécurité.

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

**SO.NA.MA** : Société Nationale de Manutention.

**SPA** : Société par Actions

**SST** : Santé et Sécurité au travail.

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication.

**UIT** : Union Internationale des Télécommunications.

## Liste des tableaux

Tableau 1: différentes phases d'évolution de la qualité.....	8
Tableau 2 : partage des exigences de la norme ISO 9001:2015.....	22
Tableau 3: les exigences de la norme du système de management de la qualité .....	22
Tableau 4: les exigences de la norme du système de management environnemental .....	34
Tableau 5:les attentes spécifiques des parties intéressées .....	44
Tableau 6 : typologie des processus .....	49
Tableau 7: nature des risques dans un système de management intégré.....	58
Tableau 8 : Réapparition des répondants selon leur catégorie professionnelle.....	80
Tableau 9 : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté .....	81
Tableau 10 : Répartition des répondants selon l'appartenance.....	81
Tableau 11 : répartition des répondants selon leurs connaissances du SMI .....	82
Tableau 12 : répartition des répondants selon leur sensibilisation à la démarche QSE.....	83
Tableau 13 : Répartition des répondants selon leur formation dans le domaine QSE .....	83
Tableau 14 : Répartition des répondants selon le choix de type de management appliqué .....	84
Tableau 15 : répartition des répondants selon les parties intéressées par le SMI .....	84
Tableau 16 : Répartition des répondants selon leur perception des raisons de développement du SMI au sein de l'EPB .....	85
Tableau 17 : Répartition des répondants selon leur perception de rôle de l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMI.....	86
Tableau 18 : Répartition des répondants selon le degré de difficultés retrouvées lors de l'adoption d'un SMI.....	86
Tableau 19 : Répartition des répondants selon le type de difficultés rencontrées dans une démarche QSE.....	87
Tableau 20 : répartition des répondants selon leur perception de l'influence de la satisfaction des parties intéressées sur l'adoption d'un SMI.....	88
Tableau 21 : répartition des répondants selon les actions entreprises par l'EPB pour répondre aux exigences des parties intéressées .....	88
Tableau 22 : répartition des répondants selon l'existence d'un système de management au sein de l'EPB.....	89
Tableau 23 : réparation des répondants selon la contribution de système de management à la réussite de la démarche QSE.....	90

Tableau 24 : répartition des répondants selon la manière dont l'EPB gère ses ressources humaines pour intégrer et réussir la démarche de management intégré.....	91
Tableau 25 : répartition des répondants selon la planification des audits permettant la vérification et l'amélioration de fonctionnement du SMI .....	92
Tableau 26 : répartition des répondants selon la contribution de la revue de direction à la pertinence des processus et à l'efficacité du SMI .....	93
Tableau 27 : répartition des répondants selon les facteurs de réussite du SMI au sein de l'EPB .....	94



## Liste des figures

Figure 1 : développement durable .....	32
Figure 2 : exigences de la norme ISO 14001 :2015 .....	33
Figure 3 : La réparation des exigences de la norme 14001: 2015 sur les étapes (Plan, Do, Check, Act).....	34
Figure 4: enchaînement des processus au sein de l'entreprise.....	50
Figure 5: cartographie de management .....	52
Figure 6: roue de Deming.....	55
Figure 7 : processus de la gestion des risques .....	59
Figure 8 : organigramme de l'EPB .....	70

# Sommaire

REMERCIEMENTS

DEDICACE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE ..... 1

## CHAPITRE 01

CADRE THEORIQUE DE SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE.

INTRODUCTION : ..... 5

1. NOTION GENERALES ET DEFINITIONS : ..... 6

2. LES SYSTEMES DE MANAGEMENT : QUALITE – SECURITE

ENVIRONNEMENT ..... 17

3. SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE : ..... 42

CONCLUSION DU CHAPITRE 01 : ..... 63

## CHAPITRE 02

FACTEURS DE REUSSITE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT

INTEGRE (CAS EPB)

INTRODUCTION ..... 65

1. PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ..... 66

2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE AU SEIN DE L'EPB : .... 75

3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE A ADOPTER ET L'ANALYSE  
DES RESULTATS : ..... 78

CONCLUSION DU CHAPITRE 02 : ..... 97

CONCLUSION GENERALE ..... 98

BIBLIOGRAPHIE .....	101
ANNEXES.....	109

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

---

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder leurs parts de marché, répondre à leur clientèle de plus en plus exigeante, satisfaire les besoins de leur personnel,... Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité et de coût minimum mais aussi elles doivent répondre aux nouvelles contraintes notamment celles liées au respect de l'environnement et de santé/sécurité.

En effet, la recherche de la performance dans un monde économique impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, afin de s'adapter au changement qui se traduit par la mondialisation des marchés, l'accélération des nouvelles technologies de l'information, l'accroissement de la complexité et des exigences des clients.

A cet égard, la recherche de la flexibilité ne peut être optimale qu'avec l'intégration des différents systèmes de l'entreprise notamment le système de management de la qualité qui suit la norme ISO 9001, le système de management environnemental suivant la norme ISO 14001, le système de management de la sécurité au travail OHSAS 18001. Par conséquent un système de management intégré est un système qui permet d'établir et de déployer les objectifs de l'entreprise en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail, visant de démontrer sa transparence et renforcer la confiance auprès de toutes les parties intéressées avec qui elle interagit.

Bien que l'importance de déploiement du SMI dans une organisation est évidente et les bénéfices sont nombreux. En revanche, ceci ne peut être qu'avec l'existence de certains facteurs qui constituent la base de réussite d'un système de management intégré.

Adopter les principes de l'amélioration continue et développer une démarche QSE requiert un investissement en temps et moyens capable de produire des effets positifs à condition toutefois d'accorder une attention toute particulière aux facteurs clés qui en conditionnent le succès.

Dans ce contexte, nous nous fixons comme objectif, à travers ce mémoire, d'identifier les facteurs clés que l'EPB s'est appuyée pour mettre en place un SMI.

A travers cette étude, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **la réussite du SMI (qualité, sécurité, environnement) mis en place par l'entreprise portuaire de Bejaia dépend-elle de la présence de certains facteurs clés ?**

## **Introduction générale**

---

Pour répondre à la problématique, nous avons émis au préalable trois hypothèses à vérifier :

**Hypothèse1** : l'engagement de la direction générale au niveau de l'EPB pour concevoir une démarche QSE, mène au succès de cette démarche.

**Hypothèse2** : la participation active des employés à la résolution des problèmes liés à la qualité, à sécurité, et à l'environnement contribue à la réussite du SMI au sein de l'EPB.

**Hypothèse3** : l'écoute et la prise en compte des attentes des parties intéressées, permettent d'alimenter et de réussir la démarche QSE.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- La première phase consiste en une investigation théorique qui de nature à nous permettre de comprendre et à maîtriser les concepts de base de SMI et les différents concepts qui en découlent. Ainsi nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, et des sites internet, etc.
- La deuxième partie est liée à la réalisation de l'enquête de recherche. l'approche adoptée pour la collecte de données est quantitative. Ainsi, nous avons réalisé un questionnaire que nous avons distribué au niveau de l'entreprise de Bejaia.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses citées précédemment. Pour se faire, on a divisé notre travail en deux chapitres. Le premier chapitre traitera le cadre théorique et se subdivisera en trois sections. Dans la première section nous évoquerons les notions générales sur la certification, la normalisation, et les définitions relatives au SMI. Dans la seconde de ces sections, nous présenterons séparément les trois systèmes (Qualité, Sécurité, Environnement), leurs finalités, leurs principes et exigences, ainsi que l'évolution de chacune des normes qui composent ces systèmes. Et dans la troisième, nous parlerons en détail du SMI en exposant notamment les parties intéressées par ce dernier, les pratiques communes entre les trois systèmes (QSE), et facteurs clés pouvant contribuer à la réussite de sa mise en place.

Le deuxième chapitre quant à lui traitera le cadre empirique de notre recherche, il est composé de trois sections également. Dans un premier temps, nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil, dans un second temps, nous présenterons la démarche QSE adoptée par l'EPB. En fin, nous analyserons et interpréterons les résultats de l'enquête effectuée au niveau

## **Introduction générale**

---

de l'entreprise portuaire de Bejaia dans le but d'affirmer ou d'infirmier nos hypothèses et répondre à la problématique de notre recherche.

## **CHAPITRE 01**

# **Cadre théorique de système management intégré.**



**Introduction :**

Le système de management intégré est un concept qui a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences de la qualité, sécurité et environnement. Dans le but de satisfaire toutes les parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riveraines ...etc.). Le développement des organisations de normalisation et de certification et l'accroissement du nombre de labels et certification attestent de l'intérêt accordé par les entreprises à l'amélioration de la qualité de leurs produits et leurs organisations ainsi que le respect de l'environnement et le développement de la sécurité au travail.

Ce présent chapitre s'articule autour de trois sections, la première sera consacrée à l'approche théorique du SMI ou nous allons exposer les notions de base qui nous servirons tout au long de notre travail, la deuxième section traitera séparément les trois systèmes de management intéressés par notre étude (qualité, sécurité, environnement), la troisième sera réservée au SMI, ses pratiques communes, et ses facteurs de réussite.

## **1. Notion générales et définitions :**

### **1.1 Système de management**

Depuis longtemps, la bonne santé financière de l'entreprise et la fabrication des produits innovants représentaient les conditions de réussite ou de l'échec d'une entreprise. Avec le temps, d'autres indicateurs de succès ont été intégré tel que la performance du processus et la satisfaction de toutes les parties intéressées de l'entreprise. Ce que a mené l'apparition d'un nouveau concept appelé système de management.

Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs dont fait partie la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines. Le niveau de complexité du système de management dépend de chaque organisation. Dans les petites et moyennes entreprises (PME) un fort leadership qui fournit les bonnes directives et explique à chacun des employés la manière de procéder est suffisant pour atteindre les objectifs fixés sans avoir besoin d'une documentation approfondie. Mais lorsque le domaine d'activité est complexe, afin d'assurer ses objectifs organisationnels et respecter ses obligations légales, l'entreprise nécessite d'établir une documentation approfondie et des moyens de maîtrise importants.

Selon la norme ISO 9001:2015 le système de management est un ensemble d'éléments corrélés au sein d'un organisme. Ils sont utilisés pour établir des processus pour atteindre des objectifs. Ces objectifs sont préalablement définis par ou en déclinaison de la politique de l'organisme.

Il peut aborder une seule ou plusieurs disciplines, par exemple management de la qualité, de la sécurité ou environnemental.

### **1.2 Notion de la qualité:**

Définir la notion de qualité demeure difficile. La qualité ne cesse d'être évoquée par les entreprises et souhaitée par les consommateurs. Elle est devenue un objectif important pour toute entreprise souhaitant satisfaire les besoins de ses clients et faire face à ses nouveaux enjeux.

**Définition de la qualité :** d'après AFNOR selon la norme X 50 – 120 « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristique d'un produit ou services qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».<sup>1</sup>

Les utilisateurs peuvent être des particuliers, des entreprises, d'autres postes de travail,... les besoins doivent être traduits et formulés lors de chaque étape nécessaires à la réalisation du produit (définition, conception, exécution et utilisation).

La qualité ne signifie pas forcément la simple conformité des produits aux normes, tant que le client pourra rejeter le produit s'il trouve une difficulté dans l'utilisation de celui-ci. Mais comme l'affirme Philip CROSBY : «La qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau»<sup>2</sup>

Selon la norme ISO 9001 version 2008, « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées »<sup>3</sup>

La qualité ne peut être abordée sans parler de son prix puisque ces deux éléments sont indissociables pour le consommateur. Une autre idée a été proposée par Philip CROSBY en considérant que « La qualité, c'est gratuit. Elle ne coûte rien mais ce qui coûte, c'est l'absence de qualité, c'est-à-dire toutes les activités qui ont pour conséquences que les choses ne sont pas faites comme il faut du premier coup »<sup>4</sup>

L'évolution de la qualité a connu trois stades :

- **Le contrôle qualité** « c'est l'activité tel que mesurer et examiner une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiés en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques ».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Marie CHATELET, Méthodes productives et qualité, 32 Bague, Paris (15ème), ellipse / édition

Marketing S.A, 1996, 12p.

<sup>2</sup> Philip CROSBY (1986), la Qualité, c'est gratuit [Qualityisfree, 1979], Edition Economica, 313p,

<sup>3</sup> Norme ISO 9001 version 2008 : Système de management de la qualité – Exigences

<sup>4</sup> Philip CROSBY (1986), la Qualité, c'est gratuit [Qualityis free, 1979], Edition Economica, 313p,

<sup>5</sup> Extrait de la norme iso 8402 : 1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

- **L'assurance qualité** élargit la responsabilité du contrôle qualité à l'ensemble des maillons du processus de production.

Le terme assurance de la qualité englobe l'ensemble planifié et systémique de toutes les actions destinées à donner la confiance adéquate que tous les produits ou services requis respectent les exigences contractuelles et juridiques appropriées.

- **La qualité totale (management de la qualité)** d'après ISO 9000 version 2000, le management de la qualité est « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

La qualité totale est une méthode cherchant à améliorer continuellement la qualité, prix et délais tout en éliminant les défauts dans tous les processus d'activité de l'entreprise y'est compris les processus d'affaire avec les fournisseurs et les distributeurs des produits, (zéro défaut ou dysfonctionnement).

Tableau 1: différentes phases d'évolution de la qualité

<b>Concept</b>	<b>sujet concerné</b>	<b>Effet pour le client</b>	<b>Objectif</b>
<b>Contrôle qualité</b>	Produit	Satisfaction à posteriori (après l'utilisation du produit)	Conformité du produit à la fin du processus de production
<b>Assurance qualité</b>	Produit Organisation	Confiance à priori (avant l'utilisation du produit)	Assurance que le produit est à priori conforme aux besoins des clients
<b>Qualité totale</b>	Produit Organisation Parties intéressées	Satisfaction à posteriori et à priori	Qualité totale

Source : cours du Dr MEZIANI Mustapha « polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 v 2000 et 2008 ».

### **1.3 Notion de l'environnement :**

L'environnement est un système formé par des éléments naturels et artificiels interdépendants, lesquels ont tendance à être modifiés par l'action humaine. Il s'agit du milieu

qui conditionne le mode de vie de la société et qui englobe les valeurs naturelles, sociales et culturelles qui existent dans un lieu et à un moment donné.

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques... qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle-ci.

#### **1.4 Notion de la sécurité :**

La notion de santé et de sécurité est liée au danger et au risque. Ce sont deux termes qui peuvent avoir des conséquences atroces sur les individus et sur les entreprises si on ne les prend pas en charge correctement. Le danger peut être considéré comme toute source potentielle de dommage à l'égard d'une chose ou d'une personne.

Chaque entreprise est tenue de protéger la santé des travailleurs ainsi que d'assurer leur sécurité lorsqu'ils sont en situation de travail. Ces notions renvoient donc à une politique de prévention sur les risques professionnels.

#### **1.5 Normalisation et certification :**

##### **1.5.1 Normalisation :**

Selon F.CABY et C. JAMABRT « allant de pair avec la généralisation des échanges, elle a connu une extension rapide, nationale et internationale, après la seconde guerre mondiale. Elle reste d'actualité d'aujourd'hui : en effet, dans un contexte de guerre économique, face à la technicité de plus en plus pointue des produits ainsi qu'à leur complexité croissante, la norme confère un avantage stratégique à celui qui parvient à faire adopter son standard ». <sup>6</sup>

Selon Christian MARIA « Le rôle de la normalisation est de fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux. Ces documents servent de base aux relations entre partenaires économiques ». <sup>7</sup> Ces références servent à :

- La compréhension mutuelle par la définition du vocabulaire technique, des unités, des grandeurs, des symboles.
- Fixer des caractéristiques techniques en fonction des objectifs de santé, de sécurité, et de protection de l'environnement.

---

<sup>6</sup> F.CABY, C.JAMBART, « la qualité dans les services : fondements, témoignages, outils », 2<sup>ème</sup> édition, 49, rue Héricart, 75015 Paris, Edition Economica, 22p.

<sup>7</sup> Christian MARIA, « la qualité des produit industriels », 1<sup>ère</sup> édition, imprimerie GAUTHIER-VILLARS, Paris, DUNOD, 1991, 82p.

- Définir les règles facilitant les transactions entre clients et fournisseurs : type de devis, de contrat, d'appel d'offre.

### **1.5.2 Certification :**

F.CABY et C.JAMBART définissent la certification comme « est un acte majeur dans la vie d'une entreprise qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000 (normes définies par l'internationale standard organisation définissant le système de management de la qualité) ». <sup>8</sup>

La certification est un instrument utile qui, en démontrant que le produit ou service répond aux attentes des clients, renforce la crédibilité de l'entreprise.

Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle.

Le certificat est donc bénéfique pour l'organisation c'est un moyen pour répondre aux attentes des clients. Il renforce la compréhension du personnel de l'importance de sa contribution et de son rôle ; aussi il identifie des interfaces entre les différentes fonctions. Il permet de réduire ainsi les risques et les blocages.

Un certificat qualité est dans la plus part des cas délivré pour 3 ans, et il est renouvelable. Pendant cette période de trois ans, l'organisation s'engage à rester en conformité avec l'exigence de la norme choisie. L'organisation devra mettre en place des audits internes réguliers. Un audit annuel de suivi par l'organisme certificateur aura lieu afin de contrôler le niveau de conformité de l'organisation et le maintien de la certification.

### **1.5.3 Organisme de certification :**

Les organismes de certification sont des organismes indépendants qui interviennent dans le cadre de la certification des organisations. Ils vérifient que l'organisation est conforme aux exigences de la norme qui doit être vérifiée et livrent le certificat demandé. Ils sont eux même contrôlés par des organismes d'accréditation comme [CORFAC]<sup>9</sup> en France.

---

<sup>8</sup> F.CABY, C.JAMBART, « la qualité dans les services : fondements, témoignages, outils », 2ème édition, 49, rue Héricart, 75015 Paris, Edition Economica, 65p.

<sup>9</sup> CORFAC (Le comité Français d'accréditation) : est une association à but non lucratif, créée en 1994 pour contrôler et attester la compétence et l'impartialité des organismes de certification.

Le choix de l'organisme de certifications dépend de sa notoriété. Ainsi il est pertinent de s'orienter vers un organisme connu ou reconnu par les clients de l'entreprise, de son expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise (les compétences techniques des auditeurs : CV, expériences, ...), l'accréditation de l'organisme de certification est aussi un critère pour le choisir. L'organisme certificateur peut avoir une ou plusieurs accréditations correspondant à différentes normes.

Les deux plus gros certificateurs sont [Bureau Veritas Certifications]<sup>10</sup> et [Afnor]. Le premier a une forte connotation internationale, le second est très connu et reconnu en France.

### **1.6. La norme du système de management**

Les normes de système de management soutiennent les fonctions de gouvernance et de direction, à tous les niveaux. Elles sont conçues pour être largement applicables à l'ensemble des secteurs économiques (ou à certaines d'entre eux de manière spécifique) de même qu'à des organisations de type et de taille variés et à des conditions géographiques, culturelles et sociales diverses. Les normes de système de management peuvent être considérées comme des documents généraux permettant d'assurer la bonne gouvernance d'une organisation.

#### **1.6.1 Définition de la norme**

Ce qui différencie dans une large mesure l'homme de l'animal, c'est le contrôle de son environnement, en particulier la production d'outil et leur usage. Au début de notre première ère les Romains normalisaient l'écartement des roues de leurs chariots en même temps qu'ils uniformisaient leur réseau routier.

