

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion*

Thème

*Audit des performances d'un système de
management intégré : cas de l'entreprise*

CATEL

Présenté par :

M. KABORE Ismaïla

M. OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé

Sous la direction de :

Dr RACHEDI Akila

M. TAZIBT Hocine

Soutenu le 11 Mars 2020, devant le jury composé de :

Président : AMIAR Habib, M.A.A. (UMMTO)

Examineur : GUEDDACHE Khaled, M.A.A. (UMMTO)

Rapporteur : RACHEDI Akila, M.C.A. (UMMTO)

Co encadreur : TAZIBT Hocine, Expert QSE

5^{ème} Promotion

2019-2020

REMERCIEMENTS

« Si L'Eternel ne bâtit la maison, ceux qui la bâtissent travaillent en vain ; si L'Eternel ne garde la ville, celui qui la garde veille en vain », (Psaume 127, 1).

Conscient que tout est grâce et que ce travail n'est pas que le fruit de nos efforts, nous remercions **Dieu** pour sa grâce dans nos vies.

Nous tenons à remercier nos familles pour tous les efforts consentis, toutes les prières et tout le soutien qu'elles nous ont démontrés.

Nous remercions **M. Hocine TAZIBT** qui a conjugué tous les efforts pour l'aboutissement de ce travail. Nous tenons à témoigner que c'est par son entremise que nous avons obtenu le stage à CATEL. Expert QSE et chef d'entreprise, malgré ses engagements professionnels et personnels, il s'est toujours rendu disponible, entretenant avec nous, bien au-delà de la relation professeur-étudiant, une relation de père à fils.

Nous remercions également **Dr Akila RACHEDI** qui, malgré ses tâches professorales et familiales, n'a ménagé aucun effort pour nous encadrer tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Nous témoignons notre gratitude à **Mme Baya AOUDIA** et **M. Farid OUDJANE**, responsables du management de la qualité, à **M. Mounir RAMDA**, chef de service contrôle et à tout **le personnel de CATEL** pour l'accueil, les conseils et leur disponibilité. A aucun moment, nous ne nous sommes sentis stagiaires mais comme faisant partie du personnel.

Nous remercions **M. Habib AMIAR**, chef de la spécialité « audit et contrôle de gestion » ainsi que tout **le corps professoral** de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO).

A tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail, trouvez en ce document, l'expression de notre profonde gratitude.

DEDICACES

Nous dédions ce travail à nos familles,

A nos pères et mères

A nos frères et sœurs

A nos amis et camarades auditeurs

Et à tous ceux qui ont contribué à sa réalisation.

RESUME

Le système de management intégré est un système qui fédère trois (03) systèmes de management à savoir le système de management de la qualité, celui de la santé et sécurité au travail et celui de l'environnement respectivement régis par les normes ISO 9001, ISO 45001/OHSAS-BS 18001 et ISO 14001.

Plusieurs raisons poussent les entreprises à mettre en place un système de management intégré parmi lesquels figurent l'unicité du système documentaire, l'élimination des décisions et objectifs contradictoires et la satisfaction simultanée aux exigences des parties intéressées.

La performance d'un système de management intégré est à la fois économique, financière, sociale, sociétale et environnementale. Elle s'évalue au moyen d'indicateurs de performance.

L'audit des systèmes de management est régi par la norme ISO 19011 intitulée « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ».

Un système de management intégré, bien élaboré, conduit l'entreprise qui la met en place à une amélioration continue de ses performances globales.

ABSTRACT

The integrated management system is a system that unites three (03) management systems, namely the quality management system, that of health and safety at work and that of the environment respectively governed by ISO 9001, ISO 45001 / OHSAS-BS 18001 and ISO 14001.

Several reasons push companies to set up an integrated management system which include the uniqueness of the documentary system, the elimination of contradictory decisions and objectives and the simultaneous satisfaction of the requirements of the interested parties.

The performance of an integrated management system is economic, financial, social, societal and environmental. It is assessed using performance indicators.

The audit of management systems is governed by the ISO 19011 standard entitled "Guidelines for the audit of management systems".

A well-developed integrated management system leads the company, which sets it up, to continuously improve its overall performance.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

BS : British Standard (Standard Britannique)

CATEL : Câbleries de Télécommunication d'Algérie

EPE : Evaluation de la Performance Environnementale

FO : Fibre optique

HLS : High Level Structure (Structure de haut niveau)

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

IEE : Indicateur d'Etat Environnemental

IPE : Indicateur de Performance Environnementale

IPM : Indicateur de Performance de Management

IPO : Indicateur de Performance Opérationnelle

ISA : International Standard of Auditing (Standards Internationaux d'Audit)

ISO : International Organization of Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

PA : Programme d'Audit

PDCA : Plan Do Check Act (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir)

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QSE : Qualité-Sécurité-Environnement

RA : Responsable d'Audit

ROA : Return On Assets (Retour sur Actifs)

ROI : ROI : Return On Investment (Retour sur investissement)

RMQ : Responsable du Management de la Qualité

RSE : Responsabilité Sociétale des entreprises

SAV : Service Après-Vente

SMI : Système de Management Intégré

SME : Système de Management Environnemental

SMS&ST : Système de Management de la Santé et la Sécurité au Travail

SMQ : Système de Management de la Qualité

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 :	4
SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (SMI)	4
INTRODUCTION	5
SECTION 1 : RAISONS DE LA MISE EN PLACE D'UN SMI.....	6
SECTION 2 : FONDAMENTAUX DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE.....	23
CONCLUSION	47
CHAPITRE 2 : PERFORMANCES DU SMI	48
INTRODUCTION	49
SECTION 1 : NOTION DE PERFORMANCE	49
SECTION 2 : DEMARCHE D'AUDIT DE LA PERFORMANCE D'UN SMI.....	71
CONCLUSION	92
CHAPITRE 3 : AUDIT DU SMI DE L'ENTREPRISE CATEL	93
INTRODUCTION	94
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE CATEL	94
SECTION 2: CAS PRATIQUE.....	98
CONCLUSION	113
CONCLUSION GENERALE	114

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Pour assurer sa compétitivité, l'entreprise n'a d'autres choix que de se distinguer de ses concurrents et fournir au consommateur des arguments convaincants pour préférer ses produits à ceux de ses rivaux. Le consommateur qui, jadis, était contraint de consommer ce qui était disponible sur le marché a maintenant le choix. L'entreprise avec qui, il choisira d'avoir des relations commerciales sera celle qui répondra au mieux à ses attentes et besoins.

L'organisme a donc tout à gagner à satisfaire aux exigences de la clientèle. Force est de constater que la première exigence du consommateur est la qualité du produit ; la qualité est définie comme étant l'aptitude d'un produit à satisfaire aux attentes du consommateur ainsi qu'aux caractéristiques garanties. C'est ainsi, que l'on assiste à l'élaboration et à la mise en place d'un système de management de la qualité au sein des organismes.

Toutefois, à travers plusieurs années de démarches qualité, on se rend compte que la satisfaction du client ne garantit pas à elle seule la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. En effet, d'autres parties intéressées, de par leurs effets, peuvent agir sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients. On peut citer le personnel de l'organisme, qui constitue sa force motrice. La préoccupation centrale de la ressource humaine concerne ses conditions de travail notamment, sa santé et sa sécurité au travail. Sa motivation, à mettre tout son potentiel au service de son employeur, dépend amplement de la satisfaction de ce dernier à cette exigence. Telle est l'une des raisons de la mise en place par les organismes d'un système de management de la santé et sécurité au travail. En outre, les employeurs sont conscients de l'importance à préserver les compétences acquises ou formées.

Parmi les parties intéressées, on peut indiquer la société civile dont font partie le personnel et la clientèle de l'organisme. Cette dernière attend de l'organisme qu'il assume pleinement sa responsabilité environnementale. En d'autres termes, elle exige de l'organisme qu'il s'inscrive dans une logique d'écocitoyenneté, se préoccupant de la préservation et de la protection de l'environnement. Dans le but d'optimiser sa réponse à cette préoccupation, l'organisme développe une démarche de management environnemental.

Ainsi, le même organisme est appelé à développer plusieurs systèmes de management ayant parfois des objectifs contradictoires. Satisfaire qualitativement la clientèle tout en accroissant les profits est parfois difficile à réaliser sans rogner les revenus des salariés ou porter atteinte à l'environnement. Aussi, les décisions prises par les différents responsables des systèmes de management s'avèrent parfois contradictoires. De ce fait, la gestion séparée des systèmes sus-cités fait apparaître des manques à gagner. Face à ces difficultés et à la prolifération de l'arsenal juridique et réglementaire, l'entreprise est contrainte de fédérer ses

différents systèmes de management pour répondre aux exigences de toutes les parties intéressées. De cette fédération naîtra le système de management intégré (SMI).

L'objectif principal d'un système de management intégré est d'améliorer continuellement les performances globales de l'organisme. Pour ce faire, il lui appartient de surveiller, mesurer, analyser et évaluer les capacités et aptitudes à atteindre ces performances ainsi que, de veiller constamment à identifier les pistes et sources d'améliorations afin de les rendre toujours plus performantes.

Notre travail s'inscrit dans la problématique d'audit des performances générées par la mise en place d'un système de management intégré. Pour ce faire, nous tenterons de mettre en lumière l'amélioration des performances de management, économiques et environnementales d'une entreprise au travers de l'intégration des systèmes de management à ses processus métiers. Nous examinerons aussi, la gestion de ses risques, la maîtrise de ses processus, l'identification et la satisfaction simultanée des attentes et besoins de ses parties intéressées ainsi que, la maîtrise de ses exigences légales et réglementaires. En d'autres termes, nous avons pour buts, non seulement d'examiner la conformité du SMI aux différents référentiels normatifs mais aussi et surtout, de fournir aux dirigeants l'assurance raisonnable de la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés et de sa faculté à parvenir à une démarche d'amélioration continue de ses performances globales. En effet, chaque système de management a des objectifs précis à atteindre, mais l'intégration des deux systèmes vise l'amélioration continue des performances globales de l'entreprise.

Le présent travail est d'un double intérêt. D'une part, il nous permet, à nous étudiants ainsi qu'à ceux qui s'y intéresseront d'acquérir des connaissances réelles sur le SMI à savoir, ses fondamentaux, ses référentiels et méthode d'audit et bien d'autres notions afférentes indispensables. D'autre part, il permet à l'audité d'obtenir l'assurance de l'efficacité de sa démarche et de garantir des mesures d'amélioration.

Nous inscrivons notre travail dans la problématique suivante : « **Le SMI (qualité & environnement) des Câbleries de Télécommunication d'Algérie (CATEL), favorise-t-il l'amélioration continue de leurs performances globales ?** ».

De nombreuses interrogations permettent de mieux cerner le sujet à traiter mais, nous n'en retiendrons que les suivantes :

- 1. Le système de management intégré développé par CATEL est-il conforme aux exigences des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 ?**
- 2. Les dirigeants ont-ils défini la stratégie, la politique qualité et les objectifs de l'entreprise ?**

3. Des performances de management, économiques et environnementales, sont-elles concrétisées par CATEL ?

Méthodologie de travail :

Pour répondre aux questions sus-citées, nous adopterons une approche constructiviste. Autrement dit, nous nous inscrirons dans le paradigme épistémologique constructiviste. Ainsi nous partons des hypothèses suivantes :

H1 : un SMI efficace est développé par CATEL ;

H2 : une démarche d'amélioration continue existe et génère des résultats.

Pour vérifier ces hypothèses, nous structurerons notre travail en deux parties : la première, cadre théorique axé sur la présentation des concepts, regroupe deux (02) chapitres et la seconde, cadre empirique orienté vers l'application des notions théoriques, est constituée d'un chapitre.

Comme signalé, la première partie, subdivisée en deux (02) chapitres, traitera de l'étude théorique du thème. Ainsi, le premier chapitre sera affecté au système de management intégré. La première section présentera les atouts occasionnés par la mise en place d'un SMI et la seconde section, abordera les fondements du système, à savoir la structure HLS et les approches du SMI définies par les normes le régissant. Le second chapitre apportera des éléments de réponses aux notions de performances d'un SMI. Ce dernier est structuré en deux sections ; la première section sera consacrée à l'éclaircissement des notions de performance et la seconde exposera les lignes directrices de l'audit d'un système de management selon la norme ISO 19011 : 2018.

La seconde partie, abordera le troisième chapitre qui sera consacré à l'audit des performances du SMI de CATEL. La première section présentera l'entreprise et son organisation et la deuxième exposera les travaux d'audit effectués sur le terrain, leurs résultats et la conclusion d'audit.

CHAPITRE 1 :
Systeme de management intégré (SMI)

Introduction

En général, le système de management intégré (SMI) regroupe trois (03) systèmes de management différents en un seul. Il s'agit des systèmes de management : de la qualité (SMQ), de l'environnement (SME) et de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST). Pour le SMQ, il est question d'anticiper et d'identifier les besoins des clients et les traduire en exigences, pour ensuite mesurer leurs satisfactions et ce, une fois servis¹. Quant au SME, il détermine et maîtrise site par site, l'ensemble des pollutions générées par les activités industrielles desdits sites². Par contre, le SMSST exige d'identifier tous les phénomènes dangereux et nocifs pouvant impacter la santé et la sécurité des travailleurs³. Auquel cas, il faut planifier des actions de prévention.

Ces trois (03) systèmes regroupés en un seul, reprend l'ensemble des exigences des normes suscitées. En effet, le système de management de la qualité est régi par les normes de la série ISO 9000, celui de l'environnement par les normes de la série ISO 14000 et celui de la santé et de la sécurité au travail par la norme ISO 45001 ou le référentiel OHSAS 18001. Le système de management intégré recouvre le mode fonctionnement de chacun des systèmes sans retoucher à leurs spécificités.

L'objectif visé par cette intégration est l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise, à laquelle sont rattachés des objectifs de développement durable et d'éthique sociale.

Ainsi, nous pouvons définir le SMI comme un système regroupant trois (03) systèmes de management et qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs de performances dans une dynamique d'amélioration continue.

L'on ne saurait pas parler de système de management intégré, sans au préalable faire la lumière sur les concepts suivants : système, management et système de management.

La norme ISO 9000-2015 définit le **système** comme « *un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs* ». En d'autres termes, le système est un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon des règles ou des principes. Il est déterminé par sa frontière (les critères d'appartenance au système), ses fonctions, sa mission (objectifs et raison d'être), ses ressources, et ses interactions avec son environnement c'est-à-dire le type de relation qu'il entretient avec son environnement.

