

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-
OUZOU**



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

**Mémoire en vue de l'obtention
Du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option : Management Stratégique

THEME :

**L'évaluation d'un système management
intégré au niveau d'une entreprise : cas
NCA-Rouïba**

Présenté par :

 SADEDDINE Celia.
 TOUBAL Sihem.

Encadré par :

Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

❖ *Membres du jury :*

- **Président : METMAR Dalila : MCA.UMMTO**
- **Examineur : MEZIANI Yacine : MAA.UMMTO**
- **Rapporteur : M.ZERKHEFAOUI Lyes : MCB.UMMTO**

Promotion : 2020-2021

Remerciements

On remercie dieu, le tout puissant de nous avoir accordé la volonté et le courage pour accomplir ce travail, qui est l'aboutissement d'un long cheminement au cours auquel on a bénéficié de l'encadrement, des encouragements et du soutien de plusieurs personnes,

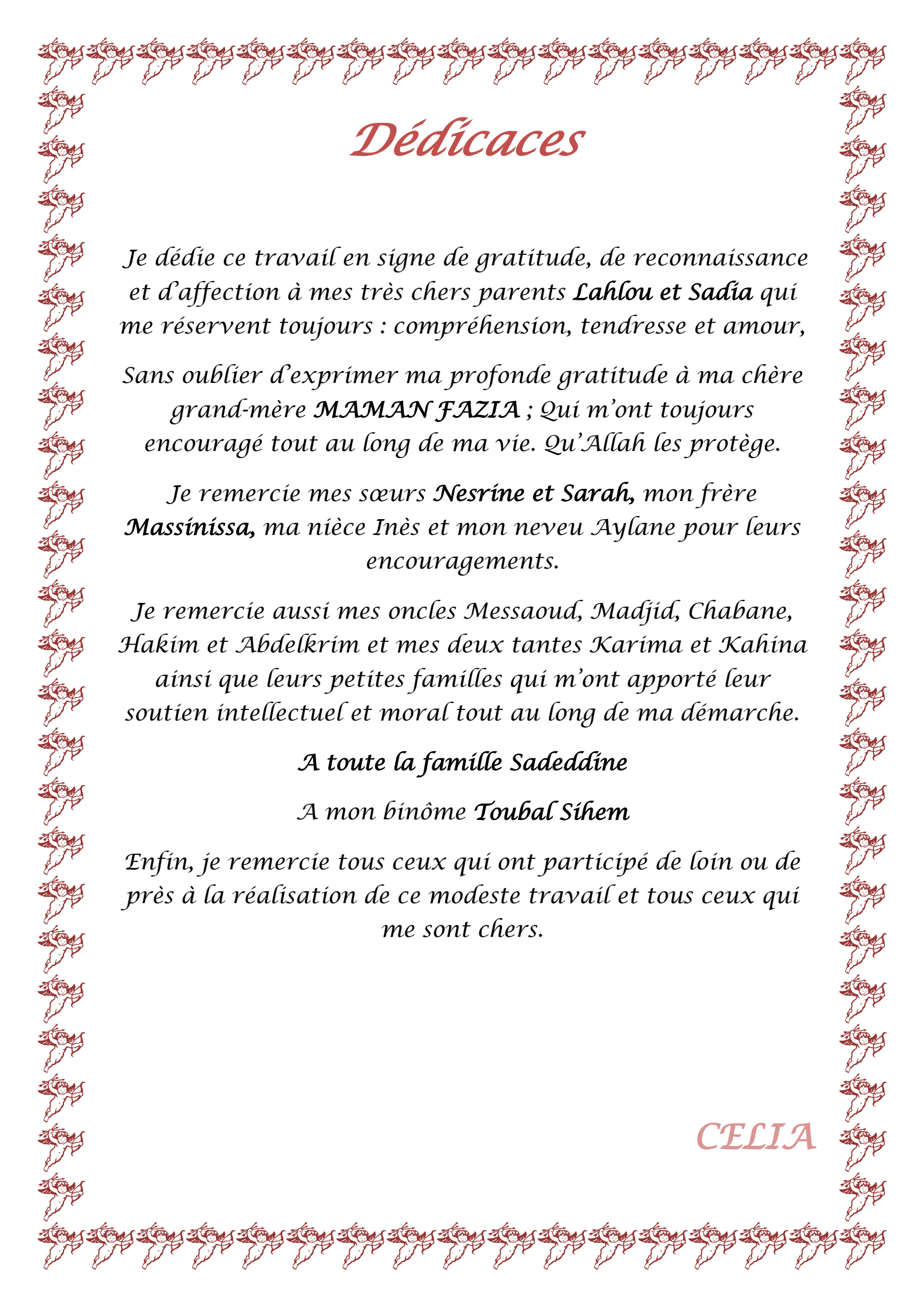
Nous désirons aussi remercier les professeurs et le cadre administratif de l'université

MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

, qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires. On remercie plus spécialement, notre encadrant académique monsieur ZERKHEFAOUI Lyes qui nous a guidé dans notre mémoire, et on le remercie aussi pour son soutien constant, sa disponibilité, et sa confiance.

Et nous tenons également remercier l'ensemble de personnel de NCA -Rouïba pour leur accueil sympathique et pour nous avoir permis de nous sentir à l'aise au sein de l'entreprise et sur tout leur coopération professionnelle.

L'expression de notre gratitude pour tous les renseignements utiles qu'ils nous ont fournis. Nous tenons à remercier monsieur BOUFELA Lounis Responsable Environnement et monsieur DJERIDI Housseyn Responsable Management Qualité qui nous a permis de réaliser ce stage au sein NCA Rouïba Alger.



Dédicaces

*Je dédie ce travail en signe de gratitude, de reconnaissance et d'affection à mes très chers parents **Lahlou et Sadia** qui me réservent toujours : compréhension, tendresse et amour, Sans oublier d'exprimer ma profonde gratitude à ma chère grand-mère **MAMAN FAZIA** ; Qui m'ont toujours encouragé tout au long de ma vie. Qu'Allah les protège.*

*Je remercie mes sœurs **Nesrine et Sarah**, mon frère **Massinissa**, ma nièce **Inès** et mon neveu **Aylane** pour leurs encouragements.*

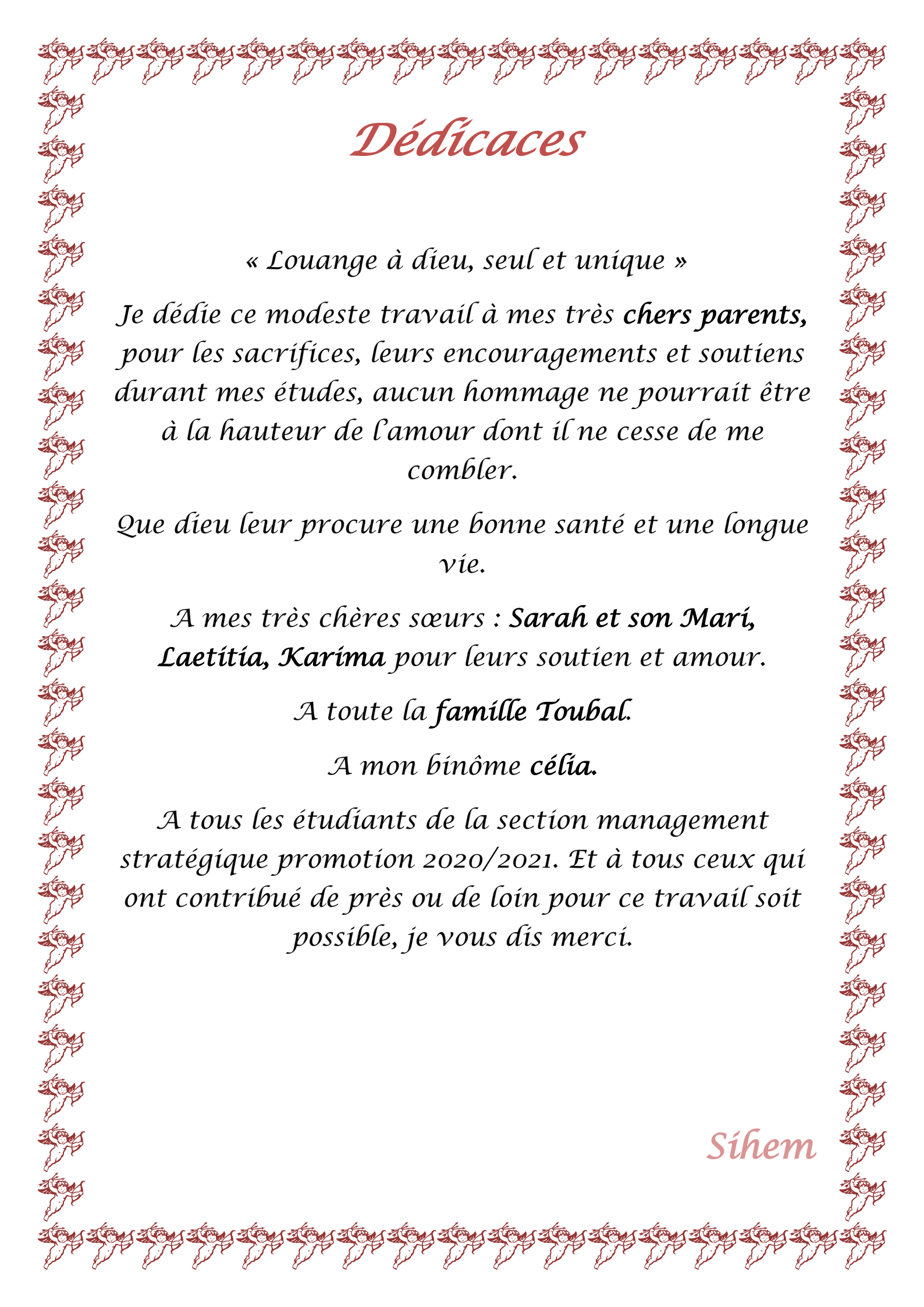
*Je remercie aussi mes oncles **Messaoud, Madjid, Chabane, Hakim et Abdelkrim** et mes deux tantes **Karima et Kahina** ainsi que leurs petites familles qui m'ont apporté leur soutien intellectuel et moral tout au long de ma démarche.*

*A toute la famille **Sadeddine***

*A mon binôme **Toubal Sihem***

Enfin, je remercie tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail et tous ceux qui me sont chers.

CELIA



Dédicaces

« Louange à dieu, seul et unique »

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, pour les sacrifices, leurs encouragements et soutiens durant mes études, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont il ne cesse de me combler.

Que dieu leur procure une bonne santé et une longue vie.

A mes très chères sœurs : Sarah et son Mari, Laetitia, Karima pour leurs soutien et amour.

A toute la famille Toubal.

A mon binôme célia.

A tous les étudiants de la section management stratégique promotion 2020/2021. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour ce travail soit possible, je vous dis merci.

Sihem



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AFNOR : Association Française de normalisation

ABC/ABM: Activity Bases Costing / Activity Based Management

COFRAC : Comité Français d'accréditation

DMADV : Méthode de Six Sigma : Define, Measure, Analyze, Design, Verify

DMAIC : Méthode de six sigma : Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler, Standardiser

ERP : Entreprise Ressources planning

HACCP : Le système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques

HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement

ISO : Organisation internationale de normalisation

IANOR : Institut Algérien de Normalisation.

NCA : Nouvelle Conserveries Algérienne

OAT : Organisation Administrative du travail

OHSAS : British Standard Organisation /Organisation Internationale de Standardisation

OIT : Organisation international du travail

OST : Organisation Scientifique du travail

PDCA : Plan, Do, Check, Act

PESTEL : Politique, Economique, Sociologie, Technologie, Environnemental et Légal

Liste des abréviations

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

RH : Ressource Humaine

RSE : Responsabilité Sociétale des entreprises

RSMENA : Responsabilité Sociétale pour Région Moyen orient-Afrique du Nord

R & D : Recherche et Développement

SM : Système Management

SME : Système Management Environnement

SMQ : Système Management Qualité

SQME : Système Qualité, Management Environnement

SWOT : Strengths–Weaknesses-Opportunities-Threats/ Menaces –opportunités – forces – faiblesses

TUV : Rheinland Academy (boite allemande de certification)

USA : Etats-Unis.

*Liste des tableaux et
figures*

❖ Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y	20
Tableau N° 02 : Evolution de la norme ISO 9001	38
Tableau N° 03 : modalités d'intégrations de différentes normes	74
Tableau N° 04 : Le nombre d'effectifs par direction de la NCA.....	82
Tableau N° 05 : Représentation des répartitions de différentes missions au niveau de l'organisme NCA ROUIBA.	87

❖ Liste des figures :

Figure N°01 : pyramide des besoins Abraham MASLOW.....	16
Figure N°02 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.....	40
Figure N° 03 : les principes de l'iso 9001.	41
Figure N°04 : Roue de Deming (Modèle PDCA)	43
Figure N° 05 : Amélioration continue du management des relations avec les parties intéressées.	44
Figure N° 06 : Remplissage aseptique des bouteilles PET	48
Figure N°07 : matrice SWOT	51
Figure N°08 : Le modèle PESTEL.....	65
Figure N° 09 : Emplacement géographique de l'organisme NCA-ROUIBA.....	81
Figure N°10 : Secteurs représentants les différentes parts du marché des JNSD dont la part de NCA-Rouiba.....	85
Figure N° 11 : L'organigramme de la NCA.....	86
Figure N°12 : Cartographie des pc.....	88
Figure N° 13 : Audit et contrôle.....	93



Sommaire.

Sommaire.

<i>Introduction générale.</i>	01
-------------------------------------	----

Chapitre I : Cadre théorique de la recherche

Introduction	04
Section 01 : Le passage du management pyramidal au management transversal	05
Section 02 : Normes des standards au cœur du management des entreprises	26
Conclusion.....	35

Chapitre II : Les composants du système management intégré.

Introduction	36
Section 01 : Management qualité ISO 9001_1987 et ISO 9001_2015	37
Section 02 : HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)	52
Conclusion.....	76

Chapitre III : Les apports du système management intégré au niveau de l'organisme

Introduction	77
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'étude de cas.	78
Section 02 : analyse des données de la recherche	90
Conclusion.....	98
<i>Conclusion générale.</i>	99



Introduction générale

Dans une économie mondialisée où les équilibres se modifient considérablement à un rythme soutenu, les organisations et notamment celles développées à l'échelle internationale, se voient confrontées à de nouveaux défis de taille. Ainsi les marchés émergents peuvent représenter des opportunités indéniables à condition de les appréhender de manière appropriée.

En effet, l'ultra-concurrence et la performance des organisations sont plus que jamais d'actualité en réponses à des exigences accrues de toutes les parties prenantes et une réponse aux préoccupations du développement durable.

De ce fait, il paraît évident que chaque entreprise doit connaître au moins les risques de ses activités sur son environnement naturel et sur son personnel (santé et sécurité) afin de réfléchir aux méthodes et moyens à mettre en place pour les maîtriser, à un coût économiquement viable. Le but étant d'améliorer l'image de l'entreprise et de chercher l'amélioration continue¹.

Le système de management intégré se propose alors comme une solution naturelle pour un fonctionnement plus efficace et plus performant, tout en répondant aux objectifs du développement durable et en intégrant une politique sociétale et responsable.

L'intérêt principal d'un système de management intégré QSE réside dans sa capacité de mesurer l'efficacité d'un système de management et son amélioration au fil du temps. La qualité de cette mesure dépend beaucoup de la qualité du mécanisme d'audit employé, qu'il soit interne ou externe, et des compétences des auditeurs.

La certification du système management intégré est le moyen de prouver aux différentes parties intéressées la validité de leurs démarches, elle constitue aussi une preuve de compétence pour l'entreprise et un objet pour pouvoir affronter les marchés internationaux.

Par ailleurs, les entreprises s'engagent à mettre en place du système management afin de satisfaire les exigences des clients et orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de cette performance.

En outre, les entreprises ont besoin d'un système de management intégré qui est présentée principalement en 3 systèmes qui font l'objet de l'intégration dans un système de management commun.

¹ L'amélioration continue selon le Système de management part du principe de l'application des parties communes des trois normes (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) suivant le concept de PDCA (PLAN/DO/CHEAK/ACT) dans les trois domaines qualité, sécurité et environnement.

Ceci nous a conduits à poser la problématique suivante :

➤ **Quels sont les apports du système management intégré au sein d'une entreprise ?**

En réponse à cette problématique qui est le cœur de la performance des organisations et notamment la mise en œuvre d'un système management intégré (SMI) et la certification de l'organisation apporte une solution plus pertinente.

Afin de bien structurer notre travail de recherche et de répondre à notre problématique, nous proposons les questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un système management intégré ?
2. Quel est l'importance de la certification des systèmes de management pour les entreprises ?
3. Quelles sont les résultats d'implantation d'un système management intégré ?

Pour répondre à toutes ses questions, les hypothèses retenues sont les suivantes :

Hypothèse 01

La démarche qualité attribuée à l'entreprise une bonne image au niveau de ses parties prenantes (client, fournisseurs, actionnaires, Etat...), améliore sa performance ce qui contribue à une augmentation de part de marché.

Hypothèse 02

L'implantation d'un système intégré permet uniquement la réduction des coûts.

Hypothèse 03

L'adoption d'un système management intégré contribue dans l'amélioration des résultats de l'entreprise.

Hypothèse 04

L'évaluation des systèmes management intégré permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents et aussi avoir un rendement positif pour l'entreprise.

❖ Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique et dans la perspective de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ, nous avons optés d'abord pour une recherche documentaire existante : des livres sur « le management ; la théorie des organisations ;

management de la qualité, les référentiels ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000 ». Internet, et l'exploitation des documents interne au sein de l'entreprise NCA-ROUIBA.

De plus, sur le plan pratique nous avons pu collecter des informations et observer le déroulement des activités effectuer au sein de cet organisme.

Enfin, une étude qualitatif a été réalisée en menant un entretien libre avec **Mr BOUFALA Lounis** responsable environnement.

❖ Le choix du sujet :

Nous avons choisi ce thème selon les raisons suivantes :

Pour l'entreprise, aujourd'hui la marque est vitrine leader du secteur au Maghreb, tout en visant à devenir un leader Africain.

Nous avons mené une étude pratique dans une entreprise algérienne, qui est la Nouvelle Conserverie Algérienne NCA ROUIBA qui détient le monopole et le Leader dans le monde de l'agro-alimentaire.

❖ Plan de travail

Pour mener bien ce travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Chapitre I : Cadre théorique de la recherche.

Ce premier chapitre est une revue de littérature des concepts de bases et des fondements théorique de notre sujet de recherche.

Chapitre II : Les composants du système management intégré.

Ce deuxième chapitre vient compléter et approfondir la question sous l'angle des composants du système management intégré.

Chapitre III : Apports du système management intégré au niveau de l'organisme ;

Cas : NCA- ROUIBA -JUS

Ce troisième chapitre fait objet d'une étude pratique sur la présentation de l'organisme NCA ROUIBA.

Enfin, après la présentation et l'analyse des résultats de la recherche, on synthétise les réponses à questions posées au départ.

Chapitre I :
Cadre théorique de la
recherche

Introduction

Le management est une notion émergente ces dernières décennies, qui comporte plusieurs dimensions touchant tous les aspects de la vie, économique, sociale et même politique, son émergence est le résultat de plusieurs événements factuelles comme l'avènement de la société de connaissance et l'omniprésence des moyens de la technologie de l'information et de la communication ainsi que, les changements organisationnels qu'a connu l'entreprise elle-même .

Le management est la maîtrise des compétences, des techniques et outils pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et pour cela elle établit un ensemble de normes internationales qui sont des documents officiels réalisés par un organisme agréé pour l'amélioration de sa performance globale.

A travers ce chapitre, nous tenterons de montrer le cadre théorique de notre recherche qui est subdivisé en deux sections principales :

La première section qui est consacrée au passage du management traditionnel au management transversal.

La deuxième section portera sur les normes des standards au cœur du management des entreprises.

Section 01 : Le passage du management pyramidal au management transversal

Management est un concept voisin de la direction et de la gestion. C'est un ensemble de techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprises à long terme, Alors que la gestion consiste à identifier les actions, c'est la mise en œuvre opérationnelle et le contrôle des résultats à court terme. L'organisation de l'entreprise a évolué au fil du temps, celle-ci est passée d'un management pyramidal rigide à un management transversal souple.

1. Définition de quelques notions de base

- **Management** : Selon Henry Mintzberg (1989) : « *les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité, formelle de tout ou partie de l'organisation essayant de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activité* ».¹

Le management est l'art de conduire, diriger motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissement des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement et la taille des entreprises (Olivier MEIER : 2009).²

- **Stratégie** : Selon Chandler : « *la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* ».³

Cette dernière consiste la fixation des objectifs à long terme, de choisir le plan d'action adéquat ainsi que l'allocation des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action.

- **La structure** : Selon Henry Mintzberg : « *la structure de l'entreprise est la somme totale de moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* »⁴. La structure est un ensemble de dispositifs par les quels une organisation repartie, coordonne, contrôle une activité et tente d'orienter le comportement des membres.

➤ **La structure mécaniste** : structure appropriée à un environnement stable elle se caractérise par :

¹Henry Mintzberg (1989). Définition du management

²Olivier MEIER (2009), *disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques*, édition dunod, paris, p 227.

³Alfred Chandler, *strategy and structure ; chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, 1962,480 p.

⁴Mintzberg 1982, *Structure et dynamique des organisations* p18.

- + Une formalisation des tâches ;
- + Une forte centralisation de la décision ;
- + Adaptée dans un environnement stable ;
- + Difficultés à répondre à des situations inhabituelles ;
- + Travail rationalisé, spécialisé, standardisé ;
- + Les conflits sont réalisés par voie hiérarchique ;
- **La structure organique** : à l'opposé de la structure mécaniste cette structure est appropriée à un environnement changeant elle se caractérise par :
 - + Autorité repose plus sur l'expertise plus que sur la position hiérarchique ;
 - + Une faible centralisation de la décision ;
 - + L'environnement est instable, plus flexible et adaptive ;
 - + Faible spécialisation et standardisation du travail ;
 - + Les conflits sont réalisés par échanges interpersonnels ;

Pour les structures organiques : *« les postes de travail n'implique plus de méthodes, de responsabilités, de pouvoirs strictement définis. Il devient impossible de tracer des lignes de démarcation durables et précises entre les fonctions [...] »*⁵

2. L'école classique de management

Les premiers théoriciens de l'organisation qui forment l'école classique ont une optique commune ; celle de la rationalisation le début de XXème siècle voit en effet le développement des grandes entreprises. Cette période est marquée par la volonté d'une gestion scientifique du travail dans les usines ; ainsi qu'une logique de rationalisation de la production en s'appuyant notamment sur de nouveaux processus techniques .Ainsi que ; Taylor rationalise de l'organisation du travail.

Fayol propose une approche rationnelle de l'activité de management et enfin Weber propose un modèle rationnel de l'organisation ; le modèle bureaucratique.

Ces auteurs forment les pères fondateurs du management.

2.1. Organisation scientifique de travail

Le courant du management scientifique est présenté par Frederik Wilson Taylor (USA 1856 _1917).Ancien ingénieur, étant le premier à présenter une théorie de l'organisation et spécialement : de l'organisation scientifique de travail.

⁵ ALBERIC HOUNOUNOU ; 100 fiches pour comprendre le management, Bréal 2008 ; p32

Le taylorisme est un ensemble de principes de gestion de travail. Entre 1893 et 1911 F.W. TAYLOR publie une série d'ouvrages de management qui selon lui définissent les bases d'une nouvelle science de l'OST. (Son ouvrage principal 1911 : la direction scientifique des entreprises).

Il théorise et synthétise le mouvement irrésistible qui va du travail qualifié des ouvriers ; motivée à la fois par un penchant naturel à la paresse, et par la stratégie des directions profitant du progrès technique pour augmenter le rendement au lieu d'inciter par la hausse des salaires à l'accroissement de la productivité, et d'autre part il marque le projet d'ouvrier faisant preuve de zèle par ses confrères.⁶

2.1.1. Trois principes sont à la base du système de Taylor

La division verticale du travail :

Taylor 1911 résume ainsi le premier principe de l'OST : « *La direction doit développer scientifiquement une nouvelle technique pour chaque aspect de la tâche d'un travailleur, pour remplacer la méthode empirique utilisée traditionnellement* »⁷

La division verticale du travail : la séparation entre le travail d'exécution (les cols bleus) et le travail intellectuel et de conception (les cols blancs). Les ingénieurs du bureau des méthodes systématisent l'information recueillie et élaborent des modes efficaces et rapides d'exécution du travail ; la séquence d'opération est définie ainsi que les gestes d'exécution.

La méthode d'exécution la plus rapide est retenue grâce à ces travaux ; il est possible de déterminer la meilleure façon de faire (the one best way).

La division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et le travail parcellise et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (études et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

Salaire au rendement et contrôle des temps : Permet donc la lutte contre les temps morts qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme.

La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de ligne hiérarchique. Selon Taylor les salariés doivent avoir autant de chefs

⁶ GARCHOUH.M, « Théories traditionnelles du management » ; PDF.

⁷ Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN, « Théories des organisations » Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010. Page 24

spécialisés que l'on peut distinguer, des fonctions différentes impliquent par son travail, un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, et un pour son affectation.

TAYLOR 1911 : « *La direction doit choisir, entraîner, instruire et développer chaque travailleur, lequel, par le passé, déterminait par lui-même la façon d'exécuter sa tâche et se formait de son mieux par ses propres moyens* »⁸.

2.1.2. Les objectifs du taylorisme

- ✚ Chercher à impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise ;
- ✚ La lutte contre le gaspillage ;
- ✚ La lutte contre les fausses façons d'exécution du travail ;

2.1.3. Les limites du modèle taylorien⁹

- ✚ Le taylorisme, en instaurant des « cadences infernales », aggrave l'exploitation des travailleurs qu'il soumet aux rythmes imposés des tâches parcellaires (travail « en miettes ») et répétitives, ne nécessitant qu'un apprentissage très réduit.
- ✚ Le travail de l'ouvrier est conçu à travers un modèle mécaniste et réducteur.
- ✚ Dans le taylorisme, l'homme au travail, l'ouvrier, est défini par quelques traits simples. Il est toujours considéré comme un individu isolé, jamais situé à l'intérieur d'un groupe. De même, les rétributions financières ont un rôle surévalué dans la motivation des individus.
- ✚ Le taylorisme ne s'intéresse qu'à une partie infime de l'organisation. Science du travail, souvent réduite aux seules activités physiques, le taylorisme néglige l'analyse des modes de prise de décision des dirigeants ou l'activité des autres agents au sein des organisations.
- ✚ Plusieurs conséquences (conflits sociaux, absentéisme, démotivation, etc.) ont émaillé

Progressivement la mise en pratique des propositions de Taylor.