Comment parler un langage commun et harmoniser les pratiques ? «La norme est un document qui fait référence. La norme est la concrétisation d'un savoir et d'un savoir-faire reproductibles, reconnus et acceptés ». <sup>11</sup>

La norme autorisera d'importants gains de temps. Cependant elle doit être choisie et appliquée de façon volontaire, sinon elle sera un règlement.

Selon le dictionnaire « la Toupie » une norme est un ensemble de caractéristiques décrivant et régissant un domaine particulier un objet, un produit, un être.

---

<sup>10</sup> Bureau Veritas Certifications : c'est un bureau de certification qui audite des milliers d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs, en France et à l'étranger.

<sup>11</sup> Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management, 844p.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et son partenaire, la Commission électrotechnique internationale (CEI), définissent une norme de la façon suivante : « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

Les normes peuvent être élaborées par des organismes nationaux, régionaux ou internationaux à activités normatives, ainsi que par des entreprises ou d'autres organismes pour leur propre usage interne. Elles peuvent être également élaborées par des ministères gouvernementaux en vue d'étayer des règlements. Le présent module s'intéresse essentiellement aux normes produites par les organisations internationales de normalisation que sont l'ISO et la commission électrotechnique internationale (CEI) et leurs membres nationaux.

Les normes ISO 9000 ont été originellement écrites en 1987 par le comité technique, applicable à tout secteur économique.

En 1994, ces normes ont été révisées afin de mieux satisfaire les besoins des utilisateurs.

Ainsi ISO 9000 version 2000 faisant partie de la famille ISO 9000 et porte essentiellement sur le processus permettant de réaliser un service ou un produit, alors que la norme ISO 9001 : 1994 été essentiellement centré sur le produit lui-même.

Les plus importantes de ces normes sont citées ci-après :

- ISO 9000 :2000 : Système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 9001 :2000 : Système de management de la qualité – exigences.
- ISO 9004 :2000 : Système de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- ISO 19011 : Lignes directrices relatives aux audits de système de management de qualité et environnementale.

En France, comme dans le monde, la certification selon ces normes a connu un développement exponentiel.

Nouvelle venue de la normalisation systèmes, la série ISO 14000 se rapporte au management environnemental. Elle comprend cinq normes :



- ISO 14001 : 1996 : Système de management environnemental : spécification et lignes directrices pour son utilisation.
- ISO 14004 : 1996 : Système de management environnemental – lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre.
- ISO 14010 : 1996 : Lignes directrices pour l’audit environnemental – principes généraux.
- ISO 14011 : 1996 : Lignes directrices pour l’audit environnemental – procédures d’audit – audit des systèmes de management environnemental.
- ISO 14012 : 1996 : Lignes directrices pour l’audit environnemental – critères de qualification pour les auditeurs environnementaux.

Des normes ISO 18000 sont annoncées, relatives à la sécurité.

Dans le domaine de la santé, les pouvoirs publics Français ont créé l’agence nationale d’accréditation et d’évaluation en santé (ANAES). Celle-ci a pour mission de mettre en place la procédure d’accréditation des établissements de santé.

Une norme est donc une spécification technique approuvée par un organisme reconnu de normalisation. Elle est élaborée en recherchant un consensus parmi l’ensemble des acteurs d’un marché : producteurs / fabricants, laboratoires, pouvoirs publics, utilisateurs, consommateurs. Elle a pour objectif :

- La satisfaction des producteurs et des clients à propos de la qualité, du coût, des délais, des performances ;
- L’amélioration des communications et des échanges, aussi bien dans le domaine des idées ou concepts que dans le domaine des produits et des services ;
- La satisfaction aux exigences réglementaires.

Les exigences réglementaires sont imposées par l’Etat et concerne en particulier la sécurité et le respect de l’environnement. Ces exigences permettent ainsi de simplifier et de clarifier les relations entre entreprises : d’une part, de développer les marchés en harmonisant les pratiques et en réduisant les obstacles techniques aux échanges et, d’autre part de clarifier les transactions, notamment par une meilleure définition des besoins.

La norme exerce son influence dans des espaces différents : l’espace national, l’espace régional, l’espace international.

- Au niveau national, un organisme coordonne l'activité de normalisation. En France par exemple l'AFNOR (Association Française de Normalisation) édite les normes Française.

En Algérie c'est l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) il représente l'Algérie auprès de l'organisation Internationale de Normalisation ISO, il est chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes Algériennes, l'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de la qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur, l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

- Au niveau régional, tel l'Europe l'organisation devient plus complexe. Le CEN (Comité Européen de Normalisation), à Bruxelles, composé des 18 instituts nationaux de normalisation Européens qui édite les normes.
- Au niveau international, les normes sont définies par l'ISO (organisation internationale de normalisation).

### **1.6.2 L'organisation internationale de normalisation ISO :**

L'organisation internationale de normalisation est une organisation non gouvernementale, née officiellement le 23 février 1947, éditrice de plus de 19500 normes internationales. Elle coordonne, par le biais de son secrétariat central de Genève en Suisse, un réseau d'instituts nationaux de normalisation qui compte actuellement plus de 159 pays. Chaque pays est présenté par un membre.

Chaque membre peut participer à l'élaboration d'une norme qu'il juge nécessaire pour son pays et a droit à un vote quelle que soit la taille du pays.

« L'ISO est le plus grand éditeur et producteur mondiale de normes internationales, se présente comme une organisation sans but lucratif dont l'objet est d'offrir une procédure permettant à des acteurs de créer une norme en fonction des besoins du marché ».<sup>12</sup>

Selon Thierry CRIGNOU (responsable du pôle relations institutionnelles internationales à l'association française de normalisation AFNOR), l'ISO a pour mission de favoriser le développement de la normalisation dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les

---

<sup>12</sup> RUWET, C. 2010. Que représentent les STAKEHOLDERS ?. Revue Française de science politique. Vol. 60. 8p.

échanges de marchandises et les prestations de service et de réaliser une entente dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques.

Elle a une vocation générale et son domaine d'activité n'est formellement borné que par celui de l'organisation sœur qu'est Commission électrotechnique internationale (CEI) et celui de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT).

- Commission électrotechnique internationale : fondée en 1906, la CEI est la principale organisation mondiale qui élabore et publie des normes internationales pour tous ce qui a trait à l'électricité, l'électronique, et la technologie apparentée. Ces domaines sont regroupés sous le vocable électro technologie.
- Union internationale des télécommunications : c'est l'institution spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication (TIC). Fondée en 1865 en vue de faciliter la connectivité internationale des réseaux de communication, l'UIT attribue dans le monde entier des fréquences radioélectriques et des orbites de satellite, élabore les normes techniques qui assurent l'interconnexion harmonieuses des réseaux et des technologies et s'efforce d'améliorer l'accès aux TIC pour les communautés mal desservies partout dans le monde.

Pour revendiquer la conformité à une norme, une organisation doit démontrer qu'elle répond aux exigences définies. Le rassemblement de telle preuve s'effectue généralement par le biais d'un audit.

### **1.7. Définitions relatives au management intégré :**

**Audit** : « l'audit est l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des norme ». <sup>13</sup>

**Exigence** : d'après l'ISO 9000 :2005 l'exigence est un besoin ou attente formulé, habituellement implicite ou imposé.

**Conformité** : satisfaction aux exigences. Afin qu'un produit soit conforme, il convient donc de s'assurer qu'il satisfait les réglementations qui le concerne.

---

<sup>13</sup>J.-C. BECOURT, H. BOUQUIN, « audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité », 2<sup>ème</sup> édition, 49, rue Héricart, 75015 Paris, Edition Economica, 12p.

**Non-conformité :** c'est la non satisfaction d'une exigence, ou toute irrégularité entre le produit livré et les exigences contractuelles définies entre l'entreprise et son client : spécifications, plans, processus, instructions, etc. Une non-conformité mal gérée peut avoir de sérieuses conséquences, particulièrement sur les coûts associés à la reformulation, à la chute de la satisfaction client ou à la perte d'une certification.

**Satisfaction :** il s'agit du sentiment ou de l'attitude qu'un consommateur a concernant un produit, une marque ou un service proposé par une entreprise définie. La satisfaction est positive lorsque les besoins et les attentes du client sont comblés.

**Besoin :** un manque de ce qui est perçu comme nécessaire.

**Attente :** le besoin est un état de désir. Lorsqu'un individu éprouvant un besoin est capable de décrire l'élément ou la prestation pouvant y répondre on parle alors de l'attente.

**Facteur :** un agent ou un élément qui concourt à un résultat.

**Accréditation :** confirmation par une tierce partie, reconnaissant formellement qu'un organisme d'évaluation de la conformité possède la compétence d'exécuter des tâches spécifiques d'évaluation de la conformité (selon la norme ISO/CEI 17000, Chiffre 5.6).

**Démarche qualité :** Une démarche qualité est une méthodologie mise en œuvre en vue de réaliser les objectifs qualité d'un organisme. Elle permet de concevoir, d'entretenir et d'améliorer un système de management de la qualité ; c'est donc une opportunité d'amélioration de l'organisation, des méthodes de travail et des produits/prestations d'un organisme. Chaque organisme met en œuvre sa démarche qualité en tenant compte de son environnement, des enjeux liés à cet environnement, de ses objectifs, de ses activités et des moyens disponibles.

**Amélioration continue:** né en 1996, processus récurrent d'enrichissement du système de management afin d'obtenir des améliorations de la performance globale en cohérence avec la politique de l'organisme.

**Revue de direction :** est une réunion planifiée, qui se déroule au sein de l'organisme pour faire le point sur son système de management. Cette revue est une exigence de nombreuses normes de management.

## 2. Les systèmes de management : Qualité – sécurité environnement

### 2.1 Le système de management de la qualité (SMQ) :

#### 2.1.1 Définition :

Système de management de la qualité (SMQ), est la mise en œuvre des objectifs et de la politique qualité, nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des processus de l'entreprise.

« Un Système de Management de la Qualité, SMQ, est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation ». <sup>14</sup>

Selon ISO 9000 :2005 « le système de management de la qualité est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». <sup>15</sup>

Ce type de management s'adresse à tous les niveaux de l'entreprise et à toutes les étapes de création et de commercialisation d'un bien ou d'un service.

Mettre en place un management de la qualité au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une application globale, il faut que l'ensemble du personnel soit concerné par la qualité des produits et des services .L'esprit qualité doit donc recouvrir chaque fonction de l'organisation et se développer dans tous les processus en s'ajoutant aux autres objectifs de l'entreprise, à savoir : réduction des coûts et des délais, augmentation de la productivité, amélioration de la flexibilité, etc.

#### 2.1.2 Finalité :

L.LEVEQUE et S.MATHIEU évoquent la finalité de management de la qualité dans leur ouvrage « Les du management intégré » comme suit : « La démarche d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 est au service de la finalité de l'entreprise et doit contribuer à la satisfaction du client par :

- La fourniture d'un produit/service répondant en permanence à ses attentes explicites et implicites ;

---

<sup>14</sup> « Mettre en place une démarche qualité ». Ooreka entreprise.fr. Christophe Poupinel 2007 [17 mai 2022]. Disponible sur : <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>

<sup>15</sup> ISO 900 :2005

- L'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour la conception, la réalisation et la mise à disposition du produit au client ». <sup>16</sup>

### **2.1.3 L'évolution de la norme 9001 :**

Depuis les années 30-40 les entreprises industrielles se sont intéressées à la qualité en mettant l'accent sur le contrôle qualité du produit fini. A partir des années 60-70, la notion d'assurance qualité ne s'applique plus uniquement au produit fini mais à tous les processus de la chaîne de production. Dès les années 80, l'assurance qualité a connu un développement dans son domaine d'application, elle ne se limite plus à l'activité de production, la qualité totale s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise et s'élargit à l'ensemble du personnel.

En 1987, l'organisation internationale de normalisation publie une série de normes sur l'assurance qualité. La série ISO 9000 comprenant trois normes (ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003) permettant d'accéder à une certification de système, et la norme ISO 9004 donnant les lignes directrices pour la mise en place de l'assurance qualité.

En 1994, une première révision des normes ISO 9000 vient pour compléter la précédente avec l'intégration de nouvelles exigences, et notamment les actions préventives. Néanmoins, il s'agit encore d'une norme d'assurance qualité avec les caractéristiques suivantes :

- Exigences de formalisation de procédures ;
- Pas d'exigences d'indicateurs de mesure ;
- Exigence de fournir le produit attendu sans autant s'assurer que le client est satisfait.

La deuxième révision, en 2000, a mis l'accent sur plusieurs aspects non exigés dans la version précédente. Tout d'abord, la recherche continue de la satisfaction du client et l'exigence des indicateurs. Ensuite, dans un objectif de simplicité et d'accessibilité pour les entreprises, les normes (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011) ont été rassemblées en une seule norme certifiable (ISO 9001).

Le passage de la version 1994 à la version 2000 de la norme ISO 9001 se traduit par une intégration plus large de la qualité totale, notamment l'implication du personnel, l'amélioration continue, l'approche processus et l'orientation client.

---

<sup>16</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU, Les clés du Management intégré, 93571 Saint DENIS La Plaine Cedex, AFNOR, 2003, 15p.

- **L'orientation client** qui vise à renforcer la prise en compte de la « voix du client dans l'entreprise ».
- **L'approche processus** qui incite à raisonner de façon transversale, à se focaliser sur les résultats et la création de valeur ajoutée pour le client et les autres parties intéressées.
- **L'amélioration continue** pour favoriser l'accroissement durable des performances de l'entreprise et l'intégration d'une vraie culture PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- **L'implication du personnel** pour affirmer le rôle essentiel des acteurs dans le succès de l'entreprise.

En 2008 est apparue la version en vigueur de la norme ISO 9001. D'une part, l'objectif de cette révision mineure visait à améliorer la compréhension de la norme. D'autre part, il s'agissait d'accroître la compatibilité avec la norme ISO 14001 relative aux systèmes de management environnemental. Cette révision de la norme n'a apporté aucun changement, aucune exigence n'est ajoutée, elle a apporté quelques explications, ou des précisions sur les exigences.

La version 2015 de la norme ISO 9001 est annoncée sans rupture nette mais prenant en compte de nouvelles tendances (l'approche processus, l'approche par les risques, et l'amélioration continue. Plusieurs changements sont effectués dans le contexte des exigences (ISO 9001 :2015) :

- Le leadership est au cœur des activités,
- Les organisations devront identifier les risques et les opportunités afin d'avoir un impact sur la réalisation du produit/service ou sur l'atteinte des objectifs, et prévoir des mesures pour maîtriser ces risques et opportunités
- Les communications internes et externes constituent désormais une exigence avec une importance accrue liée à la sensibilisation du personnel de l'organisation pour être au courant de la politique de la qualité, des objectifs, et de leurs contributions au système de management de la qualité.
- La documentation du système qualité comporte moins d'exigences. C'est à l'organisation de décider des informations qu'elle souhaite conserver, et comment les contrôler et les mettre à jour. Elle n'exige pas par exemple le manuel qualité sous l'ancienne forme.

#### 2.1.4 Les principes de système de management de la qualité :

La nouvelle version d'ISO 9001 :2015 comprend 7 principes qui servent pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à un autre et d'évoluer au fil du temps.

- **L'orientation client :** le principal objectif de management de la qualité, est de satisfaire les exigences des clients. Il convient donc pour tout organisme souhaitant fidéliser le client, améliorer son image de marque, et augmenter ses ventes et ses parts de marché mettre en œuvre une démarche qualité d'identifier les clients directs et indirects auxquels il s'adresse, comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, de ses clients, lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients, Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.
- **Le leadership :** les dirigeants établissent la finalité et les orientations, encouragent l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme, créent un environnement interne dans lequel le personnel s'implique facilement dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
- **L'implication du personnel :** un personnel compétent, et impliqué à tous les niveaux de l'organisme, va lui permettre d'améliorer sa capacité de création de **la valeur**. La reconnaissance, l'amélioration des compétences, le partage de connaissances et de l'expérience sont des actions qui facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'entreprise.
- **L'approche processus :** L'approche processus décrit l'organisation pour fonctionner comme un système cohérent. Cela signifie que les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés en vue d'atteindre des résultats cohérents et prévisible, et d'optimiser le système et ses performance par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter fonctionnels. Dans cette approche, le processus utilise des intrants (pouvant aller d'un processus vers un autre) pour produire un résultat visé.
- **L'amélioration :** Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration, y'est compris l'amélioration de la performance des processus, et de la satisfaction des clients, l'amélioration de la recherche et de la détermination des



causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives, et de l'anticipation des risques internes et externes.

- **Prise de décision fondée sur des preuves :** La qualité de la décision, dépend des données et des sources d'informations sur lesquelles elle s'est basée. Il est donc important d'analyser les faits, les preuves et les données à l'aide des méthodes appropriées, et de s'appuyer sur des informations fiables et objectives pour réduire l'incertitude lors des prises de décision.
- **management des relations avec les parties intéressées :** Les parties intéressées sont tous les acteurs qui peuvent influencer sur la performance d'une organisation. A cet effet l'organisation doit gérer ses relations avec les parties intéressées, en prenant compte des opportunités et des contraintes liées à chacune de ces parties, de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

### **2.1.5 Les exigences du système de management de qualité ISO 9001/2015**

La nouvelle version de 2015 est divisé en 10 chapitre et chaque chapitre est divisé à son tour en plusieurs sous chapitres. Les exigences de la norme sont 309 mais ces 60 exigences sont parmi les plus importantes.

Le tableau suivant présente la répartition des 309 exigences des articles 4 à 10 de l'ISO 9001 :2015.

Tableau 2 : partage des exigences de la norme ISO 9001:2015

Exigences ISO 9001 : 2015				
N°	Article	Cycle PDCA	Exigences N°	Nombre
4	Contexte	planifier (Plan)	1 ÷ 24	24
5	Leadership	Planifier (Plan), Dérouler (Do), Comparer (Check), Agir (Act)	25 ÷ 50	26
6	Planification	Planifier (Plan)	51 ÷ 77	27
7	Support	Dérouler (Do)	78 ÷ 120	42
8	Réalisation	Dérouler (Do)	121 ÷ 248	128
9	Performances	Comparer (Check)	249 ÷ 291	43
10	Amélioration	Agir (Act)	292 ÷ 309	18
Total				309

Source : [www.pqb.fr](http://www.pqb.fr)

Dans le tableau suivant, nous allons présenter brièvement les différents chapitres de la norme ISO 9001 :2015, et déduire les exigences afférentes à chacun.