¹ Dr ABOUETTAHIR Rachid, 2013, *Management intégré : qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises Marocaines*, p. 51

² *Ibidem*.

³ *ibidem*

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Le management quant à lui est défini par la norme ISO 9000-2015 comme « *un ensemble d'activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme* ». Par management, l'on entend aussi mise en œuvre de moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il est une somme de gestion et de pilotage. La gestion consiste à mettre en œuvre des ressources de l'entreprise pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Le pilotage est le contrôle des performances d'une organisation grâce aux tableaux de bord.

Ainsi on distingue deux (02) dimensions du management⁴: une dimension technique liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant l'optimisation des ressources et une dimension humaine liée à la nécessité de motivation et de coopération des membres de l'organisme. D'où, le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou leader, d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui assurent conjointement d'une part la coordination efficace et efficiente des activités collectives et d'autre part, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe. Le management est donc une conduite de l'action collective au sein d'une organisation afin d'en assurer l'efficacité et l'efficience.

La norme ISO 9000-2015 définit le système de management comme « *un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisé pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs* ». La logique du système de management a été synthétisée par William Edwards DEMING, laquelle est connue sous le nom de principe PDCA ou roue de Deming. La roue de Deming consiste en une simplification du système de management en quatre (04) phases essentielles qui sont la planification, c'est-à-dire la définition des objectifs (Plan), la mise en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs (Do), la mesure de l'efficacité et de l'efficience de moyens mis en œuvre (Check) et la prise de mesures correctrices en vue d'une amélioration conséquente (Act). Cette roue permet l'amélioration continue du système de management.

Section 1 : Raisons de la mise en place d'un SMI

De nos jours, l'intégration, des trois (03) systèmes de management par les entreprises, est motivée par la volonté de satisfaire aux exigences de leurs différents ordonnateurs en une seule fois. En effet, les entreprises appelées « donneurs d'ordre », dans le cas d'une sous-traitance prescrivent leurs exigences aux sous-traitants et dans l'optique de vérifier que les

⁴ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mmanagement>, 15 octobre 2019 à 12H30

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

conditions de production de ces dernières s'alignent sur leurs exigences, demandent un audit appelé « audit de seconde partie » ou « audit fournisseur ». L'entreprise qui dispose de plusieurs donneurs d'ordre se retrouve donc objet de plusieurs missions d'audit ayant des effets néfastes sur sa compétitivité et sa performance en raison du temps et des ressources que requièrent ces audits. En vue de pallier à tous ces inconvénients, ladite entreprise entamera un processus de certification ISO qui lui permettra en un seul audit de rassurer tous ses partenaires. Au-delà de cet aspect, plusieurs raisons motivent la mise en œuvre d'un système de management intégré.

Les raisons de la mise en place d'un SMI dans une entreprises sont aussi diverses que variées. On retrouve les points communs, les défis à relever et les avantages espérés.

I. Les points communs

Les points communs peuvent être regroupés en ⁵:

- points communs entre les concepts qualité-sécurité-environnement ;
- points communs dans les méthodes et principes d'action ;
- points communs dans les principes de management
- et points communs d'application.

I.1. Les points communs entre les concepts qualité, santé et sécurité et environnement

Nous analyserons d'abord les points communs entre la qualité et la santé et sécurité au travail, ensuite les points communs entre la qualité et l'environnement et enfin ceux entre la sécurité et santé au travail et l'environnement.

I.1.1. Points communs entre qualité et santé et sécurité au travail

De nos jours, il est impossible de dissocier la qualité et la sécurité car ces deux concepts vont de pair. En effet, la qualité d'un produit est liée aux conditions de production et surtout au facteur humain. L'homme est un facteur de production indispensable et la prise en compte de sa santé et de sa sécurité est un facteur de motivation. Or, un travailleur motivé est gage de bons résultats pour l'entreprise. L'homme, ainsi motivé et travaillant dans de meilleures conditions, mettra tout en œuvre pour que la qualité des produits soit assurée. De plus, la non prise en compte de la santé et de la sécurité au travail est source de conflits, d'absentéismes, de tensions internes, de grèves, de révoltes des salariés, de cessations de travail etc. ; toute chose qui

⁵ FROMAN Bernard, GEY Jean-Marc, BONNIFET Fabrice, *qualité sécurité et environnement : construire un système de management intégré*, Paris, éditions AFNOR, 2009, p. 71 à 74

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

influencera négativement la qualité des produits de l'entreprise et même ternira son image de marque.

Dans cette optique, l'entreprise gagnerait à intégrer à son système de management de la qualité, celui de la santé et de la sécurité au travail afin d'obtenir des produits de qualité, tout en mettant le facteur humain au centre de ses intérêts.

I.1.2. Les points communs entre qualité et environnement

La recherche de la qualité des produits conduit souvent l'entreprise à mettre tous les moyens en œuvre pour atteindre son but. Ainsi, elle utilisera des produits chimiques qui dégagent des produits toxiques, des emballages nuisibles à l'environnement, ou déversera dans la nature des déchets destructeurs de l'environnement etc. Qu'en est-il alors de sa responsabilité environnementale?

En poursuivant la qualité, l'entité ne doit pas négliger l'environnement duquel elle fait partie car le non-respect des recommandations de la norme ISO 14001 peut avoir des conséquences graves sur sa survie. En effet, elle perdra non seulement ses clients, du fait de sa mauvaise réputation car consommer des produits d'une telle entreprise serait l'encourager à détruire davantage l'environnement et aussi ses partenaires commerciaux comme les fournisseurs et les institutions financières.

Le système de management de la qualité est encore plus performant lorsqu'il prend en compte celui de l'environnement en anticipant, dès la conception des produits, leurs conséquences sur l'environnement ; d'où la volonté de les intégrer.

I.1.3. Les points communs entre sécurité et environnement

Il est primordial pour l'entité de prendre en compte la sécurité de ses salariés à l'interne mais elle ne doit pas oublier qu'elle est également un acteur social. En effet, l'entreprise doit veiller en tant qu'acteur social à ce que ses activités ne mettent pas en péril la sécurité du public. Un accident au sein d'un organisme peut générer des conséquences graves sur la santé des travailleurs, de la population et sur l'environnement. L'exemple de l'incendie de l'usine de Lubrisol à Rouen est édifiant. On retrouve toutes les pollutions suscitées : déchets chimiques et métalliques nuisibles à l'environnement, rejets de fumées toxiques pour la population et pour la faune, retombées de particules fines dangereuses pour la flore. Un lien étroit existe entre les deux systèmes. Le système de management de la santé et sécurité au travail doit, non seulement protéger les acteurs internes de l'entreprise, mais aussi ceux externes.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

I.2. Les méthodes et les principes d'actions

Qu'il s'agisse du management de qualité, du management de la santé et de la sécurité au travail, ou de celui de l'environnement, les normes ISO 9001-2015, 45001-2018 (référentiel OHSAS-BS2007), 14001-2015 recommandent des dispositions similaires pour leurs mises en œuvre et leurs fonctionnements. Chaque système fonctionne sur la base de l'approche processus, de l'approche par les risques et du cycle PDCA. Ainsi, pour mettre en œuvre un système de management de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement, il faut entre autres la connaissance du contexte de l'organisation, l'engagement de la direction vis-à-vis du système de management, la mise en œuvre des moyens, la planification des activités du système, l'audit, la revue de la direction etc.

Ces similitudes conduisent les organismes à s'orienter vers l'intégration de ces trois (03) systèmes afin de mieux les gérer dans leurs applications au sein de l'organisme.

I.3. Les principes communs de management

Les systèmes de management de la qualité, de la santé et sécurité au travail, et de l'environnement disposent des mêmes principes de management. En effet, pour répondre aux exigences des normes, il faut un engagement de la direction dans la planification et dans la mise en œuvre des moyens pour l'atteinte des objectifs de chaque système de management. L'organisme va donc faire face à une redondance dans la mise en œuvre de chaque système et un manque de coordination entre les responsables, car il va devoir utiliser les mêmes principes pour la qualité avec des responsables qualité, pour la santé et la sécurité avec des responsables santé et sécurité et pour l'environnement avec des responsables environnement.

L'intégration est donc une solution pour assurer une bonne mise en pratique des trois (03) systèmes et éviter les redondances

I.4. Les points communs d'application

La finalité de tout organisme est l'atteinte des objectifs. Pour y arriver, il doit mettre en pratique les exigences de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'environnement. Il appartient à l'entreprise de les coordonner pour que chaque décision qu'elle prend ne mette pas à l'écart les exigences de l'un au profit de l'autre.

Pour cela, l'intégration permettra de mieux les gérer de façon efficace.

II. Défis à relever

Les entreprises, de nos jours, font face à divers défis à relever, condition sine qua non de leur pérennité.

II.1. Complexification des marchés et prolifération de l'arsenal réglementaire

Le premier défi à relever est celui de leur survie face à la complexification des marchés due aux exigences de la clientèle et de la société civile et à la prolifération de l'arsenal réglementaire. En effet, dans ce contexte de mondialisation et de rude concurrence, toute entreprise qui veut se maintenir sur son marché et se développer se doit de satisfaire à toutes les exigences majeures de la clientèle. Ces exigences se résolvent en la qualité du produit ou du service acheté, en la qualité du service rendu au client, en la qualité du service après-vente (SAV), au coût d'utilisation du bien acquis, en la prise en compte de la préservation de l'environnement c'est-à-dire au respect des normes environnementales. Les exigences de la société civile se résolvent en grande partie au respect et à la sauvegarde de l'environnement.

La prolifération de l'arsenal réglementaire a pour but la protection des intérêts des clients, de la société civile et de toutes les autres parties prenantes. Par arsenal réglementaire, il convient d'entendre législations et réglementation du travail, autres lois et règlements du pays, normes relatives au secteur d'activité, normes internationales tels que les séries ISO (International Organization for Standardization), les séries ISA (International Standards on Auditing), le référentiel OHSAS (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series) et le Codex Alimentarius et toutes normes existantes auxquelles sont soumises les entités économiques. Ces normes ne sont pas obligatoires. Toutefois, des textes de lois peuvent les rendre obligatoires. En exemple, nous pouvons citer les relations Chine – UE (Union Européenne). L'EU exige le respect par les entreprises chinoises des normes sociétales et environnementales universelles.

II.2. Concurrence accrue et évolutions technologiques

Le second défi est lié à la concurrence accrue et aux évolutions technologiques qui conduisent toutes les entreprises à investir dans les recherches et développements et à réfléchir sur les moyens de disposer des avantages concurrentiels et de les conserver. C'est dans cette optique que les entreprises, par l'intégration de leurs systèmes de management, visent l'optimisation des coûts et ainsi l'amélioration de leur performance globale.

III. Avantages espérés

L'intégration des différents systèmes de management par les entités économiques, bien que motivée par les défis à relever, est aussi incitée par les avantages qu'elle produirait. Du nombre de ces avantages l'on distingue :

III.1. La satisfaction simultanée des exigences des parties prenantes

Les parties prenantes du SMI d'une entreprise sont nombreuses et peuvent être regroupées en sept (07) catégories⁶ qui sont :

- les clients ;
- le personnel de l'entreprise ;
- les actionnaires ou propriétaires ;
- la société civile ;
- les administrations ou pouvoirs publics ;
- les fournisseurs prestataires et sous-traitants
- et les assureurs.

Ces parties prenantes présentent chacune des exigences et des interactions différentes les unes des autres (voir le tableau 1 p. 19).

III.1.1. Les clients

La clientèle constitue la principale partie prenante du fait que le SMI vise la satisfaction de ses exigences. Ses exigences ne se limitent pas à la qualité des produits mais intègrent celles concernant la santé, la sécurité et l'environnement.

- En matière de qualité, les exigences des clients sont essentiellement liées à la qualité des biens et services offerts, raison pour laquelle il est important pour l'entreprise de connaître ses clients pour mener une politique adéquate d'anticipation et d'identification de leurs besoins. Il est donc essentiel d'intégrer les intérêts de la clientèle aux valeurs, à la politique et à la planification stratégique de l'entreprise, d'intégrer leurs besoins à la conception des biens et services et de piloter les processus selon les critères de satisfaction de la clientèle. L'entité qui met en place un SMI se doit de s'enquérir du niveau de satisfaction de

⁶ FROMAN Bernard et al. op. cit., p.159 à 174

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

sa clientèle et de prendre en compte ses réclamations afin d'améliorer les produits qu'elle offre.

- Au sujet de la sécurité, il faut distinguer deux (02) types d'exigences de la part du client. D'une part, l'on distingue la sécurité concernant le produit, ce qui s'inscrit dans les exigences de qualité et d'autre part l'on distingue les exigences concernant la sécurité et la santé au travail pour préserver les compétences du personnel acquises par des investissements fort coûteux tant en temps, qu'en formations terrains et académiques. Un personnel stable et compétent permet à l'entreprise de fournir en permanence un produit conforme aux exigences de ses clients.
- Quant à l'environnement, les exigences de la clientèle sont également de deux (02) types à savoir les exigences du client lui-même, regardant sur la protection et la sauvegarde de l'environnement et les exigences dues au fait que le client soit lui-même tenu au respect des normes environnementales notamment lorsqu'il est une personne morale.

En somme, la satisfaction des besoins de la clientèle est une condition fondamentale de sa fidélisation du fait qu'elle compare la qualité des biens et des services offerts ainsi que le niveau de satisfaction procuré par l'entreprise à ceux des concurrents.

III.1.2. Le personnel

Face au SMI, le personnel a deux (02) statuts distincts l'un de l'autre. Le premier statut est celui de l'acteur et le second, celui de la partie prenante.