2.1.4. Le fordisme : Henry Ford (1863-1947)

Ford a permis l'émergence d'un nouveau mode de production, Ford a appliqué les méthodes de Taylor dans la construction automobiles il reprend la double division de travail,

2.1.4.1 Principes du fordisme

On distingue trois nouveaux principes :

⁸ **Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN**, « *Théories des organisations* » Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010. Page 25

⁹ **ALBÉRIC HOUNOUNOU** ; *100 fiches pour comprendre le management*, Bréal 2008 ; p19

- Les convoyeurs le travail à la chaîne : permet de fixer le rythme de travail et limiter les déplacements des ouvriers ;
- La standardisation des produits, qui permet des économies d'échelles (production en série) ;
- L'augmentation des salaires : qui assure les débouchés à la production de masse, et la motivation des salariés ;

2.1.4.2. Les apports de Ford ¹⁰

- Au sein des unités de production, le fordisme contribue pour la première fois, à la recherche de l'augmentation de la productivité.
- L'augmentation des salaires pour les ouvriers, la baisse des prix de vente à la consommation et l'augmentation des profits pour l'entreprise sont les effets conjugués que traduit l'émergence du fordisme.

2.1.4.3. Les limites de l'approche fordiste ¹¹

- Les crises économiques des années 1970 et 1980 ont révélé des insuffisances du modèle fordiste à s'adapter à l'environnement et aux mutations et règles concurrentielles mondiales.
- Les organisations, telles les entreprises automobiles, ont progressivement cherché à développer l'automatisation et la robotisation pour éliminer les tâches les plus pénibles et accroître la productivité.
- La logique fordienne se révèle aussi incapable de suivre les évolutions de la demande des produits de masse occasionnées par des changements significatifs en termes d'exigences des consommateurs (qualité, sécurité, etc.), de volume, de variétés et de réduction des délais de production.
- La concurrence de l'industrie automobile japonaise organisée de manière concurrente, dévoile d'importantes insuffisances du fordisme. En effet, la production de masse japonaise prouve qu'il est possible de produire à des coûts compétitifs, avec des niveaux de qualité élevés, en séries courtes et sans stocks intermédiaires.

2.2. Le courant de la gestion administrative

Le courant de la gestion administrative est initié par Henry Fayol est un ingénieur français, directeur d'une entreprise minière son œuvre directeur est (administrateur industrielle générale), dans laquelle il a tenté de théoriser les modes d'administration d'une entreprise en se focalisant sur la fonction de direction. Son analyse portant sur la firme s'est axée,

¹⁰ ALBÉRIC HOUNOUNOU, *Op.cit.* p 21

¹¹ Idem.

contrairement à TAYLOR (rationalisation des activités dans les ateliers et les bureaux), sur les activités administratives, et spécialement sur le rôle du dirigeant, il distingue six fonctions fondamentales de l'entreprise, à savoir : la fonction technique (production, fabrication, transformation), commerciale (achats, ventes, échanges), financière, gestion des capitaux), de sécurité (protection des biens et des personnes), comptable (inventaire, bilan, prix de vente...) et administrative qui comprend cinq fonctions principales :

- ✚ **Prévoir** : tracer un programme d'action, planifié, anticiper ;
- ✚ **Organiser** : la gestion de l'ensemble de moyens financiers et matériels mais aussi le corps social ;
- ✚ **Commander** : c'est faire fonctionner les individus ont leurs donnant des directives et des taches à réaliser ;
- ✚ **Coordonner** : harmoniser et relier les efforts et les actes des individus pour le bon déroulement et le succès de l'organisation ;
- ✚ **Contrôler** : c'est de signaler les erreurs et les fautes par rapport aux ordres et aux directives données pour les réparer et les éviter, de plus la vérification des résultats obtenus ;

Parmi ces fonctions, la dernière (administrative) est celle qui concerne plus les dirigeants, car les autres peuvent faire l'objet d'une délégation.

2.2.1. Principes du courant de gestion administrative

Fayol s'intéresse tout particulièrement à l'activité administrative. « *La prévoyance de l'organisation, la coordination et le contrôle font sans conteste partie de l'administration comme on l'entend couramment. Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ». ¹²

Pour FAYOL l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes, ces principes qui sont au nombre de 14 sont souples et susceptible de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. ¹³

- ✚ La division de travail : spécialisation pour accroître l'efficiencia de tout travail ;
- ✚ Principe d'autorité : dérive de la fonction du dirigeant et de ses qualités personnelles ;
- ✚ Principe de discipline : obéir selon les conventions établies, dépend de la valeur des chefs ;

¹² **Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN**, « *Théories des organisations* » Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010. P32

¹³ Site internet : www.lextenso-editions.fr ; consulté le 20/09/2021.

- + Principe d'unité de commandement : un employé ne doit relever que d'un seul supérieur ;
- + Unité de direction : chaque groupe d'activités est dirigé vers un même but et a un dirigeant et un plan ;
- + Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : le dirigeant doit concilier les deux. Rémunération et méthodes de paiement équitables : pour le salarié et l'employeur ;
- + Centralisation de l'autorité : pour éviter les divergences d'intérêts quand les échelons hiérarchiques se multiplient ;
- + Clarté de la hiérarchie : hiérarchie matérialisée par une chaîne de commandement et d'autorité qui peut être court-circuitée si les circonstances l'exigent ;
- + Ordre matériel et moral : une place pour chaque chose et chaque chose à sa place, de même pour les hommes ;
- + Principe d'équité : les supérieurs doivent se comporter avec justice et bonté pour susciter loyauté et dévouement ;
- + Stabilité du personnel : pour éviter les coûts et dangers du roulement ;
- + Initiative dans la conception et l'exécution d'un plan ;
- + Union du personnel ou esprit de corps : les efforts doivent tendre vers un seul but, importance du travail d'équipe et de communication ;

La pensée de Fayol semble très normative. Cependant il estimait que ses principes d'administration devaient s'appliquer de façon souple. Il ne prétendait pas non plus à l'exhaustivité, reconnaissant qu'il pouvait en exister d'autres.

2.2.2. Les limites de la gestion administrative de Fayol à savoir

- L'ambiguïté et l'insuffisance des recommandations ;
- Les principes énoncés ne sont que des critères décrivant des situations administratives ;
- La théorie de la gestion administrative ignore l'influence des forces de l'environnement ;

2.3. Le courant de l'administration bureaucratique

L'organisation bureaucratique qui est initiée par Max Weber, un sociologue allemand et professeur d'économie politique, est développée par Crozier, est une organisation structurée en bureaux, par opposition aux systèmes qui l'ont précédée, c'est à dire l'organisation qui fonctionne par fidélité et développement de ses membres à un leader, et à l'organisation traditionnelle qui fonctionne par soumission de ses membres aux coutumes et aux habitudes héritées. Weber fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est la capacité à faire observer volontairement les ordres. Il stipule que dans un

système d'autorité, les subordonnées ou les acteurs en générale reconnaissent l'autorité et acceptent les ordres parce qu'ils sont légitimes.

2.3.1. Types d'autorités

Weber retient trois types d'autorités :

✚ L'organisation charismatique : s'appuie sur les qualités personnelles du leader. Ce type d'organisation est instable, car elle peut disparaître avec la disparition du chef ou avec la détérioration de son image ;

WEBER 1922 la décrit ainsi : « *l'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité sur les hommes à laquelle les sujets se soumettent en Virtue de leurs croyance en cette qualité extraordinaire de la personne considéré. (...) la légitimité du pouvoir charismatique repose ainsi sur la croyance dans les pouvoir magique, la révélation, les héros, la source en est la confirmation de la qualité charismatique par les miracles, les victoires et autre sucées* »¹⁴

✚ L'organisation traditionnelle dans laquelle l'autorité est basée sur les précédents, les usages et les statuts hérités. Ce type d'organisation n'est pas durables, car les compétences ne s'héritent pas et ne peuvent pas être déléguées ; selon weber (1922), « *l'autorité traditionnelle est un rapport de pouvoir qui repose sur (...) le respect envers ce qui, réellement ou d'une manière supposée ou prétendue, a toujours existé* ». ¹⁵

✚ L'organisation bureaucratique qui repose sur l'autorité qui découle de la légalité formelle et rationnelle de ceux qui donne les ordres. La hiérarchie y est clairement définie et relevant généralement des contrats de travail pour ce qui est de l'entreprise ;

Cette organisation bureaucratique constitue selon Weber un idéal type en matière d'organisation. Weber (1922) la caractérise ainsi : « *la soumission, dans le pouvoir légal, est plutôt basée sur des relations impersonnelles avec les devoirs d'une charge, définie de façon générale et fonctionnelle. (...) La légitimité et l'autorité est transformée en la légalité de la réglé générale, celle-ci étant élaborée consciemment et par rapport à des buts, et décrétée et publiée selon des règles formelles* ». ¹⁶

¹⁴ ¹⁴ **Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN**, « Théories des organisations » Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010. Page 40.

¹⁵ IDEM

¹⁶ **Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN**, Op.cit. 41

2.3.1.1. Les limites de la bureaucratie de Max Weber

- La rigidité du système par rapport à l'environnement de l'entreprise.
- La bureaucratie n'est pas toujours indépendante.
- La bureaucratie requiert à un environnement stable.
- Relations interpersonnelles faibles.
- Rejet de la nouveauté et l'innovation.

2.4. Les limites de l'école classique

L'école classique a subi plusieurs critiques, ces derniers sont dans ses principes elles-mêmes : D'abord, le travail est déshumanisé à cause des tâches qui sont répétitives et routinières, ce qui a provoqué de l'absentéisme. Ensuite, les travailleurs ne sont plus motivés par le salaire uniquement, mais également la satisfaction d'autres besoins tel que l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance des efforts. Ce manque de motivation a donné naissance à un pouvoir syndical afin de défendre les droits des travailleurs, ce qui a engendré des conflits sociaux. Enfin, L'école classique ignore la relation de l'entreprise avec son environnement, ou l'entreprise est considérée comme une boîte noire.

De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

De nouveaux enjeux nécessitent et conduisent l'émergence et la naissance de nouvelles façons de faire : la naissance du management transversal. D'abord, l'émergence des progrès techniques et technologique, ce qui a engendré un cycle des innovations rapide, Ensuite, les actionnaires qui exigent un niveau de rémunération plus élevé, les salariés de l'entreprise qui refusent d'être des simples salariés et ont de nouvelles exigences, le marché qui devient de plus en plus instable et complexe et enfin, les demandes individuelles et les exigences des clients qui doivent être satisfaites.

3. Le management transversal

Le management transversal est la conduite d'un ensemble de personnes de différentes disciplines et qui possèdent des compétences et des expériences distinctes vers un objectif commun, Le management transversal induit que toute relation hiérarchique est inexistante au sein de l'organisation, simplement le manager joue le rôle d'un coordinateur dans le but de l'assurance d'une bonne communication, la formation et la compréhension des objectifs de chaque entité.

➤ Les formes du management transversal

On distingue trois différentes formes du management transversal :

3.1. Le management moderne "RH"

L'école des relations humaines est apparue la fin des années 1930, cette école étudie l'attitude des hommes au travail, elle s'intéresse à la dimension humaine au sein de l'entreprise.

Le contexte du développement de cette école est :

- ✚ La crise économique de 1929, et le développement des idées socialistes ont conduit à contester les principes de l'école classique ;
- ✚ Les progrès de la technologie qui ont montré l'importance des facteurs physiologiques, liés à l'environnement physique du travail et l'importance des conditions de travail ;
- ✚ Les débuts de l'ergonomie : l'adaptation des outils de travail à l'homme ;

Certain auteurs et chercheurs ont choisi d'étudier le management sous l'angle de la relation humaine, partant d'une critique radicale du système taylorien, qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que bien au contraire, c'est privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

Elton Mayo (1880-1949) : psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management, il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail en initiant la vision sociale de l'être humain au travail.

3.1.1. Les principes des travaux de Mayo

Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles du travail (éclairage, bruit, chauffage...) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences.

- ✚ La première série d'expériences : celle-ci s'intéresse à l'étude d'éclairage et son impact sur la productivité : Mayo et son équipe partant du postulat qu'une amélioration d'éclairage va engendrer une augmentation de productivité, or sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin, et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Ces résultats l'amènent à considérer que d'autres facteurs interviennent dans la production. L'individu modifie son comportement lorsqu'il sache qu'il est observé.

✚ La seconde série d'expériences : celle-ci s'intéresse à l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité : c'est l'étude du comportement de cinq ouvriers suite à des différentes décisions (augmentation des salaires, accroître le temps de repos), là encore les performances continuent à s'accroître même lorsque on réduit la rémunération des membres du groupe.

L'explication de ces deux expériences réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail, les ouvriers sont motivés car ils appartiennent à un groupe social et ils éprouvent des besoins de relation et de coopération.

Mayo et son équipe, on déduit que ce n'est pas uniquement le salaire qui gouverne le rendement du personnel mais aussi des facteurs de nature psychosociale à savoir :

- ✚ L'environnement social favorable : homogénéité du groupe, bonne entente ;
- ✚ Accepter le travail par groupe ;
- ✚ Tisser de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique ;
- ✚ La rémunération non économique : la reconnaissance, la valorisation du travail ;

La conclusion principale d'Elton Mayo est que la quantité de travail accomplie par un ouvrier, n'est pas déterminée par rapport à sa capacité physique, mais elle reflète à sa capacité sociale c'est-à-dire : l'intégration dans un groupe. En effet, l'ouvrier ne réagit pas en tant qu'individu, mais en tant que membre dans un groupe. Au-delà d'une organisation formelle il existe une organisation informelle qui obéit à une logique d'appartenance et de sentiments.

3.1.2. Maslow et la hiérarchie des besoins

Abraham Maslow (1908-1970), auteur de deux ouvrages principaux : "Motivation and personality" et "Toward a psychology of being", qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme au travail.

Les principes de la théorie des besoins

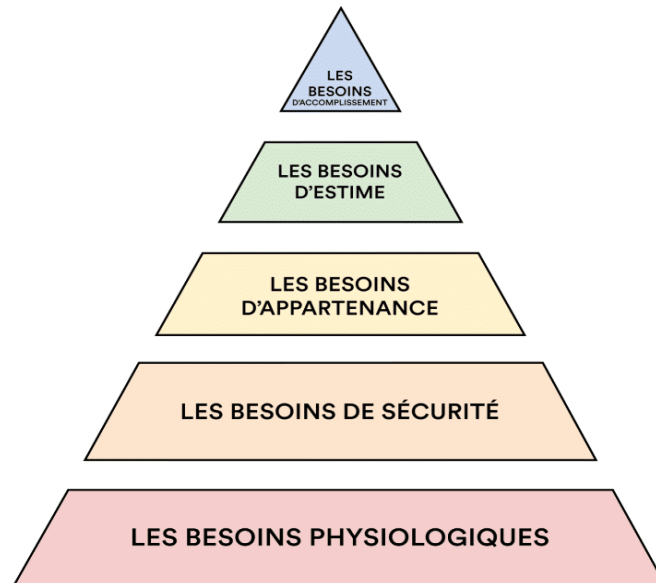
La théorie de Maslow repose sur la hiérarchisation des besoins humains. Nous pouvons résumer cette approche en deux points :

- On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq catégories distinctes :
 - ✚ Besoins physiologiques : (se nourrir, se vêtir, se loger...) ;
 - ✚ Besoins sécurité : (être protégé contre le danger...) ;
 - ✚ Besoins d'appartenance : (être accepté, s'identifier à un groupe...) ;
 - ✚ Besoins de reconnaissance : (être reconnu, valorisé par les autres...) ;
 - ✚ Besoins d'accomplissement : (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir...) ;

- Un individu cherche à satisfaire le besoin qui lui semble plus vital, on l'appelle

Besoin primaire, dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, dès que le besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait.

Figure N°01 : pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source : Kotler Dubois, marketing management, Ed Pearson éducation, France, Paris, p 210

Défauts et limites du modèle

La théorie de Maslow est l'un des modèles de motivation les plus enseignés, notamment en formation au management. Ce modèle possède l'avantage d'être immédiatement compréhensible et frappant mais il possède trois limites principales :

✚ Le principe de la succession d'un niveau de besoin à un autre est discutable (ainsi, un individu peut être motivé par la reconnaissance, sans pour autant être assuré de tous les besoins intérieurs).

✚ Le principe d'une hiérarchie universelle des besoins est également contesté, car supposant que tout le monde fonctionne de la même façon, sans tenir compte de la culture d'origine, la personnalité et encore de la structure organisationnelle.

✚ La dernière limite tient au fait que la théorie ne rend pas compte de la démotivation, car le dernier besoin est par définition est infini. Or, certains employés peuvent se démotiver, alors que ce dernier besoin n'est pas encore satisfait et que les autres le sont.

3.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle"

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.
- Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.¹⁷

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail :

La réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

¹⁷ **PIERRE LOUART**, *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, IAE de Lille, 2002, p 8

- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique¹⁸.

3.1.4. Prolongements : Douglas McGregor, la théorie X Y

McGregor (1906-1964) docteur en psychologie à Harvard et devient professeur de technologie industrielle puis du management industriel.

McGregor s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont "Leadership et motivation" et "The professional manager".

Les principes de la théorie X Y

McGregor établit un lien entre la motivation et le style du management. Il propose une théorie du management des hommes. Selon lui, il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management, car aucune ne rend compte du potentiel présenté par les ressources humaines. McGregor estime que les dirigeants adoptent un style du management qui découle de leurs hypothèses implicites sur la nature humaine en général et sur celle de l'homme au travail en particulier. En effet, l'adoption d'un style de leadership dépend de la vision de la nature humaine du manager. Selon McGregor les dirigeants peuvent adopter deux conceptions de l'homme au travail. On distingue deux styles de management distincts :

 **La théorie X** : le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes, les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :

➤ Conception de l'homme :

- L'individu n'aime pas travailler ;
- L'individu doit être contrôlé et dirigé ;
- L'individu a peu d'ambition et peu de créativité ;
- L'individu n'apprécie pas les responsabilités ;
- L'individu cherche avant tout la sécurité ;

➤ Rôle du manager et style de leadership :

- Obliger le salarié à travailler, en le contrôlant et en le menaçant (contrôle externe, sanctions externes au travail) ;

- Style de management autoritaire ;

➤ Organisation de l'entreprise :

¹⁸ **FABIEN SAULNIER**, *Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse*, p3

- Mise en place des procédures détaillées ;
- Une organisation contraignante ;
-  **La théorie Y** : dans cette théorie le gestionnaire perçoit ses subalternes d'une manière positive. Les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :
 - Conception de l'homme :
 - La dépense physique est naturelle ;
 - L'individu peut se diriger et contrôler lui-même ;
 - L'individu est créatif ;
 - L'individu peut rechercher les responsabilités ;
 - Engagement si satisfaction des besoins sociaux ;
 - Rôle du manager et style de leadership :
 - Responsabiliser et donner de l'autonomie aux collaborateurs ;
 - Style du management participatif ;
 - Organisation de l'entreprise :
 - Organisation moins formelle ;
 - Responsabilités décentralisées ;

Selon McGregor la théorie X représente le courant Taylorien- Fordien, or la théorie Y permet de mieux prendre en compte les motivations des salariés et associer leurs buts à ceux de l'organisation.

Les liens entre le style du management et les comportements des salariés sont plus complexes que cette théorie ne laisse supposer.

De nombreuses autres variables sont susceptibles d'influencer les comportements des salariés.

Tableau N°01 ¹⁹ : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y

THEORIE X	THEORIE Y
L'homme ; <i>N'aime pas le travail</i> <i>Doit être forcé, surveillé,</i> <i>Menacé, sanctionné</i> <i>Préfère être dirigé,</i> <i>Evité les responsabilités</i> La direction ; <i>Impose les objectifs</i> <i>Contrôles</i> <i>Sanctionne négativement.</i>	L'homme : <i>Aime le travail</i> <i>N'aime pas être forcé</i> <i>S'autocontrôle</i> <i>Se dirige lui-même, dirige, recherche les responsabilités</i> La direction ; <i>Fait participé à la définition des objectifs.</i> <i>Sanctionne positivement.</i>

Source : K.KELOUCHA, La Place de l'Administration du Personnel dans l'Entreprise

3.1.5. Les travaux de Kurt Lewin et Rensis Likert

Kurt Lewin (1890-1947) est un docteur en psychologie et en philosophie, il s'intéresse au style de leadership et l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe.

Les principes des travaux de Kurt Lewin

Il s'intéresse à l'influence du leadership sur le groupe et la manière dont il gère son équipe (la prise des décisions, la répartition des tâches, l'évaluation du travail fait)

K. Lewin identifie trois styles de leadership :

- ✚ Le style autoritaire : la direction par ordre impératifs, et l'imposition des décisions, avec un manager qui se tient à distance du groupe ;
- ✚ Le style permissif : implication et participation faible du digérant dans les différentes activités de son groupe, le manager laisse son groupe s'auto-diriger ;
- ✚ Le style démocratique : le manager participe et encourage les membres de son groupe à la participation dans la vie de l'organisation et à faire preuve de créativité ;

¹⁹**Mr K.KELOUCHA**, La Place de l'Administration du Personnel dans l'Entreprise : Séminaire National, le 19 & 20 octobre 2003

K. Lewin conclue que les membres du groupe tissent des bonnes relations avec un leader démocratique, ils faisaient preuve de leur capacité d'être indépendant. Si la production de ce groupe est moins de celle du groupe avec un leader autoritaire, elle est de meilleure qualité.

K. Lewin affirme que c'est en recourant à la gestion participative plutôt qu'à la méthode traditionnelle autoritaire qu'on peut mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité.

Rensis Likert

(USA ,1903-1981) psychologue connu par son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il s'intéresse aux rapports entre chefs et subordonnés. Selon Likert le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun, est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important au sein de l'organisation, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile. Pour que l'organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation " homme contre homme " et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise.

La principale contribution de R. Likert c'est le fait de mettre en relief la relation de causalité qui existe entre la nature des interactions entre responsables et subordonnés, et les styles du management en expliquant que ces derniers dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. Il distingue quatre styles de management :

✚ Le style autoritaire exploiteur : la direction se fait par le contrôle, les sanctions et les menaces. Les décisions sont fortement centralisées et le dirigeant n'accorde aucune confiance à ses subordonnés ;

✚ Le style autoritaire paternaliste : le travail en équipe est faible, la motivation est fondée sur les récompenses et les sanctions et quelques décisions de faible importance sont décentralisées ;

✚ Le style consultatif : dans ce style de management les décisions stratégiques sont fortement centralisées, et les décisions opérationnelles sont décentralisées, les subordonnés sont consultés mais ils ne prennent pas des décisions ;

✚ Le style participatif : ce style se caractérise par une confiance absolue vers les équipes de travail, la prise des décisions est collective ce qui engendre une coopération entre les membres de l'organisation ;

3.1.6. Les limites de l'école des relations humaines

L'école des relations humaines a été critiquée car, elle s'intéresse uniquement aux problèmes psychologiques individuels et l'amélioration des relations entre les membres de l'organisation ne conduit pas forcément à l'augmentation de la productivité. Cette école a une vision réduite des problèmes de l'organisation.

3.2. Six sigmas

3.2.1. Définition

Ensemble de méthodes et techniques structurées du management visant l'amélioration des processus de production au sein de l'entreprise en vue d'atteindre un certain niveau de qualité, six sigmas repose à la fois sur deux enquêtes (la voix du client) et sur des données mesurables et fiables (les indicateurs).

Cette veille assurée par l'entreprise pour l'amélioration des performances qui va permettre la conformité des produits aux spécifications et aux exigences des clients pour garantir une satisfaction maximale mais aussi la réduction des coûts, des temps et des délais.

Bill Smith, ingénieur, considéré aujourd'hui le père fondateur de six sigmas lorsqu'il a travaillé pour la célèbre entreprise américaine MOTOROLA, même- ci cette démarche à évoluer par rapport à sa forme originale.

3.2.2. Outils de la méthode Six Sigmas

L'objectif principal de la méthode six sigmas est l'amélioration des processus et la réduction de leurs variations, cela est atteint avec l'utilisation de l'outil DMAIC :

✚ DMAIC est une technique de la résolution des problèmes, qui permet la réalisation du Lean six sigmas (l'objectif de la satisfaction des clients, d'économie des moyens et la protection de l'environnement), cette méthode comporte cinq étapes distinctes :

✚ **Définir** : c'est poser le problème, l'identification des défauts, la sélection des défauts mesurables en limitant le champ de travail et en fixant les objectifs, cette étape permet l'identification du périmètre de projet, les attendus, les ressources et les délais nécessaires ;

✚ **Mesurer** : c'est la collecte des informations disponibles concernant la situation courante, collecter les données et mesurer la performance, l'identification des zones de progrès, l'évaluation de la performance actuelle et de sa variation ;

✚ **Analyser** : l'étude de l'ampleur des défauts, la recherche des causes probables de ces derniers, émettre des hypothèses et faire des analyses quantitatives des données ;

L'utilisation des outils analytiques et statistiques, pour l'identification des causes de ces problèmes, dans cette phase là il faut comprendre les soucis pour formuler des solutions susceptibles de combler l'écart entre la situation actuelle et la situation voulue.

✚ **Améliorer** : trouver une ou plusieurs solutions appropriées pour chacune des causes des défauts, identifier et mise en place des solutions pour éviter les problèmes précités, cette phase est très importante elle peut se dérouler en plusieurs étapes afin de prendre le temps nécessaire pour tester et valider les solutions les plus adéquates ;

✚ **Contrôler** : c'est le suivi de l'évolution de nouvelles situations, l'analyse des résultats et la mesure de l'efficacité des solutions appliquées, les résultats ne sont pas immédiatement visibles et le retour en arrière est une menace, l'effort doit être soutenu et réorienté ;

✚ La méthode DMADV : cette méthode se décompose également en cinq différentes étapes, dont les premières sont similaires à la méthode DMAIC.

La phase Design constitue la conformité du produit aux attentes des clients ainsi que leurs objectifs, et la phase Vérifier est la vérification de la performance et de la capacité si elles y sont conformes.

Cette méthode est appliquée lors de la conception d'un nouveau produit, service ou procédé, ainsi que dans la conception du processus qui respectera les six sigmas, avant même de sa mise en œuvre.

3.2.3. Avantages et inconvénients de la méthode six sigma

▪ Avantages

L'utilisation de la méthode six sigma a un avantage qui est une meilleure exploitation des ressources, et la diminution des coûts de fonctionnement grâce à l'optimisation des processus.

Et lorsque les clients sont satisfaits, donc l'entreprise va les fidéliser ce qui va engendrer une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et l'augmentation des parts du marché, l'entreprise est dans une situation d'amélioration progressive.

▪ Inconvénients

Cette méthode est basée sur les chiffres ce qui ne reflète pas toujours au terrain et pour qu'elle réussisse elle doit être appliquée par l'ensemble de l'entreprise ce qui est difficile surtout dans les grandes entreprises, enfin cette technique nécessite la collecte et l'analyse

d'un grand nombre de données statistique, ce qui est un peu compliqué car sa nécessite beaucoup du temps.

3.3. Lean management

Au début des années cinquante les méthodes et les techniques du Lean management ont vu le jour au niveau de l'entreprise japonaise TOYOTA, le Japon était dévasté par la deuxième guerre mondiale ou les ressources ont été rares et précieuses, l'optimisation et l'élimination des gaspillages ont été obligatoires.

Le système de production de l'entreprise TOYOTA est connu sous le nom (Toyota productive system), il met au point des méthodes et des techniques pour l'amélioration de la productivité, l'efficacité et la fiabilité ce qui permet aux produits de cette entreprise d'être très rentables et compétitifs.