Tableau 3: les exigences de la norme du système de management de la qualité

Chapitre	Sous chapitre	Contenu
<b>1. Domaine d'application</b>		La présente norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme : doit montrer son attitude à fournir des produits et des services conforme aux exigences

		des clients et celle de la norme Toutes les exigences de la norme sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quelle que soit son type ou sa taille
<b>2. Références normatives</b>		Aucune norme
<b>3. Terme et définition</b>		Sont présentés dans la norme ISO 9001 :2015
<b>4. Contexte de l'organisme</b>	<p>4.1. compréhension l'organisme et son contexte.</p> <p>4.2. compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés.</p> <p>4.3. détermination du domaine d'application du SMQ.</p> <p>4.4. système de management de la qualité et ses processus.</p>	<p>- comprendre les enjeux interne et externe pertinent par rapport à la finalité de l'entreprise, pour rester vigilant et pouvoir s'adapter aux fluctuations de l'environnement</p> <p>- identifier les parties intéressées et comprendre leurs besoins et attentes, pour pouvoir les satisfaire sur le long terme</p> <p>- le domaine d'applicable doit indiquer tous les produits et service proposés par l'organisme en prenant compte les enjeux internes et externes, et les exigences des parties intéressées</p> <p>- décrire les activités de l'entreprise à travers des processus, en tenant compte</p>

		des risques et opportunité pour chaque processus afin de mettre en place des actions face aux risques et saisir les opportunités d'amélioration des processus et du SMQ, en assurant les ressources nécessaires au bon fonctionnement de ces processus, et en déterminant des méthodes pour surveiller, évaluer, et modifier les processus lorsque c'est nécessaire
<b>5. Leadership</b>	5.1. leadership et engagement 5.2. politique 5.3. rôle, responsabilité et autorité	- l'entreprise doit montrer son engagement envers son système et ses client en identifiants les opportunités, la concurrence, les faiblesses - il faut que l'entreprise établisse une politique qualité définir l'objectif qualité, la politique doit être communiqué, comprise et appliquée au sien de l'entreprise - l'entreprise doit s'assurer que les responsabilités sont attribuées, communiquées et comprises au sien de l'entreprise.
<b>6. Planification</b>	6.1. action face aux risques	- Planification des actions

	<p>6.2. objectifs qualité 6.3. planification des modifications</p>	<p>face aux risques et aux opportunités afin de d'augmenter les impacts bénéfiques et de diminuer ceux négatifs sur la conformité des produits et services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier et choisir des objectifs cohérents avec la politique qualité, et répondants aux exigences des clients, en déterminant les ressources, les responsabilités, les délais de réalisation, et les méthodes d'évaluation afin d'atteindre ces objectifs.</li> <li>- déterminer les besoins de modification du SMQ, tenant compte des objectifs de modification et ses conséquences, des ressources disponibles, et des responsabilités et autorités attribuées</li> </ul>
<p><b>7. Support</b></p>	<p>7.1. ressources 7.2. compétences 7.3. sensibilisation 7.4. communication 7.5. information documentées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à la réussite du SMQ, y est compris le personnel, les infrastructures, l'environnement approprié au fonctionnement des processus, et les</li> </ul>

		<p>connaissances organisationnelles notamment quand les besoins et les tendances changent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- déterminer les compétences nécessaires, et fournir des formations, des accompagnements, partager les expériences entre personnel pour conserver ces compétences</li> <li>- sensibiliser le personnel par rapport aux objectifs qualité, à la contribution de chacun, et impact négatif du non-respect des exigences du SMQ</li> <li>- déterminer les besoins de communication interne et externe et tenir compte des informations documentées</li> </ul>
<p><b>8. Réalisation des activités opérationnelles</b></p>	<p>8.1. planification et maitrise opérationnelles</p> <p>8.2. exigence relative aux produits et services</p> <p>8.3. conception et développement de produits et services</p> <p>8.4. maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planification, mettre en œuvre, maitrise des processus pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et services</li> <li>- s’assurer que les processus, produits et services fournis par des prestations externes respectent les exigences spécifiées</li> </ul>

	<p>8.5. production et prestation de service</p> <p>8.6. libération des produits et services</p> <p>8.7 maitrise des éléments de sortie non conformes</p>	<p>- conserver les informations documentée concernant la libération des produits et services et identifier, maitriser les éléments de sortie non conformes aux exigences par des actions correctives</p>
<p><b>9. Evaluation des performances</b></p>	<p>9.1. surveillance, mesure, analyse et évaluation</p> <p>9.2. audit interne</p> <p>9.3. revue de direction</p>	<p>- déterminer ce qui est à surveiller et la méthode utilisée, évaluer la performance, l'efficacité du SMQ</p> <p>- l'entreprise doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations qui déterminent si le SMQ est conforme aux exigences</p> <p>- réaliser la revue de direction en prenant compte de la satisfaction de client, l'atteinte des objectifs qualité, les non conformités et actions correctives, les résultats d'inspection et d'audit, l'efficacité des actions face aux risques et opportunités, afin de s'assurer que le SMQ est toujours approprié, en accord avec la stratégie</p>

<p><b>10. Amélioration</b></p>	<p>10.1. généralité 10.2. non-conformité et action corrective 10.3. l'amélioration continue</p>	<p>- l'organisme doit améliorer en continue la pertinence l'adéquation et l'efficacité du SMQ et il doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue</p>
--------------------------------	---	--

Source : réalisé par nos soins, en se basant sur la norme ISO 9001 :2015

**2.2 Système de management de l'environnement (SME) :**

**2.2.1 Définition :**

Toute organisation consomme de l'énergie, des matières premières et génère des déchets.

Le système de management environnemental décrit par la norme ISO 14001 est un guide exhaustif pour accompagner une organisation dans la mise en place de sa politique environnementale.

Le SME est un outil de gestion interne qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision.

ISO 14001 est la dénomination d'une norme qui concerne le management environnemental et dont les caractères sont propres à rassurer les consommateurs soucieux de l'environnement. Elle est une partie intégrante des normes d'organisation et l'ISO.



Selon la norme NF EN ISO 14001 :2004 « Le système de management environnementale est la composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux ». <sup>17</sup>

La norme ISO 14001:2015 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. Elle est applicable aux organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures et comme elle peut être utilisée en totalité ou en partie pour améliorer de façon systématique le management environnemental.

Système de management environnemental : « ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementale, les objectifs et les responsabilités et qui les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification des objectifs environnementaux, la mesure des résultats et la maîtrise des effets sur l'environnement ». <sup>18</sup>

Intégrer c'est établir et renforcer des liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités afin d'en déduire une seule entité.

La première raison d'intégration c'est ce qu'il existe comme points communs entre les différents systèmes (ils s'appliquent à la même réalité, font appel à des pratiques et exigences communes...etc.), la deuxième raison c'est la satisfaction de toutes les parties intéressées donc de répondre aux préoccupations d'efficacité de l'organisation des entreprises.

Un système de mangement qui adopte une politique (qualité, sécurité, environnement), doit orienter l'entreprise dans une démarche logique de prévention et de maîtrise des risques, d'amélioration continue de produits et service, mais aussi mettre en valeur la sante du personnel et d'une démarche volontaire de protection de l'environnement.

### **2.2.2 Finalité :**

Un Système de Management Environnemental (SME) est un outil à disposition des entreprises et des institutions, qui a pour objectif d'améliorer la gestion et les performances environnementales. Il s'agit d'une démarche volontaire. Chaque entreprise est libre de décider si elle veut construire un SME ou non.

---

<sup>17</sup> L.V-SAMANNI, M-P.GREVECHE, AU COEUR DE L'ISO 14001:2015 : Le système de management environnemental au centre de la stratégie, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis cedex, AFNOR, 2015 ,45p

<sup>18</sup> Jean-Paul Meyronneinc. Le Management de l'environnement de l'entreprise, Ed : AFNOR, Paris ,1994

En se basant sur la norme ISO 14001, L.LEVEQUE, S.MATHIEU affirment que « le SME permet à une entreprise :

- Identifier et de maîtriser les impacts négatifs significatifs que ses activités peuvent générer sur l'environnement, tel que :
  - La pollution de l'eau, du sol, le l'air ;
  - Les nuisances olfactives, visuelles, sonores... ;
  - La consommation d'énergie (électricité, gaz...) ;
  - La consommation d'eau ;
  - La gestion des déchets (solides et liquides) ;
- D'améliorer en continue ses performances environnementales afin de **répondre** aux attentes des parties intéressés :
  - Les riverains ;
  - Les associations (de riverains, de pêche...) ;
  - Les assurances et les banques ;
  - Les pouvoirs publics (réglementation) » ;<sup>19</sup>
- L'amélioration de l'image de l'entreprise ;
- L'amélioration des relations avec le voisinage ;
- Se différencier par rapport à la concurrence.
- L'obtention d'un écolabel ou d'une autre certification environnementale.

### **2.2.3 L'évolution de la norme 14001 :**

La norme ISO 14001 soutien le développement durable qui repose sur trois principes : la prévention de la pollution, la conformité réglementaire et amélioration continue. Cette dernière a été élaborée après trois années de travaux menés au niveau international.

L'apparition du système de management environnementale(SME) était en septembre 1996, après la publication de la norme ISO 9001. Le SME est défini en 1996 comme « la composante de système de management environnementale globale qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification , les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer , mettre en œuvre, réaliser , passer en revue et maintenir la politique environnementale » ( Caroline Gallez,2003) .En 1999 beaucoup d'organisations complètent leur Management de la qualité avec le Management

---

<sup>19</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite .93571 Saint Denis La Plaine Cedex, AFNOR 2002, 18P.

environnemental. Donc les rédacteurs de normes ont pensé à augmenter la comptabilité entre les deux normes. Pour cela en 2004, la norme ISO 14001 a apporté quelques modifications afin de la rendre plus compatible.

L'augmentation du nombre d'entreprise qui intègrent les deux normes ou plus chaque année, a ramené de nouvelle version d'ISO 14001 en 2015.

Les principaux changements de la norme ISO 14001 en 2015 sont :(ISO 14001 :2015)

- L'importance du changement environnemental dans les processus de planification stratégique de l'organisation.
- Une plus grande focalisation sur le rôle de leadership.
- L'introduction d'initiatives proactives pour préserver l'environnement de tout préjudice et toute dégradation, telles que l'utilisation de ressources durables et l'atténuation des effets du changement climatique.
- L'introduction de la notion d'amélioration de la performance environnementale.
- L'adoption d'une perspective de cycle de vie pour aborder les aspects environnementaux.
- L'introduction d'une stratégie de communication.

La nouvelle structure comprend la même structure les mêmes chapitres et les mêmes textes introductives de ISO 9001.

#### **2.2.4 Les principes de la norme ISO 14001 :**

« Avec l'ISO 14001, il faut retenir trois points essentiels :

- Se focaliser et mettre les moyens là où cela est nécessaire et vraiment utile.
- Systématiser et banaliser la prise en compte de l'environnement dans ses décisions et actions.

La roue de Deming est le principe de base sur lequel reposent toutes les exigences de la norme ISO 14001. Cette dernière est d'ailleurs architecturée selon la spirale d'amélioration continue.

#### **2.2.5 Le développement durable**

##### **Définition :**

Nous rappelant que le développement durable est une façon d'organiser la société de manière à lui permettre d'exister sur le long terme. Cela implique de prendre en compte à la fois les

impératifs présents mais aussi ceux du future, comme la préservation de l'environnement et des ressources naturelles ou l'équité sociale et économique.

A travers la figure suivante, nous allons présenter l'interaction des trois dimensions Ecologique, Sociale, Economique pour s'engager dans une démarche de développement durable :

Figure 1 : développement durable



Source : <http://fr.slideshare.net/samawi/systeme-de-management-environnemental>

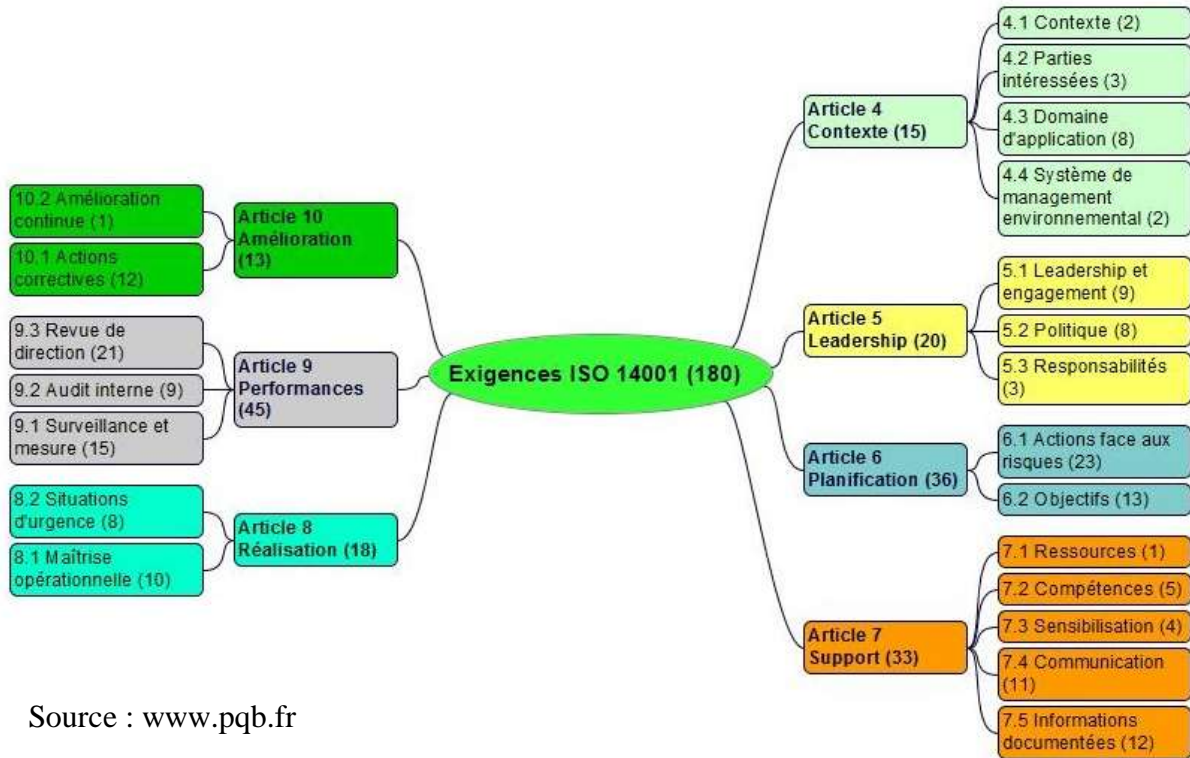
le développement durable exige un changement de notre système économique et de nos modes de vie, afin de réduire notre consommation de ressources naturelles à un niveau supportable à long terme pour l'environnement, tout en préservant une économie visant à une meilleure répartition des richesses à l'échelle planétaire.

### 2.2.6. Les exigences de système de management environnemental ISO 14001 : 2015

Le référentiel ISO 14001 propose un cadre que les entreprises ou organisations peuvent appliquer pour mettre en place un système efficace de management environnemental. Destiné à tout type d'organisation, quel que soit son secteur d'activité, cette norme peut donner à la direction d'une entreprise, à son personnel et aux parties prenantes extérieures l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations.

La figure suivante représente la répartition des 180 exigences des articles 4 à 10 de référentiel 14001 :2015 comme suit :

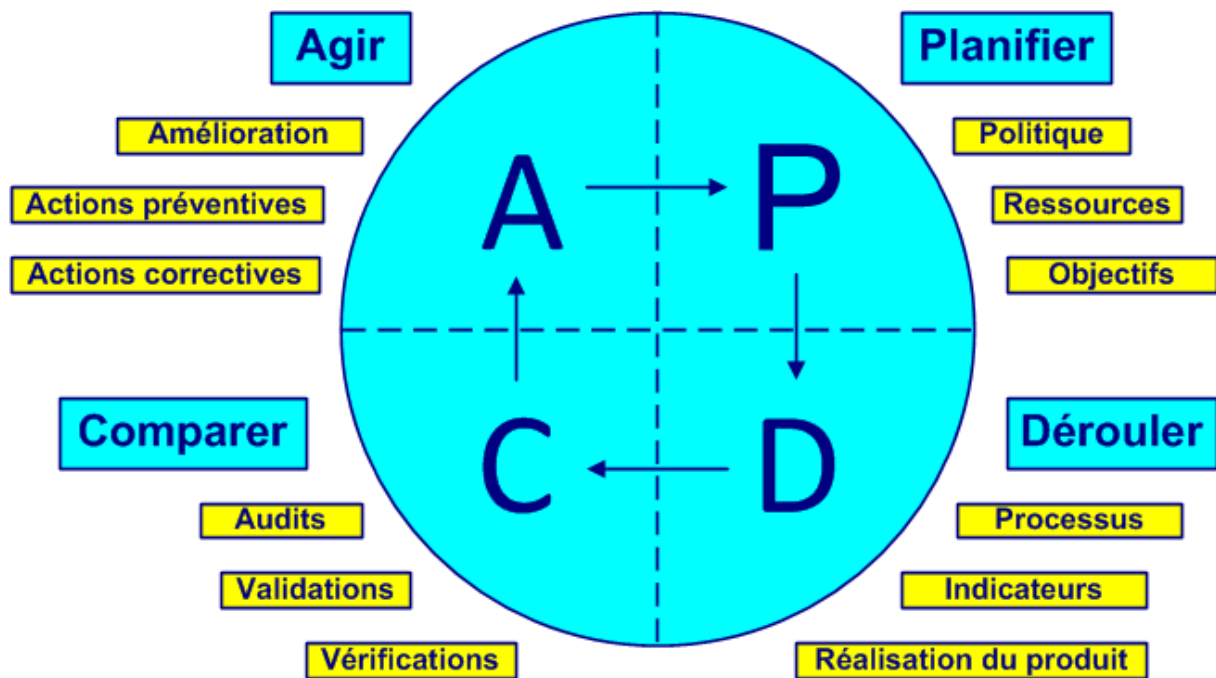
Figure 2 : exigences de la norme ISO 14001 :2015



Source : [www.pqb.fr](http://www.pqb.fr)

Une approche basée sur le système de management de l'environnement repose sur le principe de PDCA. Pour mieux cerner la logique PDCA nous présentons la roue de Deming dans le schéma ci-dessous :

Figure 3 : La réparation des exigences de la norme 14001: 2015 sur les étapes (Plan, Do, Check, Act)



Source : www.pqb.fr

A travers le tableau ci-dessous, nous allons représenter brièvement les exigences de la norme 14001 :2015 qui est divisée en 10 chapitres :

Tableau 4: les exigences de la norme du système de management environnemental

Chapitre	Sous chapitres	Contenu
<b>1. domaine d'application</b>	/	Les entreprise quel que soit sa taille ou sa forme -l'amélioration de la performance environnementale et le respect - obligatoire des conformités la réalisation des objectifs environnementaux.