- En ce qui concerne le statut de l'acteur, l'on peut affirmer que le personnel est à la fois plus impliqué et motivé lorsqu'il s'agit de la sécurité et la santé au travail vu qu'il en est le principal concerné et lorsqu'il s'agit de l'environnement que par la qualité des biens et services offerts par l'entreprise. Ainsi, les exigences du personnel sont plus centrées sur la santé et sécurité au travail du fait que cela l'engage personnellement et sur l'environnement, du fait qu'il est citoyen et membre de famille. La dégradation de l'environnement aura également un impact sur lui et les siens, raison pour laquelle, il en fait une priorité. Pour ce qui est de la qualité, il est préconisé de le motiver afin qu'il exploite son plein potentiel aux réalisations des tâches de production. Les principales interventions du personnel sont les suivantes :
→ la définition et la mise en pratique avec l'encadrement des modes d'organisation et de travail ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- l'identification et la prévention des risques de dysfonctionnements ;
- l'enregistrement des défaillances et l'identification de leurs causes ;
- l'amélioration des processus et la rédaction des procédures et modes opératoires.
- Quant au second statut du personnel, celui de la partie prenante, l'on comprend que les dispositions règlementaires en matière de santé et de sécurité au travail, visent à la satisfaction du personnel par la prise en compte de son épanouissement au travail et de son bien-être. Ainsi plusieurs entités s'organisent afin de surveiller et de permettre la satisfaction de ces exigences. Du nombre de ces organismes, l'on compte :
 - les syndicats des travailleurs qui sont internes à l'entreprise et qui luttent pour l'amélioration des conditions de travail par la prise en compte des besoins du personnel et de ses réclamations ;
 - le médecin du travail qui peut être membre du personnel de l'entreprise. Il veille à la santé des travailleurs et au respect des normes d'hygiène sur les sites de production et dans les bureaux ;
 - l'inspection de travail qui est un organe étatique, externe à l'entreprise et qui est en droit de faire des contrôles inopinés pour contrôler l'application des lois et règlements.

En somme, pour garantir la motivation et l'implication effective du personnel, l'entité économique se doit de satisfaire à ces exigences sur le plan de santé et sécurité au travail. Les exigences du personnel peuvent être listées comme suit :

- ✓ la prise en compte de leur suggestion pour la maîtrise des risques ;
- ✓ la protection de l'environnement et la sécurité sur le lieu de travail ;
- ✓ l'amélioration des conditions de travail ;
- ✓ des efforts consentis par le staff administratif en matière d'équité sociale ;
- ✓ la reconnaissance des efforts qu'ils fournissent au travers par exemple de prime de reconnaissance, les rémunérations intéressements et de promotions
- ✓ et le développement de leurs compétences et employabilité par des formations.

III.1.3. Les actionnaires ou propriétaires

Les actionnaires ou propriétaires de l'entreprise sont plus intéressés par le rendement financier que par l'aspect économique. Mais, conscients que de meilleurs rendements financiers sont le résultat d'une somme d'efforts consentis en management, ils consentent à s'impliquer

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

dans la gestion de leur entreprise par la prise de décision telle que celle de recourir aux certifications ISO ou de réaliser une intégration de leurs différents systèmes de management. A cet égard, ils ont des exigences qui peuvent se lister comme suit :

- **la maîtrise des fournisseurs et prestataires.** Par prestataires, il convient d'entendre sous-traitants et certains partenaires. Les actionnaires sont regardants sur la qualité des produits et services fournis par leurs prestataires du fait que ces derniers sont des éléments déterminants de la performance de leur entité et de son image. Par maîtrise des fournisseurs, il faut comprendre une exigence en termes de maîtrise de leurs forces de négociation ;
- **la maîtrise des impacts financiers.** Comme déjà signalé, les actionnaires ou propriétaires sont plus attachés au profit, du fait qu'il représente leurs rémunérations ;
- **la sécurité des installations et la préservation du capital humain,** conditions indispensables à la réalisation de profits. Les actionnaires exigent du management de l'entreprise la préservation des ressources, toute chose que le SMI cherche à satisfaire ;
- **la motivation du personnel :** parmi les exigences des actionnaires figure la motivation du personnel. Un personnel démotivé est source de pertes de performances et par conséquent source de pertes financières. Le SMI se propose de répondre à cette exigence des propriétaires de l'entreprise ;
- **la pérennité de l'activité, le retour sur investissement et l'image de marque :** avoir une bonne image est incontournable pour une entité qui se veut pérenne. Le retour sur investissement est pour toute entreprise un objectif fondamental dont la non-atteinte permanente peut être cause de liquidation et cessation de paiement.

Les principales interactions des propriétaires ou actionnaires de l'entreprise avec le système de management intégré se résument aux relations avec le staff dirigeant de l'entreprise. En effet, il revient à ces derniers de convaincre les actionnaires sur le bien-fondé des certifications et de la mise en place d'un système de management intégré.

III.1.4. La société civile

Par société civile, il faut comprendre le groupe de ménages, de riverains, de scientifiques, des médias, d'élus locaux, de parlementaires, d'association et d'ONG. Les exigences de la société civile sont de divers ordres mais peuvent être regroupées en deux (02) grandes catégories à savoir :

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- les exigences en matière de maîtrise de risques qui sont la préservation du cadre de vie, la réduction des nuisances, la sécurité des populations et la traçabilité des matières. La traçabilité des matières est une exigence de la société civile vis-à-vis de la qualité. la préservation du cadre de vie et la réduction des nuisances sont, quant à elles, des exigences vis-à-vis de la santé et de la sécurité au travail. Enfin la sécurité des populations est une exigence vis-à-vis de la politique environnementale de l'entreprise. le SMI a ainsi pour objectif, la satisfaction simultanée de ces exigences ;
- les exigences de la société civile en matière de performances économiques de l'entreprise se résument à la confiance à attribuer :
 - ✓ aux produits et services de ladite entreprise pour ce qui est du management de la qualité ;
 - ✓ au commerce équitable pour la gestion financière et
 - ✓ à la citoyenneté de l'entreprise, qui se traduira par une répartition adéquate des revenus dont une partie sera destinée à la société civile, pour ce qui est de l'efficacité de l'organisation.

Ces exigences sont dues aux risques déjà produits en matière de sécurité et de santé au travail, en matière de qualité des produits et de dégradation environnementale et, à la volonté d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Les interactions de la société civile avec le SMI de l'entreprise divergent selon la catégorie concernée. En effet, les interactions des ONG seront différentes de celles des médias. Les associations auront pour interaction avec l'entreprise, la sensibilisation de l'opinion publique sur des thèmes tels que les rejets de gaz à effets de serre, la pollution générée, raison pour laquelle il est important pour l'entreprise d'entretenir avec elle une coopération étroite.

III.1.5. Administrations ou pouvoirs publics

La satisfaction des exigences des pouvoirs publics par le SMI demeure un objectif principal du fait qu'il a pour mission de faire appliquer les lois. La satisfaction des pouvoirs publics réside dans le respect des lois et règlements. Leurs exigences sont les suivantes :

- **la traçabilité des opérations** : afin d'obtenir une assurance sur la qualité des produits et services de l'entité économique, les pouvoirs publics exigent comme éléments probants que ses opérations soient toutes enregistrées et facilement accessible lors des inspections ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- **le respect de la réglementation sur la protection de l'environnement** pendant le cycle de vie du produit et le respect de la réglementation sur la préservation de la collectivité. Cette exigence a pour but la protection de l'environnement et la sécurité au travail ;
- **le respect de la réglementation en matière du droit de travail** : cette exigence vise l'épanouissement du personnel au travail, sa santé et l'amélioration des conditions de travail ;
- **la prise en compte du principe de précaution, la contribution à la richesse nationale et la bonne gouvernance d'entreprise**. Telles sont les exigences des pouvoirs publics pour ce qui est des performances économiques de l'entité. Toute entité économique a l'obligation de participer à la richesse nationale par le paiement des taxes et impôts.

L'interaction principale des pouvoirs publics avec l'entreprise en ce qui concerne le SMI est l'application de textes réglementaires visant à assurer la qualité des produits et services de l'entreprise, sa participation à la richesse nationale. Ils veillent à la sécurité et à la santé au travail, améliorent les conditions de travail, et garantissent le commerce équitable et la protection de l'environnement.

III.1.6. Les fournisseurs, prestataires et sous-traitants

Les exigences des fournisseurs et sous-traitants sont de divers ordres. On distingue en premier lieu l'homologation et la formalisation des modes de contrôle. Par homologation, il faut comprendre, certification de la conformité d'un produit à une norme ou une réglementation. La formalisation des modes de contrôle permet aux sous-traitants, aux prestataires de savoir à quels types de contrôle s'attendre, d'en connaître les différentes étapes et de s'y préparer. Elle leur permet également de gagner en temps et donc en efficacité, le temps étant une contrainte non négligeable dans la production de biens et dans le gain de productivité. Ne dit-on pas que le temps c'est de l'argent ? Ces exigences sont liées à l'assurance qualité dans la gestion des risques.

En second lieu, l'on distingue la planification, la gestion et la coordination rigoureuse des interventions en ce qui concerne le contrôle par le donneur d'ordre du respect des normes environnementales, de celles de la santé et sécurité des travailleurs. En effet, des contrôles abusifs peuvent être source de conflits et la mauvaise coordination des contrôles, cause de pertes considérables de temps et d'efficacité.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

On distingue également parmi les exigences des prestataires, sous-traitants et fournisseurs de l'entreprise, une formalisation des exigences déontologiques pour sa gestion du personnel et la leur.

Les interactions des fournisseurs avec l'entreprise en ce qui concerne le SMI sont d'une part, de fournir des biens de qualité car il est certain que la qualité de la matière première est un déterminant essentiel des produits fabriqués et d'autre part, le partage de leurs connaissances par leur intégration dans les processus de conception et de développement des entreprises clientes. En effet, nous sommes dans une ère dans laquelle il est difficile à une entreprise de maîtriser, à elle seule, toutes les interactions des fournitures entrant dans la conception de ses produits.

La notion de partenariat nécessite également des fournisseurs, une extension des critères d'achats. L'on ne se limite plus aux considérations techniques mais l'on prend en compte la traçabilité des matières premières, la sécurité d'utilisation, la valorisation-recyclage post-utilisation du produit final, l'acquisition des composants de bases respectant les conditions de commerce équitable avec les fournisseurs originels, la protection des écosystèmes pendant la phase de fabrication.

III.1.7. Les assureurs

Par assureurs, il faut comprendre les compagnies d'assurances. Les assureurs ont des exigences de divers ordres. On distingue comme première exigence en matière de maîtrise des risques pour l'assurance qualité, la réduction des défauts des produits.

Les assureurs exigent également des entreprises qu'elles déterminent les risques. Ainsi, ils exigeront du management de l'entreprise la détermination des risques environnementaux et des risques sécuritaires et de santé. En effet la prime d'assurance est fonction du niveau de risque à couvrir par la compagnie d'assurance.

En matière de gestion du personnel, ils exigeront de l'entreprise, la formation du personnel à la prévention des risques sur leur santé et sécurité.

En matière de performances économiques de l'entité, leurs exigences seront essentiellement la maîtrise du risque sur produits et sur activités, la maîtrise du risque de change en ce qui concerne la gestion financière.

En définitive, les exigences des assureurs sont centrées sur l'efficacité du management des risques.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Les interactions des assureurs avec l'organisme sont la perception des primes d'assurances et l'accompagnement de l'entreprise dans la couverture de ses risques et dommages.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Tableau 1: Récapitulatif parties- prenantes du SMI et leurs exigences

	Maîtrise des risques			Respect des exigences sociales		Performance économique		
	Assurance qualité	Environnement	Sécurité	Hygiène Santé /	Gestion RH	Management Qualité	Gestion financière	Efficiency
Clients	Conformité produit et prise en compte des exigences clients.	Respect de l'environnement à la fabrication et à l'usage du produit.	Sécurité d'usage du produit.	Information sur l'usage des produits	Implication du personnel	Ecoute des besoins et attentes	Maîtrise des coûts et des prix	Innovations
Personnel	Prise en compte des suggestions	Protection de l'environnement sur le lieu de travail.	Sécurité sur le lieu de travail.	Conditions de travail	Equité sociale	Reconnaissance des efforts	Rémunération intéressement	Développement des compétences et de l'employabilité
Actionnaires / Propriétaires	Maîtrise des fournisseurs et prestataires	Maîtrise des impacts financiers.	Sécurité des installations / Maîtrise des impacts financiers.	Préservation du capital humain	Motivation du personnel	Pérennité de l'activité	Retour sur investissement	Image de marque
Société civile	Traçabilité des matières	Préservation du cadre de vie et	Sécurité des populations	respect du droit social	Ethique	Confiance	Commerce Equitable	Citoyenneté de l'organisme

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Administration Pouvoirs publics	Tracabilité des opérations	réduction des nuisances	Respect de la réglementation et de l'environnement pendant le cycle de vie du produit	Respect de la réglementation / Préservation de la collectivité	respect de la réglementation en matière de droit du travail	Planification, gestion et coordination rigoureuse des interventions.	Respect de la réglementation en matière de droit du travail	Prise en compte du principe de précaution	Contribution à la richesse nationale	Gouvernance d'entreprise		
Fournisseurs prestataires sous- traitants	Homologation/ Formalisation des modes de contrôle.	Planification, gestion et coordination rigoureuse des interventions.	Planification et coordination rigoureuse des interventions	Planification et coordination rigoureuse des interventions	Planification, gestion et coordination rigoureuse des interventions.	Formalisation des exigences déontologiques	Formalisation des exigences déontologiques	Benchmark	Rémunération équitable	Partenariat		
Assureurs	Réduction des défauts de produits.	Détermination des risques environnementaux	Détermination des risques	Détermination des risques sanitaires	Détermination des risques sanitaires	Formation du personnel à la prévention.	Formation du personnel à la prévention.	Maîtrise du risque produits / activités	Maîtrise du risque de change	Management du risque		

Source : C. Virmaux, iSpé2m, ICMS (Instrumentation, Contrôle et Management des Systèmes), 3 novembre 2017

III.2. Autres avantages espérés

L'entreprise qui met en place un SMI, espère bénéficier de plusieurs autres avantages parmi lesquels :

- **la formalisation des systèmes** : la mise en place d'un SMI nécessite constamment un système documentaire bien défini. Il peut arriver que dans un organisme, il existe un système de management informel c'est-à-dire, non organisé et donc ne disposant pas de procédures documentées. Dans cet organisme, les systèmes de management de santé et sécurité et d'environnement existent mais pas de façon formelle. Le SMI se présentera alors, comme un outil de formalisation de ces systèmes de management ;
- **l'amélioration de la communication interne et externe** : les exigences des normes ISO afférentes au SMI préconisent la détermination des besoins de communication interne et externe pertinents prenant en compte les sujets de communication, leurs moments, les interlocuteurs et la manière de communiquer ;
- **l'équilibre des objectifs contradictoires et l'élimination des responsabilités et relations conflictuelles** : dans un système de management séparé, il peut arriver que le SMQ poursuive des objectifs qui ne sont forcément en cohérence avec ceux des autres systèmes. Le SMI se présentera comme un élément qui coordonnera et orientera les trois (03) systèmes vers une seule et même direction. Il permettra ainsi d'éliminer les décisions contradictoires et donc les relations conflictuelles entre responsables et salariés œuvrant dans les différents systèmes de management ;
- **la réduction de la reproduction des efforts et celle des coûts et risques** : la réduction de la reproduction des efforts permettra une exécution optimale des tâches, réduisant ainsi les coûts et risques et augmentant la rentabilité de l'entreprise ;
- **la facilitation de la formation et de la sensibilisation** : les normes ISO 9001-2015, 14001-2015 et 45001-2018 prévoient en leur article 7.2, que l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant sous son contrôle un travail qui a une incidence sur les performances et sur sa capacité à satisfaire à ses obligations de conformité. Il doit également s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée et déterminer les besoins de formation liés à ces aspects et à son système de management. Le cas échéant, il doit mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions. Dans cette vision, le SMI permettra

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

aux salariés d'être formés et sensibilisés non seulement sur la qualité, mais aussi sur leur santé et sécurité au travail et sur l'environnement du fait qu'il est une intégration de ces trois (03) notions. Donc, on ne peut pas être formé et sensibilisé à un de ces systèmes de management sans avoir des connaissances sur les deux (02) autres.