3.3.1. Définition et objectifs de Lean management

▪ Définition de Lean management

La définition du Lean varie selon différents auteurs, périodes et points de vue, une des propositions de définition est donnée dans le livre Lean Management : « ***Lean est un système visant à engendrer la valeur ajoutée maximale au moindre cout au plus vite, ceci en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait la valeur à leurs yeux*** ».

Le principe du Lean Management est l'amélioration au mieux la performance, les méthodes, les processus, les techniques et les pratiques que l'entreprise dispose déjà, afin de lutter contre le gaspillage, par la chasse de tout ce qui n'ajoute pas de la valeur au produit aux yeux des clients.

▪ Objectif de Lean management

Le juste à temps, la qualité à tous les niveaux des processus et la réduction des coûts sont ainsi au programme, l'objectif de cette démarche est la résolution des problèmes que l'entreprise rencontre souvent dans la production industrielle quel que soit le domaine d'activité. Ainsi :

-  La diminution des stocks ;
-  La réduction des couts, des défauts et la lutte contre le gaspillage ;
-  La production à flux tirés (kanban) et la maitrise des délais ;
-  La gestion efficace des compétences ;

- + La flexibilité ;
- + Le juste à temps ;

3.3.2. Les avantages de la méthode Lean Management

Les avantages de cette démarche sont multiples :

- + La réduction des couts, des délais et des stocks ;
- + Assurance d'une bonne coordination et communication ;
- + Optimisation de la formation et l'amélioration de la qualité des produits ;
- + Le bien être des employés de l'entreprise n'est pas respecté ;

En conclusion, le management transversal dépasse et complète le management traditionnel hiérarchique. Dans le cas des entreprises Algériennes elles adoptent un style de management mixte entre le traditionnel pyramidal et le transversal souple, comme suite nous citons les entreprises suivantes :

- + SONATRACH, NAFTAL (entreprises dans le secteur d'hydrocarbures) ;
- + CEVITAL, AMOR BEN AMOR, NCA-ROUIBA entreprises dans le secteur agro-industrie ;
- + L'entreprise de télécommunication ALGERIE TELECOME et les opérateurs de téléphonie mobiles (DJEZZY, MOBILIS et OOREDOO) ;

En revanche, les START- UP qui sont des entreprises innovantes adoptent le management moderne tel que, les entreprises suivantes :

- + YASSIR : première application VTC en ALGERIE ;
- + TEMTEM : deuxième start-up Algérienne dédiée aux mobilités (chauffeurs privés, motos et livraisons) ;
- + KOTOOB : est une plateforme de vente de livres neufs, et d'occasions en Algérie ;
- + NBOUJIW : est une start-up spécialisée dans les activités touristiques, aventurières et culturelles en Algérie ;

Section 02 : Normes des standards au cœur du management des entreprises

L'adaptation aux normes permet à l'entreprise de développer sa performance globale (économique, sociale et environnementale). En réponse aux exigences croissantes de leurs parties prenantes et en réponses aux préoccupations du développement durable.

De ce fait, il paraît évident que chaque entreprise doit connaître au moins les risques de ses activités sur son environnement naturel et son personnel (santé et sécurité) afin de réfléchir.

Les avantages que la normalisation lui procure constituent, pour elle, des atouts stratégiques. Pour autant, les bénéfices qu'elle en retire sont limités par l'apparition de nouvelles contraintes.

Dans un sens général, nous pouvons considérer les différentes définitions des normes, selon les perspectives scientifiques, sociologiques, sociolinguistiques, physiologiques, juridiques, puis économiques....

1. Etymologie du concept de norme

Plusieurs auteurs ont donné leurs définitions de **la norme** :

La norme : « Ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social ».

✚ La norme est « *Une règle à laquelle on doit se conformer, un état habituel conforme à la moyenne des cas* ²⁰ » dans la même optique la norme (du latin, *Norma* : équerre, règle), « est un principe servant de règle, de loi ²¹ »

✚ La notion de norme ne peut être séparée de totalement de ses origines biologiques,

Selon Joseph Sumpf et Michel Hugues affirment : « *Est normal ce qui réalise un état d'équilibre avec le milieu, prend la place qui lui est propre, réalise sa perfection, son acte, comme dit Aristote, dans l'ensemble de l'univers* ²² » ;

✚ Boudhon et Bourricaud définissent plus exactement les normes : elles sont des « *manières de faire, d'être ou de penser, socialement définies et sanctionnées* ²³ » ;

✚ Leslev klakowski détaille les formes de manière de faire, d'être ou de penser : « *les normes impliquent des manières d'être ou d'agir établies par l'usage, les mœurs, les traditions et les coutumes, des prescriptions qui assujettissent les acteurs à des croyances*

²⁰ Dictionnaire encyclopédie Hachette (1986) et Dictionnaire Lexilogos (2007).

²¹ Dictionnaire Petit Larousse, 1972 et Dictionnaire Lexilogos, 2007.

²² Dictionnaire de sociologie, Larousse.

²³ Dictionnaire critique de la sociologie

religieuses, morales ou sociales , des dispositions formelles (lois ,règlements) qui ,pour la plupart , codifient en les renforçant les obligations des catégories précédentes²⁴ » ;

✚ En sociolinguistique, la norme est un échantillon composé à partir de l'observation plus ou moins rigide, d'usage sociaux ou individuels d'une langue naturelle. Greimas et Courtes précisent que : « *Cet ensemble d'usages est codifié sous forme de règles, prescriptions et interdictions aux quelle doit se conformer la communauté linguistique, et prend le nom de grammaire*²⁵ » ;

✚ En philosophie, la norme réfère implicitement ou explicitement à un jugement de valeur ;

✚ En système juridique les normes sont des règles obligatoires, des codes, d'une coutume, et un droit naturel ;

✚ Dans l'aspect économique, Robert Axelrod approuve une définition équivalente à celle de l'approche sociale : il définit la norme comme étant une règle, une manière, que l'individu doit respecter dans sa vie quotidienne, que ce soit dans son comportement ou autre dans de différente situation, mais dans le cas où il y'aura négligence de ces normes il passera aux punitions ;

✚ Une logique particulière répond dans la norme technique ;

2. Définition et propriété de la norme

La norme : est un document de référence sur un sujet donné, il indique l'état de science de la technologie et du savoir-faire au moment de la rédaction. Cette dernière doit avoir deux conditions :

✚ Les moyens et méthodes décrites doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués ;

✚ Elle doit avoir reçu la reconnaissance de tous ;

La normalisation : est une activité qui vise l'élaboration des normes dans le cadre faisant intervenir toute les parties concernées.

La normalisation : c'est aussi le fait d'établir respectivement des normes et des standards techniques.

Contexte de la normalisation

➤ Pourquoi peut-on utiliser sa carte bancaire n'importe où dans le monde ?

²⁴ Normes et Déviance, Rencontres Internationales de Genève 1987, Histoire et Société d'aujourd'hui, Editions de la Baconnière, Neuchâtel, 1988.

²⁵ Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, Collection classique Hachette, 1986.

Toutes les cartes de crédit sont utilisables dans le monde entier grâce à une norme ISO, définissant leurs dimensions et leur épaisseur.

- Pourquoi la feuille de papiers blancs de format A4 a comme dimensions 21×29.7 cm ?

Depuis 1923, les formats de papiers sont normalisés.

La raison de la normalisation

Les différents produits répondent aux normes qui facilitent la vie quotidienne du consommateur, lui permettent d'être mieux informé et protégé.

Une norme : est un document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu , qui fournit , pour des usages communs et répétés, des règles , des lignes directrices ou des caractéristiques ,afin d'harmoniser des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné .

Présentation de l'ISO²⁶

En France, l'élaboration et l'éditions des normes se font par l'AFNOR qui coordonne le système de normalisation au niveau international c'est L'ISO.

ISO : l'organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization), ayant pour but de contribuer au développement de la normalisation afin de simplifier les échanges de produits et /ou de services entre pays.

ISO : dans le monde, elle est considérée comme étant le plus grand organisme de normalisation, non gouvernemental, indépendante, elle est créée en 1947 A Genève, afin de produire des normes internationales, dans de différents domaines appeler " ISO ".

Quel que soit le pays, la forme abrégée du nom de l'organisation est toujours ISO.

La certification ISO 9001 ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire, l'entreprise décide de se lancer dans un tel projet.

La certification

C'est une procédure de validation faite par un organisme indépendant ainsi que le respect du cahier des charges d'une organisation par une entreprise. C'est aussi un processus d'évaluation de la conformité, qui répond à certaines exigences ... il existe trois (03) grandes catégories de certification :

²⁶ www.ISO.org consulté le 16 aout 2021 ;

- ✚ **La certification première partie** (auto déclaration réalisée par sois même).
- ✚ **La certification seconde partie** (ou le client vérifier la conformité de son fournisseur)
- ✚ **La certification tierce partie** (ou la conformité est vérifiée par un organisme certificateur).

L'organisme de certification

Tous les organismes certificateurs sont censés engager des auditeurs certifiés. On entend par auditeur certifié quelqu'un qui a suivi d'une formation d'auditeur professionnel, a réussi son examen, a effectué au moins cinq audits destinés à montrer à un auditeur certifié qu'il (ou elle) a bien compris en quoi consistaient les normes, et sait auditer un système qualité ; enfin, qu'il a payé son droit d'exercer à l'organisme certificateur qui l'emploie.

NB : Rien ne prouve donc que l'auditeur qui vient d'opérer dans une entreprise connaisse mieux les normes et la façon de les appliquer que celui qui veut se faire certifier. Il est vrai qu'un grand nombre d'auditeurs ont plusieurs années d'expériences derrière eux. Mais, ici comme dans les autres domaines, cela signifie seulement qu'un auditeur expérimenté a vu plus des cas particuliers et des façons très variées d'adapter des normes .

Présentation DE IANOR ²⁷

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

Il est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de 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 ;
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;

²⁷ www.ianor.dz consulté 16 aout 2021

- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie ;
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation ;
- L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce ;

3. Caractéristiques de la norme²⁸

La norme : est une pratique, une technique qui est un document de références, une règle, qui est généralisée afin de résoudre les problèmes techniques et commerciaux quand trouves toujours entre les partenaires économiques et sociaux,

3.1 : Normes sont accessibles au publique

Leurs achats se font auprès des organismes normalisateurs, lorsqu'une norme s'appuie sur un brevet les droits de ce dernier sont raisonnables.

3.2 : L'établissement des normes suit une méthode consensuelle

La fixation des normes doit se faire par une concertation entre les différents intérêts concernés (producteur, consommateur, distributeurs, et utilisateur).

3.3 : La norme doit être utilisée d'une manière répétitive et continue

La normalisation ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire et collective des professionnels, l'entreprise décide de se lancer dans un tel projet.

3.4 : La norme est une activité volontaire

Les normes régissent sur l'ordre public, la sécurité et la santé publique est obligatoire. Les normes techniques régissent sur le secteur économique.

La norme technique est caractérisée de :

²⁸ ANNE MIONE, *Les enjeux stratégique de la norme AFNOR*, Édition 2009.P81

- ✚ Elle est présentée sous forme d'un document écrit autorisée par un organisme qualifiée et reconnu, qui peut être national, régional, ou international ;
- ✚ Elle est praticable en publique, ce qui fait que les instituts de normalisation nationaux et internationaux publient et vendent leurs normes au public ;
- ✚ Elle a une application volontaire ;
- ✚ Elle est présentée selon une logique qui construit tous les parties concernées, dans l'intérêt de tous ;
- ✚ Elle est consacrée à une application répétitive ou continue, car elle est destinée comme référence a plusieurs marchés ;

4. Typologie des normes ²⁹

On peut distinguer 05 typologies de norme comme suite :

4.1. Normes sociale et norme technique

Selon Jon Elster, expose des illustrations des normes sociale, tels que :

Normes de consommations, Normes de déviations par rapport à la nature, Norme de régulant d'usage de l'argent, Norme de réciprocité, Norme de rétribution, Norme de coopération, Norme de distributions.

Les normes ISO 9000 appartiennent au domaine économique mais elles maintiennent sur les normes sociales de comportement, ainsi que la satisfaction client auxquels elles sont liées les normes de qualité.

4.2. Normalisation publique

La normalisation est considérée en France comme étant une norme institutionnelle, elle est réalisée au sein d'organismes institutionnels de normalisation. Tandis qu'aux Etats-Unis, elle est d'avantage le fait d'associations de producteurs privés.

4.2.1. Normes obligatoire ou volontaires

Le caractère volontaire des normes techniques ne rend pas l'adoption des normes moins indispensable, les normes techniques sont volontaires, mais deviennent obligatoire commerciales.

4.2.2. Des normes différentes selon leurs fonctions

Les normes ont 04 principales fonctions : l'information, la réduction de la variété, la qualité, et la compatibilité. Afin de réaliser ces fonctions, plusieurs types de normes existes, tel que la

²⁹ ANNE MIONE, OP.CIT.P.86

qualification, ces dernières peuvent aussi se spécifier en fonction de la nature, on peut citer quelques exemple :

- Les normes de produits, qui réfèrent l'évaluation de la qualité du produit ;
- Les normes de systèmes, qui constituent la vérification de la qualité de l'organisation ;
- Les normes de services, qui permirent l'évaluation de la qualité de prestation de services spécifiques ;

Enfin on distingue aussi les normes selon leurs fonctions :

- Ceux qui font références à une échelle ordinale, (mesure et la comparaison) ;
- Ceux qui font références à une échelle cardinale, (définir le seuil) ;
- Ceux qui permettent la production de la comptabilité, (norme d'interface) ;

4.2.3. : Des normes conceptions différentes dans l'approche des normes

Les normes font l'objet de position antagoniste dans deux domaines différents (les tenants de l'ordre spontané et les tenants de l'ordre négocié dans le domaine de politique.

5. Distinction entre les normes à caractère procédurale et caractère substantive 30

5.1. La vision procédurale de la norme

Les exigences des résultats, de contrôle et d'évaluation s'imposent aux gestionnaires, qui sont à la recherche de nouveaux modèles d'efficacité.

La norme qualité est primordiale dans cette approche factorielle pour la prise de décision.

La norme est explicite et précise une amélioration continue des compétences à travers l'évaluation des écarts, l'identification et les disponibilités des compétences requise, enfin le développement et la préservation des compétences mise à la disposition.

5.2. La vision substantive de la norme

Selon GENDRON : les présentations des typologies de la norme environnementale ce fait par 02 critères :

Organisationnel versus produit et procédural versus substantif, (ISO 9001 version 2000, ISO 14001 version 1996 et ISO 18001 santé/sécurité sont procédurale et

³⁰ GENDRON .B (2006) *une analyse par l'économie des conventions des formations complémentaires d'initiatives locales, cahier de la maison des sciences économique, n77, université PARIS.*

organisationnelles qui exigent la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositions et le suivi de certaines procédures organisationnelles,

La certification porte sur le respect de ces procédures et non sur le résultat lui-même, ont certifié pas les performances réalisées mais l'assurance que les procédures et les dispositions prises permettront de les atteindre.

Selon la norme Iso 9001 version 2000, l'organisme doit déterminer les exigences des clients et mettre en place les mesures pour y répondre. Ainsi que la réalisation d'une étude de satisfaction des clients par rapport au produit offert.

En revanche une norme à caractère substantif ne s'intéressera pas aux moyens mis en œuvre mais aux résultats ou à la performance.

6. De la normalisation a la tétra-normalisation ³¹

La normalisation : processus derrière chaque norme, ces dernières ne sont pas élaborées par hasard. Elles sont le fruit de l'engagement et de l'intense collaboration de professionnels et de spécialistes de diverses organisations : des entreprises commerciales aux institutions de recherche, en passant par les pouvoirs publics, ces acteurs se rencontrent au sein de commissions de normalisation. Au sein de ces commissions, des experts élaborent des meilleurs pratiques dans les domaines les plus divers. Des milliers de normes qui en résultent soutiennent les organisations dans leurs fonctionnements quotidiens et dans l'élaboration de leurs plans stratégiques.

Tétra normalisation :

Une problématique universelle, qui affecte les citoyens, la vie de devenir des entreprises et des institutions par la normalisation croissante (norme comptable et financière, normes sociale, normes qualité, normes sécurité et environnement et normes commerciales et techniques). Elle souligne la subjectivité déroutante des normes relativement aux acteurs et au territoire. Elle signifié aussi un vaste programme développées par un réseau international ouvert dont le pivot est en France.

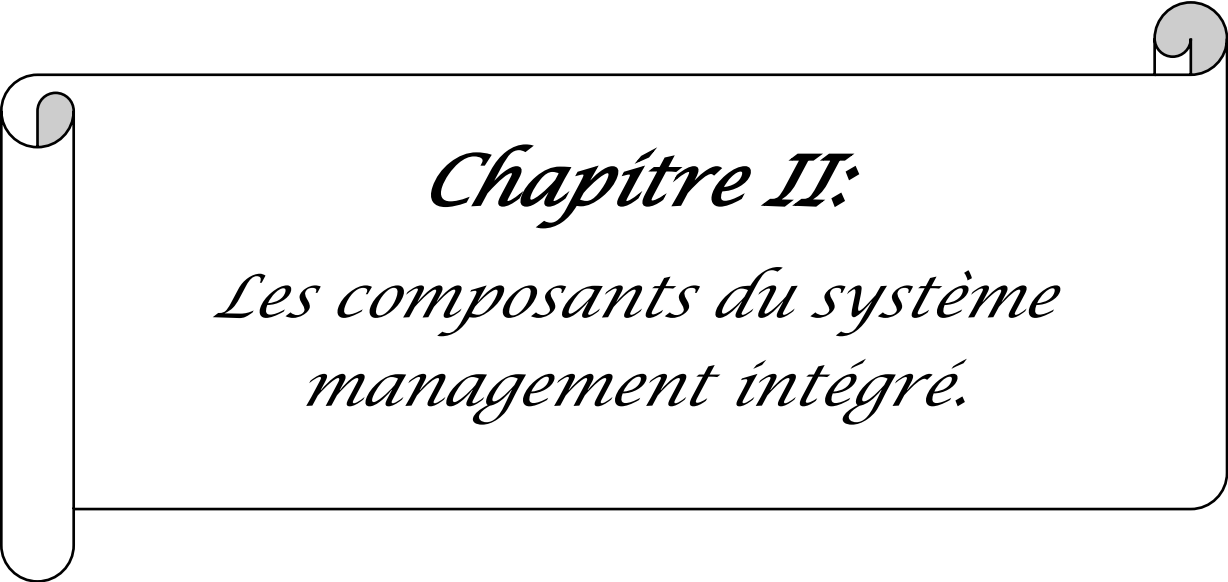
³¹ *HENRI Savall et Véronique ZARDET ; Tétranormalisation : origine, cheminement et portée du concept ; édition economica 2010.*

L'origine du concept, s'élabore une théorie de la tétra normalisation grâce aux chercheurs d'un réseau international et inter universitaire qui se réunit en séance plénière chaque semestre depuis 2007 pour faire des bilans d'étape de ses résultats et lancer des programmes de recherche ciblé.

Tétra normalisation désigne un phénomène conceptualisé par Henry Savall ET Véronique Zardet, ce dernier désigne un programme de recherche qui s'attache à l'étude de ce phénomène, un réseau de recherche international, interdisciplinaire et interuniversitaire.

Conclusion

La gestion de l'entreprise a connu un développement considérable, allons de l'école classique traditionnelle qui se caractérise par sa rigidité, à l'école des relations humaines qui donne une grande importance aux membres de l'entreprise qui ont un rôle primordial dans sa conduite et sa réussite, cette école est connue par sa souplesse. Pour le bon déroulement de ses activités et l'amélioration de sa performance globale l'entreprise va vers une démarche de certification pour qu'elle puisse répondre aux exigences et attentes des parties intéressées et pour l'assurance de sa compétitivité, aucune entreprise ne peut fonctionner sans normes, elles sont un outil indispensable de développement continue.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black border. The scroll is unrolled in the center, with the chapter title and subtitle written inside. The left and right ends of the scroll are rolled up, and the top right corner is also rolled up.

Chapitre II:

*Les composants du système
management intégré.*

Introduction

Afin de s'adapter aux changements accélérer a l'environnement de l'entreprise. L'organisation doit adopter une démarche adéquate à ses activités et les besoins de ses clients qui deviennent exigeants de plus en plus, et ceci dans le contexte économique, socioculturel, organisationnel et environnemental qui est lui-même en mouvement.

Dans le but de satisfaire toute les parties prenantes de l'organisation, elle adopte un système management intégré qui répond aux exigences de la qualité, la sécurité et l'environnement.

A travers ce chapitre, nous tenterons de montrer les principes fondamentaux du SMI, Rapport au lieu de stage qui ont le différent système de management QHSE (SM, QHSE) conformément aux exigences de référentiel (ISO 9001/2015, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001 et ISO 26000).

La documentation de notre système permet la planification, le fonctionnement et la maitrise des processus définit, pour ce faire nous avons subdivisé ce chapitre nommé (les composants du système management) en deux sections principales :

La première section qui est consacré pour le management de la qualité (ISO 9001-1987 et ISO 9001-2015).

La deuxième section portera sur l'Hygiène, la sécurité et la santé au travail (ISO 45001-2018) et le système management environnemental (ISO 14001-2015).

Section 01 : Management qualité ISO 9001_1987 et ISO 9001_2015

D'après ISO 9001 :2008 le management qualité est une : « *activité coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». ¹

1. La certification de la norme ISO 9001 : 2000

Consensus international sur les bonnes pratiques de gestion de la qualité, qui a pour objectif de favoriser l'organisation de lignes directrices, pour mettre en place un système qualité avec comme propriété.

- **Définitions :**

Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit ou qu'un service, une personne, ou une organisation, pour lesquels toutes les fonctionnalités, les compétences et tous les processus ont été évalués, satisfait aux exigences spécifiées dans le référentiel choisi. (ISO 9001).

La certification : est une reconnaissance par un organisme habilité (certificateur), organisme de certification indépendant qui atteste que l'organisation/ processus réponds conformément aux exigences de la norme ISO 9001.

1.1. Evolution de la norme ISO 9001

Nous présentons dans le tableau ci-joints l'évolution de la norme Qualité ISO 9001 depuis sa naissance en 1987 et ses différentes évolutions jusqu'à la sa dernière version de 2015.

¹ Claude PINET (2009), 10 clés pour réussir sa certification : 2008, 2ème édition, Afnor, Saint Denis, p145.

Tableau N° 02 : Evolution de la norme ISO 9001

1987	1994	2000	2008	2015
• Naissance de la norme ISO 9001 • documentation	• Assurance qualité ; • Documentation, procédures, enregistrements.	• Management de la qualité ; • satisfaction client.	• Management de la qualité ; • approche processus, mesure de la performance.	• Management de la qualité ; • management des risques.

Source : réaliser par nos soins.

Depuis les années 1960 les entreprises industrielles se sont intéressées à la qualité en mettant l'accent sur le contrôle qualité du produit fini.

A partir des années 1980, 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 2000, l'assurance qualité a connu un développement dans son domaine d'application, elle ne se limite plus à l'activité de production mais s'applique à tout le SMQ.

L'ISO 9001, est utilisée depuis sa première publication en 1987, et elle est régulièrement mise à jour pour rester en adéquation avec le contexte économique actuel.

Dans sa toute dernière version, ISO 9001 : 2015 intègre des éléments nouveaux : elle met d'avantage l'accent sur les parties intéressées et le contexte de l'organisme pour suivre l'évolution des besoins des entreprises modernes.

Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet l'assurance de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché.

• **Concept qualité :**

C'est l'ensemble de caractéristique, et propriété d'un produit ou service qui le rend apte à satisfaire les attentes et exigences exprimées de la part du client par rapport au prix à payer.

Les exigences de la qualité apparaissant à la fin du 17^{ème} siècle avec la naissance des manufactures dans un contexte, la production était un art et la qualité constitue un outil de mesure de cet art.

- **Concept système :**

Ensemble de l'organisation des procédures et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

Selon les définitions des données de la norme 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. »¹

Mais si l'on échange le système de management et système par leur propre définition, on obtient alors :

« Un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. »ⁱ

Afin de bien détaillée la définition, cette dernière est compléter par la note suivante :

« Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental. »ⁱⁱ

Cette définition ne permet pas d'éclaircir le sujet pour la plupart du personnel d'un organisme. Mais si aux responsables qualité qui doivent la rendre concrète en exposant des exemples et sur la description du contenu du système.

- **Concept Contrôle qualité**

C'est opération destinée à la détermination, avec des moyens appropriés si le système, produit, le service, document ... contrôlé conforme aux spécifications et aux exigences préétablies et incluant une décision d'acceptation, de retouche ou de rejet.

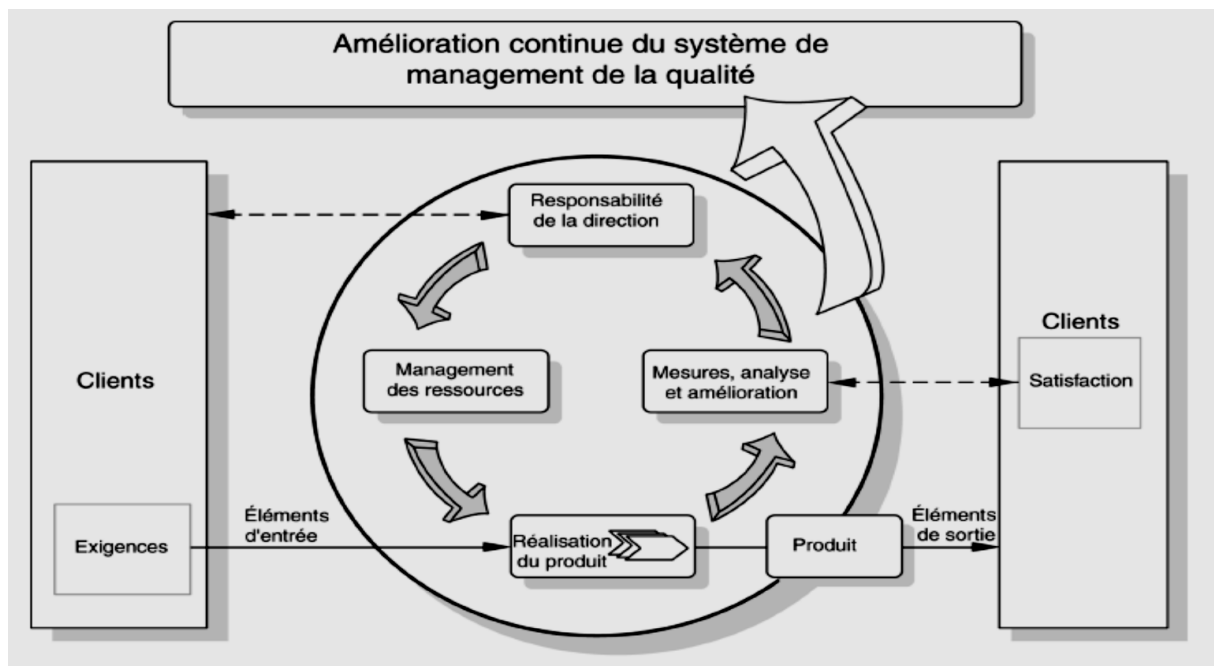
- **Amélioration continue du système de management de la qualité**

La norme qualité a connu une progression continue en vue d'améliorer la qualité du système, la performance globale de l'entreprise et afin de répondre aux attentes et exigences des différentes parties prenantes.