<b>2. Références normatives</b>	/	-Aucune Référence normative
<b>3. Terme et définition</b>	/	-Système management, SME, politique etc....
<b>4. Contexte de l'organisme</b>	<p>4.1. compréhension de l'organisme et de son contexte</p> <p>4.2. compréhension des besoins et attentes des parties intéressées</p> <p>4.3. détermination du domaine d'application du SME</p> <p>4.4. système de management environnemental</p>	<p>- comprendre les enjeux interne et externe, à atteindre les résultats attendus du SME</p> <p>- comprendre les besoins et attentes des parties intéressées en matière de l'environnement</p> <p>- déterminer les limites et les applications du SME</p> <p>- intégrer les enjeux liés au contexte de l'entreprise et les exigences du SME dans les fonctions de l'entreprise, les processus et leurs interactions</p>
<b>5. Leadership</b>	<p>5.1. engagement de la direction</p> <p>5.2. politique environnementale</p> <p>5.3. rôles, responsabilité et autorités au sien de l'organisme</p>	<p>- assumer son engagement et sa responsabilité envers son le SMI, à travers la fourniture des ressources nécessaires, la sensibilisation sur l'importance d'un SME efficace et conforme, la soutenance de la contribution du personnel à l'efficacité du SME</p> <p>- établir une politique environnementale (prévention de la pollution</p>

		<p>réduire les déchets etc....), appropriée à la culture d'entreprise et compatible avec l'orientation stratégique et le contexte de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monter les responsabilités personnel et celle qui peuvent être délégué.</li> </ul>
<p><b>6. Planification</b></p>	<p>6.1. action à mettre en œuvre face aux risques</p> <p>6.2. objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier et prendre en compte tout risque et opportunités liés aux aspects environnementaux, aux obligations de conformité, aux enjeux, pour anticiper les effets indésirables et y faire face.</li> <li>- identifier les aspects environnementaux des activités, produits, services de l'entreprise, ainsi que leurs impacts sur l'environnement (qui empêchent l'entreprise d'atteindre ses objectifs environnementaux)</li> <li>- identifier et déterminer les obligations de conformité des aspects environnementaux que l'entreprise prend en compte lors de la mise en place d'un SME en faisant la</li> </ul>



		<p>différence entre les exigences légales obligatoires (lois réglementation...) et les obligations facultatives (certifications ISO 14001, accord avec les parties intéressées, engagement dans le développement durable...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- planifier les actions à réaliser afin d'atteindre les objectifs environnementaux, en déterminant les ressources nécessaires, les responsabilités, les délais, ainsi qu'une méthode d'évaluation des résultats pour comparer les objectifs atteints et ceux fixés au préalable.</li> <li>- Identifier les objectifs et planifier la façon pour les atteindre</li> </ul>
<p><b>7. Support</b></p>	<p>7.1. ressources 7.2. compétence 7.3. sensibilisation 7.4. communication 7.5. information documentées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier et fournir des ressources nécessaires (finances, personnel, infrastructures) à l'établissement et la mise en œuvre du SME</li> <li>- déterminer les compétences nécessaires, et former le personnel sur les aspects environnementaux et le SME</li> <li>- sensibiliser le personnel et</li> </ul>

		<p>même les sous-traitants de l'entreprise aux aspects et impacts environnementaux significatifs, notamment quand les exigences SME ne sont pas respectées, et à la contribution de chacun dans l'amélioration de la performance du SME</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-déterminer les besoins de communication interne et externe et tenir compte des informations documentées</li> </ul>
<p><b>8. réalisation</b></p>	<p>8.1. planification et maîtrise opérationnelles</p> <p>8.2. préparation et réponse aux situations d'urgence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mettre en œuvre des processus compatible avec la politique, les objectifs, les obligations de conformité, en maîtrisant les modifications prévues et imprévues et de réduire leurs impacts, et en influençant sur les prestataires externes (respect des exigences)</li> <li>- former un personnel capable de répondre aux situations d'urgence, et indiquer à toutes les intéressées comment prévenir et faire face à des situations susceptibles d'avoir des impacts environnementaux négatifs</li> </ul>

<p><b>9. Evaluation des performances</b></p>	<p>9.1. surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.2. audit interne 9.3. revue de direction</p>	<p>-déterminer les activités (pouvant avoir un impact sur l'environnement) à surveiller, la méthode et les indicateurs de mesure appropriés à utiliser afin d'évaluer la performance et l'efficacité du SME</p> <p>- réaliser des audits internes planifiés afin de déterminer si le SME est conforme aux exigences</p> <p>- réaliser une revue de direction (compte tenu des résultats d'audit) pour confirmer que le SME est toujours impliqué dans la culture d'entreprise, et respecte les exigences de l'ISO 14001</p>
<p><b>10. amélioration</b></p>	<p>10.1. généralité 10.2. non-conformité et action corrective 10.3. amélioration continue</p>	<p>améliorer en continue la pertinence l'adéquation et l'efficacité du SME et prendre en compte les résultats d'évaluation ainsi que les éléments issus de la revue de direction pour déterminer s'il existe des non-conformités à corriger ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.</p>

Source : réalisé par nos soins, en se basant sur la norme 14001 :2015

**2.3 Le système de management de la santé et la sécurité au travail (SST):****2.3.1. Définition :**

La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont la préoccupation première de la plupart des entreprises. Pourtant, des décès et des blessures continuent de se produire. ISO 45001 définit les normes minimales de bonne pratique pour la protection des employés à l'échelle mondiale.

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) s'agit d'une méthodologie de gestion de la performance de la sécurité au travail basée sur des politiques de prévention, des procédures, des plans d'action, impliquant chaque niveau de responsabilité.

Dans le contexte de la gestion de la qualité, on peut définir la sécurité comme étant l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable.

Le système de management de la SST est défini dans l'OHSAS 18001 comme une partie du système de management général d'un organisme pour élaborer et mettre en œuvre sa politique SST et gérer les risques pour la SST.

La norme OHSAS 18001 ou ISO 45001 indique la méthode de mise en place d'un management de la santé et de la sécurité au travail. La principale différence entre ces deux normes est que la norme ISO 45001 adopte une approche proactive, qui exige que les dangers et les risques soient évalués et corrigés avant qu'ils ne provoquent un incident ou une blessure, alors que la norme OHSAS 18001 adopte une approche réactive, qui se concentre exclusivement sur les risques et non sur les solutions. Leur objectif est d'obtenir une meilleure gestion des risques afin de réduire les risques organisationnels, techniques et comportementaux, de se conformer à la législation et d'améliorer les performances dans le temps.

Le système de management de la SST est indispensable pour maîtriser et réduire de façon continue les risques pour le personnel. Il apporte pour les dirigeants d'organismes publics ou privés, la tranquillité et la garantie que les problématiques liées à la santé et sécurité au travail sont suffisamment sous contrôle.

Les différentes situations relatives à la notion de sécurité sont de natures bien diverses et correspondent à un besoin de confiance, de tranquillité d'esprit, dans des domaines très variables.

Dans le cadre restreint de l'entreprise, seuls quelques aspects entrent en jeu. On peut alors parler de « sécurité d'entreprise » incluant plus particulièrement :

- **La sécurité relative au produit** : Il s'agit en fait d'une composante de la qualité qui n'est traitée que dans le contexte du management de la qualité. Elle n'est pas sans lien avec la qualité des produits traitée dans le management de la qualité et dans la certification des produits (marque CE, etc.).
- **La sécurité des installations et des systèmes** : On peut dire que la sécurité des installations et des systèmes est « l'état des installations dans lequel le risque de dommage est limité à un niveau acceptable ».

Elle est importante :

- Pour le personnel, qui peut subir des préjudices dans les cas d'accidents industriels (sécurité au travail) ;
  - Pour l'environnement, qui peut aussi subir des préjudices (pollution, par exemple) ;
  - Pour l'entreprise elle-même, qui doit faire face à des pertes matérielles du fait des accidents. Ce type de sécurité repose sur la « sûreté » des installations et systèmes, c'est-à-dire sur un ensemble de dispositions concrètes, prises au niveau de la conception, de la réalisation et de l'exploitation (comprenant l'organisation, les processus et les moyens), visant à limiter les risques en cas de dysfonctionnement
- **La santé et la sécurité au travail** : Il s'agit d'un domaine de la « sécurité d'entreprise » qui recouvre la « santé et la sécurité au travail » et comprend notamment les accidents du travail et les maladies professionnelles. La sécurité au travail a fait l'objet de recherches et d'efforts particuliers, bien avant la qualité et l'environnement. À l'instar de ces deux domaines, on peut voir un lien direct de causalité entre la sécurité au travail et les processus de l'entreprise (notamment avec le processus de production).

### 2.3.2 Finalité :

Un système de management de la sécurité et santé au travail (SMSST) a pour objectif de prendre en compte l'amélioration des conditions de travail, de manière globale et partagée par tous les acteurs de l'entreprise.

Selon L.LEVEQUE, S.MATHIEU « La démarche de management de la santé et de la sécurité au travail vise à :

- Identifier les principaux risques pouvant générer un accident du travail ou une maladie professionnelle (risque électrique, chimique, incendie, de chute, mécanique, circulation d'engins,...) ;
- Améliorer les conditions de travail (ergonomie des postes, bruit, température, vibration, la charge physique et mentale de travail,...) afin de motiver le personnel ;
- Améliorer en continue les performances en sécurité et en santé afin de répondre aux attentes des salariés » ;<sup>20</sup>
- La création d'une culture de la santé et de la sécurité encourageant les employés à jouer un rôle actif pour leur propre S&ST ;
- Une baisse de l'absentéisme et du taux de rotation des effectifs, permettant une plus grande productivité ;
- Une amélioration de l'image de l'organisme ;
- Assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures ;
- Agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident ;
- Favoriser et pérenniser les bonnes pratiques.

Avant de se projeter dans d'un système de management de la sécurité (SMS), un préalable est nécessaire : la réalisation d'une évaluation des risques professionnels et sa formalisation dans un document unique.

### **2.3.3 Evolution de la norme 18001 :**

23 décembre 1982 : Mise en place des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pour les entreprises de plus de 50 salariés. Le médecin du travail y assiste en tant que membre de droit et avec voix consultative.

Le référentiel OHSAS 18001 a été publié en 1999 par un groupement international d'une quinzaine d'organismes certificateurs. Ce référentiel est une spécification et non une norme dans le sens où il n'a pas été développé dans les instances de normalisation.

## **3. Système de management intégré :**

Le système de management intégré est un concept qui a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences de la qualité, sécurité et environnement. Dans le but de satisfaire

---

<sup>20</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite .93571 Saint Denis La Plaine Cedex, AFNOR 2002, 20P.

toutes les parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riveraines ...etc.).

### **3.1. Définition du système de management intégré :**

L'ISO 9000 : 2000 définit un système de management intégré comme un « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ». <sup>21</sup>

Un système de management intégré est défini par AFNOR comme « une démarche visant à prendre en compte de façon globale et cohérente, les exigences des différents thème qualité, environnement, sécurité ».

Système de management intégré : « est un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management (qualité, sécurité et environnement) au sein d'un même organisme. Le SMI combine les exigences de différentes normes compatibles entre elle afin que l'organisme gagne en efficacité ». <sup>22</sup>

### **3.2. Parties intéressées et leurs attentes :**

Au-delà du client acheteur, distributeur, ou consommateur, il existe également des parties intéressées, définies dans la norme ISO 9000 : 2000 comme une « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme » <sup>23</sup> que l'entreprise doit écouter, comprendre et satisfaire.

Chaque partie intéressée exprime des besoins et des attentes spécifiques sur les aspects qualité, environnement et sécurité.

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

---

<sup>21</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU, Les clés du Management intégré, 93571 Saint DENIS La Plaine Cedex, AFNOR, 2003,6p.

<sup>22</sup> CHOUALI Kamilia, Evaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit, en vue de l'obtention de diplôme de Master, en science Financière et Comptabilité, université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2017/2018, 7p.

<sup>23</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite .93571 Saint Denis La Plaine Cedex, AFNOR 2002,6p.

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous les attentes relatives à la qualité, sécurité, environnement, de chacune des parties intéressées.

Tableau 5:les attentes spécifiques des parties intéressées

	<b>Qualité</b>	<b>Environnement</b>	<b>sécurité</b>
<b>Clients</b>	Conformité aux exigences Créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement (pendant et après usage)	Sécurité du produit
<b>Personnel</b>	Motivation et épanouissement Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise	Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs,...) Image de marque de son entreprise	Bonnes condition de travail Santé et sécurité au travail
<b>Actionnaires</b>	Bénéfices maximum par action Réactivité de l'entreprise face au changement	Engagement des dirigeants Diminution des coûts du non-respect environnemental	Sécurité industrielles (préservation des actifs) Sûreté de fonctionnement
<b>Société</b>	Bonne image de marque Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage)	Protection de l'environnement durant tout le cycle de vie de produit	Respect des réglementations Prise en compte du principe de précaution
<b>Fournisseur</b>	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir faire	Maîtrise des risques environnementaux sur site	Santé et sécurité au travail des personnels sous-traitants



### 3.3. Pratiques communes :

#### 3.3. Pratiques communes

Il existe des similitudes entre les systèmes de management de la qualité, de l'environnement et de la sécurité, dans le sens où les trois démarches privilégient une boucle d'amélioration continue, caractéristiques d'un système de management.

Pour des raisons de cohérence et de simplification, il est recommandé de concevoir et d'appliquer des outils tels que l'analyse des risques et approches processus.

#### 3.3.1. Les processus au cœur de la qualité :

Pour les entreprises qui évoluent dans un environnement à forte concurrence, la qualité représente une arme stratégique pour faire face à cette concurrence redoutable (rassurer et fidéliser les clients par la satisfaction de leurs exigences concernant la qualité de produit, des services associés, et voire même l'image de marque). Le seul moyen de garantir la qualité dans le temps est de s'intéresser aux modalités de réalisation de produit, c'est-à-dire aux processus, et à la manière d'exécution de ces processus (procédures).

##### 3.3.1.1. Définitions :

- **Processus** : Selon Michel Périgord « un processus est une succession des tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures...visant un résultat escompté (produit ou service). Cet enchaînement de tâches se caractérise par des entrées et des sorties mesurables, une valeur ajoutée, et une possibilité réitération ». <sup>24</sup>

Selon ISO 9000 le processus est défini comme étant « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrées pour produire un résultat escompté ». <sup>25</sup>

Un processus est donc une suite d'actions qui interagissent pour transformer un élément d'entrée en élément de sortie, en lui apportant de la valeur ajoutée. Ainsi les processus doivent comprendre :

- efficacité : vision claire des résultats à atteindre ;

---

<sup>24</sup> M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, éditions d'Organisation, 30p.

<sup>25</sup>« ISO 9001 : 2015 et l'approche processus ». [www.CPS-conseils.com](http://www.CPS-conseils.com). Guy Plouffe 23/11/2016 [23/05/2022]. Disponible sur : <https://cps-conseils.com/iso-9001-et-lapproche-processus/>

- objectifs : un ou plusieurs objectifs, et notamment la satisfaction des parties intéressées ;
- maîtrise : le déroulement de ces processus doit être maîtrisé suivant l'analyse des risques et la gestion des non conformités.
- Information : nécessaires pour l'exécution de ces processus

#### **- Approche processus dans les démarches qualité :**

L'approche processus fait son apparition dans l'ISO 9001 version 2000, elle était l'une de ses dispositions majeures. La révision de la norme en 2015 a permis une meilleure explication de cette approche, et en fait une des exigences de certification ISO 9001 (l'organisation doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour, améliorer en continu un système de management de la qualité y'est compris les processus nécessaires et leurs interactions en accord avec les exigences de la norme internationale).

« L'approche processus est une réflexion profonde sur la raison d'être d'une entreprise, sur ses métiers et ses produits en liaison avec les besoins et attentes de ses clients et les contraintes de son environnement »<sup>26</sup>. Elle s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions, de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

Le management des processus peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA en lui intégrant une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables.

Le PDCA est un cycle d'amélioration continue constitué de quatre étapes (Planifier, Réaliser, Vérifier, Améliorer), il permet de s'assurer que ces processus sont dotés des ressources adéquates et gérés de manières appropriées, et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre. L'amélioration continue est une approche basée sur les risques, dont l'objectif est l'identification des points à risque tel que l'insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accidents et risques liés à la sécurité des personnes au travail, qui constituent les principales données d'entrées pour la définition des plans d'amélioration de la qualité, de l'environnement, et de la sécurité.

---

<sup>26</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU, Les clés du Management intégré, 93571 Saint DENIS La Plaine Cedex, AFNOR, 2003,35p.

### 3.3.1.2. Les différents types de processus :

Selon ISO 9001 version 2000, « il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité comprennent les processus relatifs aux activités de management, la mise à disposition des ressources, à la réalisation des produits et aux mesures ». <sup>27</sup>

On peut distinguer alors trois types de processus :

➤ **Les processus de management :** (appelés aussi processus de pilotage, de direction)

Ces processus permettent principalement : de conduire et guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement, de vérifier si les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs poursuivis, d'anticiper sur l'environnement. On peut citer comme exemple les processus suivants :

- Définir et déployer la stratégie.
- Piloter les activités.
- Manager l'amélioration continue.

➤ **Les processus de réalisation :** (appelés aussi processus opérationnel)

Ces processus contribuent directement à la réalisation du produit depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Il regroupe les activités liées au cycle de vie du produit. On peut citer comme exemple, dans le cas d'une entreprise industrielle, les processus suivant :

- Développer un produit.
- Vendre un produit.
- Approvisionner un client.
- Fournir les services associés aux produits.

Ou encore pour une entreprise de service :

- Vendre un produit (contrat de prêt, contrat d'assurance, produit de placement).
- Gérer un compte bancaire.
- Servir un repas.
- Dispenser des formations.
- Soigner un malade.

---

<sup>27</sup> M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, 5ème édition, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, éditions d'Organisation, 50p.

➤ **Les processus support : (appelés aussi processus de soutien)**

Ces processus contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. On peut citer comme exemple pour une entreprise industrielle, les processus suivant :

- Gérer les ressources humaines.
- Gérer les ressources financières.
- Acheter.
- Gérer le capital technologique.
- Procurer l'accès à l'information.

Il est intéressant de remarquer que ce qui peut être considéré comme un processus support pour une entreprise industrielle, est dans certains cas un processus de réalisation pour une entreprise de service. Par exemple le processus « dispenser des formations », est processus support pour une entreprise industrielle, mais processus de réalisation pour un organisme vendant de la formation.

➤ **Les processus de mesure :**

Ces processus contribuent au bon fonctionnement (maîtrise) et à l'amélioration des autres processus, en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis. Comme exemples on peut citer les processus suivant :

- Mesurer la satisfaction client.
- Mesurer l'efficacité des processus.
- Mesurer la satisfaction et la motivation du personnel.
- Mesurer et surveiller la qualité des produits.

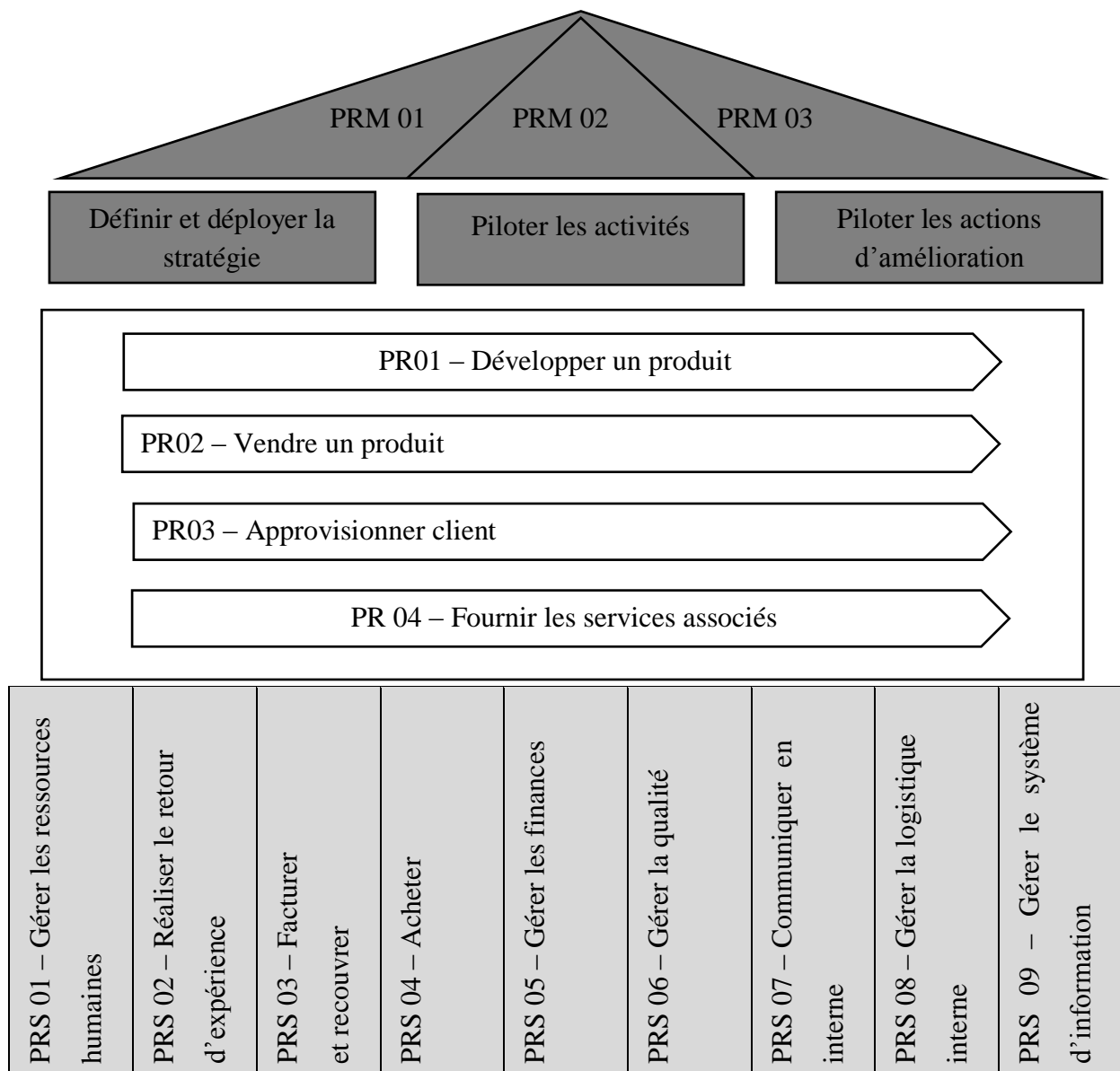
Il n'existe donc pas une liste type organisée de processus, et chaque titre de processus doit recouvrir la réalité de l'organisation. A travers [Le tableau 2] et [la figure 5] nous présenter la typologie des processus et leur enchaînement au sein de l'entreprise.