SECTION 2 : Fondamentaux du système de management intégré

Comme déjà signalé, le SMI est constitué des SM de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001) et de la santé et sécurité au travail (OHSAS 18001 ou ISO 45001). Chaque système est régi par une norme différente. L'ISO définit la norme comme «*un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*».

Les normes ISO régissant les différents systèmes de management pouvant être appliquées dans une entité économique ont été repensées selon la structure HLS qui, offre un cadre commun constitué de dix (10) paragraphes et ce, pour faciliter leurs usages, leurs cohérences et les rendre plus efficaces et efficientes. Les trois (03) normes ISO du SMI qui sont ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement et ISO 45001 pour la santé et sécurité au travail ne font pas exception, en ce sens qu'elles sont rédigées suivant le cadre commun HLS. Alors, posons-nous la question suivante : qu'est-ce que la structure HLS et quel est le cadre commun des normes ?

I. Structures HLS

I.1. Généralités

HLS est l'acronyme de « High Level Structure » qui signifie en français « structure de haut niveau ». La HLS⁷ est une structure universelle des normes de management. Par HLS, il convient d'entendre cadre afférant aux systèmes de management qui définit pour les normes les régissant des termes communs, des notions communes et un chapitre commun. Cette structure a été pensée et adoptée par l'organisation internationale de normalisation (ISO) en 2012, qui la veut à la fois applicable aux nouvelles normes et aux révisions futures des normes déjà existantes. Elle poursuit plusieurs objectifs parmi lesquels nous distinguons les suivants :

- fournir un cadre commun d'exigences cohérentes entre elles, afin de faciliter leur intégration dans le système de management intégré et ainsi répondre au défi d'élimination, dans les entités économiques, des managements concurrentiels, des conflits de décisions et des objectifs contradictoires entre différents systèmes de management pratiqués ;

⁷ : <https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure/>, 25 aout 2019 à 22h30

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- faciliter la lecture des exigences en les structurant selon le principe de l'amélioration continue ;
- refléter les changements dans des environnements complexes, dynamiques et fortement exigeants ;
- se concentrer sur la gestion efficace des processus pour la réalisation des résultats escomptés ;
- enfin faciliter l'atteinte des objectifs de développement pérenne des entités économiques.

Les principaux concepts et avantages de la structure HLS peuvent être répertoriés comme suit :

- l'approche systématique de la gestion du changement ;
- l'application de l'approche par les risques ;
- l'augmentation de la performance durable de l'organisme par la mise en évidence d'une compréhension globale du contexte de l'entreprise et par l'identification des parties prenantes ;
- l'intégration du système de management dans les processus métiers ;
- la compatibilité accrue entre les normes ;
- la simplification des normes ;
- l'intégration des normes dans un système de management simplifié ;
- l'efficacité accrue du développement des normes pour les comités techniques.

Le cadre proposé par la HLS se structure en dix (10) paragraphes dont les trois (03) premiers sont généraux et sans exigences et les sept (07) restants contenant les exigences s'intègrent au modèle PDCA de William Edwards Deming selon la roue appelée « roue de Deming ». Les dix (10) articles sont les suivants :

1. domaine d'application ;
2. références normatives ;
3. termes et définitions ;
4. contexte de l'organisme ;
5. leadership ;
6. planification ;
7. soutien ;
8. fonctionnement ;

9. évaluation des performances ;
10. amélioration.

Il faut retenir que tous ces paragraphes sont présents dans chaque norme de système de management mais chaque norme introduit ses propres notions et exigences supplémentaires en particulier pour l'article 8, axé sur les activités opérationnelles.

I.2. Cadre spécifique

I.2.1. ISO 9001 : 2015

La norme ISO 9001 est intitulée « systèmes de management de la qualité – exigences » en anglais « quality management systems – requirements ». Comme l'indique son intitulé, elle contient les exigences afférentes au système de management de la qualité. Parue pour la première fois en 1987, elle a connu plusieurs révisions et elle est aujourd'hui à sa cinquième révision parue en 2015. Ainsi l'on distingue l'ISO 9001 : 1987, l'ISO 9001 : 1994, l'ISO 9001 : 2000, l'ISO 9001 : 2008 et enfin l'ISO 9001 : 2015. Chaque révision est porteuse d'améliorations. Ainsi le passage de l'ISO 9001 : 2008 à celui de 2015 s'explique par :

- l'adoption d'une structure révisée ;
- l'adaptation des principes de management de la qualité révisés ;
- l'adaptation de nouveaux concepts.

Comme indiqué dans la norme ISO 9001 : 2015 (avant-propos, dernier alinéa), cette édition remplace et annule la quatrième qui devient donc caduque, obligeant ainsi les entreprises et organismes certifiés à se mettre à jour. Ainsi, les prochaines certifications des SMQ se feront sous la dernière édition, c'est-à-dire celle de 2015.

Il faut retenir que l'adoption d'un système de management de la qualité par les dirigeants d'une entreprise traduit leur volonté de pérenniser les activités de l'organisme et améliorer ses performances globales.

Selon la dernière édition de la norme ISO 9001, le management de la qualité repose sur sept (07) principes⁸ qui sont :

- orientation client ;
- le principe de leadership ;
- le principe de l'implication du personnel ;

⁸ISO 9000 : 2015, article 2.3 p. 3 à 9

- le principe de l'approche processus ;
- le principe d'amélioration ;
- le principe de prise de décision fondée sur des preuves ;
- le principe du management des relations des parties intéressées.

I.2.1.1. Domaine d'application

Les destinataires de la présente norme sont tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit du fait que les exigences spécifiées sont génériques.

I.2.1.2. Références normatives

Dans le cas de l'ISO 9001 : 2015, le document indispensable à son application est l'ISO 9000 : 2015 (systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire en anglais quality system management – Fundamentals and vocabulary) dans son intégralité ou non.

I.2.1.3. Termes et définitions

Il s'agit d'une liste de définition à connaître pour une application adéquate et une compréhension claire de la norme. Ces définitions reprennent les termes communs tels que système, organisme, management et des termes spécifiques à la discipline concernée.

Pour les besoins de la norme ISO 9001, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015 s'appliquent.

I.2.2. ISO 14001 : 2015

L'ISO 14001 : 2015 est la troisième édition de la norme sur le management environnemental. Sa première édition est parue en 1996, puis révisée en 2004.

L'adoption par les organismes du système de management environnemental est une réponse aux pressions sociales sur le développement durable en termes de protection et préservation de l'environnement et à la volonté des organismes à veiller à un équilibre entre l'environnement et l'économie.

La norme internationale ISO 14001 : 2015 vient donc fournir aux entreprises, un cadre leur permettant de répondre à l'évolution des conditions environnementales et de protéger l'environnement tout en réalisant leurs objectifs socio-économiques.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Le succès d'un système de management environnemental est déterminé par les facteurs suivants :

- l'engagement à tous les niveaux et à toutes les fonctions ;
- l'intégration par la direction du management environnemental dans les processus métier, dans l'orientation stratégique et dans les prises de décisions ;
- la liaison des risques et opportunités environnementaux aux priorités afférentes au métier de l'organisme
- et l'intégration de la gouvernance environnementale dans le système de management global.

Notons que la complexité du système de management environnemental diffère d'un organisme à un autre. Cette divergence est due au fait que la complexité du système dépend en grande partie :

- du domaine d'application du SME ;
- du contexte de l'entreprise ;
- de la nature des activités, de celle des produits et services offerts par l'entreprise ;
- des aspects environnementaux de l'entreprise ;
- des impacts environnementaux associés ;
- et des obligations de conformité.

I.2.2.1. Domaine d'application

Les destinataires de la présente norme sont toute entreprise, quelque soit sa taille, son type et sa nature qui détermine qu'elle a les moyens soit de maîtriser, soit d'influencer les aspects environnementaux de ses activités, de ses produits et services tout en tenant compte d'une perspective de cycle de vie.

En effet, la norme est applicable aux aspects environnementaux des activités, produits et services du dit organisme. Cette norme est applicable dans sa totalité ou en partie pour améliorer le management de l'environnement de façon systématique.

I.2.2.2. Références normatives

Il faut retenir qu'il n'existe aucune référence normative pour l'ISO 14001 : 2015, ni datée, ni non datée. Cela signifie que l'on a besoin d'aucune autre norme pour la compréhension ou la mise en œuvre de la présente norme.

I.2.2.3. Termes et définitions

L'ISO 14001 version 2015, définit de nombreux termes afférents à divers concepts, à savoir les:

- termes relatifs à l'organisme et au leadership ;
- termes relatifs à la planification ;
- termes relatifs au support et à la réalisation des activités opérationnelles ;
- termes relatifs à l'évaluation et l'amélioration des performances.

Parmi ces termes et définitions, nous choisirons ceux que nous jugeons être les plus pertinents pour notre travail tout en écartant ceux qui avaient déjà été définis et ceux qui le seront dans la suite du travail.

I.2.3. ISO 45001 : 2018

L'ISO 45001 : 2018 « système de management de la santé et la sécurité au travail – exigences et lignes directrices pour leur utilisation » est la première édition de la norme. Avant sa parution, le référentiel régissant le système de management de la santé et de la sécurité au travail était l'OHSAS 18001. Ce référentiel sera caduc en 2021. En effet, il a été remplacé par la norme ISO, suite à l'obtention d'un consensus et ce, après de longues années de tractation avec les pays membre de l'ISO. Et, dans un souci d'unification de cadre avec les autres normes ISO et afin de faciliter son intégration aux exigences des autres normes, la structure HLS est adoptée.

Il existe de nombreuses différences, mais le principal changement est que l'ISO 45001 se concentre sur l'interaction entre un organisme et son environnement métier, tandis que le référentiel OHSAS 18001 était axé sur le management des dangers en matière de S&ST et d'autres problèmes internes. En outre, les normes diffèrent sur de nombreux autres éléments :

- l'ISO 45001 répond à une approche processus, alors que le référentiel OHSAS 18001 établit une procédure ;
- l'ISO 45001 est dynamique au niveau de l'ensemble des articles, ce qui n'est pas le cas de l'OHSAS 18001 ;
- l'ISO 45001 tient compte des risques et des opportunités, tandis que l'OHSAS 18001 ne traite que des risques ;
- l'ISO 45001 intègre les points de vue des parties intéressées, ce que l'OHSAS 18001 ne fait pas.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Ces éléments représentent une évolution majeure de la manière dont le management de la santé et de la sécurité est perçu. La S&ST n'est plus traitée isolément. Elle doit être prise en compte dans la perspective de la gestion d'une entreprise saine et pérenne. Cela dit, bien que les deux normes diffèrent dans leur approche, un système de management établi conformément à l'OHSAS 18001 constituera une base solide pour passer à ISO 45001.

L'adoption de cette norme dans un organisme répond aux objectifs de maîtrise des risques et opportunités liés à la santé et sécurité au travail et d'amélioration de ses performances en santé et sécurité au travail. En effet, la présente norme répond à deux préoccupations des entités à savoir :

- l'empêchement de l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail
- et la mise à disposition d'un cadre de travail sûr et sain.

L'objectif poursuivi par cette norme n'est pas seulement la préservation de la santé physique des travailleurs mais aussi leur santé mentale comme, elle ne se consacre pas seulement à la protection des salariés mais aussi à la protection de toute personne pouvant être affectée par les activités de l'entité.

L'ISO 45001 précise que les exigences qu'elle décrit ne suffisent pas à elles seules à garantir un management efficace et efficient de la santé et sécurité au travail. En effet, la réussite du système de management de la santé et sécurité au travail dépend en grande partie du leadership de l'organisme, de l'engagement et de la prise de responsabilité, de l'obligation de la direction de rendre des comptes et de nombreux facteurs parmi lesquels nous pouvons retenir ceux-ci :

- la communication et la consultation et participation des travailleurs et/ou de leurs représentants, si toutes fois ils existent ;
- l'allocation de ressources nécessaires à la réalisation des objectifs escomptés ainsi que le développement, le soutien et la promotion d'une culture favorable aux résultats escomptés du système de management de la santé et sécurité au travail ;
- la compatibilité des politiques de sécurité et santé au travail avec l'orientation et les objectifs stratégiques généraux de l'organisme ;
- l'efficacité du ou des processus mis en place pour l'identification des dangers, la maîtrise des risques ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- l'intégration du système de management de la santé et sécurité au travail dans les processus métiers de l'organisme et la conformité aux exigences légales et réglementaires et autres exigences ;
- l'adéquation des objectifs santé et sécurité au travail avec la politique santé et sécurité au travail.

Le niveau de complexification du système de management de la santé et sécurité au travail dépend des mêmes facteurs que ceux des autres systèmes de management en occurrence celui de la qualité et celui de l'environnement cités plus haut dans les généralités relatives à l'ISO 14001 : 2015

I.2.3.1. Domaine d'application

Le principal apport de l'ISO 45001 : 2018 est de spécifier les exigences relatives au système de management de la santé et sécurité au travail et fournir aux organismes des lignes directrices leur permettant de procurer des lieux de travail sûrs et sains par la prévention des traumatismes et pathologies et par l'amélioration proactive de leur performance en santé et sécurité au travail.