¹ Idem

¹ Michel Cattan ; " Pour une certification qualité gagnante " de, AFNOR Éditions 2009

Figure N°02 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Légende

—————> Activités ajoutant de la valeur

-----> Flux d'informations

Source : concept /enjeux de la qu'alité et interprétation de la norme iso 9001:2015

Ces quelques exemples d'évolution de définition interprètent en réalité une évolution fondamentale au sein de la normalisation internationale relative à la qualité.

1.2 Les principes de management de la qualité ISO 9001

L'organisme international de normalisation ISO base la démarche Qualité en sept (07) principes décrits ci-dessous, qui vont nous permettre d'avoir une vision globale de la norme. L'importance de ces principes peut varier dans le temps et entre différents organismes.

Figure 03 : les principes de l'iso 9001.



Source : Les 07 principes de la norme ISO 9001 (SOURCE, AUTEUR)



Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils :

- Comprendre les besoins présents et futurs ;
- Satisfaire leurs exigences ;
- S'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes ;



Leaderships

- Etablir une vision claire du futur de l'organisme ;
- Définir les objectifs et les cibles réalisables du développement ;
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique ;
- Être pro actif et diriger par l'exemple ;
- Etablir la confiance et éliminer les craintes ;

- Allouer les ressources et responsabilité ;
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individuels ;

Implication des personnels

Ceci se traduit par :

- Accepter ses responsabilités pour résoudre les problèmes ;
- Comprendre l'implication de sa contribution et son rôle ;
- Rechercher les opportunités d'amélioration : innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme ;
- Chercher à accroître ses compétences, ses connaissances et son expérience ;
- Se concentrer sur la création de valeur ;
- Partager librement son savoir-faire et son expérience ;
- Personnel responsable de ses performances ;

Approche processus

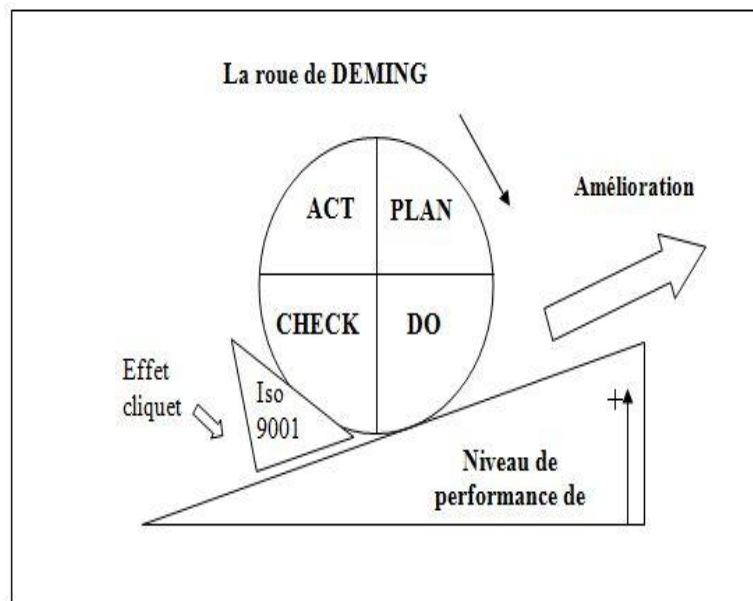
L'application de ce principe permet :

- La définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré ;
- L'établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés ;
- L'analyse et la mesure des activités clés ;
- L'identification des interactions des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme ;
- La focalisation sur les ressources et les méthodes qui améliorent les clés ;
- L'évaluation des risques, et des impacts des activités sur les clients. ;

Amélioration

L'amélioration continue des produits, processus et système est un objectif mobilisateur dans l'organisme.

Figure N°04 : Roue de Deming (Modèle PDCA)



Source : Edwards W.E DEMING, "Qualité, la révolution du management", Economica, Paris, 1998

Plan : définition processus

Do : mise en œuvre et maîtrise des processus

Check : mesure, surveillance et évaluation

Act : analyse amélioration

La Roue de Deming, est le principe de base sur lequel reposent toutes les exigences de la norme, cette dernière est architecturée selon la spirale d'amélioration continue. Tous les systèmes de management sont issus du cycle d'amélioration continue appelé PLAN, DO, CHECK, ACT (PDCA). Cette base a donné naissance à des exigences communes à chacune des étapes du cycle PDCA pour les multiples normes.

Par exemple, dans l'étape de planification, toutes les normes de systèmes de management prévoient la définition d'une politique, la fixation d'objectifs et la création d'un plan pour atteindre les objectifs et évaluer les risques pour l'entreprise. Ces exigences communes des systèmes de management peuvent être satisfaites par des procédures ou des processus communs. Il s'agit là d'une vérité fondamentale dans le cheminement vers des normes de système de management intégré.

- **de décisions fondées sur des preuves**
- Garantir que les données sont fiables ;

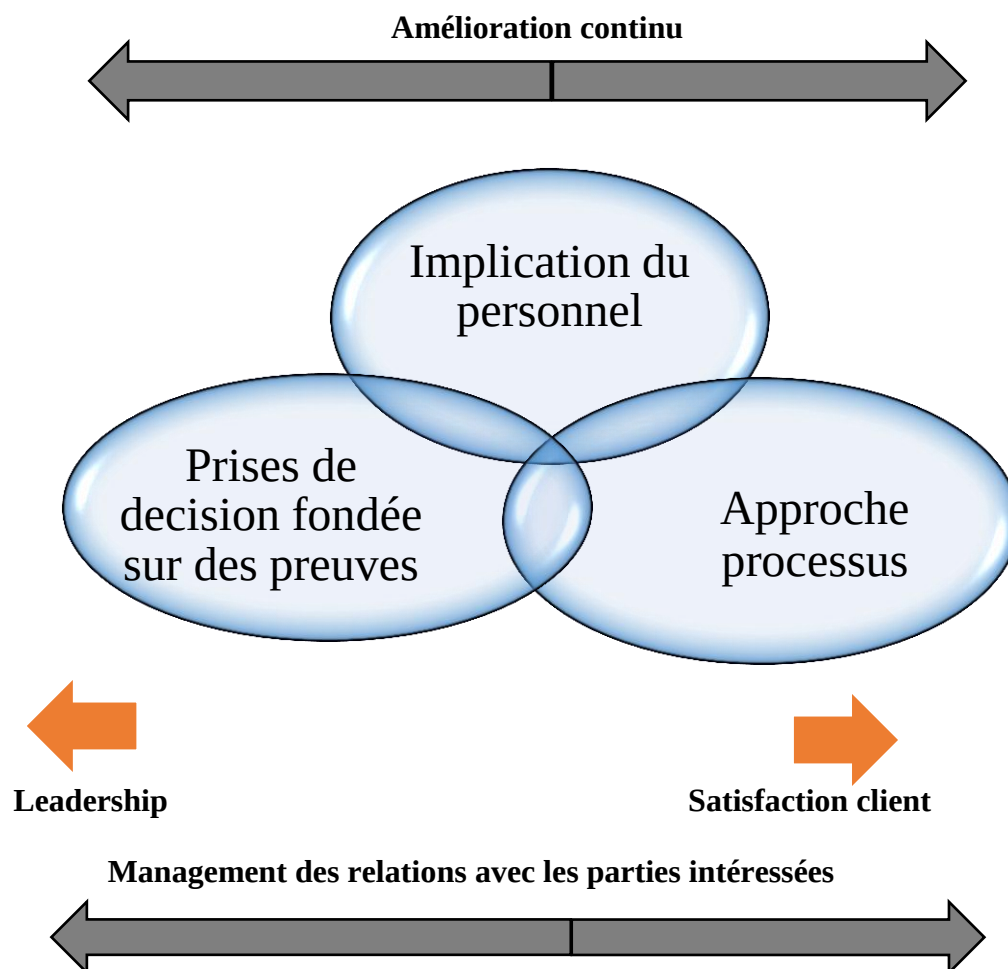
- Rendre les données accessibles à ceux qui ont besoin ;
- Analyser les données et les informations par des méthodes valides ;
- Prise de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition ;

Management des relations avec les parties intéressées

- Etablir des relations qui équilibrent des gains à court terme et des considérations à long terme ;
- Communication claire et ouverte (partage d'information et des plans futurs) ;
- Instaurer des relations de partenariat ;

Figure 05 : Amélioration continue du management des relations avec les parties intéressées.

Model opérationnel :



Source : certification ISO 9001/ ISO 14001 – logiciel qualité et QHSE.

Domaine d'application :

La norme ISO 9001 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés .La norme ISO est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs de produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (fournisseurs, clients ...) ;
- A ceux, en interne ou externe de l'organisation, qui évaluent ou auditent le SMQ en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certifications...) ;
- Aux personnes internes ou externes a l'organisme qui donnent des conseils ou fournisseurs une formation sur le management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

1.3 Les objectifs et avantages de management de la qualité

Le management de la qualité représente un pilier de croissance et de pérennité pour l'entreprise, c'est une base solide qui permet aux organisations qui s'intéressent à l'amélioration et la satisfaction de leurs clients à fournir des produits et services qui répondent à leurs attentes et exigences.

Les avantages d'implantation du système management qualité résident :

- Améliorer la performance globale de l'entreprise et renforcer son positionnement sur son secteur ;
- Réduire les audits clients, la préservation des savoir-faire et des pratiques et faciliter le travail à l'international ;
- L'implication du personnel à travers de nouvelles responsabilités et engagement dans le système et la participation à la mise en œuvre ;
- L'amélioration des pratiques ;

Ainsi nous citons d'autres bénéfices qui ne sont pas des objectifs initiaux tels que :

- Partage des rôles, des responsabilités et délégation de chaque acteur ;
- Harmoniser, améliorer et évoluer les méthodes du travail ;
- Réaliser des états des lieux des dysfonctionnements, redondances, perte d'efficacité dès le lancement de la démarche ;
- L'identification des dysfonctionnements et des troubles ;
- Amélioration de la qualité des systèmes, des produits et services ;
- La réduction des coûts non-qualité ;
- Satisfaire ses clients et développer la relation client et l'écoute ;
- Développement d'une culture d'entreprise ;
- La maîtrise des risques et la réduction de leurs effets ;
- La prise en compte des opportunités de l'entreprise ;

2. La certification de la norme ISO 22000 HACCP et le management de la sécurité des denrées alimentaire

2.1 Définition de la norme ISO 22000

L'ISO 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires, publiée en septembre 2005. Son intitulé exact est ISO 22000/2005 système de management de la sécurité des produits alimentaires et exigences pour les organismes à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.

L'ISO 22000 est une norme internationale qui s'applique à tous les maillons de la chaîne alimentaire, quelle que soit leur taille cette norme porte exclusivement sur le système de management et sécurité des denrées alimentaires, et prend donc en compte uniquement les activités ayant un impact direct sur les denrées alimentaires . Il n'y a donc pas d'exigences sur les services sans influence, ex, ressources humaines pour le personnel administratif.

Système de management denrées alimentaires « **exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire** »¹

2.2 Objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaires

L'utilisation d'un système de management des denrées alimentaires permet de tirer les points suivants :

¹ Norme ISO 22000/2005, OP, CIT, P.VI

- Une maîtrise plus efficace des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires ;
- La transparence dans la communication entre les différents partenaires apporte une assurance aux parties intéressées ;
- Encourager la communication entre les acteurs et diminuer les redondances des moyens ;
- La mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue et l'implication de l'ensemble du personnel ;
- Instaurer une obligation de résultat, mais en laissant choix des moyens ;
- Impliquer le standard technique ISO 22000 dans les règles d'audit et certification et dans la qualification des auditeurs ;

Domaine d'application

La norme ISO 22000 permet à tout organisme fabriquant des denrées alimentaires, mais aussi les producteurs d'aliments pour animaux, les opérateurs et sous-traitant chargés du transport et l'entreposage ainsi qu'aux fabricants d'équipements, de matériaux de nettoyage, d'additifs et d'ingrédients de :

- Planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et mettre à jour un système de management de la sécurité des denrées alimentaires destiné à fournir des produits, conformément à leur usage prévu, sont surs pour le consommateur ;
- Démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Evaluer et apprécier les exigences des clients, démontrer la conformité avec les exigences établies en accord avec lui et relatives à la sécurité des denrées alimentaires afin d'améliorer la satisfaction ;
- Communiquer efficacement sur les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires ;
- Garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Démontrer cette conformité aux parties intéressées ;
- Faire certifier son système de management de la sécurité des denrées alimentaires par un organisme extérieur, ou effectuer une auto-évaluation / auto-déclaration de conformité à la présente norme internationale.

L'HACCP : est avant tout une méthode, un outil de travail, Ce n'est pas une norme.

Une norme est un document descriptif, élaboré par consensus et approuvée par un organisme de normalisation reconnu (ISO par exemple).

HACCP : est un système qui identifie les dangers potentiels toute propriété biologique, chimique ou physique qui affecte la sécurité alimentaire et spécifie les mesures nécessaires à leur maîtrise.

C'est aussi une méthode permettant de maîtriser l'hygiène d'une fabrication donnée.

2.3 Les principes de cette méthode sont les suivants

- Privilégier le travail en équipe en associant des acteurs de terrains et des experts, formés à la méthode ;
- Travailler par produit ou par famille de produits bien définis ;
- Raisonner par étape de fabrication, en recherchant les dangers, les risques et leurs causes afin de mettre en place des mesures préventives ;
- Identifier les points critiques ou le risque devient inacceptable afin de mettre en place une surveillance précise concernant ces points et de définir une réactivité en cas de non-conformité ;
- Inscrire toute la démarche dans un processus d'assurance qualité : passage par l'écrit, mise à jour permanente, démarche de progrès à travers des audits et des revues ;

Figure N° 06 : Remplissage aseptique des bouteilles PET



Source : Méthode HACCP

3. Système management intégré

Le système management intégré est un concept qui a pris une grande importance actuellement.

Tant pour répondre aux exigences de la qualité, la sécurité et l'environnement, dans le but de la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, pouvoir publique, collectivités locales...

3.1 Définition du système management intégré (SMI)

Le système management intégré désigne l'intégration des systèmes QSE. Il regroupe le management de la qualité, la santé et la sécurité au travail et le management environnemental, en s'appuyant sur des différentes normes ISO. Ces normes sont garantes de l'efficacité d'un SMI, et sont à prendre soigneusement en considération.

Le SMI s'inscrit dans une démarche qualité, dans l'objectif d'une amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

Il est construit en recherchant avant tout :

-  Une synergie d'action entre les trois dimensions ;
-  Une recherche de résultats équilibrés ;
-  Une économie de frais de fonctionnement ;
-  Une facilité de compréhension et d'appropriation par le personnel ;

3.2 Intérêt de mise en place d'un SMI

L'intégration des systèmes de management est motivée par des intérêts (*organisationnel, humain et économique...etc.*) .ces intérêts sont réels encore faut-il que la direction soit motiver et déterminée dans sa démarche.¹

3.3 Les objectifs d'un système management intégré

Le SMI au sein de l'entreprise, sert à coordonner les actions pour atteindre des objectifs bien définies. Le SMI est l'organisation et la structure qui dynamise la démarche et va assurer de façon cohérente la satisfaction des clients par la conformité des biens et services de l'entreprise à leurs attentes et exigences. La santé et la sécurité du personnel aux postes du travail, pour objet de supprimer ou de minimiser les risques professionnels et de garantir la sécurité des travailleurs et des équipements.

¹ JADID .k « le management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/ISO 14001 /ISO 27001 »
Mémoire d'intelligence méthodologique 2015.P 22.

Le respect de l'environnement c'est-à-dire le respect du milieu dans lequel se situe l'entreprise, qui inclut les ressources naturelles. Ceci dans une logique permanente de rentabilité.

L'intégration sert à une organisation de regrouper et de coordonner les éléments constitutifs d'un système qualité, sécurité et environnement SQSE. Il s'agit de travailler d'une manière globale, cela nous amène à utiliser un seul manuel QSE sans pour autant se priver du travail d'un expert qualité, santé-sécurité ou environnement sur le terrain.

3.4 Les avantages d'un système management intégré

Construire un système qui englobe à la fois la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement à de multiples avantages :

✚ L'économie des coûts de fonctionnement : les trois systèmes du management lorsqu'il construit indépendamment, les coûts sont plus chers qu'un système intégré, car il contient des éléments redondants. Le SMI permet une diminution des coûts notamment les coûts des structures, les coûts des audits internes et externes, et les coûts des documents spécifiques ;

✚ Synergie des trois systèmes : cette approche tient en formule mathématique $1+1+1=4$. Ces trois systèmes se complètent et s'enrichissent d'une manière mutuelle. Les outils spécifiques sont déployés, pour que le système fonctionne convenablement les dispositions prises sont capitalisées.

✚ Cohérence des actions : le SMI aide les managers à raisonner en "ET" et non pas en "OU", il ne s'agit pas de raisonner en termes de qualité *ou* sécurité *ou* environnement mais il s'agit de réaliser un équilibre entre les trois dimensions. Le pilotage et les prises des décisions au niveau de l'entreprise doivent assurer la satisfaction des clients, la sécurité des salariés et le respect de l'environnement, tout cela dans la recherche permanente de la rentabilité ;

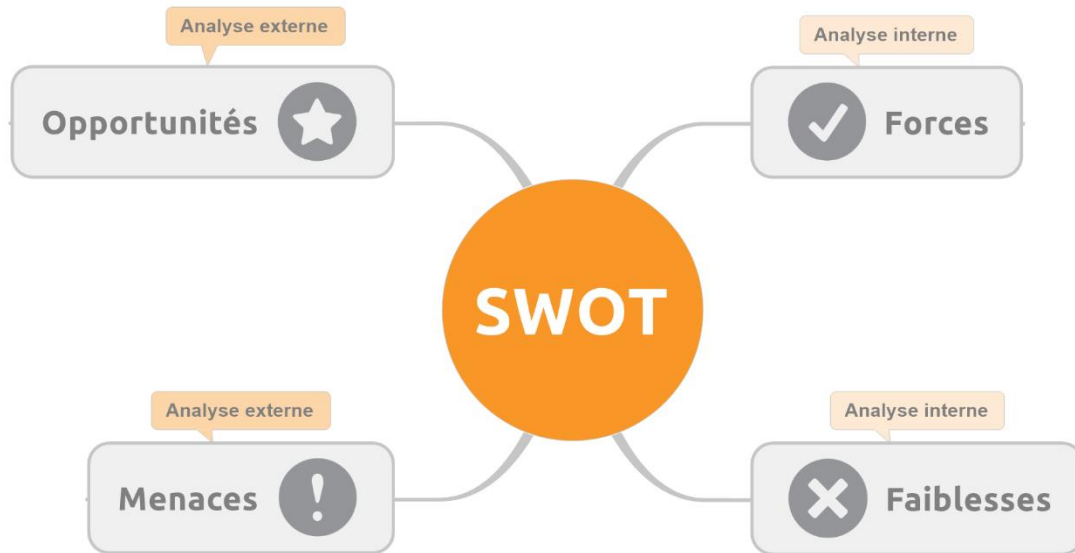
✚ Faciliter l'appropriation et la compréhension des collaborateurs : un seul système est plus clair et simple à comprendre que trois systèmes différents. Trop d'information tue l'information. L'un des objectifs du SMI est de mettre entre les mains des managers et collaborateurs des fonctions opérationnelles et du pilotage simple et facilement compréhensibles.

Une seule équipe, un seul discours et une seule vision aide à clarifier l'engagement.

La démarche qualité est une démarche volontaire de la plupart des entreprises, la certification est une façon de faire valider la qualité et la rendre officiel, elle permet de rassurer les acteurs externes de l'entreprise.

Les composantes de la matrice SWOT

Figure N°07 : matrice SWOT



Source : matrice SWOT, site : www.managementvisuel.fr

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuels opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

Section 02 : HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)

Pour éviter les risques au travail, l'entreprise établit un ensemble de normes et de réglementations d'hygiène, de sécurité et santé et d'autres normes concernant son environnement.

1. L'hygiène du travail

Définitions des notions de base

Danger : source de préjudice ou de dommage potentiel.

Risque : combinaison de la probabilité d'une lésion ou d'une atteinte à la santé.

Mesure de sécurité : moyen qui élimine un phénomène dangereux ou réduit un risque.

Lieu de travail : lieu sous le contrôle de l'organisme ou une personne doit se trouver ou se rendre pour son travail¹.

Hygiène :

L'organisation internationale du travail (OIT) définit l'hygiène du travail comme suit : « *L'hygiène du travail est la science de prévoir, d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les facteurs et les contraintes propres au travail ou qui sont susceptibles d'entraîner la maladie, l'altération de la santé et du bien-être des travailleurs, tout en tenant comptes des impacts éventuels sur la communauté avoisinante et sur l'environnement général* »².

La démarche de l'hygiène du travail

La démarche de l'hygiène du travail, s'appuie sur l'existence d'une relation de cause à effet entre un procédé. L'hygiène du travail repose sur quatre étapes fondamentales : (L'anticipation, l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques).

Les résultats obtenus dans les trois premières étapes sont la base de l'analyse de risque en santé au travail.

L'anticipation :

Avant de la mise en route d'une activité ou d'un processus de fabrication, il est souvent possible de prévenir les dangers. On se base sur des méthodes d'analyses a priori d'une activité, soit sur l'expérience acquise³ dans des situations similaires. Une fois les dangers potentiels sont identifiés, l'hygiéniste s'intéresse à estimer par calcul, ou par comparaison avec d'autres situations connues l'ampleur probable de l'exposition.

¹ NORME INTERNATIONALE, systèmes de management de la santé et sécurité au travail-exigences et lignes directrices pour leur utilisation. Première édition 2008- 03.P.3.

² Introduction à l'hygiène du travail, world Health Organization, page 17.

L'organisation peut implanter des mesures préventives avant le début de l'activité. Cette approche permet la réduction des coûts induits par des mesures préventives et d'éviter les expositions inutiles.

L'identification :

Cette étape dépend la prise en compte des dangers importants pour la santé, elle dépend de l'expérience et de l'esprit du responsable, elle vise deux aspects distincts, la détecte de la nuisance et la caractériser ou mieux définir ses répercussions potentielles sur la santé, il s'agit de sa gravité.

Une bonne connaissance des procédés du travail, soit par l'expérience soit par la discussion avec les professionnels de la branche permet la détection des dangers, celle-ci doit être compléter par une analyse du travail et de l'activité sur le terrain en collaboration avec les opérateurs.

Les sources d'informations doivent être fiables concernant les dangers associés aux différents métiers, travaux ou procédés. Il existe plusieurs sources d'informations pour préciser les effets potentiels sur la santé (la gravité) en premier lieu : il faut penser aux documentations de base ayant servi à l'établissement des normes d'expositions, celle-ci sont en effet fixées pour prévenir un effet particulier bien définit.

L'évaluation :

L'évaluation des risques consiste en fait à déterminer la probabilité de leur occurrence. Cette étape contient deux phases :

D'une part il s'agit de mesurer la grandeur de la nuisance et d'autre part la comparaison du résultat avec une échelle d'acceptabilité.

La première phase est purement technique, elle est basée sur l'emploi d'instruments de mesure pour l'obtention objective de l'exposition, la deuxième phase fait appel à des connaissances et des études quantitatives concernant les relations dosent- réponse.

Dans un seuil, la norme est choisie avec un facteur de sécurité de manière à protéger l'ensemble des travailleurs, pour les substances ne présentant pas de seuil, la norme est fixée en admettant un risque résiduel jugé acceptable. Les étapes décrite jusqu'ici font partie de l'analyse en santé au travail, dans une matrice de risque les informations obtenues pour un danger (gravité, exposition par rapport à une norme) peuvent être intégrées. Cela nécessite

notamment de comparer les différents risques pour déterminer la priorité des mesures de prévention.

On peut aussi intégrer les risques chroniques (objet de l'hygiène de travail) dans une même matrice possède un risque grave (objet de la sécurité au travail).

Il est nécessaire d'intervenir pour diminuer l'exposition si elle est jugée trop élevée par comparaison avec des normes ou autres critères d'évaluation.

On distingue trois types d'approche pour la réduction d'exposition :

En premier lieu : on peut agir à " la source", c'est-à-dire : la modification du travail afin de supprimer la nuisance. Il ne s'agit pas de supprimer l'activité ou le processus, mais le modifier pour qu'il ne produise pas la nuisance incriminée.

En second lieu : consiste à agir " sur le trajet vers la cible", en empêchant la propagation de la nuisance jusqu'au travailleurs.

En fin, l'action à lieu " au niveau de la cible ", le travailleur en le protégeant directement par des protections personnelles.

Ces trois cas en leurs avantages et inconvénients et ils sont adaptés à certaines situations.

Il est préférable généralement d'agir à " la source" et il n'est pas possible d'intervenir "sur le trajet vers la cible".

On dernier recours on agira " au niveau de la cible", et à ces trois niveaux là s'ajoutent bien-sûr la formation et l'information, la connaissance du risque étant déterminante lorsque le comportement du travailleur peut influencer l'exposition.

La maitrise des risques :

La dernière étape de cette démarche consiste à éliminer les risques dont l'évaluation a démontré qu'ils étaient inacceptables. Une hiérarchie est existante dans cette démarche, car il faut toujours en priorité s'attaquer à la source des nuisances puis à l'interface entre source et le travailleur et finalement à la protection du travailleur lui-même.

Le rôle de l'hygiène au travail

Le rôle de l'hygiène au travail est la prévention et la maitrise des risques liés aux activités professionnelles. L'hygiène au travail a notamment pour objectif de protéger et

promouvoir la santé des travailleurs et de protéger l'environnement et de favoriser un développement sûr et durable.

2. La certification de la norme ISO 45001 : santé, sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail est un ensemble de différentes disciplines visant à supprimer ou limiter certains effets indésirables sur l'être humain dans son travail. (Santé physique et mental).

2.1. Définition de quelques notions de bases

Système management de la sécurité et la santé au travail

*« Système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de sécurité et santé au travail ».*¹

La politique de sécurité et de la santé au travail

*« Politique visant à éviter les traumatismes et pathologie liés au travail chez les travailleurs et à procurer des lieux de travail sûrs et sains ».*²

2.2. Évolution de l'ISO 45001

-  Les enjeux internes et externes de l'entreprise ;
-  Les attentes et exigences des travailleurs et de la société ;
-  Rôle plus important donné à la direction par son Leadership et son engagement en matière de sécurité et santé au travail ;
-  Le renforcement de la participation des travailleurs au cœur du système de management de sécurité et santé au travail ce qui a engendré un bon positionnement ;
-  Les exigences de participation et consultation des travailleurs ;
-  Les actions sont planifiées ;
-  Les changements sont pilotés ;
-  Les risques des prestataires sont pris en compte ;
-  La chaine de valeur est prise en compte ;
-  Développement d'une approche processus étroitement liées aux opportunités d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail ;

¹ Numéro de référence, ISO 45001 : 2018(F), Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail- Exigences et lignes directrices pour leur utilisation

² Idem

Domaine d'application

La norme ISO 45001 est universelle et elle est appliquée à tout système de management de toute entreprise sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type, permet la certification par un organisme officiel. Pour cela il suffit que le système management de la sécurité et la santé au travail soit :

- ✚ Définit ;
- ✚ Mis en place ;
- ✚ Tenu à jour ;
- ✚ Améliorer et respecter :
 - La politique sécurité et santé au travail de l'entreprise.
 - Les exigences de la norme ISO 45001.