Tableau 6 : typologie des processus

Management	Définir la stratégie	Manager la qualité	Manager les ressources humaines	Conduire le changement de culture	Communiquer		
	Support						
Opérationnel	Traiter une affaire export						
	Vendre un produit en stock						
	Développer les produits nouveaux						
	Dynamiser les produits actuels						
	Identifier les marchés attentes et besoins des clients	Administrer le personnel	Gérer les finances	Planifier et ordonnancer	Rechercher et développer	Maîtrise le retour D'expérience	Maintenir les installations et équipements

Source : M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise.

Figure 4: enchaînement des processus au sein de l'entreprise



Source : M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise.

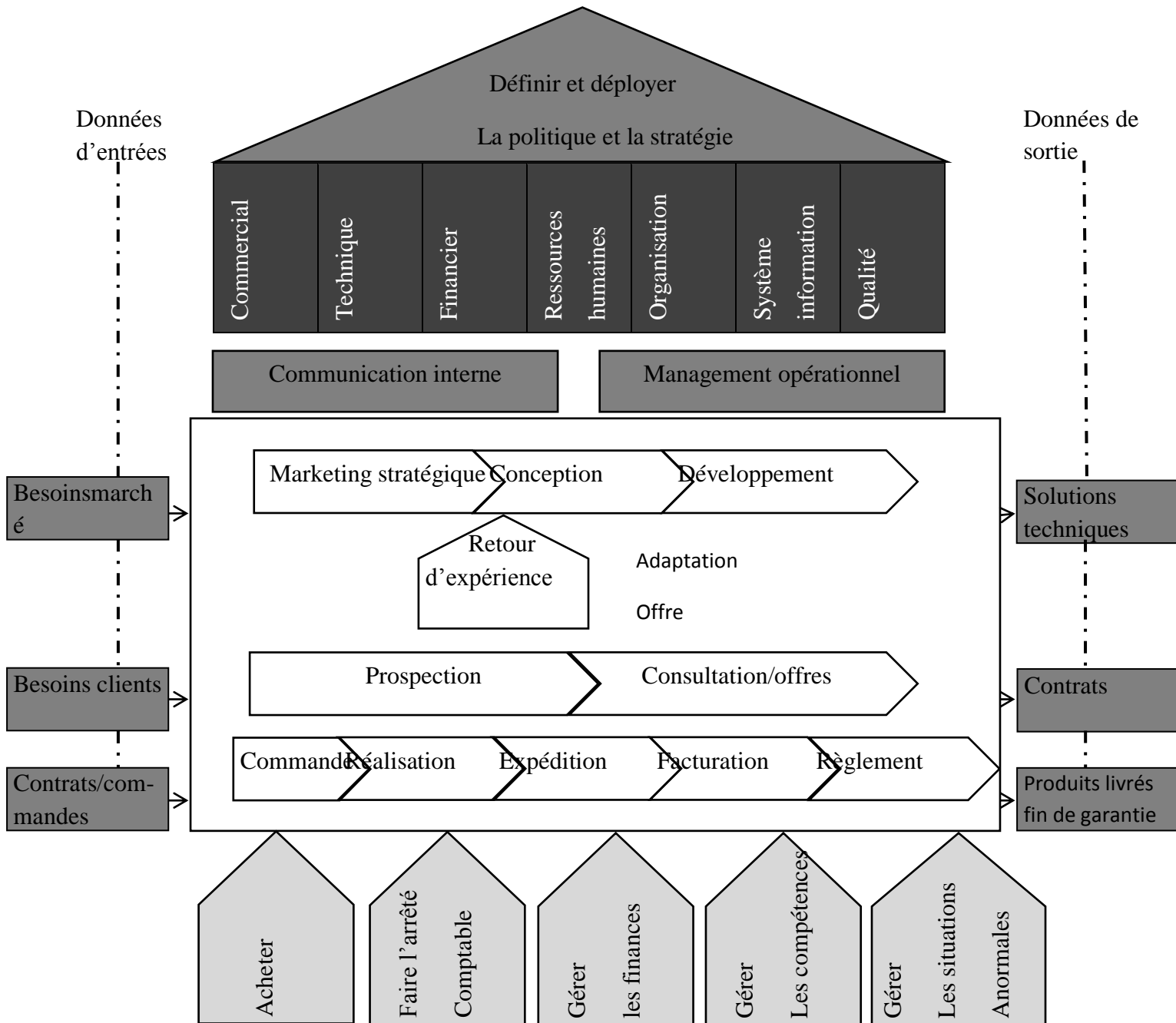
**3.3.1.3. La cartographie des processus :** La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'entreprise.

Dans une vision entreprise, il faut manager l'entreprise et non la qualité seule, l'environnement ou la sécurité. Il ne faut pas parler que de système de management, toutes les activités doivent être incluses y compris celles liées à la finance, à la gestion des ressources humaines...etc. ainsi la représentation globale des processus ne doit pas décrire les exigences d'un référentiel, mais refléter le fonctionnement réel de l'entreprise.

Comme pour la liste des processus, il n'y a pas de cartographie type. La modélisation d'un réseau de processus de l'entreprise serait généralement complexe et n'apporterait pas grand-chose à l'entreprise, sinon une perte de temps et une crédibilité mise à mal de l'approche. Fréquemment établir une cartographie des processus de l'entreprise revient à en dresser uneliste ordonnée, reflétant son fonctionnement d'une façon réelle.

Nous allons ci-après présenter une cartographie sous une forme originale :

Figure 5: cartographie de management



Source : M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise.



### 3.3.2. La roue de Deming :

#### 3.3.2.1. Définition :

W.E Deming<sup>28</sup> (1900-1993), fut invité au Japon en 1950 pour prononcer des conférences et animer des séminaires sur la maîtrise des processus, il a enseigné sa théorie de management aux dirigeants de l'industrie Japonaise en présentant cycle de quatre étapes. Ce cycles est connu dans l'industrie Japonaise sous l'abréviation PDCA (Plan, DO, Check, Act). En 1989, les mots Anglais ont été traduits en Français par des mots permettant de conserver l'abréviation PDCA : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.

« Le cycle PDCA est une stratégie de résolution de problème interactive qui consiste à améliorer les processus et à mettre en œuvre les changements. Au lieu de présenter un processus de façon linéaire, les itérations sont gérées de manière circulaire, ce qui fait que les équipes suggèrent des idées, les testent, et les améliorent de façon continue ». <sup>29</sup>

La roue présentée par Deming est donc une technique basée sur l'amélioration continue, elle est utilisée pour identifier, analyser et résoudre les problèmes en entreprise, en permettant un développement continue souple et itératif.

« L'application la plus importante du cycle PDCA est l'étude des processus. Au Japon, il est utilisé dans presque tous les domaines : la production naturellement, mais aussi la recherche, l'enseignement, la médecine, l'administration, les services, etc. ». <sup>30</sup>

Elle est applicable à de nombreux domaines et dans toutes les entreprises ayant une activité ou qui souhaite garantir l'efficacité d'un projet. En effet, les entrepreneurs peuvent l'utiliser dans le but de structurer leur démarche en rapport à un projet notamment si celle-ci ne donne pas satisfaction (sécurité défailante, problème de qualité...).

#### 3.3.2.2. Les étapes de la roue de Deming :

La démarche du Cycle de Deming est composée de 4 étapes principales PDCA :

---

<sup>28</sup> Monsieur William Edwards Deming (1900-1993) était un chercheur en mathématiques au ministère américain de l'Agriculture et un expert en échantillonnage au bureau américain du recensement. Le prix japonais de la qualité porte aussi son nom.

<sup>29</sup> « Le cycle PDCA, principe et utilisation ». [www.asana.com](http://www.asana.com). Julia Martins 28/07/2021 [5/06/2022]. Disponible sur <http://asana.com/fr/ressources/pdca-cycle>

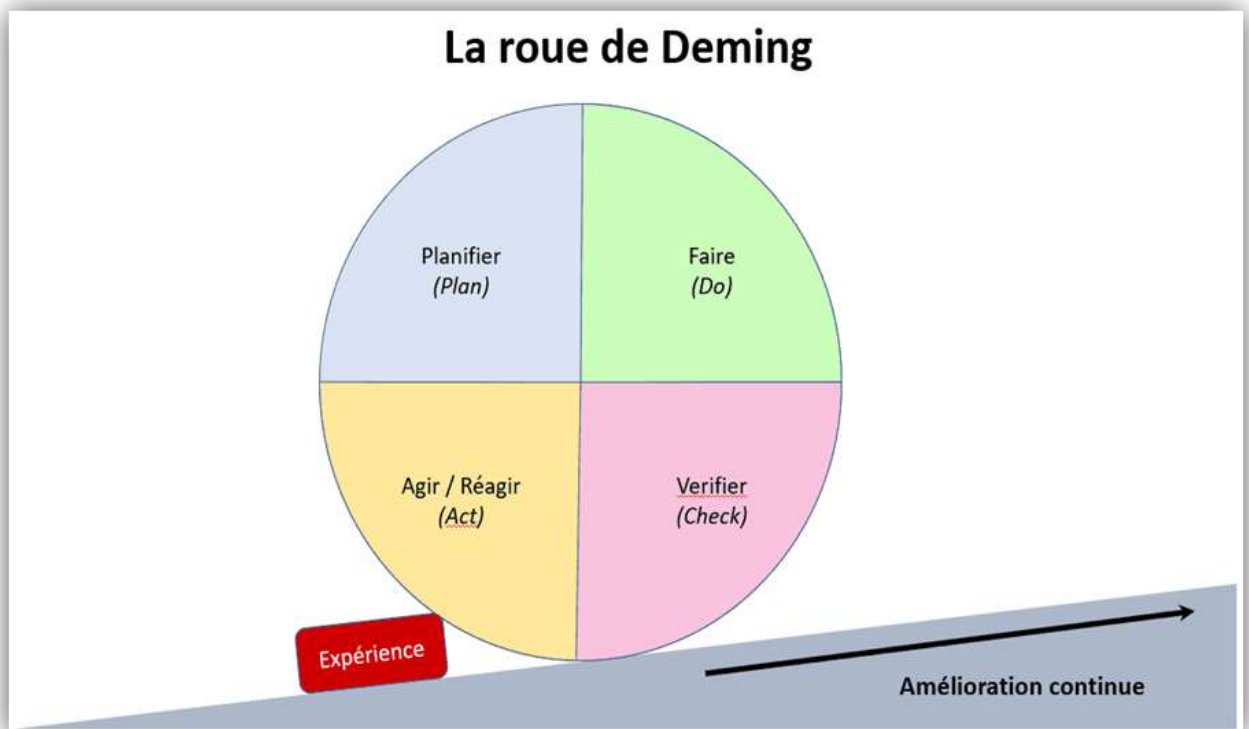
<sup>30</sup> Jean-Jacques DAUDIN, Charles S. TAPIERO, les outils et le contrôle de la qualité, 18, rue Saint-Denis, 75001 Paris, Ed. Economica, 1996, 40p.

- **La première étape (Plan)** : c'est la planification et le cadrage du projet, par une identification des objectifs, étude et analyse des conditions de réussite, de l'environnement, des risques et des opportunités et la décomposition en activités et en tâche du projet.
- **La deuxième étape (do)** : Il s'agit de réaliser et de suivre les activités planifiées et d'assurer la coordination des tâches du projet.
- **La troisième étape (check)** : Cette phase consiste à vérifier que le résultat obtenu (nouveau site web, nouveau, logiciel, nouveau service, nouvelle organisation, ...) suite à l'exécution des tâches est conforme aux attentes du client ou du destinataire final du produit ou du service.
- **La quatrième étape (act)** : En fonction des résultats de la troisième étape (contrôle et mesure des écarts de réalisation), des ajustements peuvent être apportés pour améliorer la qualité du produit ou service obtenu. Cette recherche d'amélioration entraîne la revue du planning et on repart donc sur une nouvelle phase de planification.

Ces 4 étapes se succèdent dans un ordre précis et sont itératives, Cela signifie que tant que le résultat n'est pas atteint, on recommence mais différemment.

Pour mieux expliquer la logique de PDCA, nous représentons le schéma ci-dessous :

Figure 6: roue de Deming



Source : [https://www.researchgate.net/figure/La-roue-de-Deming-source-Deming-1986\\_fig4\\_312274696](https://www.researchgate.net/figure/La-roue-de-Deming-source-Deming-1986_fig4_312274696)

Cette démarche est matérialisée par une roue roulant sur un sol montant, de manière à élever la performance. Le socle sous la roue indique que l'entreprise ne peut qu'avancer dans sa progression : en tour de roue, l'entreprise monte la pente des améliorations (cercle vertueux).

Ce cycle vertueux permet de capitaliser sur des acquis et des enseignements que l'on acquiert progressivement. Basé sur la valorisation des existants, cet outil incite à l'évolution tout en étant conscient des divers handicaps.

### 3.3.2.3. Avantages et inconvénients de la roue de Deming :

La méthode PDCA est un bon outil pour introduire des améliorations de manière durable et raisonnable. Nous ne changeons pas la procédure habituelle par une intervention bâtarde soudaine, mais avançons par petites étapes, toujours sous une étroite surveillance. Mais c'est aussi un gros inconvénient de la roue de Deming : il faut prévoir suffisamment de temps pour le modèle. Le cycle PDCA ne fournit pas de solutions rapides aux problèmes.

#### ➤ Les Avantages

- L'outil peut aider dans diverses situations.

- Une opération simple nécessitant peu de conseils.
- L'idée circulaire invite à l'amélioration continue.
- L'approche itérative facilite le contrôle et l'analyse.

➤ **Inconvénients**

- Une définition insuffisante peut conduire à une mauvaise utilisation.
- Les changements doivent être planifiés à long terme.
- Dans le cycle PDCA, nous réagissons en premier et prenons rarement des mesures proactives.

### 3.3.3. Analyse des risques :

L'un des éléments fondateurs du système de management santé-sécurité au travail est l'analyse des risques propres à l'activité de l'entreprise et la mise en œuvre des mesures Préventives.

#### 3.3.3.1. Définition de l'analyse des risques :

Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable.

Ensemble des activités ayant pour but d'identifier de façon systématique et permanente les dangers et les facteurs de risque et de déterminer et d'évaluer le risque en vue de fixer des mesures de prévention.

Les risques professionnels regroupent l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à la santé (mentale et physique) et à la sécurité des travailleurs. Leur évaluation consiste à identifier et classer les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes. Elle constitue l'étape initiale d'une politique de santé et de sécurité au travail.

« L'identification des risques est réalisée à chaque activité d'un processus, elle peut se faire à partir :

- De l'historique, en fonction :
  - Des réclamations des clients ou des producteurs,
  - Des consommateurs,
  - Des plaintes de voisin,
  - Des déclarations d'accidents de travail, le cahier d'infirmerie,
  - De non conformités détectées lors des audits.
- D'un audit ou d'un diagnostic réalisé par des experts, qui peuvent être :

- Des consultants,
- Des pompiers,
- Une société d'assurance,
- Des contrôleurs des pouvoirs publics (répression des fraudes, inspection du travail,...),
- Un groupe de cadres (en interne) ». <sup>31</sup>

### 3.3.3.2. L'objectif d'analyse des risques :

Les évaluations des risques sont très importantes puisqu'elles font partie intégrante d'un bon plan de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

L'analyse de risque a pour objectifs de :

- L'identification exhaustive de tous les risques inhérents à une activité (insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accidents et risques pour la santé et la sécurité des personnes,
- La détermination du niveau de risque,
- La définition des mesures permettant la prévention de ce risque.

Elles contribuent donc à sensibiliser les personnes aux dangers et aux risques afin de réduire les accidents et les maladies liés au travail, et d'améliorer les conditions de travail des salariés. Cette démarche doit permettre aux employeurs de réduire les coûts directs, notamment ceux des « cotisations accidents de travail », mais aussi indirects (absentéisme, perturbations de production,.....).

Pour mieux expliquer, nous avons réuni dans le tableau suivant les différents risques liés à la qualité, environnement, sécurité :

---

<sup>31</sup> L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite .93571 Saint Denis La Plaine Cedex, AFNOR 2002, 40P.

Tableau 7: nature des risques dans un système de management intégré

		Nature des risques	Parties concernées
Qualité	ISO 9001	Risque d'insatisfaction	Acheteurs
Environnement	ISO 14001	Risque de pollution ou de nuisance	Riverains, habitants des collectivités, entreprise voisines, association
Sécurité	OHSAS 18001	Risque d'accident de travail ou de maladies professionnelles	Salariés, sous-traitants intervenant dans l'entreprise, clients

Source : L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire.

### 3.3.3.3. Les étapes de la démarche d'analyse des risques :

Pour bien préparer la démarche d'évaluation des risques la **direction** doit s'impliquer (définition des enjeux, des moyens, etc.), il faut absolument avoir l'appui de la direction dès le début de la démarche. C'est elle qui met à disposition les moyens humains, techniques, organisationnels et financiers.

La démarche d'évaluation des risques ne doit pas être réalisée individuellement. C'est une démarche participative faisant intervenir plusieurs compétences ou connaissances, car Ils sont sur le terrain et en contact avec des situations potentiellement dangereuses, à l'exemple du :

- Médecin de travail,
- Les membres des commissions hygiène et sécurité,
- Les représentant du personnel, ou le personnel en direct.

Il ne faut pas oublier de privilégier l'analyse des situations réelles de travail avec les opérateurs et ainsi ne pas se limiter aux seules situations « théoriques » telles que décrites dans les modes opératoires « officiels ».

C'est une étape cruciale dans la démarche de prévention des risques au sein de l'entreprise et elle se décompose en cinq parties distinctes.

- Etape 1 : Préparer l'évaluation.
- Etape 2 : Découper l'entreprise en « postes d'évaluation ».
- Etape 3 : Choisir les outils d'évaluation qui sont adaptés à son entreprise.
- Etape 4: Faire un bilan des risques dans chaque « unité de travail ».
- Etape 5: Classer les risques en catégorie selon les critères voulus.
- Etape 6 : Proposer et mettre en œuvre les actions de prévention.