Les destinataires de l'ISO 45001 : 2018 sont toute entreprise voulant œuvrer dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour d'un système de management de la santé et sécurité au travail dans les buts suivants :

- améliorer la santé et sécurité au travail ;
- supprimer les dangers et minimaliser les risques pour son système de management de la santé et sécurité au travail ainsi que pour les défaillances du système ;
- profiter des opportunités en matière de sécurité et santé au travail ;
- remédier aux non-conformités du système de management de la santé et sécurité au travail liées à ses activités.

Il est important de préciser que cette norme n'édicte pas d'exigences relatives à la sécurité des produits et ne s'intéresse pas non plus aux dommages environnementaux hormis les risques pour les travailleurs et autres parties intéressées concernées.

I.2.3.2. Références normatives

Notons que tout comme l'ISO 14001 : 2015, l'ISO 45001 : 2018 ne présente aucune référence normative. On a donc besoin d'aucune autre norme, ni pour sa compréhension, ni pour sa mise en œuvre.

I.2.3.3. Termes et définitions

L'ISO 45001 : 2018 précise dans le même document les termes et définitions qui s'appliquent. Mais à la différence de l'ISO 14001 : 2015, ces termes et définitions ne sont pas regroupés par thème.

Nous ne retracerons que ceux que nous jugeons essentiels pour notre travail tout en écartant ceux qui avaient déjà été mentionnés.

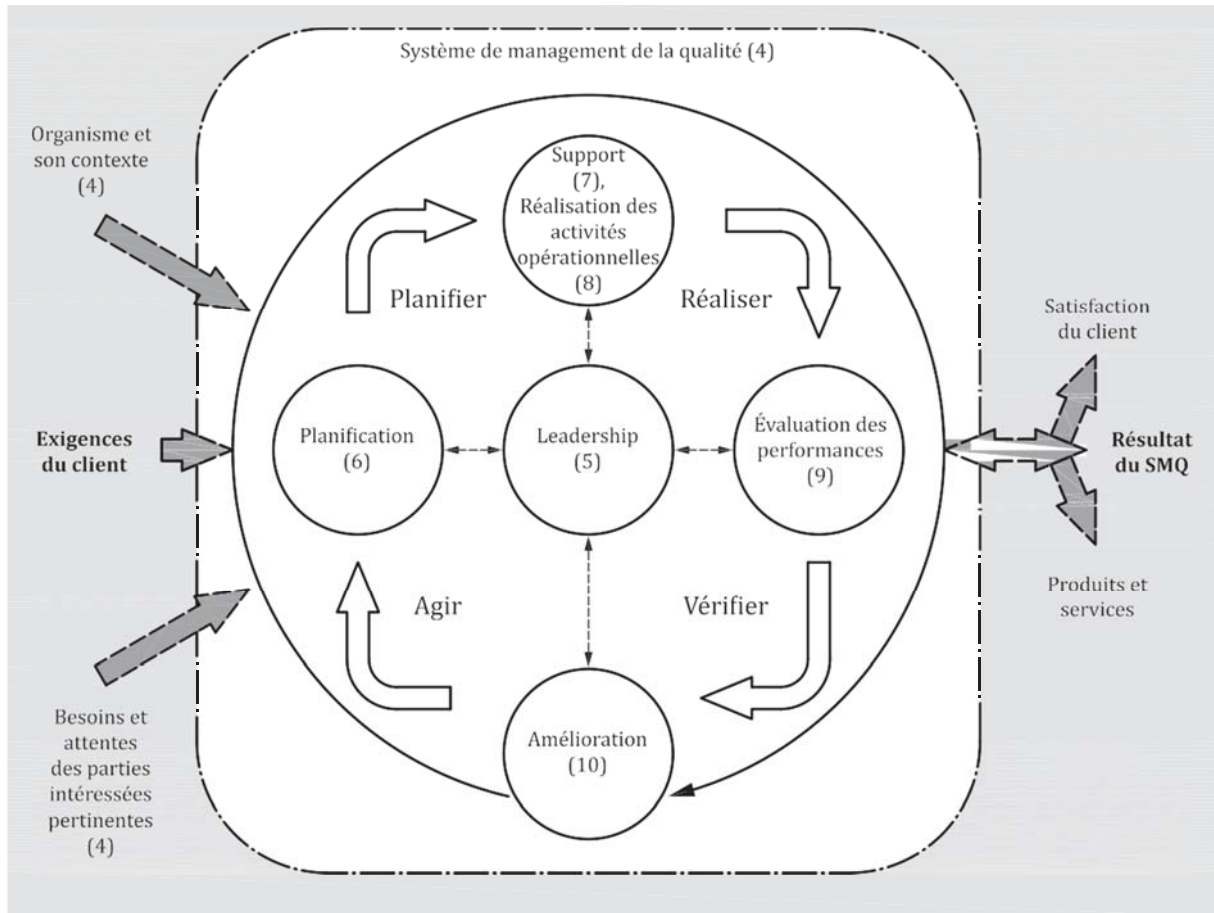
I.3. Cadre commun

Le cadre commun⁹ est constitué des sept (07) autres paragraphes de la HLS, articles qui s'intègrent dans le PDCA. En effet, les articles 4, 5 et 6 c'est-à-dire le contexte de l'organisme, le leadership et la planification constitue le « P » (plan) du processus PDCA. Les paragraphes 7 et 8 à savoir le soutien et le fonctionnement constitue le « D » (do) du processus. L'article 9, évaluation des performances est le « C » (check) du processus et le paragraphe 10, amélioration, représente le « A » (act) du processus. (Voir schéma 1 p. 32).

⁹ Iso 9001 :2015,14001 :2015 et 45001 :2018

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Schéma 1: Cycle PDCA



Source : norme ISO 9001 : 2015 p. ix

Les trois (03) normes autour desquelles se construit notre travail présentent des paragraphes similaires. Les différences qui existent sont dues aux activités et exigences spécifiques de chaque norme. Les plus grandes différences se situent au niveau du huitième paragraphe qui présente les exigences des activités opérationnelles.

I.3.1. Le système de management et son domaine d'application

Les dirigeants doivent avoir une vision globale et optimale du contexte de l'entreprise. Ainsi, les trois (03) normes sus-citées exigent de l'organisme qu'elle détermine, surveille et revoit les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats escomptés des différents systèmes de management constituant le SMI.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

L'article 4 des normes ISO 9001 : 2015, 14001 : 2015 et 45001 : 2018 permet à l'entreprise de déterminer s'il existe un réel lien et une totale adéquation entre la politique (qualité, santé et sécurité au travail et environnement), les objectifs fixés et la vision globale de la direction de l'entreprise à long et moyen terme, soit de trois (03) à cinq (05) ans.

Il faut noter que la compréhension du contexte de l'entreprise est une étape cruciale qui doit être satisfaite avant la conception et la mise en œuvre des différents systèmes de management.

Les trois (03) normes afférentes au système de management intégré exigent de comprendre les besoins des parties intéressées. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les parties prenantes pertinentes dans le cadre des trois systèmes de management et puis, de déterminer leurs exigences.

Par domaine d'application des différents systèmes de management, il faut comprendre leurs limites et applicabilité. Selon l'article 4.3 des normes ISO, la détermination adéquate du domaine d'application des différentes normes doit prendre en compte les enjeux externes et internes, les exigences des parties intéressées pertinentes, les produits et services de l'entreprise et spécifiquement pour l'environnement, de ses unités organisationnelles, fonctionnelles et limites physiques et de son autorité, sa capacité de maîtrise et d'influence.

Afin d'améliorer ses performances de management, économique, environnementale, de santé et sécurité au travail, l'entreprise doit établir, mettre en œuvre et améliorer en continue les processus nécessaires ainsi que, leurs interactions en accord avec les exigences des différentes normes.

I.3.2. Leadership et politique

Par leadership, il est généralement entendu, influence politique, psychologique, sociale etc. d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un groupe ou un autre groupe. Le leader a des compétences personnelles qui lui confèrent une différence et qui lui permettent d'être écouté et suivi par un groupe de personnes.

L'article 5 portant sur le leadership, repris par les différentes normes, édicte les voies et moyens par lesquels la direction d'un organisme doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis des différents systèmes de management.

Les voies et moyens, contenus dans les normes, par lesquels la direction d'un organisme doit démontrer son leadership et son engagement aux différents systèmes de management sont nombreux mais nous retiendrons que trois d'entre eux qui sont :

- assumer la responsabilité de l'efficacité des systèmes de management en place ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- s'assurer que les exigences liées aux différents systèmes de management sont intégrées aux processus métier de l'organisme ;
- promouvoir l'amélioration continue.

En outre, les normes exigent de la direction qu'elle établisse, mette en œuvre et tienne à jour une politique afférente au système de management intégré qui est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique et qui, inclue l'engagement à satisfaire aux obligations de conformité et à la protection de l'environnement, ainsi que de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, comme elle fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs du système de management intégré en place.

Les normes exigent que cette politique soit disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée, qu'elle soit communiquée au sein de l'organisme et qu'elle soit disponible vis-à-vis des parties intéressées.

Les normes précisent qu'il est de la responsabilité de la direction de s'assurer que les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées et communiquées au sein de l'organisme.

De plus, elles précisent que la direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité, pour rendre compte, en particulier à la direction, de la performance du système de management intégré et des opportunités d'amélioration.

En outre, l'ISO 9001, stipule que la direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que les exigences du client et celles légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence.

Comme particularité de l'ISO 45001, concernant cet article de leadership, il ressort que la consultation et la participation des travailleurs et de leurs représentants, s'ils existent, sont des facteurs clés de l'efficacité du système de management de la santé et de la sécurité au travail. La direction doit encourager une communication ascendante et descendante des informations. En effet, les remontées d'informations proviennent de la participation des travailleurs ; raison pour laquelle, la direction doit les encourager à ce qu'ils puissent signaler toute situation dangereuse sans crainte de représailles.

I.3.3. Planification

En termes de planification, l'essentiel à retenir, est que l'organisme doit établir les objectifs, (qualité, environnement ou encore santé et sécurité au travail) et planifier des actions afin d'atteindre les objectifs établis. En effet, il lui revient de déterminer les actions à mener,

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

les ressources nécessaires, les responsabilités, les échéances et la façon dont les résultats seront évalués. Il se doit également de prendre en compte la manière dont ces actions peuvent être intégrées dans les processus métier de l'entreprise.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la politique, mesurables, surveillés, communiqués et mis à jour en tant que besoin. L'organisme a pour obligation de tenir à jour des informations documentées sur les dits objectifs.

Pour le cas particulier de l'ISO 9001, l'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités et planifier comment les intégrer dans les processus du système de management de la qualité ainsi que leur évaluation.

I.3.4. Support

Par support, l'on entend les ressources et les compétences nécessaires au fonctionnement, à l'amélioration efficace des systèmes de management en place et à l'amélioration de leurs performances. Les ressources sont de divers ordres. On distingue les ressources matérielles, humaines, naturelles, technologiques, financières et les infrastructures. Il est important de noter que les ressources internes de l'organisme peuvent être complétées par un ou plusieurs prestataires externes.

En terme de compétences, il faut noter que les exigences des normes ISO s'appliquent aux personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur ses performances (qualité, environnementales, et santé et sécurité au travail). En effet, l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires et s'assurer qu'elles disposent des compétences requises et le cas échéant, mener des actions pour les faire acquérir ou accéder à toutes connaissances nécessaires.

L'entreprise doit déterminer les besoins pertinents de communication interne et externe pour ses différents systèmes de management en prenant en compte les sujets sur lesquels communiqués, les moments de communications, les interlocuteurs, la manière de communiquer et la personne qui communique. Il doit sensibiliser les personnes effectuant un travail sous son contrôle et susceptibles d'avoir une incidence sur ses performances.

L'article 7 des trois (03) normes édicte également des exigences portant sur la documentation des informations. Les informations exigées par les normes doivent en effet être documentées ainsi que celles que l'entreprise juge nécessaires à l'efficacité de ses systèmes.

Les informations documentées doivent être identifiées et décrites de façon appropriée, suivre un format approprié, être sur le support approprié, revues de façon appropriée et être maîtrisées. Cette maîtrise nécessite la mise en œuvre d'activités telles que la distribution,

l'accès, la récupération et l'utilisation, le stockage et la protection, la maîtrise des modifications, et la conservation et élimination.

I.3.5. Réalisation des activités opérationnelles

L'article 8 est celui qui partage essentiellement les normes sus-citées en ce sens que chaque norme fait intervenir ses exigences spécifiques. Pour une meilleure clarté de ce paragraphe, nous le structurerons différemment des autres points à savoir que nous parlerons de chacune des normes de façon individuelle.

I.3.5.1. ISO 9001

Le paragraphe 8 de l'ISO 9001 portant sur la réalisation des activités opérationnelles, détaille les exigences englobant sept (07) articles à savoir :

1. la planification et maîtrise opérationnelle ;
2. les exigences relatives aux produits et services ;
3. la conception et le développement des produits et services ;
4. la maîtrise des processus, des produits et des services fournis par les prestataires externes;
5. la production et la prestation de service ;
6. la libération des produits et service et
7. la maîtrise des éléments de sortie non conformes.

La norme stipule que l'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires à la satisfaction des exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation des services.

Les exigences concernant la conception et le développement des produits et services portent spécifiquement sur la planification de la conception et du développement, les éléments d'entrée, leur maîtrise, les éléments de sortie et leurs modifications.

Les exigences sur la maîtrise des processus, des produits et services fournis par les prestataires externes portent sur le type et l'étendue de la maîtrise et les informations à porter à l'attention des prestataires externes.

Les exigences portant sur la production et la prestation de services se répartissent en exigences sur la maîtrise de la production et de la prestation de service, l'identification et la traçabilité, la propriété des clients ou des prestataires externes, la préservation, les activités après livraison et la maîtrise des modifications.

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Concernant la libération des produits et services, l'organisme doit mettre en œuvre les dispositions planifiées aux étapes appropriées afin de vérifier que les exigences des produits et des services ont été satisfaites.

Pour la maîtrise des éléments de sortie non conformes, l'organisme doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle. Plusieurs solutions de traitement des éléments de sortie non conformes s'offrent à l'organisme à savoir :

- la correction ;
- l'isolement, le confinement, le retour ou suspension de la fourniture des produits et services ;
- l'information du client
- et l'obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation.