2.3. Les principes de la norme ISO 45001 :2018

- La compréhension de l'organisme et de son contexte : afin de réussir la mise en œuvre d'un système de management de la sécurité et de la santé au travail, il est nécessaire de comprendre et d'évaluer tous les facteurs pouvant affecter l'objectif et la performance de l'entreprise. Il est recommandé de commencer une réflexion approfondie après quelques activités de base :

✚ Le contexte externe tel que :

Le contexte culturel ; social ; politique ; technologique ; économique ; concurrentiel ; réglementaire.

✚ Le contexte interne tel que :

Les aspects spécifiques de la culture de l'entreprise ; valeurs essentielles, finalité ; les travailleurs ; les produits et services ; les infrastructures ;

✚ Surveiller et examiner régulièrement toutes les informations liées aux problèmes externes et internes ;

✚ Analyser les facteurs qui peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

✚ Une liste d'enjeux externes et internes produite par une équipe multidisciplinaire (SWOT, PESTEL) ;

✚ Le système de management de la sécurité et de la santé au travail s'adapte à la culture de l'entreprise et s'améliore constamment ;

- La compréhension des besoins et attentes des travailleurs et autres parties intéressées :

Parties intéressées personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Une liste des parties intéressées est réalisée par une équipe pluridisciplinaire.

Chaque partie intéressée est identifiée par son niveau d'influence et de maîtrise.

La priorité est donnée aux exigences de la sécurité et de la santé des travailleurs.

- + Travaillleurs, leurs représentant ; partenaires sociaux (syndicat) ;
- + Prestataires externes (sous-traitants, fournisseurs) ;
- + Administrations ;
- + Concurrents ;
- + Médecine de travail ;
- + Riverains ; voire l'opinion publique ;

Une revue des besoins et attentes des travailleurs est menée pour prévoir les besoins et attentes qui deviendront des exigences légales.

Bonnes pratiques :

La liste des parties intéressées est à jour ;

Les besoins et attentes des parties intéressées sont établis au moyen de rencontres sur place, enquêtes, tables rondes et réunions (mensuelles ou fréquentes) ;

L'application des exigences légales est considérée comme une démarche de prévention et non comme une contrainte ;

- Déterminer le périmètre d'application du système management de la sécurité et la santé au travail :

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système management de la sécurité et la santé au travail afin d'établir son périmètre il doit :

- + Tenir compte des enjeux internes et externes de l'entreprise ;
- + Prendre en considération les exigences des travailleurs et d'autres parties intéressées ;
- + Prendre en compte les activités liées au travail ou au plan en cours d'exécution ;

Le système de la sécurité et la santé au travail doit inclure les activités, produits et services contrôlés ou influencés par l'entreprise et qui peuvent avoir un impact sur la performance de l'organisation ;

Le périmètre d'application doit être disponible sous la forme d'une information documentée.

- Le système de management de la sécurité et la santé au travail :

L'organisme doit établir, mettre en place, maintenir et améliorer en permanence son système de management de la sécurité et la santé au travail, y compris les processus nécessaires et leurs interactions.

2.4. Audit 45001

L'audit permet la vérification périodique de la bonne application du système de sécurité et santé au travail, son efficacité et sa conformité aux exigences de l'ISO 45001. C'est l'outil idéal pour identifier les améliorations nécessaires.

2.4.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance

Généralité

Des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de la performance doivent être établis par l'organisme. L'organisme doit déterminer :

- + Ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer, y compris :
- + Le degré de satisfaction aux exigences légales et autres exigences.
- + Les opérations et ses activités concernées par les dangers et les risques et opportunités identifiées.
- + Les progrès vers l'atteinte des objectifs de système management de la sécurité et de la santé au travail.
- + L'effectivité / l'efficacité des mesures de préventions opérationnelles et autres mesures de préventions.
- + Les méthodes et techniques de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de la performance, selon le cas, pour l'assurance de la validité des résultats.
- + Les critères sur lesquels l'organisme se fondera pour évaluer sa performance en sécurité et santé au travail.
- + Quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées.
- + Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés, évalués et communiqués.

L'évaluation de la performance en sécurité et santé au travail, et la détermination de l'effectivité/ efficacité du système doivent être assurés par l'organisme.

L'organisme doit s'assurer que les équipements des surveillances et de mesure sont étalonnés ou vérifiés, selon le cas, et qu'ils sont correctement utilisés et entretenus.

NOTE : il peut exister des exigences légales ou d'autres exigences (des normes nationales ou internationales) sur l'étalonnage ou la vérification des équipements de mesure.

2.4.2. Evaluation de la conformité

Des processus d'évaluation doivent être établie, mis en œuvre et tenir à jour par l'entreprise afin de permettre l'évaluation de la conformité aux exigences légales et autres exigences.

- ✚ La détermination des fréquences et/ou les techniques d'évaluation de la conformité.
- ✚ L'évaluation de conformité et agir si nécessaire.
- ✚ La compréhension et entretenir la connaissance de sa conformité aux exigences légales et autres exigences.
- ✚ La conservation des informations documentées sur les résultats de conformité.

Audit interne

Généralités

La réalisation des audits internes à des intervalles planifiés par l'organisation dans l'objectif de la fourniture des informations permettant la détermination de :

- ✚ La conformité aux propres exigences de l'organisme concernant le système de management de la sécurité et de la santé au travail.
- ✚ La conformité aux exigences du présent document.
- ✚ Tenu à jour est efficacité.

Programme d'audit interne

- ✚ La planification, l'établissement, mettre en œuvre et la maintenance d'un ou des programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes les responsabilités, la consultation, les exigences de planification et le compte rendu. Le ou les programmes d'audits doivent prendre en compte l'importance des processus concernés et les résultats d'audits précédents.
- ✚ La définition des critères d'audits et le périmètre de chaque audit.
- ✚ La sélection des auditeurs et la réalisation des audits pour l'assurance de l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit.
- ✚ Veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés au personnel d'encadrement concerné ; veiller à ce que les résultats d'audit pertinents soient rapportés aux travailleurs et, quand ils existent, aux représentants des travailleurs, et aux parties intéressées concernées.
- ✚ Prendre des mesures pour remédier les non conformités et l'amélioration en continu de la performance de l'organisation en sécurité et santé au travail.
- ✚ La conservation des informations documentées comme preuve de la mise en place d'un programme d'audit et des résultats d'audit.

Revue de la direction

La direction devrait revoir les systèmes de management de la sécurité et la santé au travail mis en œuvre par l'organisation à un intervalle planifié pour l'assurance d'une bonne efficacité.

La revue de direction doit prendre en compte :

✚ L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;

✚ Les changements pertinents et importants des enjeux internes et externes pour le système de management de sécurité et santé au travail, notamment :

- Les attentes et besoins des parties intéressées ;
- Les exigences légales et autres exigences ;
- Les opportunités et les risques ;

✚ Le niveau de réalisation de la politique de la sécurité et la santé au travail et l'atteinte des objectifs de cette dernière ;

✚ Les informations sur la performance en sécurité et santé au travail, y compris les tendances suivantes :

- Les non conformités, événements indésirables, actions correctives et amélioration continue ;
- Les résultats de la mesure et de la surveillance ;
- Les résultats de l'évaluation de la conformité aux exigences légales et autres exigences ;
- Les résultats d'audits ;
- La consultation et la participation des travailleurs ;
- Les risques et opportunités ;

✚ Les ressources doivent être adéquates pour la maintenance du système management de la sécurité et la santé au travail ;

✚ La communication pertinente avec les parties intéressées ;

✚ Les opportunités d'amélioration continue ;

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions relatives :

✚ A l'adéquation, à la pertinence, et à l'effectivité/efficacité permanentes du système de management de la sécurité et de la santé au travail ;

✚ Aux opportunités d'amélioration continue ;

- ✚ Aux éventuels changements à apporter au système de management de sécurité et santé au travail ;
- ✚ Aux ressources nécessaires ;
- ✚ Aux actions éventuelles menées ;
- ✚ Aux opportunités d'améliorer l'intégration du système de management de la sécurité et santé au travail aux autres processus métiers ;
- ✚ Aux éventuelles répercussions sur l'orientation stratégique de l'organisation ;

La direction doit communiquer les éléments de sortie des revues de direction pertinents aux travailleurs et, quand ils existent, aux représentants des travailleurs. Des informations documentées doivent être conservés par la direction comme preuves d'éléments de sortie des revues de direction ;

2.5. Les objectifs du système management de la sécurité et la santé au travail

Les objectifs du système de management de la sécurité et santé au travail résident dans :

- ✚ L'amélioration continue du système management de la sécurité et la santé au travail ;
- ✚ La diminution voire la suppression des traumatismes et des pathologies au travail (maladies professionnels, affection, décès) ;
- ✚ La contribution d'un lieu de travail sain et sur ;
- ✚ La protection des travailleurs.

3. La certification de la norme ISO 14001 : 2015 LEAD IMPLEMENTER (environnemental)

Ordinairement appelé « management vert » le management environnemental semble devenir le modèle de référence de l'engagement environnemental des entreprises. Cette démarche environnementale présente de nombreuses affinités avec la gestion de la qualité. Ainsi, les systèmes de gestion environnementale font de plus en plus appel à des concepts et à des méthodes inspirés de la démarche qualité : amélioration continue, contrôle des non-conformités, prévention, réduction, des pertes et du gaspillage, zéro pollution.

Le système de Management Environnemental instauré par la norme ISO 14001 a pour principe objectif la maîtrise et la réduction des impacts environnementaux, l'amélioration des modes de gestion et la satisfaction, durablement, de toutes les parties prenantes.

Quelques notions de base ¹

- **Environnement** : « milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelation ».
- **Aspect environnemental** : élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement.
- **Impact environnemental** : modification de l'environnement négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme

3.1. Définition de la norme ISO 14001

C'est la norme internationale qui spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental (SME) efficace .Elle fournit un cadre qu'un organisme peut suivre, plutôt que d'établir des exigences de performance environnementale.

La norme ISO 14001 est une norme volontaire que les organismes peuvent certifier .Son intégration à d'autres normes de système de management, le plus souvent la norme ISO 9001, peut contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Domaine d'application

Toutes les activités, produits et services entrant dans le domaine d'application doivent être inclus dans le SME, prendre en considération :

- ✚ Les enjeux internes et externes ;
- ✚ Les obligations de conformité ;
- ✚ Les unités organisationnelles ;
- ✚ Les activités, produits et services ;
- ✚ L'autorité et la capacité de maîtrise et d'influence.

3.2. Principes fondateurs du management environnemental de la norme ISO 14001/2015

- ✚ Le développement durable dépend de l'équilibre entre l'environnement, la société et l'économie.
- ✚ Le développement doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

¹ NORME INTERNATIONALE ; système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation, ISO 14001 ; Deuxième Edition 2004. 11-15

3.3. Avantages de la norme ISO 14001 : 2015

- Améliorer la performance environnementale de l'entreprise grâce à l'engagement de la direction.
- Des économies peuvent être réalisées grâce à l'amélioration de l'efficacité, De l'utilisation de l'énergie et de l'eau et à la réduction des déchets.
- Réduire le risque d'incidents de pollution et d'autres rejets dans l'environnement et, par conséquent, évitement des couts de nettoyage inutiles et/ou des mesures coercitives des organismes de réglementation.
- Respect de la législation grâce à l'identification de la nouvelle législation en temps utile pour traiter les questions appropriées.
- Réduire les risques de non- respect de la législation et des couts/poursuites qui en découlent.
- Amélioration de l'image de marque, car les clients verront une organisation qui maitrise son impact sur l'environnement.
- Améliorer l'orientation commerciale et de la communication sur les questions environnementales.
- Améliorer la rentabilité par la réduction des couts et amélioration de la satisfaction clients.

3.3.1. Buts de la norme ISO 14001/2015

Le but de la norme international ISO 14001 est de fournir un cadre aux organismes, afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution des conditions environnementales en tenant compte des besoins socio-économiques. Elle spécifie des exigences permettant à un organisme d'obtenir les résultats escomptés qu'il a fixés pour son système de management environnemental.

3.4. Audit de la norme ISO 14001/2015

3.4.1. Audit interne

Même exigences que pour l'ISO 9001 :

Auditer le SME à l'intervalle régulier pour vérifier s'il est :

-  Conforme aux exigences de la norme ISO 14001 ;
-  Conforme aux exigences de l'organisme ;
-  Mis en œuvre et mise à jour efficacement ;

Auditeurs indépendants des activités à auditer.

Résultats des audits rapportés à la direction concernés.

Les programmes des audits doivent prendre en considération :

L'importance environnementale des processus concernés, les changements ayant une incidence sur l'organisme et les résultats des audits précédents.

Le domaine d'application et les critères d'audits doivent être finis pour chaque audit.

3.4.2. Revue de direction

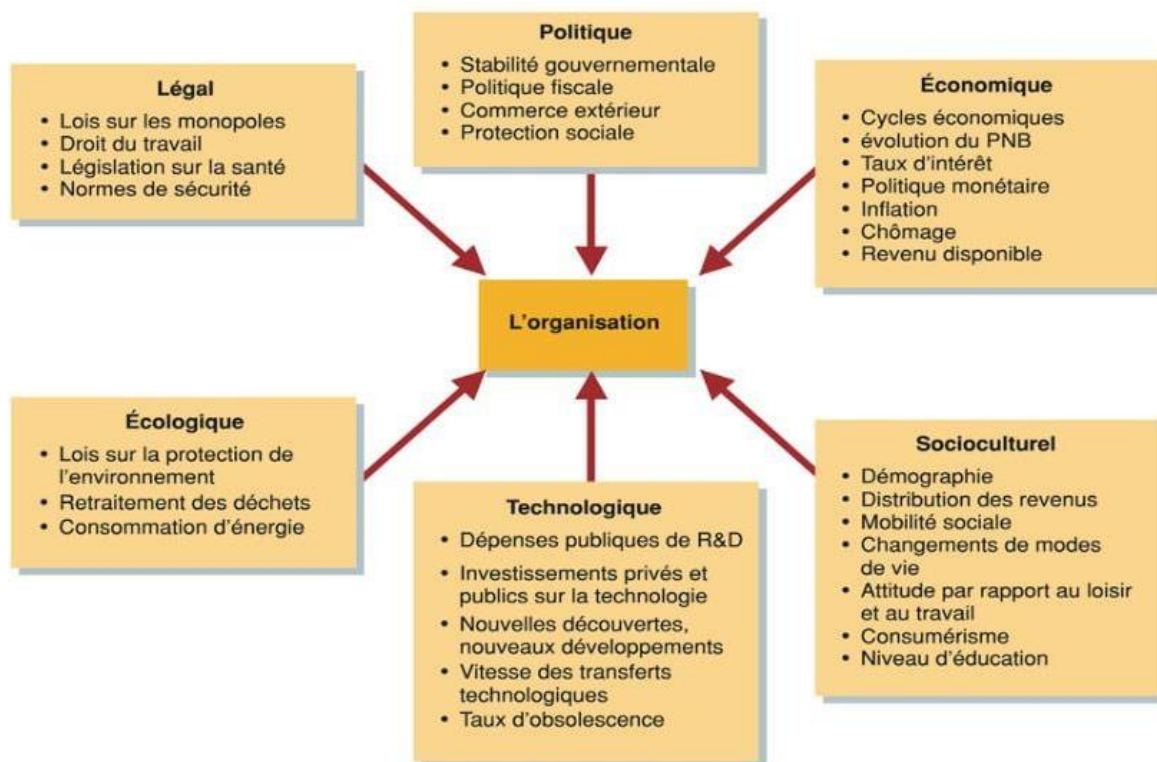
La direction de l'organisme doit procéder formelles en vue de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace.

Elément d'entrés exigés :

-  L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
-  Les modifications ;
-  Le niveau de réalisation des objectifs environnementaux ;
-  Les informations sur la performance environnementale de l'organisme, y compris les tendances ;
-  L'adéquation des ressources ;
-  Les communications pertinentes provenant des parties intéressées, y compris les plaintes ;
-  Les opportunités d'amélioration continue.

Les composantes et détails du modèle PESTEL

Figure N°08 : Le modèle PESTEL



Source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme Edition ; PearsonEducation ; 2005.

L'analyse PESTEL des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elle permet de déplacer l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

4. La certification de la norme ISO 26000 : ligne directrices relatives à la responsabilité sociétale.

ISO 26000 ce sont des lignes directrices pour toutes les personnes qui réalisent qu'un comportement socialement responsable et le respect de l'environnement sont des facteurs clés de réussites. ISO 26000 fournit non seulement la bonne ligne de conduite, mais utilise également de plus en plus cette norme pour évaluer l'engagement de l'organisation envers le développement durable et sa performance globale.

La définition selon l'Union européenne positionnait la responsabilité sociale comme une démarche volontaire qui permettait d'assumer des responsabilités au-delà des exigences légales :

« La responsabilité sociale des entreprises(RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires »¹.

4.1. Définition de la responsabilité sociétale :

A donné lieu à de nombreuses controverses, En effet, les groupes de travail ont exprimé des visions de la responsabilité sociétale très différentes, un compromis a été atteint à travers les définitions suivantes, permettant d'exprimer différentes visions.

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

-  Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
-  Prendre compte des attentes des parties prenantes.
-  Respect des lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui : Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Cette définition est une synthèse des différents concepts de la responsabilité sociétale défendus par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendue par les Britanniques, et le nécessaire respect de la loi cher aux Européens. Contribuant au développement durable et respectant les normes internationales de conduite que la France a défendue.

Le terme responsabilité a longtemps fait débat mais s'est avéré le mieux adapté, il s'agit effectivement d'assumer de manière volontaire et proactive les impacts de ces activités et décisions sur la collectivité. Ce lien avec les impacts est fondamental.

¹ Au niveau de l'union européenne, la locution RSE pour responsabilité sociale des entreprises est utilisée. Il s'agit du même concept que la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 : la traduction a évolué ainsi que le champ d'application élargi à d'autres organisations que des entreprises.

Si les décisions et les activités de l'organisation n'ont aucun impact sur la société ou l'environnement, et aucune conséquence, alors il n'y a pas de responsabilité sociétale.

Lors des négociations cette vision n'a pas été immédiatement évidente et certaine.

L'organisation devait assumer « questions de société » quel que soit le lien de causalité, entre ces décisions et activités et les questions à prendre en charge.

La responsabilité sociétale des organisations doit permettre de contribuer au développement durable. L'objectif d'atteindre un développement durable étant un objectif politique collectif, la responsabilité d'atteindre un développement durable n'est pas celle des organisations privées mais des pouvoirs publics.

4.2. Evolution d'ISO 26000 : 2010

ISO 26000 :2010 représente des lignes directrices pour tous types d'organisation, quels que soit sa taille ou sa localisation concernant :

- ✚ Les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale ;
- ✚ Les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale ;
- ✚ Les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale ;
- ✚ Les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale ;
- ✚ L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence ;
- ✚ L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ;
- ✚ La communication sur l'engagement, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale ;

ISO 26000 vise à aider les organisations à contribuer au développement durable, et à encourager les entreprises à aller au-delà du respect de la loi qui est un devoir fondamental de toute entreprise, et une partie importante de sa responsabilité sociétale. ISO 26000 a vocation à promouvoir le consensus dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter d'autres outils et initiatives de responsabilité, plutôt que les remplacer.

Lors de l'application de l'ISO 26000 :2010 il est recommandé aux organisations de prendre en compte les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations. Ainsi que les différences des conditions conformes aux normes de conduite internationales.

4.3. Les principes de la responsabilité sociétale

ISO 26000 présente les principes généraux de responsabilité, ces principes sont :

- ✚ La redevabilité : une organisation doit être capable de gérer son impact social, économique et environnemental, ce principe stipule que l'organisation doit accepter de mener des examens appropriés et des obligations de réponses correspondantes ;
- ✚ La transparence : l'assurance de la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène car elles ont un impact sur la société et l'environnement ;
- ✚ Le comportement éthique : les comportements de l'entreprise doivent être honnêtes et justes. L'entreprise doit étudier l'impact de ses décisions sur les différentes parties prenantes ;
- ✚ La reconnaissance des intérêts des parties prenantes : l'entreprise doit reconnaître et prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde ;
- ✚ Le principe de respect de la loi : l'obligation du respect du principe d'égalité ;
- ✚ Prise en compte des normes internationales de comportement : prendre en considération des normes internationales tout en respectant le principe de légalité ;
- ✚ Respect des droits de l'homme : l'entreprise doit respecter les droits de l'homme et reconnaitre à la fois leurs importances et leurs universalités ;

4.3.1. Les deux grandes pratiques de la responsabilité sociétale

Après la représentation des principes des responsabilités sociétales, ISO 26000 présente les deux grandes pratiques de la responsabilité sociétale.

Il s'agit d'une part l'identification de sa responsabilité sociétale, et de l'autre part l'identification des différentes parties prenantes et dialoguer avec elles.

Ces deux pratiques visent à orienter l'entreprise pour la détermination des domaines d'action pertinents sur lesquels agir pour assurer leurs responsabilités.

Des impacts des activités et décisions en considérant :

- ✚ Cycle de vie de produit et chaîne de valeur ;
- ✚ De manière systématique ou globale les sept questions centrales ;
- ✚ La contribution au développement durable ;
- ✚ Les impacts indirects au sein d'un périmètre étendu de sa responsabilité, la sphère d'influence ;
- ✚ Les attentes des parties prenantes ;
- ✚ En identifient ses parties prenantes ;



En dialoguant avec ses parties prenantes ;

ISO 26000 s'appuie sur le concept de « sphère d'influence » afin de guider les organisations dans l'identification de leurs impacts et les actions à mettre en œuvre pour les assumer. A travers ce concept : il s'agit de fournir une base dynamique pour appréhender le périmètre de responsabilité des organisations.

Selon ISO 26000 la définition de la sphère d'influence est la suivante : « *Série ou étendue des relations politiques, économiques ou d'autre nature sur lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou activités d'individus ou d'organisation* »¹.

Note 1 : *la capacité d'influence n'implique pas en elle-même une responsabilité d'exercer cette influence. »*

Ce concept porte une approche dynamique du périmètre du responsabilité qui peut être étendu à des impacts non directement contrôlés par l'organisation sur lequel exerce une influence la deuxième pratique majeur est l'identification des parties prenantes et dialoguer avec elles.

ISO 26000, définit les parties prenantes comme « *individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation* »².

Porter un intérêt est un facteur déclencheur de la qualité, un intérêt étant le fait d'être affecté par une décision quelconque par l'activité de l'organisation. ISO 26000 précise que l'impact des décisions, activités de l'organisation est la conséquence des relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Cet intérêt pouvant être porté par des parties prenantes internes et externes à l'organisation.

Identifier les parties prenantes de l'organisation permet à discerner les intérêts portés par ces derniers pour l'évaluation de leur prise en compte par l'organisation, on s'appuyant sur un dialogue avec eux.

L'objectif de l'organisation est de disposer du point de vue de ses parties prenantes afin de prendre des décisions en étant éclairée sur les éventuelles conséquences de ces décisions sur ses parties prenantes.

¹ ISO 26000, responsabilité sociétale ; Comprendre, Déployer, Evaluer, Edition AFNOR 2010 foliole .P. 24

² Op.cit.P. 25.

4.4.L'audit de l'ISO 26000

L'audit est un processus méthodique indépendant et documenté. Il permet l'obtention des preuves d'audit (enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit), et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (ensemble de politiques, procédures et exigences) sont satisfaits.

Les audits sont fréquents et connus dans les organisations, cependant ils recouvrent des typologies et/ou champs bien différents. Les audits les plus courants sont les audits financiers, réalisé par les commissaires aux comptes. Les entreprises sont également très familières des audits du système management de la qualité en vue d'une certification ISO 9001.

Les audits concernent aussi les caractéristiques de produit ce qui concerne la certification produit, et les engagements de service on parle alors de la certification de service.

4.4.1. Les différentes typologies d'audits

Tout d'abord, les audits internes : appelés aussi « audit de première partie » réalisé par ou au nom de l'organisme lui-même. C'est une auto déclaration de conformité.

Les audits externes : appelés aussi « audits de seconde ou de tierce partie ».

Audits seconde partie : réalisé par les clients ou des paires, qui ont un intérêt dans l'organisation et ses pratiques.

Audits tierce partie : réalisé par des organismes certificateurs externes indépendants, accrédités par le COFRAC (cas d'AFNOR).

Les audits peuvent conduire à une certification " audit de certification " ou à des recommandations et des avis, le cas de " l'audit blanc ".

Les caractéristiques principales de l'audit de certification sont bien connues aujourd'hui :

Il s'appuie sur un ensemble d'exigences qui ont été structurées et établis dans un document connu sous le nom de « référentiel ». Ce dernier est de portée internationale et publié sous forme d'une norme ISO.

L'objectif de l'audit est de mesurer la conformité ou non entre les exigences contenues dans ce référentiel et les pratiques réellement déployées dans l'entreprise.

Un examen de preuves tangibles doit être fondé pour garantir l'objectivité de l'audit. Les différentes pratiques présentées par les différentes personnes de l'entreprise, vont être

confronté par des auditeurs à partir d'éléments de démonstration (enregistrements, formalisation de pratiques, indicateurs...etc.).

L'audit se termine par la décision de l'organisation de certification et sur la base d'analyse des conclusions, il est vérifié si il est ou non conforme au référentiel audité.

La finalité principale dans le cadre de l'audit de certification est la conformité d'un système, produit ou d'un service à un référentiel d'exigences.

Le jugement est porté sur la capacité de l'entreprise à améliorer son système dans le temps et en continu, cette amélioration porteuse de la performance pour le domaine considéré.

Par conséquent ce rapport d'audit vise à mettre en évidence les écarts et/ou les non conformités mineurs ou majeurs, un nombre limité de ces non conformités peut être toléré avant que la certification ne soit pas suspendue dans l'attente de la conformité de l'organisme.

4.5. Objectifs de l'ISO 26000

La norme ISO 26000 a pour objectif la définition et la clarification du concept de responsabilité sociétale et de le rendre applicable à tout type d'organisation (entreprises, associations, fondations) quel que soit son activité ou son effectif.

Elle repose sur la volonté de l'organisation d'assumer les responsabilités de ses impacts de ses activités et décisions sur l'environnement et la société.

Le périmètre de la norme concernant les domaines suivants :

-  La gouvernance ;
-  Les droits de l'homme ;
-  Les relations et les conditions de travail ;
-  L'environnement ;
-  La loyauté des pratiques ;
-  Les questions relatives aux consommateurs ;
-  Les contributions du développement durable ;

Concrètement, chaque organisation obtient une note sur 1000 correspondantes à l'un des quatre niveaux de maturité d'un modèle d'évaluation, engagement, progression maturité ou exemplarité.

L'état des lieux permet d'identifier les points forts et faibles des pratiques.

5. Liens et comparaison avec d'autres systèmes de management :

 **Qualité-Environnement :** Actuellement, beaucoup d'entreprise de renommée mondiale ont déjà adopté ces deux standards.

 **Qualité-Santé et Sécurité :** Pratiquement, c'est un niveau qui est spécifiques à certaines entreprises industrielles qui ont des difficultés de se conformer aux exigences de l'environnement.