La gestion des risques, repose sur une démarche progressive et structurée comme suite :

Figure 7 : processus de la gestion des risques



Source : <https://savoir.plus/>

### 3.4. Les clés de la réussite d'un système de management intégré :

Selon CLAUDE de Pinet « il existe dix clés pour réussir la mise en place d'un système de management de qualité »<sup>32</sup>, qu'on peut générer sur le SMI :

<sup>32</sup> CLAUDE Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, 11, rue Francis de pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, AFNOR, 2006.

**Clé n°1 : Une volonté affirmée de la direction générale**

Cette première clé ouvre la porte principale qui donne accès à un projet QSE quel qu'il soit.

Que ce projet concerne une certification complète ou simplement un ensemble d'action d'amélioration.

La réussite d'utilisation des autres clés dépendra du niveau et de la force de la volonté de la direction générale.

Cette volonté constitue le principale bénéficiaire du retour sur investissement du projet.

L'engagement de la direction constitue la première exigence que les experts internationaux, rédacteurs du texte normatif, ont décidé de placer en exergue.

**Clé n°2 : Les processus d'un projet QSE maîtrisé**

Cette deuxième clé ouvre la porte du chemin à suivre pour atteindre l'objectif visé par le projet.

La maîtrise du projet QSE est assurée par le recours à l'expérience.

La capitalisation des expériences antérieures est décrite dans la formalisation des processus.

**Clé n°3 : Des acteurs motivés**

Cette clé ouvre la porte à la dimension humaine du projet de certification.

Elle concerne non seulement les acteurs directement concernés par le projet mais aussi, à terme, toute personne de l'entreprise.

En effet, chacun dans son domaine de compétence participe à la réalisation du ou des produits ou services fournis par l'entreprise.

Donc, contribue à l'obtention de résultat souhaité de ce projet QSE.

La richesse d'une entreprise c'est aussi celle des hommes qui y travaillent.

D'où l'importance de leur formation initiale comme du maintien de leurs capacités opérationnelles grâce à la formation continue.



**Clé n°4 : Bien cibler le périmètre**

Cette clé ouvre la porte du chemin d'application de l'entreprise concerné par la certification. En fait, face à la problématique de la certification l'entreprise peut choisir de l'appliquer à la totalité de son organisation ou bien seulement à une partie de son organisation plus ou moins important.

De cette stratégie découle le périmètre du projet certification bien sur.

Mais ce choix doit correspondre à la stratégie de l'entreprise en termes de commercial, de développement, de structure et de management.

**Clé n°5 : Une bonne intégration du SMQ dans l'entreprise**

Cette cinquième clé ouvre la porte des retours sur investissement d'un projet Certification. En effet, malgré tous les avantages de différenciation commerciale que peut procurer le certificat, le plus grand obtenu est constitué par les retombées internes d'un tel projet.

L'entreprise doit en profiter pour remettre en question un certain nombre de points : son organisation, ses méthodes, ses pratiques, ses moyens, ses outils, ses mesures... tous les paramètres qui contribuent à l'amélioration.

**Clé n°6 : La formation du personnel**

Ce facteur ouvre la porte de la dimension humaine et sociétale non seulement du projet mais aussi de la pérennité du système de management intégré. Donc de l'avenir de l'entreprise.

En effet, il est capital que chacun des acteurs concernés s'approprié le système de management QSE, le fasse vivre et évaluer. Pour réaliser cet objectif, chaque personne de l'entreprise est concernée et y contribue. Ce n'est pas l'affaire exclusive de la direction générale, des responsables QSE, du management, c'est l'affaire de tous.

Les efforts de formation du personnel vont porter en premier lieu sur le projet de certification, puis en deuxième lieu, être déployés dans tous les domaines et être complètement intégrés à la vie de l'entreprise.

**Clé n°7 : Des revues de direction efficaces**

Cette clé ouvre la porte du contrôle (et donc du pilotage) du système de management intégré par la direction de l'entreprise.

L'exigence de revue de direction ne doit pas être considérée comme une contrainte documentaire tatillonne à laquelle il faut se soumettre de mauvaise grâce. Bien au contraire, la direction de l'entreprise doit la mettre à profit comme un outil de progrès. Des revues de direction bien comprises, bien gérées et bien utilisées sont un puissant moteur d'amélioration.

**Clé n°8 : Des audits internes et externes qui fonctionnent bien**

Ce point ouvre la porte des méthodes d'évaluation du système de management intégré. En effet, avoir un système de management QSE bien construit, très complet et bien documenté est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la réussite de la certification. Il faut apporter la preuve, tout d'abord que le système de management QSE est en place et utilisé de façon opérationnelles, et qu'ensuite il continue à fonctionner sans déviation et s'améliore de manière permanente.

**Clé n°9 : La volonté de tous pour les améliorations**

Cette neuvième clé ouvre la porte de la finalité de toute démarche QSE.

La démarche d'amélioration à la recherche d'un mieux faire ou d'un mieux-être. Ce sentiment de quête d'un absolu parfait pourrait comme une utopie. Comme dans la pratique d'un exercice sportif professionnel de haut niveau, ce qui constitue la motivation de tout progrès c'est la volonté de repousser les limites du possible et de décrocher un nouveau record.

**Clé n°10 : Des choix pertinents de mesure**

Ce dernier facteur ouvre la porte de sortie des appréciations subjectives. Les améliorations comme les régressions d'ailleurs, doivent pouvoir se mesurer et se quantifier. Sinon les acteurs du projet ne pourront pas apprécier la concrétisation des efforts accomplis.

En l'absence d'informations chiffrées sur la réalisation des objectifs fixés :

Si la cible est manquée il n'y a pas d'incitation à progresser ;

Si la cible est atteinte ou dépassée l'impression de satisfaction est inexistante.

Dans les deux cas il en résultera une perte de motivation pour les acteurs du projet d'entreprise.

**Conclusion du chapitre 01 :**

La démarche qualité, sécurité, environnement (QSE) est devenu un élément indispensable au développement des organisations, cet outil de management permet de bâtir une stratégie à long terme.

Pour les entreprises, le SMI est un moyen d'améliorer leur rentabilité et leur image, mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Grâce aux certifications, l'entreprise gagne en reconnaissance mais aussi en performance.

Pour la qualité, l'objectif est de satisfaire les exigences clients. Pour la sécurité, l'objectif est de protéger les salariés lors de l'exécution de leurs opérations. Pour l'environnement, l'objectif est de mettre en place un système de management environnemental ayant pour objectif de réduire les émissions de déchets et rejets.

## **Chapitre 02**

# **Facteurs de réussite d'un système de management intégré (cas EPB)**

## **Introduction**

L'Entreprise Portuaire de Bejaia, a permis concrètement de placer le client, l'environnement et le personnel au cœur des préoccupations quotidiennes des managers.

Nous tenons à préciser qu'avec les allers et venues des différents dirigeants, le département de management intégré a été décommandé par ces derniers. D'après eux l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) n'est pas dans l'obligation d'adopter une telle démarche, ou d'être certifiée ISO (9001, 14001, 18001), puisqu'elle détienne le monopole au niveau de la wilaya de Bejaia.

D'après certaines cadres de l'EPB (gestionnaire de risque, DRH, chef de projet), bien qu'elle n'ait pas un SMI, et une certification ISO (9001, 14001,10081), les différentes exigences des trois référentiels sont respectées lors de la planification des processus, les bonnes pratique sont toujours présentes, elles ont été bien impliquées au sein du personnel, et ancrée dans l'esprit de chacun jusqu'à ce qu'elles deviennent une culture d'entreprise dont les valeurs sont partagées par l'ensemble du personnel

Après avoir présenté les notions théoriques relatives aux systèmes de management intégré, nous allons présenter notre étude de cas dans laquelle nous tentons à identifier les facteurs de réussite d'un SMI au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

A travers ce chapitre, nous allons aborder trois sections :

La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'EPB (historique, organisation, activités...)

La seconde portera sur l'histoire du SMI, ainsi que la démarche QHSE au sein de l'EPB.

Dans la troisième section, nous allons d'abord présenter notre méthodologie de recherche. Ensuite nous identifierons les différents facteurs de réussites d'un SMI au sein de l'EPB en traitant et en analysant les résultats obtenus lors de notre enquête. Cette analyse nous permettra par la suite de répondre à la problématique posée dans l'introduction de notre mémoire et de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse.

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette première section, nous présentons l'organisme qui nous a accueillis durant le déroulement de notre enquête, à savoir l'EPB.

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

Il est classé le 2ème port d'Algérie en marchandises générales et le 3ème port pétrolier. Il est également le 1er port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 :2000 pour l'ensemble de ses prestations, et avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'entreprise portuaire a connu d'autres succès, elle est notamment certifiée à la norme ISO14001 :2000, et au référentiel OHSAS18001 :2007 respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

### **1.1. Historique :**

#### **1.1.1. Histoire de la ville et du port :**

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de 10 000 ans, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

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

Dans l'antiquité, Amsyouden, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La Saldae romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11ème siècle que la berbère Begaieth, devenue Ennaciria, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par Fibonacci de Pise, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages actuels du port débuta en 1834, elle fût achevée en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1er pétrolier au port de Bejaia.

### 1.1.2. Historique de l'EPB :



Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 Du 16 Novembre 1971 relative à la gestion

socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

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

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

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

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988, l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algérien, actuellement, il a été augmenté à 3.500.000.000 de DA.

### **1.2. Situation géographique :**

Le port de Bejaia est positionné au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne présente une originalité économique et une place de choix sur les routes maritimes. Le port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres. Sa zone d'attraction s'étend sur un rayon de 250 Km, qui couvre plusieurs zones industrielles et zones d'activité (la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM) ou résident plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas.

La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

Le port de Bejaia, est délimité par :

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

### **1.3. Objectifs et valeurs de l'EPB :**

L'efficacité de l'entreprise portuaire de Bejaia, tient à sa situation géographique d'une part, et aux efforts d'investissement fournis par un personnel hautement qualifié.

La force de l'EPB réside également dans sa vision claire dans sa stratégie de management et de développement, qui est à la fois adaptée aux normes de marché, ainsi qu'à la satisfaction de leur clientèle.

#### **1.3.1. Les objectifs :**

- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique.
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire.
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources.
- Participer au développement socio-économique.
- Pérenniser et créer des emplois.

#### **1.3.2. Les valeurs :**

- Probité et intégrité de l'entreprise.
- Gestion éthique et professionnelle.



- Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise.
- Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne.
- Innovation.
- Responsabilité sociale.

#### **1.4. Les missions et activités de l'EPB :**

##### **1.4.1. Les missions :**

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

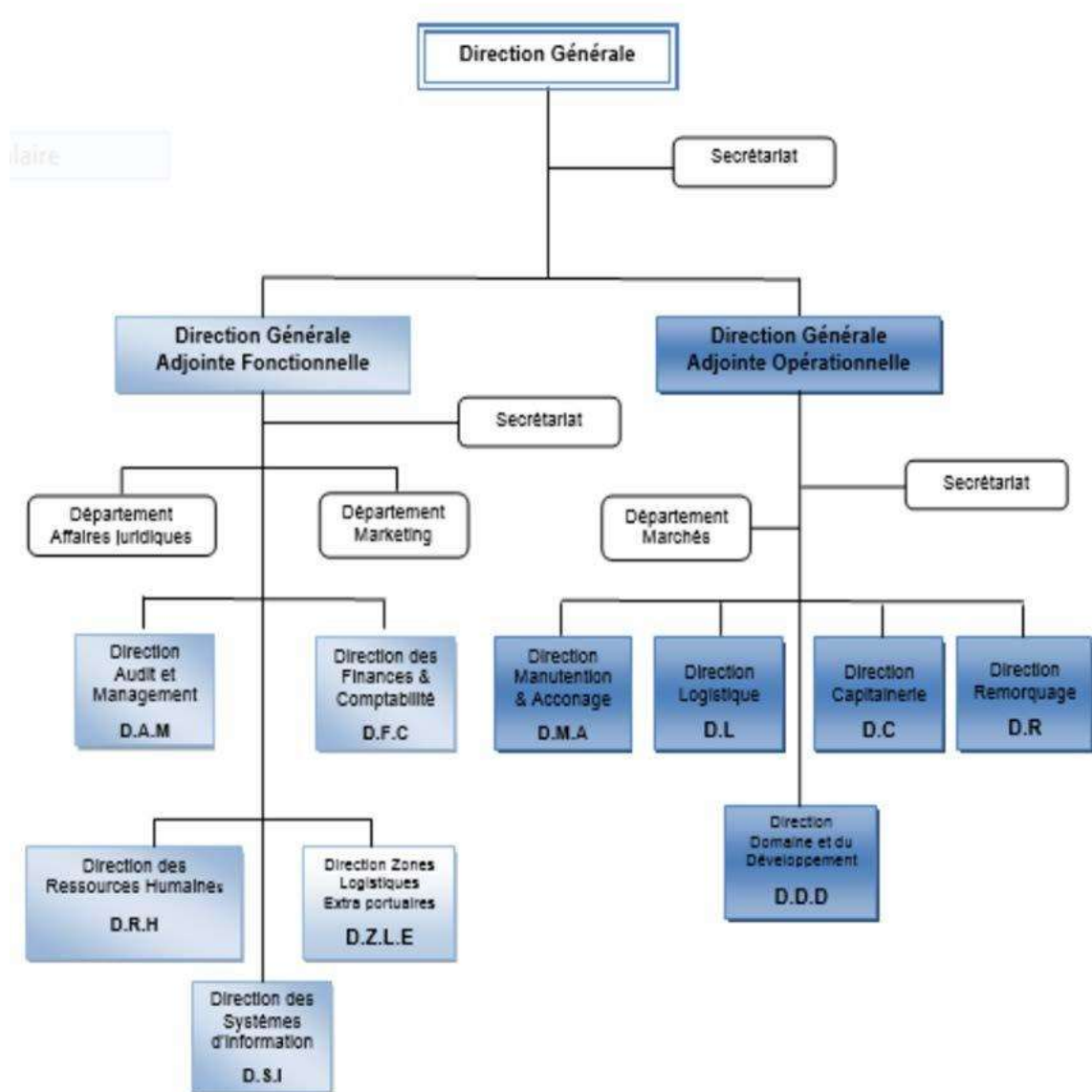
##### **1.4.2. Les activités :**

- Développés par le service public
  - Sécurité et sûreté des biens et des personnes;
  - Entretien des bâtiments, hangars et autres installations;
  - Enlèvement des déchets des navires;
  - Fourniture d'énergie, avitaillement des navires en eau douce, pilotage et lamanage.
- Développés par les entités commerciales
  - Remorquage portuaire, hauturier, sur sea-line, assistance sauvetage et location de remorqueurs;
  - Acconage, manutention et location d'engin.

#### **1.5. Organigramme et structures de l'EPB :**

L'EPB est dotée d'une direction générale, des directions fonctionnelles et d'autres opérationnelles, présentées selon, l'organigramme suivant :

Figure 8 : organigramme de l'EPB



Source : document interne à l'EPB, 2017

### 1.5.1. Direction générale :

Le rôle de la direction générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- Définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation.
- Offre les moyens nécessaires à la mise en place, à l'entretien et au développement de sa politique.
- Contrôle les directions opérationnelles, à travers ses cellules juridiques et audit.

### 1.5.2. Directions opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle qui est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.

#### ➤ **Direction Manutention et Acconage (DMA):**

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

- **Manutention** : qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.- La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts (période de travail d'une équipe) de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.
- **Acconage**: a pour tâches :

#### **Pour les marchandises:**

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

**Pour le service:**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage;

Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

➤ **Direction domaine et développement (DDD) :** a pour tâches :

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

➤ **Direction Logistique (DL) :** a pour tâches:

- L'approvisionnement en pièces de rechange (PDR) ;
- La maintenance des équipements (engins de manutention) ;
- La planification des affectations.

➤ **Direction Capitainerie (DC)**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

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

➤ **Direction Remorquage (DR)**

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

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

**1.5.3. Directions fonctionnelles :**

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

➤ **Direction Audit et Management (DAM) :** a pour mission :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI) ;
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité ;
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes ;
- Assurer la planification et la réalisation des audits de gestion ;
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

➤ **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** a pour mission :

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

➤ **Direction Ressources Humaines (DRH) :** elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).
- **Direction Zones Logistiques Extra Portuaires (DZLEP) :**elle a pour mission :
  - Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires ;
  - Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales ;
  - Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques ;
  - Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.
- **Direction des Systèmes d'Information (DSI) :**elle a pour mission :
  - La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information ;
  - La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
  - Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
  - L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la DSI.

## 2. Le système de management intégré au sein de l'EPB :

Les systèmes mis en place par l'EPB depuis 2000 pour ISO 9001 et, 2005 pour ISO 14001, ont conféré une maturité importante à son Système de Management pour l'intégration du Système de Management Santé Sécurité, certifié au référentiel OHSAS 18001 depuis 2008. L'EPB a décidé de s'inscrire dans une démarche globale dont l'objectif est d'assurer sa pérennité en introduisant une gestion moderne et normalisée adaptée aux exigences du secteur de rattachement.

### 2.1. Histoire des systèmes de management à l'EPB :

Les principales dates de la mise en place du SMI au sein de l'EPB sont les suivantes :

- Diagnostic qualité en juin 1998.
- Formation et planification qualité en 1999.
- Certification à ISO 9002 : 1994 en 2000.
- Application de l'approche processus et Certification à ISO 9001 : 2000 en 2003.
- Evaluation des risques environnementaux et certification à ISO 14001 en 2005.
- Signature de contrat de performance environnemental avec le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement en 2005.
- Respect des dispositions des lois régissant le domaine de la sûreté induisant la mise en place du plan de sûreté des installations portuaires du port de Bejaia (Port Facility Security Plan), ce plan est mis à jour régulièrement. La certification du port de Bejaia mis aux dispositions du code « ISPS Code » en juillet 2005.
- Reconduction de la certification 9001 : 2000 et 14001 : 2004 respectivement en 2006 et 2008.
- Analyse des risques santé sécurité et certification à OHSAS 18001 : 1999 en 2008.
- Mise à niveau du système qualité et santé-sécurité par apport aux nouvelles versions des normes à savoir ISO 9001 version 2008 et OHSAS 18001 version 2007 en 2009.
- Obtention du prix algérien de la Qualité en 2009.
- 2010 : L'enregistrement du SMI.
- 2011-2013 : Système management intégré en veille.
- Mai 2014 : enregistrement avec la boîte de certification VAIGOLTE
- 2015-2016 : pas de certification (du fait aucun audit de surveillance n'a été effectué)
- 2017 : Tentative de remettre en œuvre un SMI, cette dernière a été abandonnée en raison de la violence des dirigeants.

**2.1.1. Management de la qualité :**

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

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

De ce fait, le port de Bejaia devient le premier port du bassin de la méditerranée à avoir été certifié ISO 9002 : 1994, puis 9001 :2000 pour l'ensemble de ses activités.

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

Pour réussir la politique qualité appliquée par l'EPB, qui vise la satisfaction pleine et entière des clients en maîtrisant la qualité, des coûts, des délais et de la sécurité, tout son personnel doit adhérer aux principes suivants :

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

**2.1.2. Management de l'environnement :**

Après avoir mis en place le système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 :2000, l'entreprise portuaire de Bejaia entend confirmer l'encrage de sa politique dans une perspective de développement durable, en s'engageant dans :

- La protection de l'environnement ;
- L'amélioration continue ;
- La prévention de la pollution ;
- La conformité réglementaire.