I.3.5.2. ISO 14001

La norme ISO 14001 adopte pratiquement la même structure que celle d'ISO 45001, surtout le paragraphe "réalisation des activités opérationnelles". En effet, elle étaye premièrement la planification et la maîtrise opérationnelle et en second lieu viennent la préparation et la réponse aux situations d'urgence.

L'entreprise doit établir, mettre en œuvre, maîtriser et tenir à jour les processus nécessaires à la satisfaction des exigences afférentes au système de management environnemental, mettre en œuvre les actions face aux risques et opportunités et planifier les actions afin de réaliser les objectifs escomptés. Cela nécessite la définition de critères opérationnels pour le ou les processus et la maîtrise du ou des processus conformément aux critères opérationnels.

En outre, l'organisme doit maîtriser les modifications qu'il prévoit, analyser les conséquences des modifications imprévues et si la nécessité se présente, mener des actions afin de limiter tout effet négatif. Il doit également s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés ou influencés. Les exigences de la norme à ce propos sont :

- l'établissement par l'entreprise des moyens de maîtrise afin d'obtenir l'assurance que ses processus de conception et de développement de produits ou services prennent en considération les exigences environnementales ;
- la détermination par l'organisme de ses exigences environnementales relatives à l'acquisition de produits ou services ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- la communication des exigences pertinentes aux fournisseurs externes ;
- la prise en considération de la nécessité de fourniture d'informations relatives aux impacts environnementaux.

En matière de préparation et réponse aux situations d'urgence, l'entreprise doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour, les processus qu'elles nécessitent. En effet, elle doit préparer sa réponse en planifiant les actions de préventions ou d'atténuation pour répondre aux situations d'urgence potentielles identifiées et soumettre de façon périodique à l'essai les actions planifiées de réponse, revoir et réviser périodiquement le ou les processus ainsi que les actions planifiées et fournir des informations et formations pertinentes afférentes à la préparation et réponse aux situations d'urgence aux parties intéressées pertinentes.

I.3.5.3. ISO 45001

La norme stipule que l'entreprise doit planifier, mettre en œuvre, maîtriser et tenir à jour les processus nécessaires à la satisfaction des exigences du système de management de la santé et sécurité au travail, à la mise en œuvre des actions face aux risques et opportunités, et à l'identification des dangers et l'évaluation des opportunités pour la santé et sécurité au travail et autres avantages. Cela nécessite l'établissement de critères pour ces processus, la maîtrise de ces processus conformément aux critères, la tenue à jour et la conservation des informations documentées et l'adaptation du travail aux travailleurs.

Les exigences sur la planification et maîtrise opérationnelle, englobe l'élimination des dangers et réduction des risques pour la santé et sécurité au travail, le pilotage du changement, l'acquisition des biens et services.

Aussi, l'entreprise doit coordonner ses processus d'acquisition de produits et services avec ses intervenants extérieurs afin d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques dus aux activités et opérations de ces intervenants extérieurs. L'entreprise doit également s'assurer que les fonctions et processus externalisés sont maîtrisés et sont en cohérence avec les objectifs escomptés du système de management de la santé et sécurité au travail.

L'ISO 45001 portant sur la préparation et réponse aux situations d'urgence, impose à l'organisme d'établir, de mettre en œuvre, et de tenir à jour les processus nécessaires pour:

- l'établissement d'une réponse planifiée aux situations d'urgence ;
- la formation à la réponse planifiée ;

- la réalisation périodique d'essais et d'exercices portant sur l'évaluation de la capacité de réaction ;
- l'évaluation des performances et la révision de la réponse planifiée si la nécessité se présente ;
- la communication d'informations pertinentes aux parties intéressées pertinentes
- et la prise en compte des besoins et capacités de toutes les parties intéressées pertinentes.

I.3.6. Evaluation des performances

L'entreprise doit surveiller, mesurer, analyser et évaluer sa performance environnementale, qualité, et santé et sécurité au travail. Pour ces besoins, il doit déterminer :

- les éléments à surveiller et mesurer ;
- les méthodes de surveillances, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats ;
- quand la surveillance et la mesure, l'analyse et l'évaluation des résultats doivent être effectuées.

L'évaluation porte, non seulement, sur les performances (environnementales, qualité et santé et sécurité au travail), mais aussi, sur l'efficacité de ces systèmes de management. Les informations documentées portant sur la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation doivent être conservées comme preuve.

L'entreprise doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés. Pour ce faire, elle doit planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit, de définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit, de sélectionner les auditeurs. Elle doit également réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit, veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée et entreprendre sans délais indu la correction et les actions correctives appropriées.

Il est de la responsabilité de la direction de procéder à la revue des différents systèmes de management en place. La finalité de ces revues est de s'assurer que les systèmes sont toujours appropriés, adaptés, efficaces et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

L'ISO 14001 précise l'obligation pour l'entreprise d'établir, de mettre en œuvre et de tenir à jour des processus nécessaires à l'évaluation du respect de ses obligations de conformité.

L'ISO 9001 stipule que l'entreprise doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes et déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

I.3.7. Amélioration

Les normes stipulent que l'entreprise doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

En effet, en cas de production d'une non-conformité, l'entreprise se doit :

- de réagir à la non-conformité ;
- d'évaluer la nécessité de recourir à une action d'élimination de la ou des causes de la non-conformité ;
- de mettre en œuvre toutes les actions requises ;
- d'examiner l'efficacité de toute action correctrice ;
- de mettre à jour les risques et opportunités déterminés pendant la planification
- et de modifier si nécessaire, le système de management concerné.

Il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise qui met en place un SMI s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. C'est donc à juste titre que les normes ISO stipulent qu'elle doit améliorer en continue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management en place. Pour ce faire, elle doit tenir compte des résultats de l'analyse, de l'évaluation et des éléments de sortie de la revue de direction. Cette prise en considération lui permettra de déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

II. Approche par les processus et approche par les risques

Nous traiterons d'abord de l'approche par les risques, puis de celui par les processus.

II.1. Approche par les processus

L'approche processus est l'un des principes du SMQ et un vecteur de l'intégration des systèmes de management. Un processus¹⁰ est : « *un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrées pour produire un résultat escompté* ». Toutes les

¹⁰ ISO 9000-2015, article 3.4.1 p. 16

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

normes rappellent que l'entreprise doit maîtriser ses processus c'est-à-dire "obtenir du premier coup ce qu'elle veut". Pour ce faire, il y'a lieu de se doter de moyens pour vérifier leurs mises en œuvre, pour mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et leurs fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés. Il appartient à l'organisme de comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système pour lui permettre d'optimiser le système et ses performances.

En outre, dans un système de management, il existe des interactions entre les processus, de telle sorte que les éléments de sortie d'un processus soient les éléments d'entrée d'un autre processus. L'approche processus consiste donc, à identifier de façon méthodique les processus de l'entreprise et leurs interactions puis à les manager au travers de leur description, leur analyse et leur amélioration. Ces processus sont regroupés en trois (03) : un processus de management ou de pilotage ou de direction, un processus réalisation, et un processus de support.

Un processus de management regroupe des activités qui coordonnent la mise en œuvre de la stratégie, des objectifs et des actions. Ce sont des activités d'une très grande importance dont la coordination est assurée par des dirigeants de très haut niveau.

Le processus de réalisation est constitué de l'ensemble des activités qui contribuent à la réalisation d'un produit ou d'un service depuis l'identification du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Il s'agit des activités qui contribuent de façon directe à la satisfaction des besoins des clients.

Le processus de support ou de soutien quant à lui, est constitué des activités qui contribuent au bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles qu'immatérielles.

Les activités constituant ces trois processus peuvent être résumé dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2: Exemples de processus identifiés

Domaine Concernés	Processus de pilotage Ou de direction	Processus de réalisation	Processus de support ou soutien
Qualité Sécurité Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Management du système Qualité et environnement ; • Évaluation des risques ; • Conduite des affaires ; • Planification stratégique ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et études de marché ; • Revue des offres et contrats ; • Conception ; • Méthodes de préparation ; • Approvisionnement ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation ; • Qualification ; • Gestion des compétences ; • Infrastructures ; • Achats ; • Énergies ; • Système d'information ; • Maintenance et entretien ;

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Et autres	<ul style="list-style-type: none">• Planification opérationnelle ;• Programmes environnementaux ;• Fusions, acquisitions, extensions ;• Communication interne et externe ;• Enquêtes de satisfaction des collaborateurs ;• Gestion de la connaissance et du retour d'expérience ;• Audits ;• Actions correctives et préventives ;• Revues de direction ;• Tableau de bord prospectif et stratégique.	<ul style="list-style-type: none">• Ordonnancement, planification et délais ;• Qualification des procédés et des équipements ;• Plans qualité produit/service ;• Production ;• Installation ;• Exploitation ;• Introduction sur le marché ;• Prestations associées, après-vente ;• Satisfaction du client ;• Revues de processus ;• Études d'impact, de déchets ;• Analyse du cycle de vie ;• Collecte et transport de déchets	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité des installations ;• Ressources financières ;• Maîtrise des informations et des données ;• Maîtrise des documents ;• Gestion des magasins ;• Identification, traçabilité ;• Métrologie ;• Manutention, transport ;• Détection, alarme ;• Assurances ;• Urgences et interventions.
------------------	---	--	--

Source : FROMAN Bernard, GEY Jean-Marc, BONNIFET Fabrice, *qualité sécurité et environnement : construire un système de management intégré*, Paris, éditions AFNOR, 2009 p. 85

Les responsables doivent établir une cartographie des processus ou organigramme des processus qui est une représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'information, de matières ou de production. Elle permet d'obtenir une vue globale du fonctionnement d'une entreprise. Elle permet également de visualiser les processus, leurs interactions et distingue les processus de réalisation, les processus support et les processus de management permettant ainsi une gestion plus efficace des risques.

II.2. Approche par les risques

L'approche par les risques est une des composants du management par les processus. L'ISO 9000 : 2015 définit le risque comme : « *un effet d'incertitude* ». L'incertitude, dans ce contexte est l'état, même partiel, de manque d'informations qui entrave la compréhension ou la connaissance d'un événement, de

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

ses conséquences ou de sa vraisemblance. C'est un fait, un événement ou une situation qui remet en cause l'atteinte des objectifs du système de management. On distingue¹¹ les risques majeurs et les autres risques.

Un risque est dit majeur lorsque sa survenance est susceptible de provoquer une perte en vie humaine, un impact irréversible sur l'environnement, la disparition pure et simple de l'entreprise ou la combinaison des trois (03).

Les autres risques concernent la non-satisfaction des attentes des parties intéressées. Il s'agit de tout ce qui est susceptible d'engendrer une non-conformité des produits, ou un accident pour les personnes ou la dégradation du milieu naturel. Il s'agit des risques susceptibles d'écarter l'organisme de ses objectifs.

Il est indispensable pour les dirigeants, d'anticiper ces risques lors de la planification du système à travers l'approche par les risques. Elle est alors une mesure préventive des risques permettant à l'organisme d'anticiper tout obstacle à l'atteinte des objectifs. L'approche processus lui permet de se porter plus sur l'action et d'instaurer une culture proactive, d'améliorer la gouvernance, d'améliorer la conformité aux exigences, d'améliorer la satisfaction des parties prenantes du système de management.

Dans un SMI, les risques peuvent être liés au processus de production, à l'acquisition de matières premières, à l'état des machines, aux magasins de stockages, à la compétence des salariés, aux conditions de travail, à l'environnement de travail, à l'évacuation des déchets, à l'usage des produits chimiques, etc.

L'analyse intégrée des risques dans un SMI comprend 4 étapes¹² :

- la première étape consiste à identifier les processus de l'entreprise, ensuite à déterminer les enjeux de l'entreprise en termes de performances qualité, de sécurité, et d'environnement ;
- la deuxième étape consiste à répertorier, dans chaque processus de la manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques (majeurs et autres) pour le système et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ses objectifs en passant en revue toutes les activités de l'entreprise ;
- la troisième étape concerne les risques majeurs où l'organisme doit dans un premier temps situer les responsabilités lorsque le risque se produit. la responsabilité peut

¹¹FROMAN Bernard et al. op. cit., p. 88

¹² FROMAN Bernard et al. op. cit., p. 92 à 96

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

être contractuelle, pénale, délictuelle et autres (droit de la concurrence, fiscale...), et dans un second temps, évaluer les conséquences économiques et juridiques de ces risques s'ils surviennent. Les conséquences économiques se déterminent par le coût économique direct et indirect de la survenance du risque. quant aux conséquences juridiques elles sont évaluées selon le non-respect d'obligations contractuelles ou réglementaires, le fait délictuel intentionnel et le fait délictuel non intentionnel. Lorsque le risque survient la responsabilité de son auteur est alors engagée ;

- la quatrième et dernière étape consiste à déterminer la probabilité d'occurrence et la gravité du risque. la probabilité d'occurrence du risque dépend de la nature continue de ses causes et de la fréquence de leurs récurrences.

Ces étapes de l'analyse intégrée permettent de déterminer la criticité du risque ; c'est à dire le niveau de tolérance de chaque risque afin de planifier les actions à mettre en œuvre pour éviter le risque, prendre le risque afin de saisir une opportunité, éliminer la source du risque, modifier la probabilité d'apparition ou les conséquences, partager le risque et maintenir les risques sur la base d'une décision éclairée.

La criticité (R) s'exprime par une valeur résultante de la conjugaison de la gravité (G) et la probabilité d'occurrence du risque (P).

$$R = G \times P$$

Pour mieux gérer les risques, les responsables de l'organisme doivent s'orienter vers la norme ISO 31000 : 2009 qui fournit des lignes directrices, des principes et un cadre pour gérer toute forme de risque.