 **Environnement-Santé et Sécurité :** C'est une pratique qui est inexistante, parce que la qualité du produit est la raison d'être de l'entreprise, et le fait de s'intéresser à l'environnement et la sécurité sans la qualité du produit démontre une inconscience des priorités de l'entreprise.

 **Qualité-Environnement-Santé et Sécurité :** C'est ce qu'on appelle le niveau d'intégration complet.

Toutefois, la présente Norme internationale permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son système de management de la qualité avec les exigences de système de management correspondantes. Il est possible pour un organisme d'adapter le(s) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente norme internationale.

Bien entendu, la norme ISO 9001 est en phase avec l'ISO 14001 : 1996 ce qui renforce la comptabilité des deux normes au profit des utilisateurs. Elle ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management environnemental, le management de l'hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière ou le management des risques.

5.1. Système de management de la qualité ISO 9001

Le système de management de la qualité ISO 9001 se résume dans le contenu des exigences générales.

Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en performance l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale ISO 9001.

L'organisme doit :

 identifier les processus nécessaires au système de management ;

- ✚ de la qualité et leur application à tous les niveaux de l'organisme ;
- ✚ Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- ✚ Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- ✚ Surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
- ✚ Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus ;

L'organisme doit gérer ces processus

Conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

Note il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprenant les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures.

5.2. Système de management environnemental ISO 14001

L'environnement est défini comme étant un « milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leur interrelations ». Le système de management environnemental ISO 14001 prescrit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de l'environnement (SME) Il permet à un organisme de définir une politique environnementale et de objectifs d'amélioration de ses performances environnementales.

C'est une norme qui :

- ✚ Permet de gérer les impacts (base de volontariat) ;
- ✚ Est utilisable par tout organisme (quelles que soient la taille et ses implantations dans le monde) ;
- ✚ Permet d'anticiper (conformité à la réglementation) ;
- ✚ Permet de structurer une communication externe/interne ;

ISO 14001 comparable à ISO 9001 Elle peut servir de base à une certification

Elle ne comprend pas de critère de performance environnementale Le système est compatible avec l'ISO 9001

5.3. Intégration des systèmes de management QHSE :

Avant l'apparition de l'OHSAS 1800, les standards ISO 9001 and ISO étaient déjà appliqués conjointement pour prendre en charge les problèmes de qualité de produits et de l'environnement, cependant que ces 2 principaux standards ne tiennent pas compte de la santé et la sécurité au travail. Cependant, pour éliminer cette carence, l'OHSAS 18000 a été développé. La structure générale de l'ISO 9001 et L'OHSAS 18001 ont beaucoup de similitudes, les expériences acquises en préparant l'ISO 9001. En examinant les critères d'intégration on remarque facilement que les exigences de santé et de sécurité au sein d'une entreprise peuvent bénéficier de la structure de l'ISO 9001.

Les modalités d'intégration :

Pour faciliter l'intégration de ces normes, les normalisateurs leur ont donné une structure très proche à celle des normes de gestion de la qualité (ISO 9001, ISO 9004). La norme qui décrit l'outil de vérification de la mise en place et du fonctionnement du SME étant commune (ISO 19011).

Tableau N° 03 : modalités d'intégrations de différentes normes

Objectif de la norme	Référence de la norme qualité	Référence de la norme environnement	Référence santé sécurité au travail Non-ISO
Vocabulaire	ISO 9000	ISO 14050	OHSAS 18000
Exigences	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Guide	ISO 9002	ISO 14002	OHSAS 18002
Lignes directrices	ISO 9004	ISO 14004	-
Audit	ISO 19011	ISO 19011	(ISO 19011)

Source : Réalisé par nous-même.

5.4. Les différents niveaux d'intégration

Les différents niveaux d'intégration des référentiels Qualité, Santé, Sécurité et Environnement sont en fonction de l'adoption volontaire d'une, de deux ou des trois référentiels, d'une manière générale, l'ISO 9001 est le standard le plus adopté par les entreprises, ensuite l'ISO 14001 et enfin l'ISO 22000.

La gestion d'une entreprise est d'abord l'orientation de celle-ci vers la réalisation de ses objectifs et pour ce faire elle mobilise ces membres et elle maîtrise ses coûts.

La mobilisation des collaborateurs de l'entreprise et la maîtrise des coûts signifie la protection de la santé et sécurité de ces derniers et le respect de l'environnement.

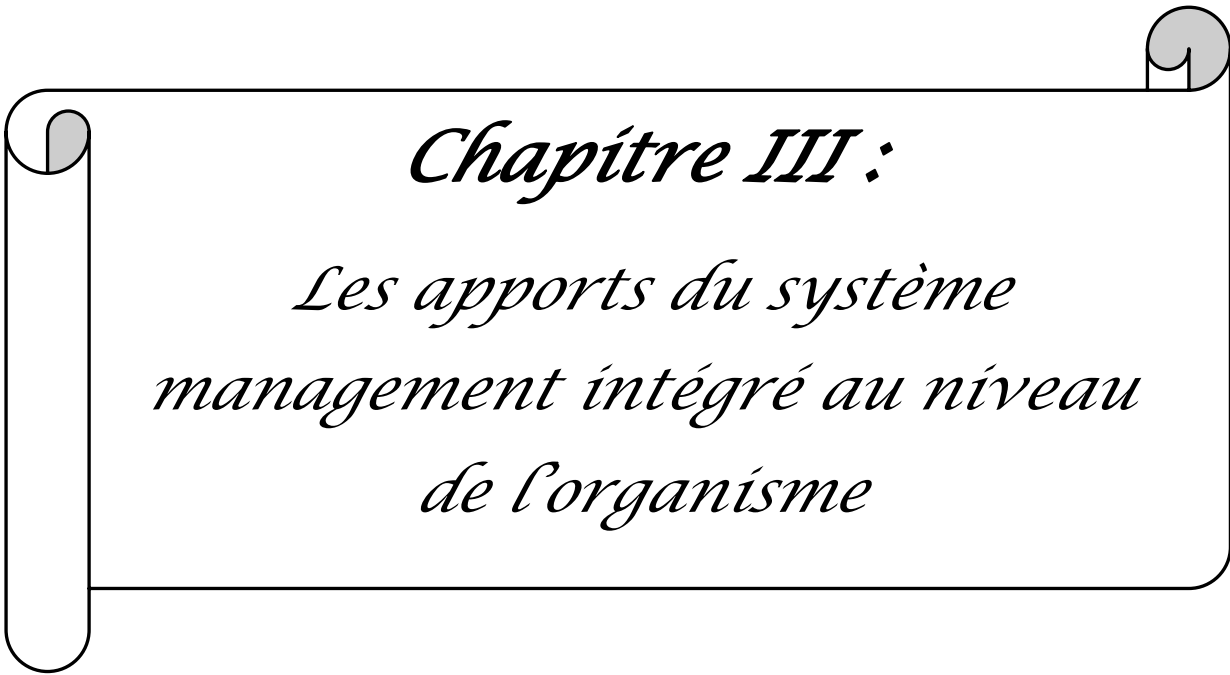
Conclusion

Pour l'assurance de sa pérennité, l'organisation adopte un système management intégré qui est un résultat d'une décision stratégique qui sert à lui donner de bases solides et une performance globale.

Une approche qualité sert à la satisfaction des attentes et besoins des clients pour la conformité des biens et services à leurs exigences.

L'approche hygiène au travail nous permet la détection, évaluation et la maîtrise des nuisances et les facteurs de l'environnement professionnels ainsi le bien être des travailleurs.

L'approche sécurité et santé au travail permet l'assurance du bon déroulement des activités et en fin l'approche environnemental permet la protection de l'environnement et la réponse à ses évolution.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black border. The scroll is unrolled in the center, with the text inside. The left and right ends of the scroll are rolled up, showing a dark gray interior. The text is centered within the unrolled portion.

Chapitre III :

*Les apports du système
management intégré au niveau
de l'organisme*

Introduction

Aujourd'hui, nos organisations sont mises devant des défis générés par les nombreux changements que connaît l'environnement à l'échelle mondiale, cet environnement hétérogène et turbulent a fait appel aux dirigeants, aux managers des organisations à changer et modifier leurs rôles au sein des organisations. Ainsi l'économie du marché s'installe progressivement et perspective d'adhésion de l'Algérie dans la zone de libre-échange de l'union européenne, et l'organisation mondiale du commerce exigent des entreprises Algériennes un mode de management conforme aux standards internationaux pour atteindre des niveaux de performance élevée.

Les entreprises algériennes sont appelées à performer la qualité de leurs produits ainsi que leur système managérial dans l'objectif d'une meilleure compétitivité ; la pratique de la normalisation en Algérie est très peu perceptible dans le système de management des entreprises.

L'implantation et l'évaluation d'un SMI dans les différents organismes est devenue une nécessité, vu l'instabilité et la complexité de l'environnement dont elles sont implantées ainsi l'augmentation de la concurrence entre elles, afin d'assurer le bon déroulement de ses activités et sa pérennité.

Le choix du secteur industriel dans notre recherche, illustré notamment par le cas de la Nouvelle Conserverie Algérienne NCA-ROUIBA, est motivé par le fait qu'il soit source de développement économique

L'objet fondamental de ce chapitre et la mise en pratique des notions et les concepts principaux abordés tout au long de notre mémoire, particulièrement les composants du SMI, telles que présentée au deuxième chapitre.

Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous tentons d'effectuer un audit, tel qu'il a été décrit par les différentes normes ISO.

Notre audit porte sur l'évolution du SMI (Référentiels ISO 9001-2000 Qualité, ISO 14001-2004 environnement, ISO 22000-2005 HACCP agro-alimentaire, 45001 Hygiène, Sécurité et Ligne Directrice ISO 26000).

Ce chapitre est composé de deux sections :

La première est constituée pour présenter l'organisme d'accueil, en l'occurrence NCA-ROUIBA et la méthodologie de l'étude de cas.

La deuxième section portera sur la présentation des résultats.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'étude de cas.

« Une entreprise citoyenne, leaders des boissons et breuvages sans alcool dans le Maghreb »

Créée en 1966, Rouïba est la plus ancienne marque de jus et boissons aux fruits en Algérie. De par la qualité de ses produits et la confiance dont elle bénéficie auprès de ses consommateurs, la marque est aujourd'hui leader du secteur au Maghreb tout en visant à devenir un leader Africain. Les engagements de Rouïba en matière de Développement Durable à l'horizon 2030 sont déjà inscrits, et dans cet objectif, l'entreprise encourage le développement du Capital Humain, l'atteinte de la neutralité écologique, ainsi que la promotion d'une consommation responsable et durable.

Cette section se veut introductive, car il est impératif de passer par une présentation générale de l'entreprise et de la méthodologie de travail.



1. Vision globale de NCA-Rouïba

1.1. Historique

La Nouvelle Conserverie Algérienne NCA-Rouïba est une société privée et familiale dont le fondateur est ALGERO-TUNISIEN. Créé en mai 1966 par M^r Salah OTHMANI (père de M^r Slim OTHMANI (actuel président du conseil d'administration), et son père M^r Mohamed Saïd OTHMANI ; sous la forme juridique d'une société à Responsabilité Limitée (SARL).

A tout au long de ses 44 ans d'expérience, opté pour une stratégie reposant sur le Savoir-faire industriel, et l'innovation afin de se différencier par rapport à ses concurrents, et lui permettre d'être la meilleure dans son domaine.

L'organisation NCA-Rouïba marque aujourd'hui, un point de référence dans le milieu économique Algérien. Avec ses 410 salariés, cette entreprise familiale a le mérite d'avoir soutenu une démarche progressiste et innovatrice tout au long de son activité. Sous un rythme dynamique et professionnel, la NCA a su mériter le titre de Leader de l'Agro-alimentaire en Algérie.

NCA a fait ses débuts, en lançant sa première activité spécialisée dans la production des conserves de légumes en boîtes métalliques, à savoir, la tomate et la Harissa sous la marque ROUIBA en référence à la ville où elle est implantée, Puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié et diversifiée pour offrir une gamme de produits en conserve de plus en plus large. Citons à titre d'exemple : les confitures de fruits variées. Dans le même esprit, qu'en fin des années 80, elle a engagé des efforts supplémentaires, en proposant des boissons à base de fruits et nectars dans des boîtes métalliques.

Ce fut à l'époque des années 90, NCA la première entreprise à introduire le Tétra-Pack en Algérie, et qui opta sans tarder pour l'emballage à conditionnement aseptique. Ce choix stratégique, intervenu en 1990, consolidait d'emblée l'image d'une entreprise Leader sur le marché des jus de fruits en Algérie. Les programmes qui ont accompagnés ce choix se sont traduits par des packagings (emballages) plus adaptés aux exigences des consommateurs, une qualité irréprochable des produits, une large gamme et une disponibilité plus marquée sur le marché.

Le 1er janvier 1999 M^r Slim OTHMANI prend les rênes de cette société avec une nouvelle équipe managériale, un nouveau management, des méthodes différentes, dans un

contexte économique différent. Elle continue à faire son chemin dans l'univers de la boisson après avoir abandonné l'activité de conserves au début des années 2000. « *L'abandon de cette activité n'a pas été une décision facile, parce que c'était notre premier métier* » déclare alors M^r Slim OTHMANI.

La mise à niveau par une amélioration continue de la qualité lui a permis d'obtenir la certification ISO 9002 version 1994, ISO 9001 version 2000 qui est la dernière version de la qualité, ISO 14001-2004 pour la protection de l'environnement, l'HACCP pour la sécurité alimentaire, la mise en place de L'ERP pour les Ressources Humaines et L'ABC/ABM pour le Management.

Dès 2001, NCA-jus conditionne l'ensemble de la gamme de jus Rouïba en Tétra Brik. Et considère le jus de fruits comme un cœur de son activité, et la satisfaction de ses consommateurs sa priorité, et de l'innovation son credo.

Début 2010, Rouïba lance une gamme de produit Fruits Mixés et Fresh en PET. Afin de répondre à une forte demande du marché, aussi de soutenir sa croissance, et accompagner le changement stratégique opéré dans une dynamique d'innovation continue et de différenciation par rapport à la concurrence qui compte 120 concurrents actifs,

Les objectifs à l'effet d'atteindre les résultats escomptés continuent à être appliqués par la diversification de la gamme et le lancement de nouveaux produits. La séparation du site de production de celui de la distribution qui possède un statut juridique, à part à l'effet de renforcer la synergie entre ventes directes, ventes indirectes et ventes prestigieuses, un marketing marqué par une large publicité plus particulièrement axée sur 8000 points de vente habillés aux couleurs de NCA Rouïba, le merchandising et l'animation.

L'entrée en Bourse de NCA-Rouïba, qui verra des consommateurs de jus Rouïba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds Africain, permettra d'écrire une nouvelle page d'histoire de cette entreprise. Après un premier semestre 2015 aux performances très satisfaisantes, le deuxième semestre s'annonce plus éprouvant, cela encourage à maximiser leur efforts d'innovation et de compétitivité afin de conserver sa position de leader Algérien des boissons aux jus de fruits, en phase de devenir un champion Maghrébin.

L'année 2020, Rachat de NCA ROUIBA fleuron de l'industrie ALGERIENNE par le groupe CASTEL.

Créé en 1949, Le Groupe CASTEL a un cœur africain, implanté dans plus de 20 pays en Afrique, avec plus de 90 sites de production et 35 000 collaborateurs .Acteur incontournable dans les eaux, boissons, l'huile d'olives . Il a développé une forte politique RSE notamment via sa présence en Algérie, le groupe CASTEL continue à investir avec confiance.

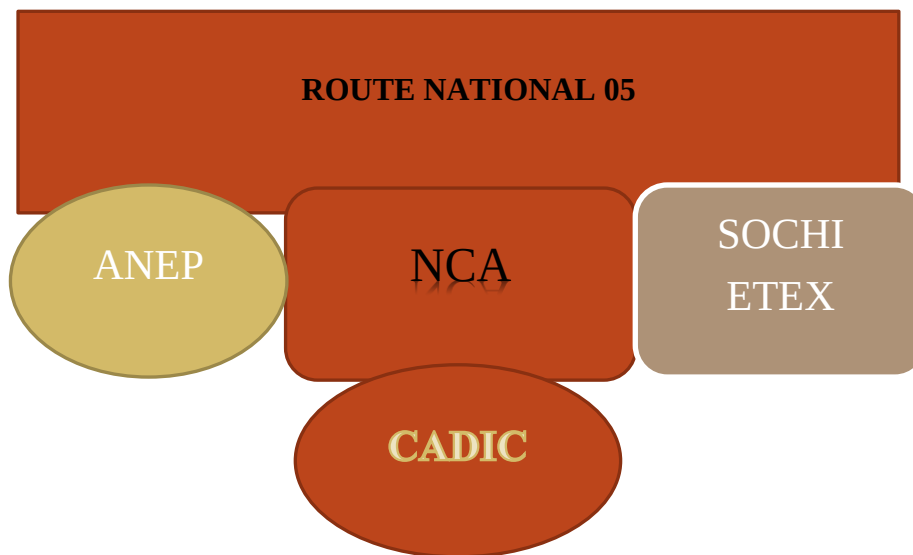


1.2 Présentation de l'entreprise

Emplacement géographique

La NCA est situé à l'entrée de la zone industrielle de Rouïba à Alger.

Figure N 09 : Emplacement géographique de l'organisme NCA-ROUIBA



Source : Documentation interne de l'organisme NCA ROUIBA ,2021

La NCA-ROUIBA est localisée au niveau de la zone industrielle de Rouïba, elle est limitée par le côté nord par la route nationale n°5, côté sud par une entreprise de production audiovisuelle CADIC, le côté est par la société de fabrication des chaussettes CHOSTEX et le côté ouest par l'imprimerie ANEP.



Capital

C'est une entreprise par action et dont le capital s'élève à :

849 5 000.00 DA.



Effectifs par direction

La répartition des effectifs par fonction se présente comme suit :

Tableau : Le nombre d'effectifs par direction de la NCA

<u>Catégorie</u>	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
<u>Nombre</u>	131	177	102	410

Source : réaliser par nos soins

Constat

Nous constatant d'après ce tableau précédent que l'effectifs employés par NCA-ROUIBA ont une diversification de catégories d'effectifs par direction, Avec ses 410 salariés, dont 131 cadres, 177 maitrises et 102 qui font l'exécutions de différentes tâches.

« NCA dispose d'un potentiel humain très important qui lui a permet de réaliser ses objectifs ».

Donc en peut dire que la NCA –ROUIBA réalise un investissement de recrutement des personnes expérimentés et professionnels cela lui a permet d'être le point de référence dans le milieu économique Algérien.



Certification

Première entreprise du secteur privé certifiée ISO 9002 version 1994.ainsi que l'implantation d'un système intégré qualité -environnement selon les référentiels ISO 9001-2000, 14001-2004 et 22000-2005 HACCP. Mise en place du système d'information intégré « ERP » (Entreprise Ressources Planning). ABC/AMD : Activity Based Costing/ Activity Based Management.



La Gamme des produits de la NCA

Le développement de la gamme de produits de la NCA durant les dix dernières années a influé d'une manière positive sur l'évolution du chiffre d'affaires, cette gamme très diversifiée est présentée comme suit :

Boissons aux fruits : Boissons orange, citron, mandarine et pamplemousse, 25% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit soit égale à la quantité de la pulpe du même fruit. Elles existent en volume de 100 cl.

Nectars de fruits : Orange, mandarine, abricot en volume de 20 cl ; ananas, mangue en 100cl ; 50% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit est plus importante que la quantité de la pulpe.

Cocktails de fruits : Cocktail de fruits, orange/abricot, orange/mangue, orange/ananas, orange/banane : 20% de fruits minimum : ingrédients : concentré d'orange, acide citrique, sirop, pulpe, eau, arôme, et l'emballage associé est de volume de 20 cl et 100 cl. Pur jus : Orange et raisin 100% pur fruit, ingrédients : eau, concentré de fruits ; de volume de 100 cl.

2. Le choix stratégique de NCA-Rouïba

- **Vision**

La société NCA-ROUIBA a pour vision :

« Etre dans le top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable ».

- **Mission**

Apporter du plaisir aux consommateurs, avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesse durable.

- **Valeurs**

Toute entreprise a des valeurs qui permettent de la situer sur le marché, de l'orienter et qui constituent alors sa culture.

Pour la NCA-ROUIBA sont :

(Bienveillance, Appartenance, Engagement, Excellence, Honnêteté, et Dignité.)

Les principales valeurs imposées et adoptées sont :

- L'homme premier acteur ;

- Qualité et conformité ;
- Ethique et transparence ;
- Vision à long terme ;
- Innovation ;
- Engagement ;

La stratégie suivie :

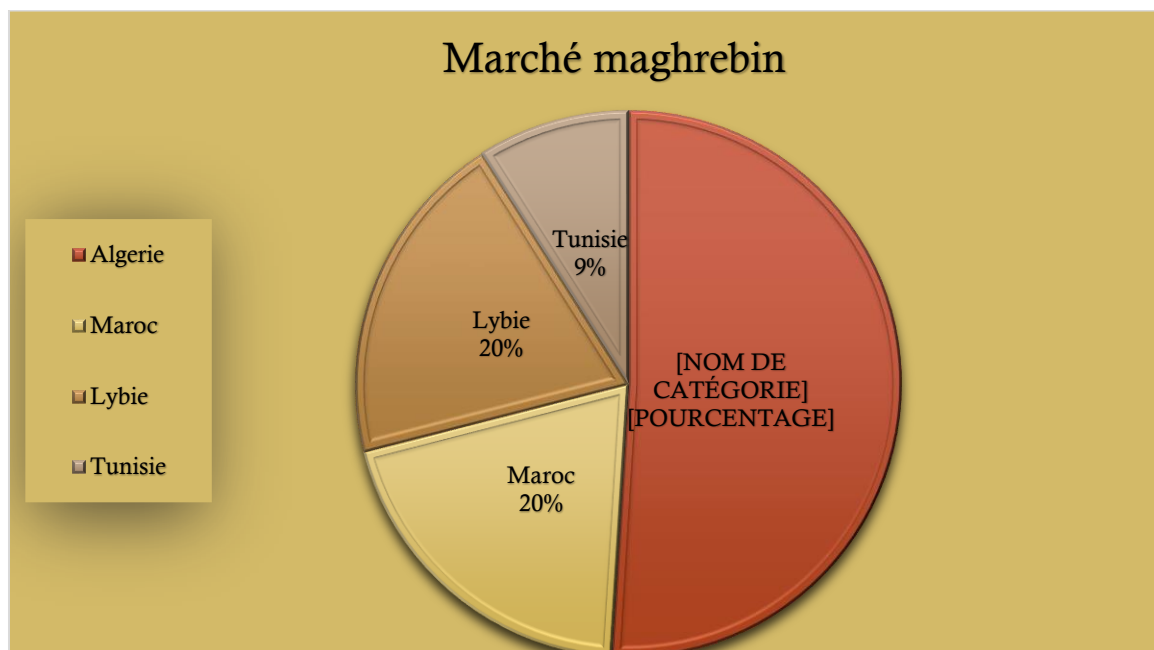
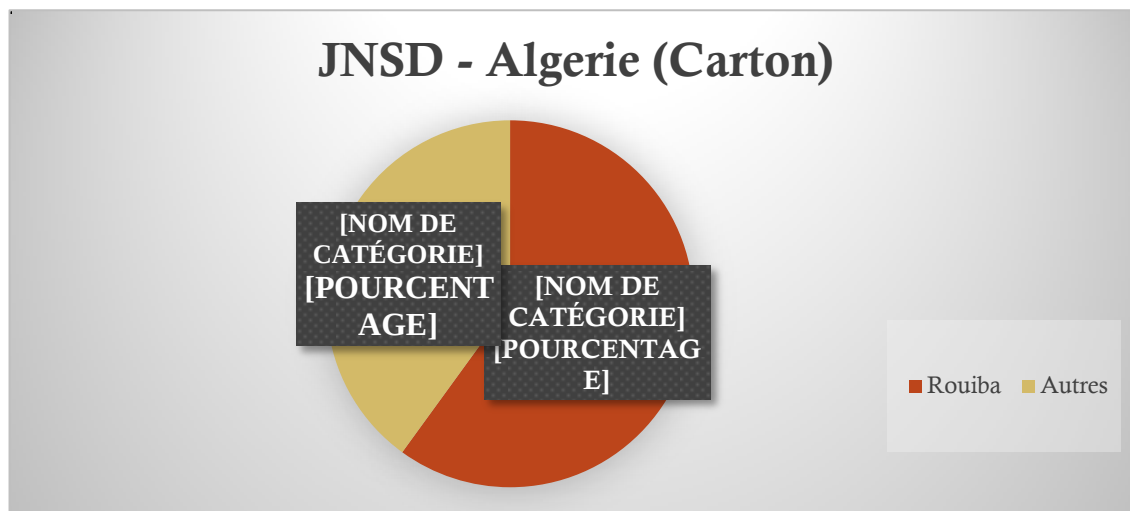
- Être unique et différencier ;
- Conduire notre business par nos points forts ;
- Concentrer nos ressources là où nous avons un avantage compétitif ;
- Exploiter nos ressources et nos capacités dans l'exploitation de nouveaux gisements de croissance (produit, marché ...).

Quant aux objectifs principaux de cette entreprise, nous citons :

- Veiller aux aspects des droits des clients et des consommateurs et améliorer leur satisfaction ;
- Être en conformité avec la réglementation et les autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit ;
- Assurer le retour sur investissement acceptable pour nos actionnaires ;
- Assurer et améliorer la sécurité sanitaire des produits fabriqués ;
- Assurer et améliorer l'application des bonnes pratiques d'hygiène ;
- Atténuer l'impact environnemental de l'activité ;
- Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel ;
- Mettre en place un cadre de dialogue social et de lutter contre toute forme de discrimination.