De ce fait, la direction de l'EPB s'engage dans une démarche environnementale conformément à la norme 14001 : 2004, lui permettant de :

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

Pour réussir la mise en place d'un SME, l'EPB respecte strictement les exigences de la norme ISO 14001 (voir tableau 3) :

- Identifier les activités qui ont une incidence sur l'environnement;
- Déterminer les critères et méthodes qui assurent sa mise en œuvre et sa maîtrise,
- Assurer la disponibilité des ressources et de l'information nécessaires au bon fonctionnement et à la surveillance de ses activités ;
- Mesurer, surveiller et analyser ses processus, procédures et plans d'action pour atteindre les objectifs planifiés.

La démarche de mise en place de système de management de l'environnement remonte à 2001, année de la réalisation de l'analyse environnementale préliminaire (ISO 14001 :1996). Par contre l'identification effective des aspects environnementaux et la mise en place d'un SME a démarré au premier trimestre de l'année 2004, et a été certifié ISO 14001 :2004 en juillet 2005.

### **2.1.3. Management de la santé et sécurité au travail :**

En plus des systèmes SMQ et SME mis en place, l'EPB a confirmé son engagement à mettre en place un système de management de la santé et sécurité au travail, conformément au référentiel OHSAS 18001 :1999 qui place la démarche santé et sécurité au travail au cœur des activités et des installations présentés, sur les lieux de travail.

Afin d'améliorer la performance de l'entreprise par l'élimination ou la réduction des risques liés au personnel et aux autres parties intéressées, qui pourraient être exposés à des risques.

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

## **2.2. La démarche QSE au sein de l'EPB :**

Les démarches qualité, sécurité et environnement apparaissent comme des outils de gestion et de management efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence et exigences règlementaires de plus en plus pressantes, afin de garantir des produits et services de qualité à ses clients. C'est dans ce contexte que l'EPB s'est engagée dans une démarche d'amélioration qualité, sécurité et environnement par la mise en œuvre d'un système de management intégré, capable de faire face aux problèmes liés aux changements de son environnement.

Ceci se traduit par des plans opérationnels de l'entreprise qui cherchent à concrétiser la stratégie à long terme, le développement durable et la gestion des risques au quotidien, en faisant intervenir le personnel ayant une expérience et un savoir-faire dans son domaine. Opérationnelle. L'entreprise définit quels outils utiliser ou adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client, qui est au centre des préoccupations de l'entreprise et à celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires et le personnel, par la mise en place d'un système de gestion de la santé et sécurité au travail, lui permettant de préserver son capital le plus important « le personnel ».

D'un point de vue interne à l'entreprise, la Qualité, l'Environnement et la Santé et Sécurité au Travail sont une partie indissociable de la stratégie de l'Entreprise. La politique du Système de Management QHSE adoptée par l'entreprise portuaire de Bejaia, traduit sa stratégie et son orientation dans le domaine du SMI, en mettant en évidence les axes stratégiques y afférents (qualité, sécurité, environnement). Ces axes sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernent tous les processus de l'entreprise, donnant ainsi une parfaite cohérence à la stratégie globale de l'Entreprise.

## **3. la méthodologie de recherche à adopter et l'analyse des résultats :**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée et l'analyse des résultats obtenus.

**3.1. Méthodologie de la recherche :**

On a opté pour une méthode quantitative, qui nous a permis de collecter les données observables et quantifiables, les expliquer et les contrôler en se fondant sur l'observation des faits. Elle est basée sur une analyse descriptive c'est-à-dire de présenter les résultats obtenus sous forme de tableaux.

**3.1.1. Présentation et déroulement de questionnaire :**

Le questionnaire est un instrument de recherche, qui permet de mesurer et d'enregistrer des informations recueillies auprès des répondants, il est constitué d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes.

Dans le cadre de notre étude et pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons réalisé un questionnaire, adressé aux employés de l'entreprise. Il est composé de 21 questions ouvertes et fermées, réparties selon deux axes, en plus d'une introduction qui présente l'objectif et le cadre de notre étude ainsi que le caractère anonyme du questionnaire. La première partie consiste en une fiche signalétique, constituée des questions relatives à la catégorie professionnelle, ancienneté, appartenance fonctionnelle, qui a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques individuelles de l'échantillon étudié. La deuxième partie du questionnaire est consacrée aux questions liées à la perception que peut avoir les répondants sur le SMI et sur les facteurs de réussite de ce dernier.

La distribution des questionnaires s'est étalée sur 4 jours. Au total, 8 questionnaires ont été distribués avec un délai de 4 semaines pour leur récupération.

Nous avons enregistré un taux de retour total de (62,50 %).

**3.2. Analyse et interprétation des résultats :**

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus durant notre enquête. Dans un premier lieu, nous traiterons les réponses aux questionnaires (à l'aide du logiciel Microsoft Excel), et dans un deuxième temps, nous analyserons et interpréterons les réponses obtenues.

**3.2.1. Le traitement des résultats :**

Nous allons faire un tri à plat des différentes réponses obtenues sur une seule question, pour extraire les données nécessaires à notre analyse.

Nous tenon à préciser que pour certaines questions, les répondants cochent plus d'une seule réponse.

➤ **Axe 1 : Profil du répondant :**

Dans ce premier axe nous allons traiter les réponses aux questions relatives aux profils (caractéristiques individuelles) des répondants :

Tableau 8 : Réapparition des répondants selon leur catégorie professionnelle

<b>1-Catégorie professionnel :</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Cadre</b>	5	100%	100%
<b>Maitrise</b>	0	0%	100%
<b>Exécutant</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	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 répondant selon la catégorie socioprofessionnelle. On constate que les cadres représentent la totalité de l'échantillon de notre enquête avec un pourcentage de 100%.

Tableau 9 : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté

<b>2-Ancienneté :</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Moins de 5ans</b>	0	0%	0%
<b>Entre 5ans et 10ans</b>	3	60%	60%
<b>Plus de 10ans</b>	2	40%	100%
<b>Total</b>	5	60%	

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

#### **Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition de notre échantillon selon le niveau d'ancienneté à l'EPB. Nous constatons que 60% des répondants sont à l'EPB depuis 5 à 10 ans, et 20% y travaillent depuis plus de 10 ans.

Tableau 10 : Répartition des répondants selon l'appartenance

<b>3-Vous appartenez à quelle fonction</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Management intégré</b>	0	0%	0%
<b>Direction générale</b>	3	60%	60%
<b>Drh</b>	1	20%	80%
<b>Comptabilité</b>	0	0%	80%
<b>Total</b>	5	80%	

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

**Observation :**

Comme le montre le tableau ci-dessus, les répondants appartenons à la direction générale représentent 60% de l'échantillon étudié, ceux qui appartiennent à la direction des ressources humaines représentent 20%.

➤ **Axe 2 : Implication et perception du répondant de système de management intégré**

Dans cette partie nous allons présenter les réponses aux questions relatives au système de management intégré pour identifier les facteurs qui ont contribué à sa mise en place, et à son développement.

Tableau 11 : répartition des répondants selon leurs connaissances du SMI

<b>4- Avez-vous entendu parler du SMI</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	5	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

**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 du SMI. On remarque que la totalité des interrogés (100%) connaissent le SMI.

Tableau 12 : répartition des répondants selon leur sensibilisation à la démarche QSE

<b>5- Etes-vous sensibiliser à la démarche Qualité, Sécurité, Environnement ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	5	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur sensibilisation à la démarche QSE. Les données récoltées mettent en évidence que tout le personnel interrogé 100% est sensibilisé à la démarche QSE.

Tableau 13 : Répartition des répondants selon leur formation dans le domaine QSE

<b>6- Etes-vous formé dans le domaine QSE ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	5	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que tout le personnel interrogé est formé dans le domaine QSE.

Tableau 14 : Répartition des répondants selon le choix de type de management appliqué

<b>7- Quel type de management avez-vous ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Intégré</b>	3	60%	60%
<b>Séparé</b>	0	0%	60%
<b>Partiel</b>	0	0%	60%
<b>On travail selon les normes ISO, mais on n'est pas certifier</b>	0	0%	60%
<b>Total</b>	5	60%	

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

#### **Observation :**

Le tableau ci-dessus montre que 60% des répondants ont déclaré que le type de mangement adopté au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia est le management intégré, tandis que 40% d'entre eux n'ont fait aucun choix.

Tableau 15 : répartition des répondants selon les parties intéressées par le SMI

<b>8- Quelle sont les partie intéressée par voter SMI</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Les clients</b>	5	100%	100%
<b>Le personnel</b>	5	100%	200%
<b>Les actionnaires</b>	5	100%	300%
<b>Les fournisseurs</b>	5	100%	400%
<b>Total</b>	5	400%	

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



**Observation :**

A travers le tableau ci-dessus, on constate que la totalité des employés composants notre échantillon (100%) affirment que les parties intéressées par le SMI de l'EPB sont les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs.

Tableau 16 : Répartition des répondants selon leur perception des raisons de développement du SMI au sein de l'EPB

<b>9- le développement de votre SMI est-il lié :</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>A la demande client</b>	1	20%	20%
<b>A la volonté des dirigeants</b>	4	80%	100%
<b>Autre</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	120%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception des raisons de développement du SMI au sein de l'EPB. On constate que 20% d'entre eux perçoivent que le développement de SMI est lié à la demande client, tandis les 80% restants perçoivent que le SMI est développé à l'EPB suite à la volonté des dirigeants.

➤ **Axe 3 : Les facteurs de réussite du système de management intégré**

Tableau 17 : Répartition des répondants selon leur perception de rôle de l'implication du personnel dans la mise en place d'un SMI

<b>10- Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place du SMI ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	5	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception de rôle de l'implication du personnel dans la réussite d'un SMI. Nous remarquons que 100% des répondants perçoivent que la réussite ou l'échec d'un SMI est fortement conditionné par le degré d'implication des dirigeants et de tout personnel de l'entreprise.

Tableau 18 : Répartition des répondants selon le degré de difficultés retrouvées lors de l'adoption d'un SMI

<b>11- Trouvez-vous des difficultés pour adopter un SMI ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Quelques difficultés</b>	4	80%	75%
<b>Beaucoup de difficultés</b>	1	20%	100%
<b>Aucunes difficultés</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus montre que 80% des répondants retrouvent quelques difficultés pour adopter un système de management intégré, et que 20% de ces derniers retrouvent beaucoup de difficultés lors de son adoption.

Tableau 19 : Répartition des répondants selon le type de difficultés rencontrées dans une démarche QSE

<b>12-Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans une démarche QSE?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Etablissement d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et le SMI</b>	2	40%	40%
<b>Mise en correspondance d'exigences abstraites avec les processus et pratiques réelles de l'entreprise</b>	2	40%	80%
<b>Identification des enjeux de SMI</b>	2	40%	120%
<b>Total</b>	5	120%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le type de difficultés rencontrées dans une démarche QSE. Nous remarquons que 60% des interrogés déclarent que la difficulté rencontrée dans une démarche QSE c'est l'établissement d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et le SMI, 40% pensent que c'est difficile de mettre en correspondance d'exigences abstraites avec les processus et pratiques réelles de l'entreprise, alors que les 20% restants affirment que la difficulté réside dans l'identification des enjeux auxquels le SMI est confronté.

Tableau 20 : répartition des répondants selon leur perception de l'influence de la satisfaction des parties intéressées sur l'adoption d'un SMI

<b>13-la satisfaction des exigences des parties intéressées est-elle une des raisons qui poussent l'EPB à adopter un SMI.</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	5	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus montre que la totalité des répondants perçoivent que la satisfaction des parties intéressées est l'une des raisons qui poussent un organisme à un SMI.

Tableau 21 : répartition des répondants selon les actions entreprises par l'EPB pour répondre aux exigences des parties intéressées

<b>14-Comment cet organisme procède pour répondre aux exigences des parties intéressées en termes de QSE ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Bonne identification des parties intéressées et leurs exigences</b>	4	80%	80%
<b>Faire un lien entre les exigences des PI et les enjeux de l'organisme</b>	1	20%	100%
<b>Autres</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observations :**

A travers le tableau ci-dessus, 80% des répondants déclarent que l'EPB répond aux exigences QSE des parties intéressées en se basant sur une bonne identification de ces dernières ainsi que leurs exigences, 20% affirment que l'EPB établit un lien entre les exigences des parties intéressées et les enjeux de l'organisme pour pouvoir les satisfaire.

Tableau 22 : répartition des répondants selon l'existence d'un système de management au sein de l'EPB

<b>15- l'EPB est dotée d'un système de management qui aide à atteindre les objectifs organisationnels.</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Oui</b>	4	80%	80%
<b>Non</b>	1	20%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'existence d'un système de management au sein de l'EPB. On constate que 80% des répondants déclarent que l'EPB est doté d'un système de management qui l'aide à atteindre ses objectifs stratégiques, contre 20% qui déclarent le contraire.

Tableau 23 : répartition des répondants selon la contribution de système de management à la réussite de la démarche QSE

<b>16- dans quelle mesure le système de management contribue à la réussite d'une démarche QSE ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Intégration des aspects qualité, sécurité, environnement dans les processus métiers</b>	3	60%	60%
<b>Adapter les pratiques de l'entreprise aux normes ISO</b>	3	60%	120%
<b>Implication du personnel et assurance de la communication</b>	4	80%	200%
<b>Total</b>	5	200%	

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

**Observation :**

Le tableau ci-dessus montre que 60% des répondants déclarent que le système de management contribue à la réussite d'une démarche QSE en intégrant les trois aspects qualité, sécurité, environnement dans les processus métier, les autres 60% d'entre eux déclarent que la réussite d'une démarche QSE est dû à la contribution du système de management à l'adaptation des pratiques de l'entreprise aux norme ISO, les 80% restants disent que l'adoption d'un système de management contribue à la réussite d'une démarche QSE en impliquant le personnel et en assurant la communication.

Tableau 24 : répartition des répondants selon la manière dont l'EPB gère ses ressources humaines pour intégrer et réussir la démarche de management intégré

<b>17- la réussite d'un SMI dépend entre autre, de niveau et de la qualité des compétences humaine.</b>			
<b>Comment l'EPB engage-elle ses RH ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Evaluer régulièrement les aptitudes et les compétences dont le personnel a besoin pour rester performant et compétitif</b>	2	40%	40%
<b>Intégrer les formations QSE dans le suivi global des formations</b>	4	80%	120%
<b>Autres</b>	0	0%	120%
<b>Total</b>	5	120%	

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

**Observation :**

A travers le tableau ci-dessus nous remarquons que selon 40% des répondant, l'EPB engage ses RH dans une démarche de MI en évaluant régulièrement les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour rester performant, selon les 80% restants l'EPB implique ses RH dans une démarche de management intégré en intégrant des formations QSE dans le suivi global des formations.

Tableau 25 : répartition des répondants selon la planification des audits permettant la vérification et l'amélioration de fonctionnement du SMI

<b>18- La réalisation des audits internes permet de vérifier le bon fonctionnement du SMI.</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Planning d'audits qualité intègrent toutes les exigences des normes</b>	5	100%	100%
<b>Les audits des processus pilotage sont réalisés par des auditeurs qualité formés en autres référentiels (SE)</b>	2	40%	140%
<b>Des audits croisés sont fait pour obtenir une objectivité grâce à la neutralité de l'auditeur</b>	1	20%	160%
<b>Total</b>	5	160%	

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

#### **Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon la planification des audits permettant la vérification et l'amélioration de fonctionnement du SMI. Selon 100% des réponses des interrogés nous constatons que les audits qualité doivent intégrer toutes les exigences des normes pour vérifier et améliorer le SMI, selon 40% des réponses nous remarquons que les audits doivent être réalisés par des auditeurs formés en QSE, d'après les 20% restants des audits croisés doivent être menés pour obtenir une objectivité grâce à la neutralité de l'auditeur.



Tableau 26 : répartition des répondants selon la contribution de la revue de direction à la pertinence des processus et à l'efficacité du SMI

<b>19- La revue de direction est planifiée pour vérifier la pertinence des processus et l'efficacité SMI.</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>La revue de direction prend en considération les résultats des audits</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
<b>La revue se focalise sur les réclamations clients</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>
<b>La revue de direction est précédée des revues de processus pour identifier et prendre en compte les dérives liées aux processus</b>	<b>3</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	

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

**Observation :**

A travers le tableau ci-dessus nous notons que 40% des répondants déclarent qu'au sein de l'EPB, la revue de direction prend en considération tous les résultats des audits pour vérifier la pertinence des processus et l'efficacité du SMI, 60% affirment que la revue de direction est précédée des revues de processus pour identifier et prendre en compte les dérives liées au processus.

Tableau 27 : répartition des répondants selon les facteurs de réussite du SMI au sein de l'EPB

<b>20- A votre avis quels sont les facteurs de réussite du SMI au sein de votre entreprise ?</b>			
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Implication du leadership</b>	4	80%	80%
<b>Implication du personnel</b>	4	80%	160%
<b>La communication</b>	1	20%	180%
<b>Autres</b>	1	20%	200%
<b>Total</b>	5	200%	

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

#### **Observation :**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les facteurs de réussite du SMI au sein de l'EPB. On constate que 80% des répondants affirment que les facteurs clé de la réussite du SMI est l'implication de leadership et de la direction, 20% des répondants affirment que la communication est parmi les facteurs de réussite de SMI, les 20% restants disent que la formalisation et l'encadrement de projet sont aussi des facteurs contribuant à la réussite du SMI.

#### **3.2.2. Analyse et interprétation des réponses des répondants :**

Dans cette partie, nous allons faire une analyse par axe des données obtenues précédemment (tri à plat).

##### **➤ Axe 1 : profil du répondant**

De l'analyse de ce premier axe, nous pouvons affirmer que :

- Les collaborateurs qui ont contribué à notre étude sont tous des cadres appartenant à la direction générale et à la direction des ressources humaines.

Les cadres de l'EPB ont majoritairement cinq à dix ans d'ancienneté, même si que la catégorie de plus de dix ans est également présente parmi les réponses. Nous pouvons déduire que l'EPB recrute à long terme, ce qui signifie cette dernière adapte sa stratégie de recrutement aux objectifs stratégique à long terme. La contribution des cadres ayant une expérience et une ancienneté entre cinq et dix ans à notre étude va nous permettre d'accéder à une analyse plus pointue et plus proche de la réalité quotidienne de l'entreprise.

### **➤ Axe 2 : implication et perception des répondants de système de management intégré :**

L'analyse de cet axe, nous a permis de déduire que :

Les cadres au sein de l'EPB sont tous sensibiliser et former dans les domaines qualité, environnement, santé et sécurité au travail.

La majorité de ces cadres affirment que l'EPB mis en place un système de management intégré lui permettant de répondre aux exigences de toutes ses parties intéressées, qui sont à la fois les clients placés au centre des préoccupations quotidiennes de managers, les actionnaires, et le personnel considéré comme étant son capital le plus important.

Ces derniers, ont déclaré également que la mise en place et le développement d'une stratégie qui englobe les trois systèmes (qualité, environnement, santé et sécurité) est lié en premier lieu à la volonté des dirigeants. Cela signifie que la réussite du SMI au sein de cette entreprise est liée fortement à l'implication du leadership.

Globalement, l'EPB a réussi à faire impliquer ses employés de manière générale et ses cadres de manière particulière dans une logique d'amélioration continue dont l'objectif est d'entretenir un management capable d'employer les normes internationales qui représentent le premier consensus international, pour faire face aux problèmes liés aux changements de son environnement, et assurer sa pérennité.

➤ **Axe 3 : Les facteurs de réussite d'un système de management intégré au sein de l'EPB :**

La majorité des cadres interrogés indique que l'EPB retrouve quelques difficultés lors de l'adoption d'un SMI, ces difficultés sont liées à l'établissement d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et le SMI, la mise en correspondance d'exigences abstraites avec les processus et pratiques réelles de l'entreprise, et l'identification des enjeux du SMI. Mais cela n'a pas empêché l'entreprise de mettre en place et de développer un système de management intégré cherchant à identifier et à répondre aux exigences de ses parties intéressées. Ils ont affirmés également que la réussite ou l'échec du système de management intégré est conditionné par le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia.