III-Comparaison entre SMI et systèmes uniques

Un système unique est un système de management dans lequel les éléments QSE sont traités séparément et de façon indépendante de telle sorte que chaque domaine du management met en jeu des techniques différentes et donc des indicateurs différents avec des problèmes distincts. Tandis que dans un système de management intégré les éléments sont dépendants avec les mêmes techniques et des indicateurs identiques. Les différences entre ces deux systèmes peuvent être constatées dans la conception même du système et dans sa mise en œuvre au sein de l'organisation. On distingue entre autre :

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

- l'existence d'un seul et même texte de politique QSE du SMI entraîne par conséquent une simplification du système, quant à son utilisation opérationnelle et son formalisme documentaire. Toutefois, on retrouve des situations où, les documents sont séparés pour chaque élément du SMI mais ils font références à un texte unique d'ordre supérieur, tandis que dans les systèmes séparés il existe un texte pour chaque élément ;
- une facilité de communication car, le SMI rassemblant les trois éléments permet une communication claire, sans contractions aussi bien à l'interne qu'à l'externe. La diffusion des informations concernant la qualité, la sécurité et l'environnement provient d'un même interlocuteur ce qui évite les confusions, les déformations. Dans des systèmes séparés la communication est effectuée par le responsable de chaque système ;
- une élimination des redondances car l'immense majorité des instructions de travail et des modes opératoires sont communs au trois (03) domaines. Ainsi, lors de l'exécution d'une tâche portant sur la qualité des produits, l'impact de ce produit sur l'environnement est évalué et pris en compte ainsi que les conséquences de cette tâche sur la santé et la sécurité des travailleurs. Le SMI permet donc une optimisation des efforts par l'introduction de meilleures façons de réaliser les tâches au sein de l'entreprise. Dans cette optique lorsque les systèmes sont séparés il faudra exécuter trois (3) tâches, une pour chaque système ;
- la prise compte simultanée de chaque élément QSE dans l'approche processus. dans un processus de réalisation par exemple, la satisfaction des besoins du client passe par la production du bien ou du service en tenant compte des principes qualité mais aussi ceux de la sécurité et de l'environnement. Ce qui n'est pas le cas lorsque les systèmes sont séparés ;
- la sensibilisation, la motivation et l'implication de tout le personnel autour d'une démarche unique : le SMI est un système qui rassemble tous les acteurs de l'entreprise autour d'un seul et même objectif, les impliquant et leur permettant de se sentir concerner directement ou indirectement par les exigences QSE. Le personnel se sent impliqué, boostant ainsi, sa motivation ;
- une facilité de la formation car l'intégration des systèmes QSE facilite la mise en place des différentes dispositions de formation et leurs mises en œuvre. en effet, les responsables qualité, sécurité et environnement travaillent en parfaite collaboration

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

ou rendent compte a un responsable unique QSE ; ce qui facilite la détermination des besoins de formation et de façon claire pour le SMI ;

- l'élimination des conflits entre responsables dans le SMI, du fait de l'existence d'un responsable QSE ou dans le cas échéant, des responsables pour chaque système qui sont sous l'autorité d'un responsable QSE ;
- la valorisation de l'image de l'entreprise car dans un SMI toute décision prise au sein de l'entreprise prend en compte la santé et la sécurité du travailleur et parallèlement la protection de l'environnement dans lequel il baigne. Signalons que le travailleur est le premier vecteur de l'image de l'entreprise ;
- une meilleure approche des risques dans un SMI car ils sont traités non pas de façon séparée mais de façon intégrée. L'analyse et l'évaluation des risques prennent en considération les autres éléments du système de management ;
- un audit unique permettant d'obtenir une certification portant sur trois (03) référentiels normatifs car dans un SMI, il suffit d'un seul audit "QSE", tandis que dans des systèmes séparés il faut réaliser trois (03) audits différents.

Tableau 3: Comparaison SMI et systèmes séparés

Systeme Eléments	SMI	Systèmes séparés
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Unique QSE • séparées faisant référence à un texte unique QSE 	3 textes différents : <ol style="list-style-type: none"> 1. un texte pour la qualité, 2. un texte pour la santé et la sécurité, 3. un texte pour l'environnement
Audit	<ul style="list-style-type: none"> • 1 audit unique QSE 	3 audits différents : 1 audit qualité, 1 audit santé et sécurité, 1 audit environnement
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • 1 seul interlocuteur QSE 	3 interlocuteurs : 1 pour la qualité, 1 pour la sécurité, 1 pour l'environnement
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • 1 seul responsable QSE • 3 responsables rendant compte à un seul responsable QSE 	3 responsables : 1 pour la qualité, 1 pour la sécurité, 1 pour l'environnement.
Exécution des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Elimination des redondances • Elimination du risque de conflits entre responsables 	<ul style="list-style-type: none"> • Redondances dans l'exécution • conflits entre les responsables de chaque système

CHAPITRE 1 : Système de management intégré

Approche processus	<ul style="list-style-type: none">• Prise en compte des autres systèmes dans chaque processus	<ul style="list-style-type: none">• Non prise en compte des autres systèmes dans chaque processus
Personnel	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilisé, impliqué, motivé pour les autres systèmes	<ul style="list-style-type: none">• Non sensibilisé aux autres systèmes, non impliqué et non motivé pour les autres

Source : nous-mêmes

Conclusion

En somme, la mise en place d'un SMI est motivée par plusieurs raisons que nous avons regroupées en points communs entre systèmes de management en place, en avantages recherchés et défis à relever. Pour faciliter l'intégration, l'ISO a adopté la structure HLS qui regroupe les normes afférents au SMI en dix (10) articles détaillés plus haut. De la comparaison du système de management intégré et systèmes de management séparés, il en est ressorti les bénéfices qu'un organisme gagnerait à adopter un SMI.

Pour développer la démarche d'amélioration continue de la performance globale, le SMI prend en compte l'approche processus et l'approche par les risques.

L'évaluation des performances du SMI relève de l'entreprise. Il lui appartient de répondre aux exigences des normes et suit certaines exigences. Ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 2 :
Performances du SMI

Introduction

Une entreprise qui développe un SMI cherche à tirer profit des avantages qu'il procure, parmi lesquels nous avons cité la satisfaction simultanée aux exigences des parties intéressées, l'élimination des objectifs et décisions contradictoires, répondre à la complexification des marchés et faire face à la concurrence accrue. Le SMI peut conduire l'entreprise dans une perspective d'amélioration continue de sa performance globale. Ainsi, mesurer la performance d'un SMI revient à évaluer sa capacité à répondre à son principal objectif qui est, l'amélioration continue des performances globales de l'entreprise.

La notion de performance paraît, de prime abord, très complexe, mais elle est en réalité, grâce aux travaux de plusieurs auteurs, simplifiée et facile à appréhender. Ainsi plusieurs définitions lui sont données. D'aucuns affirment qu'elle est la faculté d'un organisme, d'un processus ou d'une activité à combiner efficacité, efficience et économie. L'ISO 9000 : 2015, système de management qualité – principes essentiels et vocabulaire, la définit tout simplement comme un résultat mesurable.

Dès lors, les questions suivantes nous viennent à l'esprit. Qu'entend-t-on par performance ? Quels types de performances distingue-t-on ? Quels indicateurs peuvent-ils être utilisés pour évaluer les performances d'un SMI ? Enfin, comment audite-t-on les performances d'un SMI ?

Le présent travail se propose de répondre à ces différentes préoccupations.

Section 1 : Notion de performance

I-Généralités

La performance est un concept multidimensionnel, polysémique et difficile à définir. Pour l'appréhender il faut remonter à son sens étymologique. Etymologiquement, performance vient de l'ancien français « parformer » qui veut dire "accompagner, exécuter". Il apparaît en anglais avec « to perform » dont est issu le mot « performance » qui signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec des résultats qui en découlent et le succès que l'on veut leur attribuer.

Le dictionnaire LAROUSSE définit la performance comme : « *un résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve ; une victoire acquise sur une équipe, un adversaire mieux classé ; un exploit ou une réussite remarquable dans un*

domaine quelconque comme faire un travail en si peu de temps ; un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou par une machine »¹³.

Cette définition associe la performance à l'obtention d'un résultat, au temps mis pour l'obtenir, à la contrainte affrontée, aux moyens mis en œuvre...

Plusieurs auteurs ont évoqués la performance dans l'entreprise sous divers angles. Parmi eux on peut citer Philippe LORINO, Yvon MOUGIN, Gérard CHARREAUX, D. CHANDLER.

Selon PHILLIPE LORINO (2003) : « *est performance dans l'entreprise, tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire à améliorer la création nette de valeur.* »¹⁴.

Selon lui, le coût représente des ressources détruites ou consommées par l'entreprise pour réaliser un produit ou un service. Quant à la valeur, elle correspond à ce que les clients actuels ou potentiels sont prêts à payer pour acquérir ce produit ou ce service. Ces deux notions sont indissociables et il convient à l'entreprise de les optimiser (ne pas considérer un au détriment de l'autre) car la performance en dépend. Cependant comment l'entreprise peut-elle prévoir et imaginer l'appréciation future des clients sur ses produits et services ?

Pour rapprocher ces deux notions, l'organisme doit donc traduire le couple coût-valeur en objectifs stratégiques et définir des règles d'action concrète dans diverses activités de l'entreprise. Ce qui a permis à LORINO (2003) d'élargir sa première vision qui devient : « *est performance, tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »¹⁵.

Cette vision d'objectifs stratégique a permis à G. CHARREAUX d'ajouter : « *la performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant des meilleures façons de faire* »¹⁶.

Yvon MOUGIN(2008), quant à lui, dans son ouvrage intitulé Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD voit la performance comme : « *une notion qui va au-delà de l'efficacité, donc de l'atteinte des objectifs* »¹⁷. Pour lui, la performance est synonyme d'efficience. Elle doit tenir compte de l'optimisation des ressources. En prenant en compte l'optimisation des ressources, la performance s'améliore progressivement et fixe un nouveau seuil de performance à atteindre. De ce fait, pour être performant, il faut atteindre ce seuil qui

¹³ Dictionnaire Larousse « performance »

¹⁴ LORINO Philippe, *Méthodes et pratiques de la performance*, éditions d'Organisation, p. 5

¹⁵Ibid., p. 9

¹⁶ G. CHARREAUX, *gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, éditions Economica, 2006,

¹⁷ MOUGIN Yvon, *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, Paris, éditions Afnor, 2008, p. 36 à 38

progresses à chaque fois qu'il est atteint. Par exemple un ouvrier, qui met 8h pour réaliser une tâche la première fois, 4h la seconde fois, son seuil de performance est fixé à 4h donc s'il doit le refaire une troisième fois, il lui faut le réaliser en moins de 4h pour être performant. Tandis que dans la première situation sa performance était atteinte en réalisant ladite tâche en moins de 8h. Cet ouvrier n'est pas performant s'il réalise la tâche en 4h lors d'une quatrième fois, bien qu'il ait atteint l'objectif qui lui est assigné. Dans cette optique les objectifs, varient en fonctions de ceux déjà atteints lorsqu'on veut faire une performance.

Quant à Chandler Jr. Alfred D (1992), « *la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* »¹⁸.

De ce qui précède, on retient que la performance est associée à la notion d'objectif, d'efficacité, d'efficience, et d'économie.

Un objectif est un but à atteindre. Dans une entreprise la direction fixe les objectifs stratégiques et opérationnels et les communique au sein de toute l'organisation. Ces objectifs peuvent être liés à la réalisation d'un profit, à l'exécution des tâches, à la réduction des accidents de travail, à la protection de l'environnement, à la performance à atteindre etc. L'efficacité est le fait d'atteindre les objectifs fixés. Un travailleur est efficace lorsqu'il réalise la tâche qui lui a été confiée, une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs, un système de management est efficace lorsqu'il atteint lui aussi ses objectifs.

L'efficience, quant à elle, va au-delà de l'atteinte des objectifs. Elle prend en compte un facteur très important qui est l'utilisation des ressources. Pour être efficient il faut non seulement atteindre les objectifs fixés mais avec une optimisation des ressources. Dans notre illustration, pour être efficient le travailleur doit exécuter la tâche avec moins de ressources (le temps, le coût...) qu'il a l'habitude de le faire. Quant à l'entité, elle doit atteindre ses objectifs avec moins de ressources.

L'économie ici fait allusion à l'acquisition des ressources. Pour réaliser de la performance, il faut que l'entité soit compétitive sur le marché et le prix de vente de ses produits est un élément très important. Il va alors rechercher des ressources de qualité et à moindre coût afin d'améliorer sa productivité.

¹⁸ CHANDLER, organisation et performance des entreprises, T1, édition de l'Organisation, 1992, p. 21

La performance a longtemps été vue comme un aspect uniquement financier or, pour atteindre les objectifs stratégiques l'aspect financier seul ne suffit pas. A travers un article publié dans la Harvard Business Review, Robert KAPLAN et David NORTHON, (1992), ont démontré que la performance stratégique de l'entreprise est multidimensionnelle et ne se résume pas au seul résultat financier en prônant le recours à un tableau de bord plus équilibré : le « balanced scorecard »¹⁹ ou au tableau de bord prospectif dans lequel coexistent des indicateurs financiers et non financiers qui prennent en compte :

- la perspective de l'actionnaire (résultats financiers) ;
- la perspective du client (qualité, satisfaction, performances commerciales) ;
- la perspective des processus internes (productivité, délais, réactivité, fiabilité)
- et la perspective de l'innovation et des compétences (formation, recherche, développement).

Ils expliquent que « *les indicateurs sont reliés entre eux par un modèle causal, les indicateurs non financiers permettent de prévoir avec anticipation les évolutions ultérieures des indicateurs financiers* »²⁰.

La performance se mesure dans l'organisme par des indicateurs que nous présenterons dans le paragraphe suivant. Ces indicateurs peuvent être économiques, financiers, environnementaux, sociaux, sociétaux etc.

II- Indicateurs de mesure de la performance

II.1.Définition

L'indicateur est une donnée chiffrée ou non, destinée à informer, à avertir ou à attirer l'attention d'un responsable sur le bon déroulement ou non d'une activité et permet d'avoir une idée sur l'atteinte des objectifs.

Le fascicule ISO FD X50-171, le définit comme une : « *information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis* »²¹.

La norme ISO 14031, quant à elle, considère l'indicateur comme une « *représentation mesurable de l'état ou du statut des opérations, du management ou des conditions* »²².

¹⁹ LORINO Philippe, op.cit. p. 140

²⁰ LORINO Philippe, loc. cit.

²¹ ISO FX 50-171, article 2.1, AFNOR 2000, p. 5

²² Norme ISO 14031.2013 (28 septembre 2013), article 3.15, éditions AFNOR, p. 4

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, ou une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme en y ajoutant qu'il doit permettre de :

- fixer des cibles traduisant des objectifs ;
- mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- comprendre et analyser ces réalisations ;
- orienter la décision des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance.