2.1. Les différentes parts du marché

Figure N°10 : Secteurs representants les differentes parts du marché des JNSD dont la part de NCA-Rouiba



Source : Documentation interne de l'organisme NCA ROUIBA ,2021

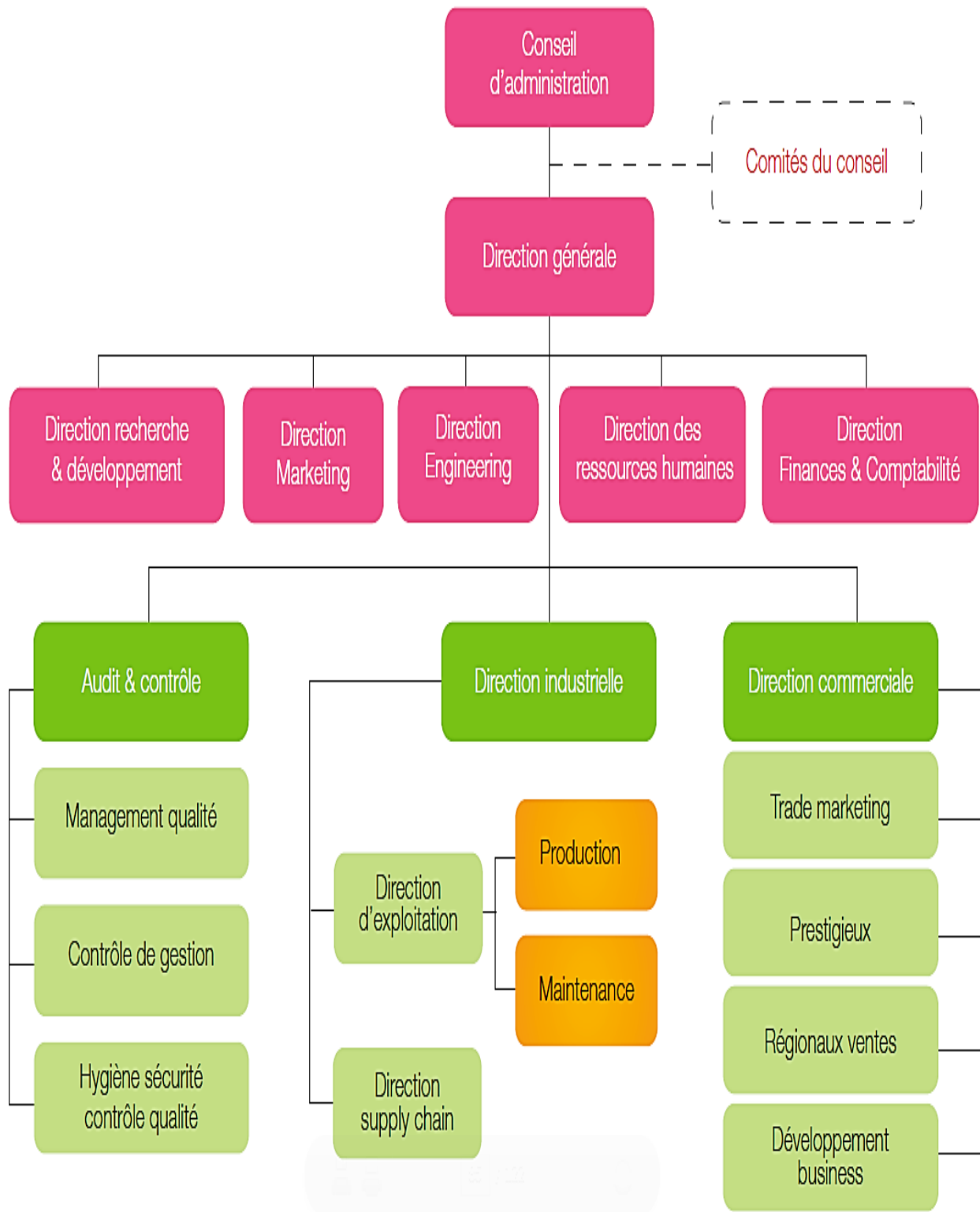
Constat

Selon les résultats obtenus, on remarque que la plus grande partie des parts de marché sondés soit 51% se sont prise par l'ALGERIE, suivie par le MAROC et la LYBIE avec 20 %, et enfin la TUNISIE occupe la dernière place avec 9 % du marché maghrébine.

2.2 Organigramme de la société NCA-Rouïba

La NCA-Rouïba est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure N° 11 : L'organigramme de la NCA



Source : Documentation interne de l'organisme NCA ROUIBA ,2021

2.3. Les différents services de la NCA

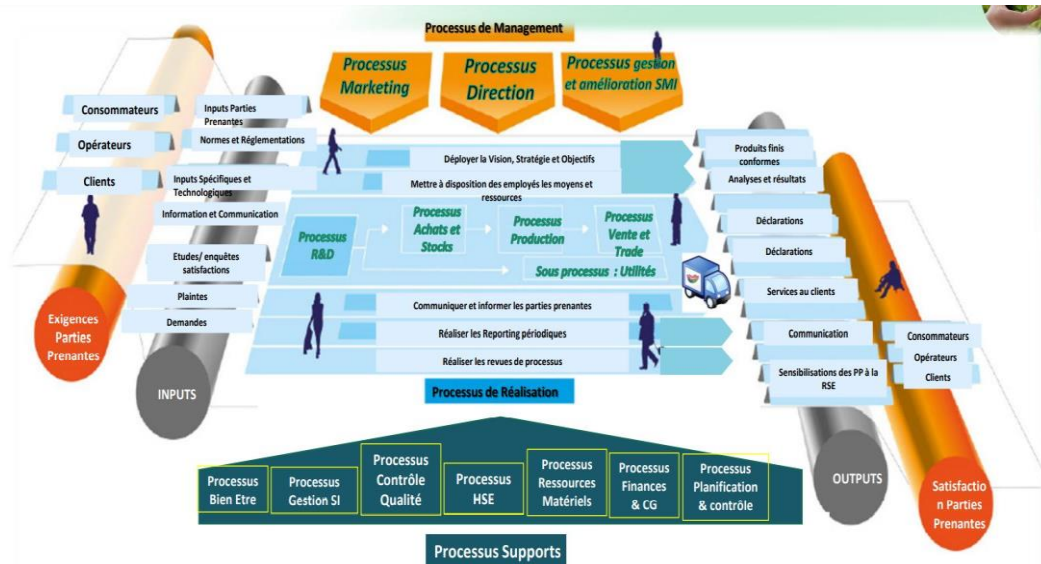
Tableau N° 05 : Représentation des répartitions de différentes missions au niveau de l'organisme NCA ROUIBA.

Direction/service	Missions
Direction engineering	S'occupe de l'étude de nouveaux projets comme l'acquisition de nouvelles machines et leurs mises en marche.
Direction production	Se charge de la production selon les objectifs fixés par la direction tout en respectant les normes.
Service contrôle qualité	Se charge du contrôle de tous les niveaux de la production depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'au produit fini.
Service hygiène et sécurité	Il a pour rôle de veiller au respect des consignes de sécurité industrielle, de prévention des accidents de travail et la surveillance des installations et du personnel.

Source : Réalisé par nos soins

2.4 Cartographie des pc

Figure N°12 : Cartographie des pc



Source : Documentation interne de l'organisme NCA ROUIBA ,2021

CONSTAT :

Cette cartographie représente le processus management de l'entreprise NCA-ROUIBA dans la gestion de ses activités, tel que le processus marketing destiné à l'analyse de la chaîne d'activité d'une entreprise , processus de direction et processus de gestion enfin l'amélioration du SMI ;

Afin de déployer la vision, stratégie et les objectifs et mettre à la disposition des employés les moyens et ressources ; la transformation de matière première aux produits finis en passant par les différentes étapes du processus de production jusqu'à l'arrivée du produit fini chez le consommateur.

Cette cartographie permet aussi de représenter les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, les actionnaires qui cherchent plus de gains, les cadres qui s'intéressent aux postes de responsabilité, et enfin les salariés qui souhaitent une amélioration des conditions de travail et une bonne rémunération.

3. Protocole de l'étude de cas

Cette partie va porter sur l'approche méthodologique et les outils de collecte d'informations engagée lors de cette recherche.

3.1 Présentation du stage pratique

Notre stage pratique été effectuée au niveau de la Nouvelle Conserverie Algérienne NCA Rouïba, durant la période allant du 08 juin 2021 au 03 janvier 2022. Nous avons pu observer de près le fonctionnement général de cette entreprise, ainsi tous les services reliés à notre sujet de mémoire.

Au cours de ce stage, nous avons eu l'opportunité de découvrir le métier de responsabilité de la gestion d'un organisme industriel. Et de comprendre de manière globale les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses fonctions.

Plus largement, ce stage nous a aidés à appréhender le cadre général de notre sujet de mémoire et à consolider nos acquis théorique sur la question et l'apport d'implantation et d'évaluation d'un SMI au sein d'une industrie. On a pu s'intéresser également à d'autres aspects qui n'ont fait qu'éclaircir notre perception des choses. La grande partie de notre stage s'est déroulé au service QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement).

Au-delà d'enrichir nos connaissances, ce stage nous a permis de comprendre les apports du changement subit l'organisme après la certification.

Nous avons pu apprendre d'excellentes conditions, en compagnie de la bienveillance d'un personnel professionnel et accueillant, cela nous a facilité l'accès aux services et le bon déroulement de toute la période de notre stage.

3.2 Approche méthodologique

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une recherche qualitative se basant sur une méthode d'investigation analytique et descriptive dans l'étude du cas.

De plus, sur le plan pratique nous avons pu collecter des informations et observer le déroulement des activités effectuer au sein de cet organisme.

Enfin, un entretien libre avec **Mr BOUFALA Lounis** responsable environnement.

3.3 Outils de collecte d'informations

Les outils de collecte d'informations mobilisés lors de notre recherche sont :

- Observations et analyses en présentiel sur terrain ;
- La documentation interne de la NCA-ROUIBA ;
- Entretien libre avec les responsables QHSE au sein de l'organisme.

Section 02 : analyse des données de la recherche

L'objectif principal de notre mission au niveau de l'entreprise NCA-ROUIBA est d'étudier les différents apports du système management intégré au sein de cette entreprise.

Notre entretien avec Monsieur **BOUFALA Lounis** responsable environnement au niveau de cet organisme ; avec le peu de temps et la charge de ses emplois, nous a répondu aux questions élaborer par nos soins, ce qui nous a permis la collecte des informations nécessaires pour répondre à la problématique de notre mémoire.

1. Présentation d'éléments de méthodologie

Dans le cadre de cette étude, nous présentons la démarche que nous avons utilisée afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'informations privilégiés.

1.1 L'objectif de la certification pour la NCA-ROUIBA

NCA -ROUIBA est certifiée dans l'objectif d'amélioration de sa performance globale, son image de marque et la façon dont elle est perçue par les consommateurs, ce qui a engendré une augmentation des parts de marché et l'exportation de sa production à l'étranger.

1.2 Les avantages de la certification selon NCA-ROUIBA

- Entretenir et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace ;
- Fournir à nos clients et consommateurs des produits et services de qualité répondant à leurs exigences, aux exigences légales et réglementaire, et aux exigences des normes reconnues de qualité ;
- Pratiquer un management basé sur l'équité, la rigueur et la transparence ;
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres, ainsi que des technologies de recyclage ; et prévenir des risques de pollution et assurer l'efficacité énergétique au niveau de l'activité ;
- Promouvoir les normes d'hygiène et de sécurité afin d'assurer des conditions optimales sur les lieux de travail ;
- Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les initiatives d'innovation et les dynamiques d'amélioration continue ;
- Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination.

La politique et l'objectifs du SMI sont réviser a l'occasion de la revue de la direction afin de les améliorer en continue. Cette politique est communiquée aux parties prenantes.

1.3 Le chargé de la certification au sein de la NCA-ROUIBA

Le responsable qualité est dans la mission de la mise en place et l'animation de la politique qualité de l'entreprise. Il veille sur la supervision et la conception et la mise à jour des manuelles qualités ainsi le respect des procédures. Il est l'interlocuteur des services officiels de contrôle.

Notre étude effectuer au niveau de l'entreprise NCA- ROUIBA, nous a démontré que la boite allemande de certification **TUV** qu'est une abréviation signifie voix unioniste traditionnelle est la chargé de la certification en collaboration avec la direction QHSE et le responsable management qualité au niveau de cette entreprise.

2. La chronologie et les facteurs d'intégration des normes

2.1 La chronologie d'intégration des normes

Les dirigeants de NCA-Rouïba ont, depuis la création de la société en 1966, pris conscience de l'importance accordée à la qualité comme étant sa première préoccupation, en s'inscrivant dans une démarche d'évaluation continue de l'organisation de l'ensemble de ses structures, À l'environnement et à la sécurité alimentaire pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Ceci a conditionné le choix de l'implantation d'un système intégré « Qualité et Environnement ».

Selon les référentiels :

✚ ISO 9001 système de management qualité ; première entreprise agroalimentaire à être Certifiée ISO 9002 version 1994, l'année 2000.

✚ Puis renouvelée en 2008, en système de management intégré ISO 9001 et ISO 14001 Environnemental.

La société a initié un processus de certification de son système de sécurité alimentaire et a été certifiée :

✚ HACCP, ISO 22000 Sécurité des denrées alimentaire et a obtenu fièrement en 2018, le très prestigieux label « Buvez Tranquille ».

✚ Cette certification était faite par la boite allemande de la certification **TUV** en collaboration avec la direction QHSE et le responsable de management de la qualité au sein de l'entreprise NCA-ROUIBA.



La NCA-Rouïba participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) portant sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable ainsi NCA-ROUIBA est dans une démarche volontaire pour l'implantation de la norme ISO 45001 concernant la santé et la sécurité au travail.



L'entreprise NCA ROUIBA, leader du marché en ALGERIE, tient compte des risques liés à l'eau tout au long de la chaîne de valeur. Au travers de son engagement qualité et environnement, NCA-Rouïba a été choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet MENA-STAR avec l'ISO et l'IANOR pour l'implémentation et la promotion de la norme ISO 14046 portant sur l'empreinte eau.

2.2 Les facteurs qui ont conduit l'entreprise a la certification

La NCA-ROUIBA a toujours fait de la qualité de ses produits une exigence permanente.

La démarche de certification s'est donc faite de manière naturelle vu qu'ils travaillent déjà selon les exigences des normes de management. C'est la première entreprise privée à être certifiée en 2000 à la norme ISO 9002-94. La mise à niveau de l'entreprise aux méthodes de gestion modernes a aussi été une des raisons qui a poussé l'entreprise vers la certification.

La NCA Rouïba détient aujourd'hui trois certifications :

ISO 9001(Système de management Qualité), ISO 14001 (Système de management environnemental), ISO 22000 (Système de management sécurité des denrées alimentaires).

Pour finir la NCA Rouïba a décroché le premier prix national de l'environnement en 2008.

3. Contrôle d'audit et l'évaluation du SMI au niveau de NCA ROUIBA

Les différents types d'audits utilisés à NCA-ROUIBA sont comme suite :

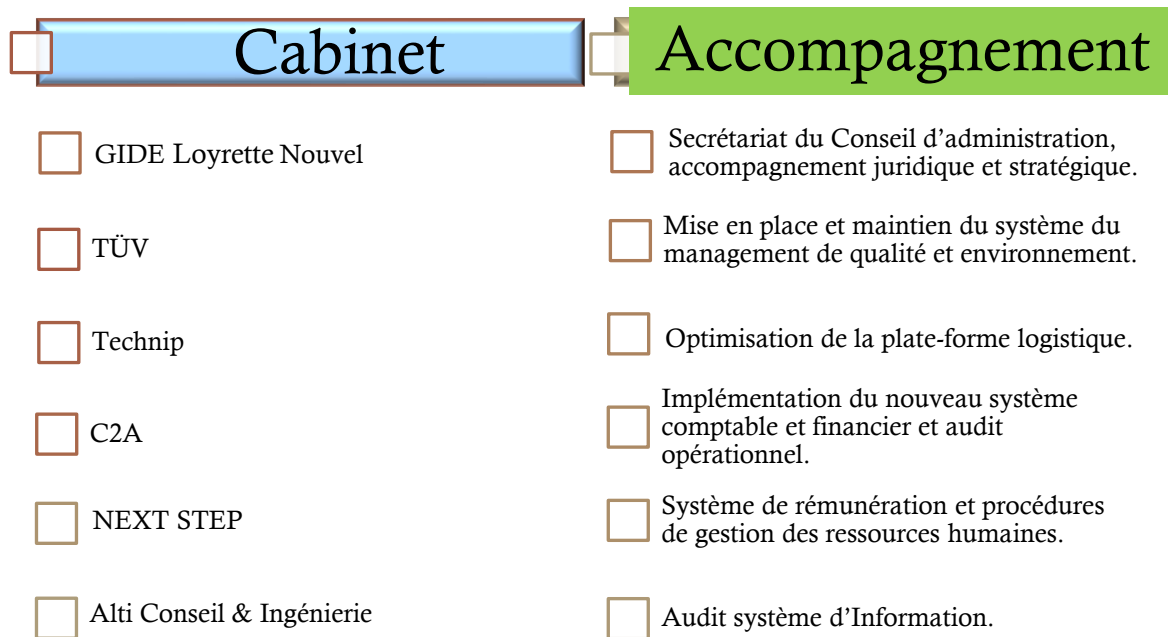
- Audits à blanc (généralement il est exercé le mois de novembre) ;
- Audits externe (exercé le mois de décembre) ;
- Audits interne (exercé le mois d'octobre) ;
- Revue de direction ;
- Revue environnemental ;
- Rapports journalier (amélioration et non-conformité).

Il est bien d'être le leader sur le marché, mais le plus important c'est de le rester. C'est pour cela qu'en 2010 Rouïba s'est vu créer son propre comité d'audit, dans le but de piloter la

fonction Audit interne de l'entreprise, et assurer l'interface avec les auditeurs externes de la société.

Concernant l'audit externe, la société est conseillée par les cabinets suivants :

Figure N° 13 : Audit et contrôle



Source : Documentations interne de la NCA- ROUIBA.

4. Les apports avant et après l'adoption des différentes normes

Chaque décision prise par le sommet stratégique a un impact sur la gestion et la direction de l'entreprise dans sa globalité, la certification du SMI est un moyen de prouver aux différentes parties intéressées la validité de leurs démarches, elle constitue une preuve de compétence par l'entreprise est un objet pour pouvoir affronter le marché internationaux, les apports de la certification sur la NCA- ROUIBA sont comme suite :

Développement Durable

Leurs ambitions de développement durable à l'horizon 2030.

 Etre un employeur d'excellence reconnu au niveau national et international D'ici à 2030, ils veulent :

- Développer un modèle de référence en matière de développement du capital humain.
- Offrir les conditions d'un véritable bien-être au travail.
- Promouvoir un dialogue social innovant et permanent.
- Développer et maintenir le meilleur système de rémunération, attractif, et basé sur les compétences et les performances.

Atteindre **la neutralité écologique** A l'horizon 2030,

- Elimination de toutes les émissions ayant un impact sur la couche d'ozone sur leur chaîne de valeur.
- 80% des déchets seront recyclés.
- 100% de leurs matières premières principales sera Eco labellisées.

Etre une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques de RSO D'ici à 2030, ils continueront d'agir sur les axes suivants.

- Participer activement à l'amélioration du climat des affaires en Algérie.
- Offrir des perspectives à la jeunesse en soutenant l'entrepreneuriat innovant et vert.
- Soutenir le développement des compétences nationales, de la recherche universitaire et de la diffusion du savoir.



Exportation

Rouïba est leader du marché des jus (Juice, Nectars, Still Drinks) en Algérie depuis 1966. Forts d'une capacité de production de 120 millions de litres/an, la NCA considère aujourd'hui que l'export est une priorité stratégique, avec pour ambition d'être le principal acteur du Maghreb dans les prochaines années.

La création de la zone de libre-échanges, la proximité géographique et culturelle, ainsi que les similitudes organoleptiques en termes de préférences consommateurs, fait du marché maghrébin un portail privilégié dans le processus de régionalisation de la marque Rouïba.

D'ores et déjà, des signaux très encourageants ont été collectés sur le marché tunisien et libyen. Par ailleurs, la société fonde beaucoup d'espoir sur le marché Ouest africain dans leur démarche de développement à l'international.

Et ceci tout en distribuant leur produits sur le marché européen (France, Belgique, Angleterre), et nord-américain (Canada) sur le segment des produits ethniques, en attendant de mettre en place un modèle de distribution vers le réseau de la grande distribution.

Pour rappel, les produits Rouïba, en particulier, et tous les produits algériens destinés à l'exportation, jouissent d'une excellente réputation auprès des consommateurs des marchés vers lesquels ils sont destinés. Faisant l'objet d'amélioration continue, ces derniers répondent à tous les standards internationaux en termes de qualité et de packaging.

L'image de marque

L'image de marque correspond à la façon dans les différentes parties prenantes voient l'entreprise, toute organisation cherche à avoir une bonne impression de la part de son environnement dont elle est implantée. NCA ROUIBA est une entreprise connue sur l'échelle nationale et internationale, elle est Leader sur le marché des boissons nectar et jus de fruits, c'est vitrine qui représente l'Algérie dans des événements internationaux.

Impact organisationnel (Top management)

La NCA-ROUIBA a comme activité principale la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits et ayant pour ambition de devenir l'entreprise citoyenne leader des boissons et breuvages sans alcool dans le Maghreb. Le Top Management de l'entreprise a initié depuis des années une démarche de management visant à concilier quête constante de l'excellence industrielle, respect du consommateur, efficacité économique, préservation de l'environnement et valorisation de l'humain dans son entreprise.

4.1 Les indicateurs de la performance au niveau de NCA -ROUIBA

Un indicateur de performance a pour mission de mesurer le rendement des actions appliquées dans l'attente des objectifs qu'une organisation s'est fixé à court, moyen et long terme. Il permet aussi la comparaison des pratiques à ses résultats.

Notre stage à NCA ROUIBA nous a permis de distinguer plusieurs indicateurs à chaque processus :

Processus achat

Il est décomposé en six phases fondamentales :

- La définition des besoins ;
- La recherche des fournisseurs ;
- Le lancement des appels d'offres ;
- L'analyse des offres ;
- La négociation et enfin, la contractualisation.

Toutes ses phases doivent être abordées avec rigueur et méthodologie.

La mise en place des indicateurs pour le processus achat permet la mesure de la performance de ce service.

NCA- ROUIBA prend l'indicateur de couverture en matière première et emballage et taux de réclamation fournisseurs en considération pour mesurer son processus d'achat.

Processus production

C'est un système organisé d'activité qui sert à la transformation de la matière première en produit fini. Les indicateurs de la performance du processus production sont divers tels que le taux de réalisation du taux de production.

Processus RH

La ressource humaine est la force de toute entreprise et son plus grand atout, ce dernier permet la réalisation des objectifs fixé par la direction générale. Ce processus doit faire face à un 1environnement concurrentielle et instable de son entreprise.

Ces indicateurs sont : le taux de productivité de la RH et la réalisation des plans.

Processus qualité : ce processus est toute conjonction d'activité qui utilise des ressources (humaines, matérielles, immatérielles et financières) pour convertir les inputs en outputs avec une valeur ajoutée. Son indicateur est le taux de respect d'échantillonnage.

Processus marketing

Est composé d'un ensemble de techniques marketings permettant la mesure des résultats de l'entreprise et l'attribution de ses performances aux différents canaux en fonction des résultats obtenus. L'indicateur est le taux de réclamations clients, baromètres, l'image de marque et le taux de relations clients.

Processus recherche et développement

Est un ensemble d'étapes permettant le passage de la recherche fondamentale ou d'une invention dans un laboratoire à la production industrielle dans une usine. L'indicateur R & D est le taux du développement réalisé dans les délais et nombres de formules.

Processus sécurité

NCA veille sur la sécurité de ses employés au travail, son indicateur étudie le TFTG, taux de fréquence et le taux de gravité pour les accidents au travail.

4.2 La contribution de la certification dans le succès story de l'entreprise

A travers sa politique de management et avec ses diverses certifications, la société a été choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS-MENA avec l'ISO et l'IANOR pour l'implémentation et la promotion de la nouvelle norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale et le développement durable. Leur expérience a été exposée comme succès story à Marrakech et à Genève lors de Workshops & Forum sur ISO 26000. Cela leur a permis de positionner au niveau des plus grandes entreprises mondiales dans les domaines de bonne gouvernance, respect des droits de l'homme, protection de l'environnement et du consommateur. La NCA-ROUIBA se veut comme vitrine et un exemple pour toutes les entreprises algériennes.

4.3 La finalité de la performance de l'entreprise

LA NCA-ROUIBA s'est toujours inscrite dans une logique de performance et d'amélioration continue tout au long de son parcours et les différentes certifications n'ont été que l'aboutissement de tout cela de manière quasi naturelle.

4.4 le gain de l'entreprise avec la certification de différentes normes

Notre questionnaire à mener à comprendre l'intérêt principal des entreprises particulièrement NCA ROUIBA vise à voir la certification.

La certification permet l'identification des processus de l'entreprise et fait ressortir les éléments susceptibles d'être améliorés, elle est un témoignage de la qualité et une assurance au consommateur et aux différentes parties intéressées que l'entreprise répond par ces procédures et produit à la spécification et aux référentiels internationaux.

Avec la certification l'entreprise NCA-ROUIBA est devenue mieux organisée, mieux visible et facile à gérer.

Conclusion

Notre stage pratique au sein de la Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA Rouïba), nous a permis d'observer en pratique les séquentiels et la procédure de préparation du jus de fruit Rouïba, nous avons constaté aussi que la démarche de certification selon les différents référentiels internationaux sont respectés au sein de cet organisme et elle est dans une démarche volontaire pour l'implantation de nouvelles normes.

La certification a permis à la **NCA -ROUIBA** l'amélioration de sa performance globale et l'assurance du bon fonctionnement de ses différentes activités.

Néanmoins, le système management intégré doit être maintenu à jour et l'entreprise doit programmer de façon continue des missions d'audits pour évaluer son niveau d'efficacité et du maintien de celui-ci afin d'assurer son amélioration continue.

En plusieurs points, ce stage nous a été très bénéfique. En effet, nous avons pu mettre en œuvre nos connaissances théoriques dans un environnement industriel. Nous avons été au cœur de la vie d'entreprise, au niveau des différents processus, échangé avec les techniciens sur les différents procédés et enfin, nous avons pris beaucoup de plaisir à découvrir le fonctionnement général d'une entreprise considérée comme leader dans son domaine (l'industrie agroalimentaire). Ce qui nous a permis d'apprendre beaucoup de choses et de pousser notre esprit du terrain et facilitera, prochainement, notre intégration dans le milieu professionnel.



Conclusion générale

Conclusion générale

Pour assurer sa pérennité dans un environnement instable, incertain et complexe, il revient à chaque entreprise de se développer et communiquer avec l'extérieur et avec sa clientèle afin de répondre à leurs attentes et exigences, s'adapter à l'environnement dont elle est implantée et évoluer ses activités pour survivre économiquement et contribuer à un développement durable.

Autrement dit, chaque organisme a intérêt d'intégrer de nouvelles exigences en adaptant ses activités, ainsi son fonctionnement dans le cadre d'un système management qui réunit tous les acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, l'obtention de la certification, selon les référentiels ISO Qualité 9001, ISO HACCP 22000 et ISO environnement 14001 procurera à l'organisme la dimension internationale par un retour aux référentiels internationaux en matière de management.

Le système management intégré doit être maintenu à jour, et l'entreprise doit programmer d'une manière continue des missions d'audits pour évaluer son niveau d'efficacité et le maintien de celui-ci dans l'objectif d'une amélioration continue.

En termes de notre étude, nous pouvons dire que le système management intégré est un outil de mesure de la performance globale de l'entreprise et est un moyen pour assurer sa pérennité, il permet l'identification des écarts par rapport aux standards internationaux donné en termes de Qualité, HACCP et environnement.

Notre stage au niveau de l'entreprise NCA- ROUIBA, nous a permis d'étudier l'évaluation et l'apport des différentes certifications sur le bon déroulement des activités de l'entreprise et l'amélioration de sa performance.

Ainsi, au cours de notre étude au sein de la SARL NCA- ROUIBA nous avons pu vérifier nos hypothèses et conclure que l'évaluation d'un système management intégré permis un bon déroulement des activités de l'organisation ainsi le travail dans des meilleurs conditions, ce qui a engendré son évolution que ce soit sur le marché national ou étranger.