- D'après les réponses des cadres de la direction générale de l'EPB, les facteurs de réussite d'un SMI sont l'implication totale et effective du leadership à son plus haut niveau, l'implication de tout le personnel, la communication entre tous les membres de l'entreprise, qui forme un pont entre les personnes, leur permettant de partager ce qu'elles sentent et ce qu'elles savent, considérant que la qualité est l'affaire de tous et à tous les niveaux hiérarchiques, la formalisation des pratiques afin de maîtriser les processus de manière préventive en raison de leurs risque potentiels et de manière corrective en raison de l'existence de dysfonctionnement.

- Les interrogées ayant contribué à notre questionnaire, ont également déclaré qu'après la mise en place de système de management intégré, des audits qualité sont mené pour évaluer le niveau de conformité et d'efficacité de SMI aux exigences des normes (ISO 9001, ISO 14001, ISO18001), les résultats de ces audits sont par la suite pris en compte par la revue de direction dont l'objectif est de faire un bilan de différents points abordés pour prendre connaissance de l'efficacité du SMI est ses processus de façon à prendre toutes les disposition nécessaires à adapter sa politique et ses objectifs aux attentes de toutes ses parties intéressées. Ces revues de directions sont précédées par des revues de processus qui permettent son alimentation sa préparation en amont par l'identification des dérives liées aux processus et leur aptitude à s'améliorer.

- Dans l'ensemble, d'après les déclarations des cadres interrogés nous avons pu conclure que la réussite du système de management intégré dépend d'une part de l'implication de la direction, qui se traduit au niveau de l'EPB par l'engagement personnel des mangers dans une démarche Qualité, Sécurité, et environnement, et la communication de leur vision à

l'ensemble des collaborateurs dans laquelle ils explicitent les raisons d'être, les objectifs fixés, et l'importance de satisfaire les exigences des parties intéressées. Et dépend d'autre part du niveau de qualification des ressources humaines, c'est pourquoi l'entreprise portuaire de Bejaia valorise ses ressources humaines et leurs compétences vis-à-vis du système de management intégré par l'évaluation régulière des aptitudes et des compétences dont ils ont besoin, et l'intégration des formations QSE dans le suivi global des formations.

### **Conclusion du chapitre 02 :**

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de présenter brièvement l'organisme d'accueil, le SMI adopté à l'EPB, ainsi que la démarche méthodologique qui nous a permis d'aboutir au traitement et à l'analyse des données collectées lors de notre enquête menée sur le terrain, laquelle s'est effectuée à travers la distribution de questionnaires aux cadres de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Après l'interprétation des résultats, nous constatons que la mise en place d'un système de management intégré (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001) a permis, par l'usage du concept d'amélioration continue, l'amélioration des performances de l'entreprise portuaire de Bejaia en terme de qualité, d'environnement, et de santé et sécurité au travail, ceci par l'implication totale et effective de la direction générale, et la sensibilisation du personnel à ces trois systèmes. Nous remarquons alors que le capital humain occupe une place prépondérante dans la stratégie de l'EPB, qui a mis les moyens nécessaires pour le développement des compétences et des connaissances, par la formation de son personnel à tous les niveaux et dans tous les domaines d'activité.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration des trois systèmes de management de l'entreprise à savoir : système de management de la qualité, de l'environnement, et de la sécurité au travail. Une telle intégration est de nature à stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise.

Tout au long de notre travail, nous avons pris de main notre problématique qui nous a servis de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : « la réussite du SMI (qualité, sécurité, environnement) mis en place par l'entreprise portuaire de Bejaia dépend-elle de la présence de certains facteurs clés ? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons d'abord, dans le premier chapitre abordé quelques notions théorique qui s'articulent autour de SMI, la finalité et l'évolution de chacun des trois systèmes qui englobe, et les facteurs clés pour sa mise en place.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers la recherche et l'identification des facteurs qui sont à l'origine de la réussite du système de management intégré au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Ainsi, notre enquête effectuée auprès de l'EPB, nous a conduits aux résultats suivants :

- Le premier facteur clé du succès de la démarche QSE est l'implication totale de la direction. Le client, l'environnement et le personnel sont au cœur des préoccupations quotidiennes des managers.

La direction est convaincue par la nécessité de s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour répondre aux besoins de ses clients et réduire les coûts de non-conformité, améliorer les conditions de travail par la prévention des risques liés à la santé et sécurité au travail pour fidéliser et motiver son personnel, respect des règlement liés au respect de l'environnement pour gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

- L'implication de tous les collaborateurs, à tous les niveaux et dans tous les domaines est à l'origine de la réussite de SMI.

L'EPB développe les compétences collectives et individuelles de ses collaborateurs, en considérant que le management intégré des trois systèmes QSE ne sera l'affaire de tous qu'une fois que tout le personnel reçoit une formation adéquate et continue, lui

## Conclusion générale

---

permettant d'exceller dans le domaine où il travaille. et la sensibilisation du personnel au trois système QSE.

La considération de SMI comme étant l'affaire de tous (partant du simple exécutant au responsable qualité jusqu'au manger), a conduit l'EPB à mettre en évidence la communication entre l'ensemble des collaborateurs pour partager ce qu'ils savent et ce qu'ils sentent.

- La mise en place du mangement intégré au sein de l'EPB est liée d'une part à la volonté des dirigeants, et d'une part à la satisfaction des exigences de toutes les parties prenantes qui sont à la fois les clients, les actionnaires, les riverains, et le personnel considéré comme étant le capital le plus important.

Les résultats de notre recherche ont abouti à confirmer dans un premier temps nos deux premières hypothèses, selon lesquelles la réussite d'un système de management intégré dépend de l'implication de la direction ainsi que tout le personnel. et dans un second temps à infirmer l'hypothèse, selon laquelle l'écoute et la prise en compte des attentes des parties intéressées, permettent de réussir une démarche QSE.



# **Bibliographie**

### Ouvrages :

- Christian MARIA, « la qualité des produit industriels », 1ère édition, imprimerie GAUTHIER-VILLARS, Paris, DUNOD, 1991.
- CLAUDE Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, 11, rue Francis de pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, AFNOR, 2006.
- F.CABY, C.JAMBART, « la qualité dans les services : fondements, témoignages, outils », 2ème édition, 49, rue Héricart, 75015 Paris, Edition Economica.
- Jean-Marie CHATELET, Méthodes productiques et qualité, 32 Bargue, Paris (15ème), ellipse / édition Marketing S.A, 1996.
- J-C.BECOURT, H.BOUQUIN, « audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité », 2ème édition, 49, rue Héricart, 75015 Paris, Edition Economica.
- Jean-Paul Meyronneinc. Le Management de l'environnement de l'entreprise, Ed : AFNOR, Paris ,1994 .
- Jean-Jacques DAUDIN, Charles S. TAPIERO, les outils et le contrôle de la qualité, 18, rue Saint-Denis, 75001 Paris, Ed. Economica, 1996,
- L.V-SAMANNI, M-P.GREVECHE, AU COEUR DE L'ISO 14001:2015 : Le système de management environnemental au centre de la stratégie, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis cedex, AFNOR, 2015.
- L.LEVEQUE, S.MATHIEU. Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite .93571 Saint Denis La Plaine Cedex, AFNOR 2002
- L.LEVEQUE, S.MATHIEU, Les clés du Management intégré, 93571 Saint DENIS La Plaine Cedex, AFNOR, 2003.
- M.CATTAN, N.IDRISSI, P.KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, 5ème édition, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, éditions d'Organisation.
- Philip CROSBY (1986), la Qualité, c'est gratuit [Qualityisfree, 1979], Edition Economica.
- **Articles et revues:**
- Extrait de la norme iso 8402 : 1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.
- Norme ISO 9001 version 2008 : Système de management de la qualité – Exigences.
- RUWET, C. 2010. Que représentent les STAKEHOLDERS ?Revue Française de science politique. Vol. 60.

## **Bibliographie**

---

- « Mettre en place une démarche qualité ». Ooreka entreprise.fr. Christophe Poupinel 2007 [17 mai 2022].
- « ISO 9001 : 2015 et l'approche processus ». www.CPS-conseils.com. Guy Plouffe 23/11/2016 [23/05/2022].
- « Le cycle PDCA, principe et utilisation ». www.asana.com. Julia Martins 28/07/2021 [5/06/2022]. Disponible sur <http://asana.com/fr/ressources/pdca-cycle>
- Science Financière et Comptabilité, université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2017/2018.

### **Dictionnaires et encyclopédies :**

- Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management.
- Dictionnaire de la toupie.

### **Sites internet:**

- [slideshare.net/samawi/systeme-de-management-environnemental](https://slideshare.net/samawi/systeme-de-management-environnemental)
- [qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite](https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite)
- [cps-conseils.com/iso-9001-et-lapproche-processus](https://cps-conseils.com/iso-9001-et-lapproche-processus)
- [www.researchgate.net/figure/La-roue-de-Deming-source-Deming-1986](https://www.researchgate.net/figure/La-roue-de-Deming-source-Deming-1986)
- [www.asana.com](https://www.asana.com)
- [www.pqb.fr](https://www.pqb.fr)

# **Table des matières**

Remerciements

DEDICACE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE ..... 1

## CHAPITRE 01

### CADRE THEORIQUE DE SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE.

INTRODUCTION : ..... 5

1. NOTION GENERALES ET DEFINITIONS : ..... 6

1.1 Système de management ..... 6

1.2 Notion de la qualité: ..... 6

1.3 Notion de l'environnement : ..... 8

1.4 Notion de la sécurité : ..... 9

1.5 Normalisation et certification : ..... 9

1.5.1 Normalisation : ..... 9

1.5.2 Certification : ..... 10

1.5.3 Organisme de certification : ..... 10

1.6. La norme du système de management ..... 11

1.6.1 Définition de la norme ..... 11

1.6.2 L'organisation internationale de normalisation ISO : ..... 14

1.7. Définitions relatives au management intégré : ..... 15

2. LES SYSTEMES DE MANAGEMENT : QUALITE – SECURITE

ENVIRONNEMENT ..... 17

## Table des matières

---

2.1 Le système de management de la qualité (SMQ) :.....	17
2.1.1 Définition :.....	17
2.1.2 Finalité : .....	17
2.1.3 L'évolution de la norme 9001 :.....	18
2.1.4 Les principes de système de management de la qualité :.....	20
2.1.5 Les exigences du système de management de qualité ISO 9001/2015 ..	21
2.2 Système de management de l'environnement (SME) : .....	28
2.2.1 Définition :.....	28
2.2.2 Finalité : .....	29
2.2.3 L'évolution de la norme 14001 :.....	30
2.2.4 Les principes de la norme ISO 14001 :.....	31
2.2.5 Le développement durable.....	31
2.2.6. Les exigences de système de management environnemental ISO 14001 : 2015 .....	32
2.3 Le système de management de la santé et la sécurité au travail (SST): .....	40
2.3.1. Définition :.....	40
2.3.2 Finalité : .....	41
2.3.3 Evolution de la norme 18001 :.....	42
3. SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE : .....	42
3.1. Définition du système de management intégré : .....	43
3.2. Parties intéressées et leurs attentes : .....	43
3.3. Pratiques communes :.....	45
3.3. Pratiques communes.....	45
3.3.1. Les processus au cœur de la qualité :.....	45
3.3.2. La roue de Deming :.....	53
3.3.3. Analyse des risques : .....	56
3.4. Les clés de la réussite d'un système de management intégré : .....	59
CONCLUSION DU CHAPITRE 01 : .....	63

## CHAPITRE 02

### FACTEURS DE REUSSITE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (CAS EPB)

INTRODUCTION .....	65
1. PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL .....	66
1.1. Historique :.....	66
1.1.1. Histoire de la ville et du port : .....	66
1.1.2. Historique de l'EPB : .....	67
1.2. Situation géographique :.....	68
1.3. Objectifs et valeurs de l'EPB :.....	68
1.3.1. Les objectifs :.....	68
1.3.2. Les valeurs : .....	68
1.4. Les missions et activités de l'EPB :.....	69
1.4.1. Les missions :.....	69
1.4.2. Les activités : .....	69
1.5. Organigramme et structures de l'EPB : .....	69
1.5.1. Direction générale : .....	71
1.5.2. Directions opérationnelles : .....	71
1.5.3. Directions fonctionnelles : .....	73
2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE AU SEIN DE L'EPB : ....	75
2.1. Histoire des systèmes de management à l'EPB :.....	75
2.1.1. Management de la qualité :.....	76
2.1.2. Management de l'environnement : .....	76
2.1.3. Management de la santé et sécurité au travail :.....	77
2.2. La démarche QSE au sein de l'EPB :.....	78
3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE A ADOPTER ET L'ANALYSE DES RESULTATS : .....	78
3.1. Méthodologie de la recherche :.....	79
3.1.1. Présentation et déroulement de questionnaire :.....	79
3.2. Analyse et interprétation des résultats : .....	79

## Table des matières

---

3.2.1. Le traitement des résultats : .....	79
3.2.2. Analyse et interprétation des réponses des répondants :.....	94
CONCLUSION DU CHAPITRE 02 : .....	97
CONCLUSION GENERALE .....	98
BIBLIOGRAPHIE .....	101
ANNEXES.....	109



# **Annexes**

**Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Science Commerciales**

**Enquête sur les facteurs de réussite du système de management intégré au  
niveau de de votre entreprise**

Nous sommes des étudiantes à l'Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia master 2, la faculté des Sciences Economique, de Gestion et Science Commerciales.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en science de gestion "option management des organisations" qui traite "les facteurs de réussite du système de management intégré", on a grandement besoin de votre collaboration, en remplissant notre questionnaire, pour accomplir et réussir notre travail de recherche. De ce fait, nous vous remercions pour votre collaboration à la réalisation de notre travail de recherche.

Toutes les informations que vous fournissez seront traitées d'une façon anonyme à des fins de recherche scientifique.

Elaboré par :

KESSAI Melissa

KISSOUS Amel

Directeur de la recherche :

Pr MEZIANI Mustapha

### Axe 1 : Profil du répondant

1-Catégorie professionnel :

- Cadre
- Maitrise
- Exécutant

2- Ancienneté :

- Moins de 5ans
- Entre 5ans et 10ans
- Plus de 10ans

3- Vous appartenez à quelle fonction :

- Management intégré
- Direction générale
- Drh
- Comptabilité

### Axe 2 : Implication et perception du répondant de système de management intégré

4- Avez-vous entendu parler du SMI

- Oui
- Non

5- Etes-vous sensibiliser à la démarche Qualité, Sécurité, Environnement ?

- Oui
- Non

6- Etes-vous formé dans le domaine QSE ?

- Oui
- Non

## Annexes

---

7- Quel type de management avez-vous ?

- Intégré
- Séparé
- Partiel
- On travail selon les normes ISO, mais on n'est pas certifier

8- Quelle sont les partie intéressée par voter SMI ?

- Les clients
- Le personnel
- Les actionnaires
- Les fournisseurs

9- le développement de votre SMI est-il lié ?

- A la demande client
- A la violenté des dirigeants
- Autre

### **Axe 3 : Les facteurs de réussite du système de management intégré**

10- Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place du SMI ?

- Oui
- Non

11- Trouvez-vous des difficultés pour adopter un SMI ?

- Quelques difficultés
- Beaucoup de difficultés
- Aucunes difficultés

## Annexes

---

12- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans une démarche QSE?

- Etablissement d'un lien entre la stratégie de l'entreprise et le système QSE
- Mise en correspondance d'exigences abstraites avec les processus et pratiques réelles de l'entreprise
- Identification des enjeux de SMI

13- la satisfaction des exigences des parties intéressées est-elle une des raisons qui poussent l'EPB à adopter un SMI ?

- Oui
- Non

14- Comment cet organisme procède pour répondre aux exigences des parties intéressées en termes de QSE ?

- Bonne identification des parties intéressées et leurs exigences
- Faire un lien entre les exigences des PI et les enjeux de l'organisme
- Autre

15- L'EPB est-elle dotée d'un système de management qui l'aide à atteindre les objectifs organisationnels.

- Oui
- Non

16- Dans quelle mesure le système de management contribue à la réussite d'une démarche QSE ?

- Intégration d'un processus QSE dans les processus métiers
- Adapter les pratiques de l'entreprise aux normes ISO
- Implication du personnel et assurance de la communication

## Annexes

---

17- La réussite d'un SMI dépend entre autre, de niveau et de la qualité des compétences humaine. Comment l'EPB engage-elle ces RH ?

- Evaluer régulièrement les aptitudes et les compétences dont le personnel a besoin pour rester performant et compétitif
- Intégrer les formations QSE dans le suivi global des formations
- Autres

18- La réalisation des audits internes permet de vérifier le bon fonctionnement du SMI.

- Planning d'audits intègrent toutes les exigences des normes
- Les audits des processus pilotage sont réalisés par des auditeurs qualité formés en autres référentiels (SE)
- Des audits croisés sont fait pour obtenir une objectivité grâce à la neutralité de l'auditeur

19- La revue de direction est planifiée pour vérifier la pertinence des processus et l'efficacité SMI.

D'après vous :

- La revue de direction prend en considération les résultats des audits
- La revue se focalise sur les réclamations clients
- La revue de direction est précédée des revues de processus pour identifier et prendre en compte les dérives liées aux processus

20- A votre avis quels sont les facteurs de réussites du SMI au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Résumé

Le système de management intégré est une démarche qui porte sur l'intégration des trois systèmes qualité, sécurité et environnement dans un même système de l'organisme. Il est devenu un axe stratégique pour les entreprises qui l'adoptent.

Sa mise en œuvre avec ses trois dimensions est l'outil le plus adéquat pour exprimer clairement la stratégie de l'entreprise et pour assurer sa pérennité ainsi que sa part de marché.

La conclusion à laquelle nous sommes arrivées à retenir auprès des dirigeants de l'entreprise de Bejaia est que la réussite de SMI dépend de plusieurs facteurs que l'entreprise doit maîtriser pour s'assurer qu'elle ne sombre pas dans l'échec : avoir un processus de projet QSE bien maîtrisé et bien intégré dans l'entreprise, posséder des acteurs formés et motivés, savoir cibler le périmètre et arriver à faire des revues de direction efficaces ainsi que des audits internes et externes.

La prise en compte de ces facteurs dépend du niveau d'engagement de la direction générale, de sa volonté ainsi que de son implication qui est considérée comme une clé fondamentale et indispensable pour réussir la mise en place d'un SMI, qui se traduit par conséquent par l'implication du personnel.

**Mots clés :** système de management intégré, qualité, santé, environnement, facteurs clés, réussite.

## Summary

The integrated management system is a policy that focuses on the integration of the three quality, safety and environment systems into the same system. It has become a strategic axis for companies that adopt it.

Its implementation with its three dimensions is the most appropriate tool to clearly express the company's strategy and to ensure its sustainability and market share.

The conclusion we have come to retain with the leaders of the Bejaia company is that the success of SMI depends on several factors that the company must master to ensure that it does not sink into failure: having a QSE project process well mastered and well integrated into the company, having trained and motivated actors, know how to target the perimeter and manage to make effective management reviews as well as valuable internal and external audits.

The use of these factors depends on the level of commitment of general management, its strength of will as well as its involvement which is considered a fundamental and indispensable key and to succeed The implementation of an IMS, which consequently translates into the involvement of staff.

**Keywords:** integrated management system, quality, health, environment, key factors, success