Les résultats que nous sommes parvenus après la réalisation de cette étude sont les suivants :

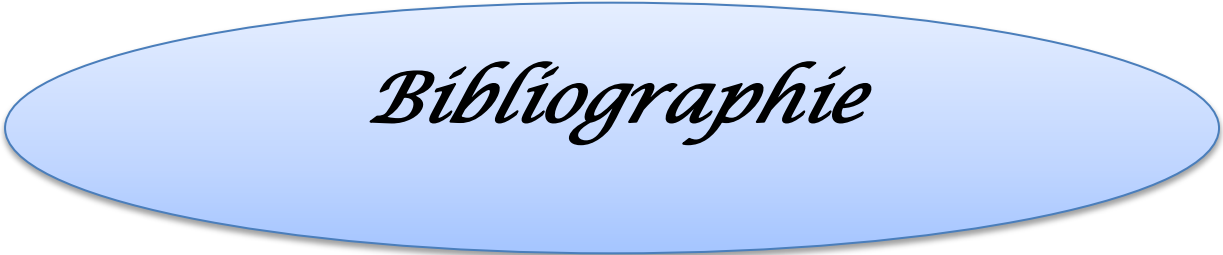
- ✚ Le SMI a pour objectif d'un enrichissement des méthodes et une optimisation des moyens.
- ✚ Le SMI de NCA ROUIBA est globalement conforme aux référentiels ISO Qualité 9001, ISO HACCP 22000 et ISO environnement 14001.

Conclusion générale

- ✚ Le SMI a permis à NCA ROUIBA à s'organiser en interne et en externe envers sa clientèle et ses parties intéressées.
- ✚ L'évolution sur le marché national et international ainsi l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Enfin, l'audit du SMI est moyen de mesurer la performance de l'entreprise dans sa globalité, l'écoute de sa clientèle et le respect de son environnement.

C'est pour cela chaque organisme doit implanter, développer et évaluer son SMI en vue d'assurer le bon déroulement de ses activités et surtout l'assurance de sa pérennité.



Bibliographie

❖ Ouvrages

- Alfred Chandler, strategy and structure ; chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Beard Books, 1962,
- ALBERIC HOUNOUNOU ; 100 fiches pour comprendre le management, Bréal 2008
- Anne MIONE, Les enjeux stratégiques de la norme AFNOR, édition 2009.
- Claude PINET (2009), 10 clés pour réussir sa certification : 2008, 2ème édition, Afnor, Saint Denis,
- Edwards W.E DEMING, ‘‘Qualité, la révolution du management ‘’, Economica, Paris ,1998.
- FABIEN SAULNIER, les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l’IAE de Toulouse.
- Florence GILLET- GOINARD ; Christel MONAR, Qualité, sécurité environnement ; 1 ère expédition.
- Frederick MIRPELBAM ; au -delà de la qualité édition ; 1995.
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme Edition ; Pearson Education ; 2005.
- Henri ISAAC ; Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratique à travers la théorie des conventions ; Université Paris IX Dauphine ;
- HENRI Savall et Véronique ZARDET ; Tétranormalisation : origine, cheminement et portée du concept ; édition economica 2010.
- K.KELOUCHA, la Place de l’Administration de Personnel dans l’Entreprise : Séminaire National, le 19&20 Octobre 2003.
- Kotler Dubois, marketing management, Ed Pearson éducation, France, Paris,
- Michel Cattan ; ‘‘ Pour une certification qualité gagnante ‘’ de, AFNOR Éditions 2009.

Bibliographie

- Mintzberg 1982, Structure et dynamique des organisations.
- Normes et Déviance, Rencontres Internationales de Genève 1987, Histoire et Société d'aujourd'hui, Editions de la Baconnière, Neuchâtel, 1988.
- Olivier MEIER (2009), disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques, édition dunod, paris.
- PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille ,2002.
- Sophie LANDRIEUX- KARTOCHIAN, théories des organisations, Gualino lextenso éditions.
- Véronique VISSAC-CHARLES- MOISA Montpellier. Collectif d'auteur coordonné par R.Perez ; MANAGEMENT de la compétitivité et emploi ; Edition le harmattan ; PARIS 2004.

❖ Articles

- Dictionnaire encyclopédie Hachette (1986) et Dictionnaire Lexilogos (2007).
- Dictionnaire Petit Larousse, 1972 et Dictionnaire Lexilogos, 2007
- ISO 26000, responsabilité sociétale ; Comprendre, Déployer, Evaluer, Edition AFNOR 2010 fotolia
- Ithaque : Revue de philosophie de l'Université de Montréal ;
- JADID .k « le management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/ISO 14001 /ISO 27001 » ; Mémoire d'intelligence méthodologique 2015.
- NORME INTERNATIONALE, systèmes de management de la santé et sécurité au travail-exigences et lignes directrices pour leur utilisation. Première édition 2008- 03
NORME INTERNATIONALE ; système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation, ISO 14001 ; Deuxième Edition 2004. 11-15

Bibliographie

Numéro de référence, ISO 45001 : 2018(F), Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail- Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.

Pensée ; www.pensee.fr ; Segrestin DENIS ; l'entreprise a l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie.

Pensée ; www.pensee.fr ; Agnès GRENARD ; Normalisation, certification quelques éléments de définition.

Pensée ; www.pensee.fr ; pierre-Yves GOMEZ ; Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste.

Revue française de gestion.

Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, Collection classique Hachette, 1986.

❖ Webographie

www.ianor.dz

www.iso.org

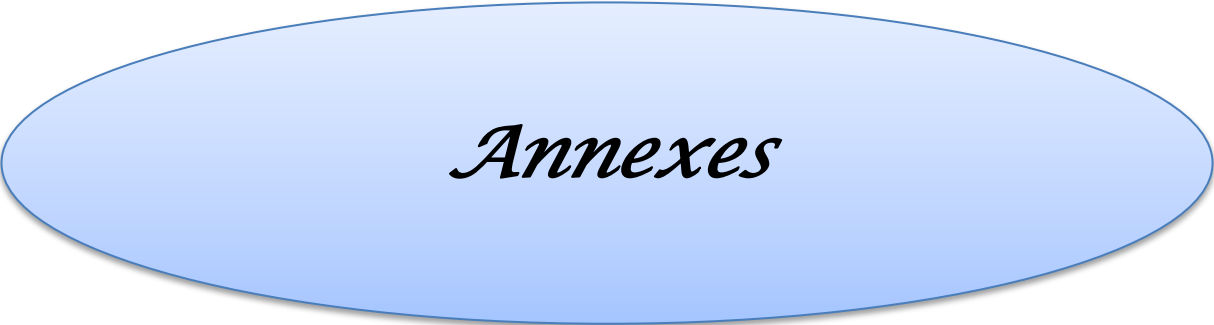
www.lextenso-editions.fr

www.revueithaque.org.

L'AFAQ : www.Afaq.fr

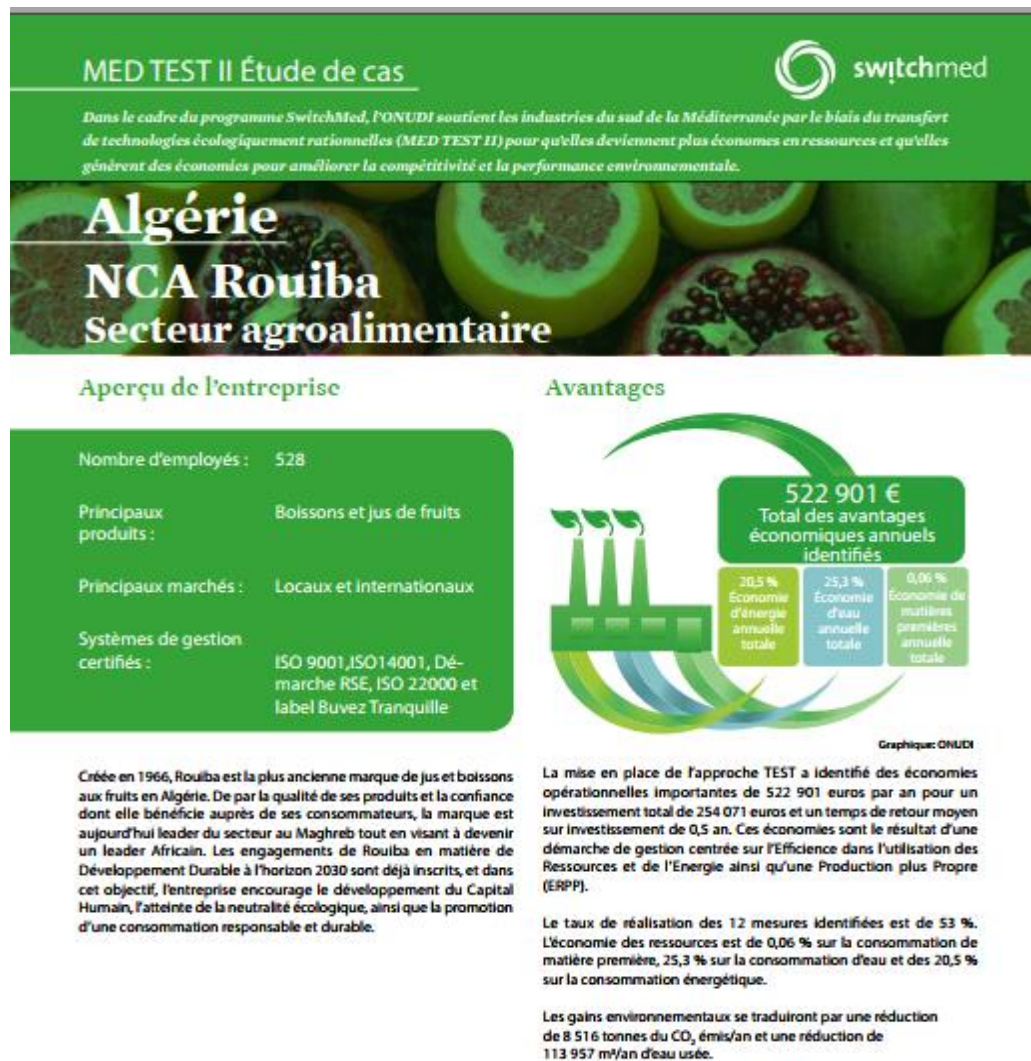
❖ Autre

- PDF. Introduction à l'hygiène du travail, world Health Organization, page 17.
- PDF : GUERCHOUH Mouloud. Théories des organisations.



Annexes

Annexes 01 :



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

SwitchMed est financé
par l'Union européenne.





Opportunités d'économies ¹

Domaines d'intervention	Chiffres économiques clés			Économies des ressources et impacts environnementaux par an		
	Investissements (euro)	Économies euro/an	Temps de retour (années)	Eau et matières premières (MP)	Énergie MWh	Réduction de la pollution
Optimisation du processus de production	0	31 128	Immédiat	50 m³ d'eau 15 229 t de MP	414	Total: 8 516 t CO ₂ 113 957 m³ d'eau usée
Processus de conservation de l'eau	121 428	86 966	1,4	109 746 m³ d'eau 93 t de MP	-	
Désinfection des bouteilles PET	7 143	-	-	-	-	
Augmentation des capacités de recyclage des pertes pleines	45 000	150 592	0,3	4 096 m³ d'eau 1 024 t de MP	-	
Efficacité énergétique	80 500	254 214	0,3	-	2 919	
TOTAL	254 071 €	522 901 €	0,5	113 957 m³ d'eau 16 346 t de MP	3 333 MWh	

¹ Valeurs basées sur la production de 2016

Optimisation du processus de production

Il a été constaté lors des changements de préparation de certains produits (petites bricks de jus), l'existence de dépôts dans les cuves de mélange. Ces dépôts sont en réalité dus à des excès de pulpe de fruits. L'entreprise a remédié au problème par la formulation d'un nouveau produit. De la même manière, l'étape homogénéisation a été éliminée pour certains produits, en fonction de la teneur en fruits, pulpe permettant au passage une réduction de 50 m³/an de rejets liquides et 278 tonnes de CO₂/an.

Processus de conservation de l'eau

Le recyclage des eaux de NEP (nettoyage en place) sur la nouvelle machine Tetra Pack réduira la consommation de produits chimiques à 25 % en moins et une réduction des rejets liquides à 84 420 m³/an. La mise en place de compteurs d'eau au niveau des différents ateliers processus avec un système de suivi et de contrôle de la consommation d'eau avec des schémas de lignes, permet l'optimisation de la consommation d'eau de production et la réduction des gaspillages de l'ordre de 8 % des SNP.

Désinfection des bouteilles PET

Cette mesure a permis d'améliorer l'air ambiant de l'atelier de désinfection des bouteilles PET par une meilleure ventilation et la mise en place d'un système d'extraction d'air. La gêne olfactive a considérablement diminué.

Augmentation des capacités de recyclage des pertes pleines

Avec cette mesure, approx. 70% des pertes pleines de produit fini d'environ 1,3 % du total de la production, sont récupérées et re-traitées au lieu d'être perdues. Cette mesure nous économise 4 096 m³/an de traitement des eaux usées et 1 024 tonnes /an de matières premières pour un gain opérationnel de 150 592 euros/an.

Efficacité énergétique

Les principales mesures identifiées dans le cadre de l'efficacité énergétique sont :

- 1/ L'étalement de la consommation des heures de pointe vers les heures creuses et pleines;
- 2/ La réduction des pertes d'air comprimé;
- 3/ L'amélioration du rendement du circuit vapeur;
- 4/ Le maintien de la température de pasteurisation à 95°C;

Le gain énergétique total est de 2 919 MWh correspondant à une réduction de CO₂ de 8 238 tonnes /an.

Pour plus d'informations, contactez:



Organisation des Nations Unies pour le
Développement Industriel
Département de l'environnement
VIC, P.O. Box 300, 1400 Vienne, Autriche
Tél : (+43-1) 26026-0, Fax : (+43-1) 26926-69
Email : c.gonzalez-mueller@unido.org
Web : www.unido.org



Le Centre National des Technologies de Production
plus Propre (C.N.T.P.P.)
1, rue Hamlet Saïd
Hussein Dey - Alger - Algérie
Tél : + 213 (0) 21 77 83 85, Fax : + 213 (0) 21 77 83 87
Email : tpp@cntppdz.com
Web : www.cntppdz.com

Annexes 02 :

DATES CLES



- Lancement Gamme Canette et TCA
- ✓ **2017**
- Acquisition de NR2/ extension de l'usine
- ✓ **2014**
- Certification ISO 22000/Entrée en bourse/ Prix de l'innovation
- ✓ **2013**
- Démarche ISO 26000
- ✓ **2011**
- Lancement de la gamme PET (emballage recyclable)
- ✓ **2010**
- Certification du Système Intégré SMQE 9001/14001
- ✓ **2008**
- Ouverture du capital
- ✓ **2005**
- Première certification ISO 9002-94
- ✓ **2000**
- Lancement de la gamme Tetra Pak
- ✓ **1989**
- Création
- ✓ **1966**



Annexes 03 :



Annexes

Annexes 04 :



Annexes

Annexes 05 :





Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements.</i>	I
<i>Dédicaces.</i>	II
<i>Liste des abréviations.</i>	IV
<i>Liste des tableaux et figures.</i>	V
<i>Sommaire.</i>	VII
<i>Introduction générale.</i>	01

Chapitre I : Cadre théorique de la recherche

Introduction	04
Section 01 : Le passage du management pyramidal au management transversal	05
1. Définition de quelques notions de base	05
2. L'école classique de management	06
2.1. Organisation scientifique de travail	06
2.1.1. Trois principes sont à la base du système de Taylor	07
2.1.2. Les objectifs du taylorisme	08
2.1.3. Les limites du modèle taylorien	08
2.1.4. Le fordisme : Henry Ford (1863-1947)	08
2.1.4.1 Principes du fordisme	08
2.1.4.2. Les apports de Ford	09
2.1.4.3. Les limites de l'approche fordiste	09
2.2. Le courant de la gestion administrative	09
2.2.1. Principes du courant de gestion administrative	10
2.2.2. Les limites de la gestion administrative de Fayol à savoir	11
2.3. Le courant de l'administration bureaucratique	11

Table des matières

2.3.1. Types d'autorités	12
2.3.1.1. Les limites de la bureaucratie de Max Weber	13
2.4. Les limites de l'école classique	13
3. Le management transversal	13
3.1. Le management moderne 'RH'	14
3.1.1. Les principes des travaux de Mayo	14
3.1.2. Maslow et la hiérarchie des besoins	15
3.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg	17
3.1.4. Prolongements : Douglas McGregor, la théorie X Y	18
3.1.5. Les travaux de Kurt Lewin et Rensis Likert	20
3.1.6. Les limites de l'école des relations humaines	22
3.2. Six sigmas	22
3.2.1. Définition	22
3.2.2. Outils de la méthode Six Sigmas	22
3.2.3. Avantages et inconvénients de la méthode six sigma	23
3.3. Lean management	24
3.3.1. Définition et objectifs de Lean management	24
3.3.2. Les avantages de la méthode Lean Mangement	25
Section 02 : Normes des standards au cœur du management des entreprises	26
1. Etymologie du concept de norme	26
2. Définition et propriété de la norme	27
3. Caractéristiques de la norme	30
3.1 : Normes sont accessibles au publique	30
3.2 : L'établissement des normes suit une méthode consensuelle	30
3.3 : La norme doit être utilisée d'une manière répétitive et continue	30
3.4 : La norme est une activité volontaire	30

Table des matières

4.	Typologie des normes	31
4.1.	Normes sociale et norme technique	31
4.2.	Normalisation publique	31
4.2.1.	Normes obligatoire ou volontaires	31
4.2.2.	Des normes différentes selon leurs fonctions	31
4.2.3.	: Des normes conceptions différentes dans l'approche des normes	32
5.	Distinction entre les normes à caractère procédurale et caractère substantive	32
5.1.	La vision procédurale de la norme	32
5.2.	La vision substantive de la norme	32
6.	De la normalisation a la tétra-normalisation	33
	Conclusion.....	35

Chapitre II : Les composants du système management intégré.

Introduction	36
Section 01 : Management qualité ISO 9001_1987 et ISO 9001_2015	37
1. La certification de la norme ISO 9001 : 2000	37
1.1. Evolution de la norme ISO 9001	37
1.2 Les principes de management de la qualité ISO 9001	40
1.3 Les objectifs et avantages de management de la qualité	45
2. La certification de la norme ISO 22000 HACCP et le management de la sécurité des denrées alimentaire	46
2.1 Définition de la norme ISO 22000	46
2.2 Objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaires	46
2.3 Les principes de cette méthode sont les suivants	48
3. Système management intégré	49
3.1 Définition du système management intégré (SMI)	49
3.2 Intérêt de mise en place d'in SMI	49

Table des matières

3.3 Les objectifs d'un système management intégré	49
3.4 Les avantages d'un système management intégré	50
Section 02 : HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)	52
1. L'hygiène du travail	52
2. La certification de la norme ISO 45001 : santé, sécurité au travail	55
2.1. Définition de quelques notions de bases	55
2.2. Évolution de l'ISO 45001	55
2.3. Les principes de la norme ISO 45001 :2018	56
2.4. Audit 45001	58
2.4.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance	58
2.4.2. Evaluation de la conformité	59
2.5. Les objectifs du système management de la sécurité et la santé au travail	61
3. La certification de la norme ISO 14001 : 2015 LEAD IMPLEMENTER (environnemental)	61
3.1. Définition de la norme ISO 14001	62
3.2. Principes fondateurs du management environnemental de la norme ISO 14001/2015 ..	62
3.3. Avantages de la norme ISO 14001 : 2015	63
3.3.1. Buts de la norme ISO 14001/2015	63
3.4. Audit de la norme ISO 14001/2015	63
3.4.1. Audit interne	63
3.4.2. Revue de direction	64
4. La certification de la norme ISO 26000 : ligne directrices relatives à la responsabilité sociétale.	65
4.1. Définition de la responsabilité sociétale :	66
4.2. Evolution d'ISO 26000 : 2010	67
4.3. Les principes de la responsabilité sociétale	68
4.3.1. Les deux grandes pratiques de la responsabilité sociétale	68

Table des matières

4.4.	L’audit de l’ISO 26000	70
4.4.1.	Les différentes typologies d’audits	70
4.5.	Objectifs de l’ISO 26000	71
5.	Liens et comparaison avec d’autres systèmes de management :	72
5.1.	Système de management de la qualité ISO 9001	72
5.2.	Système de management environnemental ISO 14001	73
5.3.	Intégration des systèmes de management QHSE :	74
5.4.	Les différents niveaux d’intégration	75
Conclusion.....		76

Chapitre III : Les apports du système management intégré au niveau de l’organisme

Introduction	77
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil et la méthodologie de l’étude de cas.	78
1. Vision globale de NCA-Rouïba	79
1.1. Historique	79
1.2 Présentation de l’entreprise	81
2. Le choix stratégique de NCA-Rouïba	83
2.1. Les différentes parts du marché	85
2.2 Organigramme de la société NCA-Rouïba	86
2.3. Les différents services de la NCA.....	87
2.4 Cartographie des pc	88
3. Protocole de l’étude de cas	88
3.1 Présentation du stage pratique	89
3.2 Approche méthodologique	89
3.3 Outils de collecte d’informations	89

Table des matières

Section 02 : analyse des données de la recherche	90
1. Présentation d'éléments de méthodologie	90
1.1 L'objectif de la certification pour la NCA-ROUIBA	90
1.2 Les avantages de la certification selon NCA-ROUIBA	90
1.3 Le chargé de la certification au sein de la NCA-ROUIBA	91
2. La chronologie et les facteurs d'intégration des normes	91
2.1 La chronologie d'intégration des normes	91
2.2 Les facteurs qui ont conduit l'entreprise a la certification	92
3. Contrôle d'audit et l'évaluation du SMI au niveau de NCA ROUIBA	92
4. Les apports avant et après l'adoption des différentes normes	93
4.1 Les indicateurs de la performance au niveau de NCA -ROUIBA	95
4.2 La contribution de la certification dans le sucess story de l'entreprise	97
4.3 La finalité de la performance de l'entreprise.....	97
4.4 Le gain de l'entreprise avec la certification de différentes normes	97
Conclusion.....	98
<i>Conclusion générale.</i>	99
<i>Bibliographie.</i>	
<i>Annexes.</i>	
<i>Table des matières.</i>	
<i>Résumé.</i>	

Abstract

The NCA-ROUIBA company specializes in the manufacture of non-alcoholic and non-carbonated drinks.

Its main mode of production is aseptic packaging which allows for long-lasting juices without the need for preservatives. It has several quality control laboratories for any product included in the design of juice, from raw food materials and packaging to the finished consumable product.

As for the financial and regulatory management of the company, it complies with several ISO standards in particular, 9001, 14001 and 22000. Since this step is capital for the introduction to the international market, in order to meet the requirements of customers, both in terms of the quality of the product and its impact on its environment. This company also has an internal management system allowing the orientation and organization of human resources. But also, the company always tries by in-depth studies of its system with the intervention of innovation and team spirit, to improve its work plan and management to gain economically but also socially.

The NCA-Rouïba company ensures, through the various departments that make it up, to keep its place in the market. The stake is vigor, and the competition is stiff, all in the service of the demanding customer.

Our internship within the NCA-ROUIBA brought us a lot of enriching knowledge.

It was an interesting experience for our apprenticeship in the agri-food sector, since we now know the different stages leading to the desired end products as well as the means to achieve them.

This internship is also a good introduction to the professional world. It is an experience that reflects through practice the reality of the industrial world and the difficulty that it entails.

Keywords: Certifications, ISO standards, QHSE (Quality, Health, Environment), Integrated management,

ملخص

شركة NCA-ROUIBA متخصصة في تصنيع المشروبات غير الكحولية وغير الغازية. طريقة الإنتاج الرئيسية هي التعبئة والتغليف المعقمة التي تسمح بعصائر طويلة الأمد دون الحاجة إلى مواد حافظة. لديها العديد من مختبرات مراقبة الجودة لأي منتج مدرج في تصميم العصير، من المواد الغذائية الخام والتعبئة إلى المنتج النهائي القابل للاستهلاك. أما بالنسبة للإدارة المالية والتنظيمية للشركة، فهي تتوافق مع العديد من معايير ISO على وجه الخصوص، 9001، 14001 و 22000. حيث أن هذه الخطوة هي رأس مال للدخول إلى السوق الدولية، من أجل تلبية متطلبات العملاء، سواء في شروط جودة المنتج وتأثيره على بيئته. تمتلك هذه الشركة أيضاً نظام إدارة داخلي يسمح بتوجيه وتنظيم الموارد البشرية. ولكن أيضاً، تحاول الشركة دائماً إجراء دراسات متعمقة لنظامها مع تدخل الابتكار وروح الفريق لتحسين خطة عملها وإدارتها لتحقيق مكاسب اقتصادية ولكن أيضاً على الصعيد الاجتماعي.

تضمن شركة NCA-Rouïba، من خلال الأقسام المختلفة التي تتكون منها، الحفاظ على مكانتها في السوق. الحصة قوية، والمنافسة شديدة، وكل ذلك في خدمة العميل المتطلب. لقد جلب لنا تدريبنا في NCA-ROUIBA الكثير من المعرفة الغنية. لقد كانت تجربة مثيرة للاهتمام لتدريبنا المهني في قطاع الأغذية الزراعية، لأننا نعرف الآن المراحل المختلفة التي تؤدي إلى المنتجات النهائية المطلوبة وكذلك وسائل تحقيقها. هذا التدريب هو أيضاً مقدمة جيدة للعالم المهني. إنها تجربة تعكس من خلال الممارسة واقع العالم الصناعي والصعوبة التي ينطوي عليها.

Résumé

L'entreprise NCA-ROUIBA est spécialisée dans la fabrication des boissons non alcoolisées et non gazeuses.

Son principal mode de production est le conditionnement aseptique qui permet d'avoir des jus de longue durée de vie sans le recours aux conservateurs. Elle dispose de plusieurs laboratoires de contrôle qualité de tout produit rentrant dans la conception du jus en partant des matières premières alimentaires et conditionnement jusqu'au produit fini consommable.

Quant à la gestion financière et réglementaire de l'entreprise, celle-ci se conforme à plusieurs normes ISO notamment la, 9001,14001 et 22000. Puisque cette étape est capitale pour l'introduction au marché internationale, en vue de satisfaire les exigences de la clientèle, tant sur la qualité du produit que son impact sur son environnement. Cette entreprise dispose également d'un système de gestion interne permettant l'orientation et l'organisation des ressources humaines. Mais aussi, la société tente toujours par des études approfondies de son système avec l'intervention de l'innovation et l'esprit d'équipe, d'améliorer son plan de travail et de gestion pour gagner sur le plan économique mais aussi social.

L'entreprise NCA-Rouïba veille au travers des différents départements qui la composent à garder sa place sur le marché. L'enjeu est de vigueur, et la compétition est rude, tout cela au service du client exigeant.

Notre stage au sein de la NCA-ROUIBA nous a apporté plein de connaissances enrichissantes.

Ce fut une expérience intéressante pour notre apprentissage dans le domaine agroalimentaire, puisque nous savons désormais les différentes étapes menant aux produits finis recherchés ainsi que le moyen d'y parvenir.

Ce stage est aussi une bonne initiation au monde professionnel. C'est une expérience qui reflète par le biais de la pratique la réalité du monde industriel et la difficulté qu'il implique.

Mots clés : Certifications, Normes ISO, QHSE (Qualité, Hygiène, Santé, Environnement), Management intégré,