Selon PHILLIPE LORINO (2003)²³, « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». C'est une donnée de base du pilotage de la performance qui est construite par l'acteur lui-même en fonction du type d'action qu'il conduit et des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'indicateur de performance n'est donc pas une mesure objective indépendante de l'observateur.

Un indicateur de performance est dit quantitatif lorsqu'il est une donnée chiffrée comme un taux, un coefficient, un ratio etc. Dans le cas contraire, il est dit qualitatif. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une appréciation de type faible-moyen-fort d'un indicateur lié à un risque.

Un indicateur réunit une série d'informations notamment :

- sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, des références comparatives...
- la désignation d'un acteur chargé de le produire : celui qui accède le plus facilement aux informations requises ;
- sa définition technique : les formules et les conventions de calculs, les sources d'informations nécessaires à sa production ;
- les modes de segmentation de l'indicateur (segmentation géographique, segmentation par type de marché, par ligne de produit, par centre de responsabilité...)
- les modes de suivi des indicateurs ;
- la périodicité de production de l'indicateur ;
- le mode de présentation ;
- la liste de diffusion.

²³ Lorino Philippe, op. cit. p.130

Selon le positionnement des indicateurs par rapport à l'action on distingue²⁴ les indicateurs de résultat et les indicateurs de processus ou de suivi.

Un indicateur de résultat est un indicateur destiné à évaluer le résultat final d'une action achevée. C'est une mesure à postériori. Il arrive trop tard pour infléchir l'action puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler les objectifs.

Un indicateur de processus ou de suivi est destiné à conduire une action en cours, à suivre sa progression en permettant si nécessaire d'entreprendre des actions correctives. Il doit révéler les évolutions tendanciennes et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps. Il s'agit là d'une mesure à priori.

Selon le positionnement des indicateurs par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité on a²⁵ les indicateurs de reporting et les indicateurs de pilotage.

- Un indicateur de reporting est un indicateur qui permet d'informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs. C'est un indicateur de résultat qui permet de remonter les informations au niveau de la hiérarchie.
- Un indicateur de pilotage est destiné à aider l'acteur qui le suit à piloter son activité. Il guide une action en cours et n'est pas destiné à remonter à la hiérarchie. En effet, lorsque trop d'indicateurs de pilotages remontent, il est possible que les dirigeants perdent la vision de leur propre objectif.

II.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Un bon indicateur doit :

- être fidèle et représentatif du critère à mesurer ;
- mettre en évidence les évolutions de ce critère ;
- donner une information juste ;
- être fiable : confiance dans les mesures successives ;
- être facile à établir ;
- être facile à alimenter ;
- être facile à utiliser ;

²⁴ LORINO Philippe op. cit. p. 131

²⁵ LORINO Philippe op. cit. p.131 à 133

- être compatible avec les autres indicateurs du système mis en place afin de permettre les comparaisons et les analyses ;
- être rentable : utilité, coût,...
- avoir une pertinence opérationnelle²⁶: Un indicateur doit être lié à une action à piloter donc lié à un processus d'action ;
- avoir une pertinence stratégique²⁷ : l'indicateur doit correspondre à un objectif dont il mesure le degré d'atteinte ;
- avoir une efficacité cognitive²⁸ : Du fait qu'il est destiné à être utilisé par un acteur précis et l'aider à orienter ses actions, l'indicateur doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par ce dernier dans le cadre de son action.

II.3.La construction d'indicateurs

Le fascicule ISO FDX 50-171 propose une méthode pour concevoir un système d'indicateurs et de tableaux de bord utilisable par tout type d'entreprise quel que soit sa taille et son activité et pour tout type d'indicateurs. Il s'adresse aux personnes qui mettent en place et gèrent un système d'indicateurs et de tableau de bord puis les exploitent pour piloter leurs processus et prendre des décisions.

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision qui regroupe une sélection d'indicateurs.

Pour mettre en place des indicateurs le fascicule distingue quatre (4) étapes :

- L'identification ;
- la conception ;
- la mise en œuvre ;
- l'examen périodique.

Ces phases sont précédées d'une étape préliminaire appelée états des lieux. Lors de cette phase les responsables de l'organisme doivent :

- déterminer la pertinence des indicateurs existants ;
- identifier les causes de non-exploitation des indicateurs existants ;
- abandonner les indicateurs inutiles ;

²⁶ LORINO Philippe, op. cit. p. 133

²⁷ LORINO Philippe, op. cit. p. 133 à 134

²⁸ LORINO Philippe, op. cit. p. 131

- déceler les indicateurs se rapportant déjà aux paramètres clés et pouvant être utilisés partiellement ou complètement, améliorés, etc.

Cet état des lieux permet d'éviter une profusion d'indicateurs qui décrédibilisent la démarche initiale (trop d'indicateurs, pas d'exploitation). Dans le cas où plusieurs responsables demandent des indicateurs ou plusieurs processus nécessitent des indicateurs, il est recommandé de grouper les demandes afin d'optimiser l'élaboration et la mise en œuvre des indicateurs.

Dans ce qui suit, nous exposerons les étapes de mise en place d'indicateurs, développées par le fascicule sus-cités, et qui sont au nombre de quatre (04).

II.3.1. Identification

Cette première étape de la conception d'indicateurs correspond à des interrogations :

- pourquoi ?
- par qui ?
- pour qui ?
- quoi ?

➤ pourquoi ?

Piloter des processus, c'est définir des objectifs selon la stratégie de l'organisme et allouer les ressources pour les atteindre. Cette atteinte doit être mesurée par des indicateurs. Les indicateurs donnent des informations sur les paramètres liés aux processus. C'est un outil indispensable au pilotage d'un organisme, d'une équipe, d'un processus, pour atteindre les objectifs visés.

Il est important de définir un indicateur pour chaque objectif par une approche ascendante : connaître les objectifs pour savoir quoi mesurer, plutôt que mesurer, ce qui est mesurable avant de savoir à quoi on va pouvoir le relier.

La sélection des indicateurs doit être étudiée pour faciliter la lecture et la prise de décision.

➤ Par qui ?

C'est la détermination de la personne chargée de la mise en œuvre des indicateurs. Elle doit :

- ✓ être mandatée par la Direction ;
- ✓ être reconnue pour son intégrité et sa neutralité ;

- ✓ être à l'aise face à un groupe ;
- ✓ savoir écouter, percevoir et gérer les interactions, analyser et exploiter les réactions individuelles.

Elle doit user de ses qualités individuelles pour mener à bien sa mission qui est de s'assurer de la bonne exécution des actions et le contrôle de l'avancement en fonction des délais et des budgets. En outre, elle doit vérifier en permanence l'adéquation entre les orientations prises et les enjeux du projet pour l'entreprise d'évaluer les ressources (humaines et matérielles) et les comparer aux gains attendus, de déterminer s'il est nécessaire de s'entourer d'une équipe, etc.

Elle doit créer une dynamique de groupe, gérer la diversité et conserver la cohésion. Pour y parvenir elle doit s'assurer que:

- ✓ le groupe est représentatif ;
- ✓ les membres sont tous concernés par les indicateurs à élaborer ;
- ✓ les membres participeront assidûment aux travaux.
 - Pour qui ?

C'est la détermination de ceux qui seront responsables des indicateurs au sein de l'organisme comme les responsables de l'entreprise, des processus, les chefs d'équipes...

- Quoi ?

Il y'a lieu d'identifier avec les responsables d'indicateurs précédemment définis, les éléments qui contribuent le mieux à révéler la situation concernée au regard des objectifs. Il s'agit des résultats, des mécanismes d'alerte (seuils, tendances, niveaux acceptables) dont les caractéristiques mesurables peuvent être des grandeurs physiques, ou perceptibles. Il convient de s'assurer de l'accord de tous les acteurs sur les principes de mesure retenus.

II.3.2. La conception

Cette deuxième étape est subdivisée en 8 parties :

- la définition du champ de mesure ;
- la détermination des objectifs ;
- l'identification des critères ;
- l'établissement des paramètres de chaque critère ;
- la composition de l'indicateur ;
- l'évaluation de la faisabilité des indicateurs ;

- la définition du fonctionnement ;
- la formalisation du système.

➤ La définition du champ de mesure

Définir le champ de la mesure revient à déterminer le cadre et les limites dans lesquelles va s'appliquer la mesure. Il s'agit soit d'une action que l'on a décidé de mener, soit d'un domaine que l'on veut surveiller en particulier. Ce choix est fonction de critères propres au responsable des indicateurs. Les champs possibles sont donc multiples et leur taille variable.

Quelques questions peuvent aider à identifier ces champs :

- ✓ Quelle est la mission concernée ?
- ✓ Quels sont les objectifs définis ?
- ✓ Quelles sont les priorités ?
- ✓ Quels processus est-il nécessaire d'améliorer ?

Le choix peut s'effectuer après une analyse des processus critiques ou en se fondant sur les résultats ou les dysfonctionnements identifiés de ces processus.

➤ La détermination des objectifs

Une fois le ou les champs définis, il convient d'identifier les objectifs correspondants à ces champs. C'est répondre à la question «Que cherche-t-on à atteindre ?»

Ils sont existants (objectifs d'une action, objectifs de l'entité) ou à déterminer :

- ✓ Quels résultats cherche-t-on à atteindre ?
- ✓ Quels sont les buts d'amélioration ?

Ce sont ces objectifs qui donnent tout leur sens à la mesure. C'est le responsable des indicateurs qui fixe ou connaît les objectifs. Il doit donc être fortement impliqué.

➤ L'identification des critères.

Il convient maintenant de définir un ou plusieurs critères qui permettront, en suivant leur évolution, de se situer par rapport aux objectifs :

- ✓ Quels sont les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs ?
- ✓ Quels sont les éléments qui risquent de contrarier l'atteinte des objectifs ?

Un même objectif peut faire l'objet de plusieurs critères.

- L'établissement des paramètres de chaque critère.

Il s'agit ici de définir ce qui permet de quantifier le critère. Le choix des différents paramètres retenus influe fortement sur la pertinence de l'exploitation de la mesure.

- La composition de l'indicateur

Pour bâtir des indicateurs, il s'agit de transcrire en données chiffrées les paramètres des critères choisis, voire de combiner ces paramètres pour dégager un indicateur plus globale.

L'indicateur peut être un :

- ✓ dénombrement ;
- ✓ degré mesuré ou estimé sur une échelle de valeur ;
- ✓ taux ;
- ✓ ratio ;
- ✓ une note estimée en fonction d'une grille de notation, etc...

Il peut être présenté sous différentes formes telles que :

- ✓ diagramme : histogramme, camembert, radar, courbes,...
- ✓ tableau chiffré;
- ✓ couleurs ;
- ✓ signe ;
- ✓ dessins, etc.

Les objectifs à atteindre peuvent amener à définir des seuils pour certains indicateurs :

- ✓ minimum ou maximum à respecter ;
- ✓ valeur à atteindre;
- ✓ plage de valeurs.

Ces limites peuvent être matérialisées sur la représentation de ces indicateurs.

- L'évaluation de la faisabilité des indicateurs

Afin de ne retenir que les indicateurs faisables, il convient d'effectuer préalablement une étude de leur faisabilité qui peut comprendre par exemple :

- ✓ l'évaluation préalable de l'implication de la hiérarchie ;
- ✓ l'évaluation du coût et des moyens nécessaires au système d'indicateurs (collecte de l'information, traitement, documentation) ;

- ✓ la compatibilité entre le critère et la fréquence de mesure ;
- ✓ l'acceptation des indicateurs par les acteurs de la collecte d'information (renseignement juste et en temps utile).

➤ La définition du fonctionnement

Il convient de définir les responsabilités pour :

- ✓ la collecte : périodicité et manière dont s'effectue la collecte des informations. Choisir les acteurs de la collecte des informations parmi les personnes impliquées dans les processus mesurés permet d'intégrer facilement les tâches de cette collecte à leurs activités habituelles ;
- ✓ l'analyse : Les modalités pour l'analyse des indicateurs ;
- ✓ l'exploitation : comment est exploitée l'information ;
- ✓ la communication : à qui sont diffusés les résultats et sous quelle forme ?

➤ La formalisation du système

Pour pérenniser les indicateurs, il est nécessaire de les formaliser par les éléments suivants :

- ✓ identification de l'indicateur ;
- ✓ champ de la mesure ;
- ✓ objectif ;
- ✓ critères ;
- ✓ paramètre ;
- ✓ mode de calcul (transcription de l'indicateur) ;
- ✓ responsabilités et périodicité de la collecte des informations ;
- ✓ responsabilités et modalités de l'analyse des indicateurs ;
- ✓ mode de communication ;
- ✓ exploitation des informations.

II.3.3.Mise en œuvre

Elle comprend :

- ✓ la formation des acteurs impliqués ;
- ✓ la communication ;
- ✓ la mise en œuvre du plan de collecte ;

- ✓ l'animation ;
- ✓ la validation ;

➤ La formation des acteurs impliqués.

Il convient de former les acteurs de la collecte aux méthodes à mettre en œuvre et de les sensibiliser aux rôles et à l'utilité des mesures qui leur sont demandées. Connaissant ainsi la logique du système de mesure, ils seront non seulement opérationnels, mais capables en outre de réagir aux aléas. Une présentation ou formation aux méthodes d'analyse et d'exploitation peut être mise en œuvre pour les acteurs concernés.

➤ La communication

La communication a pour but de sensibiliser l'ensemble du personnel sur les indicateurs utilisés. Cette action de sensibilisation facilite la mise en œuvre et l'acceptation du système et prépare le personnel à participer aux actions menées pour atteindre les objectifs correspondants.

Elle permet aussi d'entretenir la motivation des acteurs : chacun doit comprendre que sa participation est utile et doit pouvoir apprécier en retour l'impact de son effort. Pour cela, il s'agit :

- ✓ d'expliquer que la mise en place d'indicateurs s'inscrit comme un tout cohérent dans la démarche de progrès de l'organisme et n'a pas pour objet de sanctionner ;
- ✓ d'informer les acteurs de la collecte sur les suites données (engagement d'actions,...) ;
- ✓ d'informer le personnel sur les évolutions des indicateurs (suite d'actions,...) et des résultats obtenus ;
- ✓ de veiller à ce que les indicateurs diffusés soient compréhensibles par l'ensemble du personnel.

➤ La mise en œuvre du plan de collecte

La collecte des informations est mise en œuvre conformément à l'organisation prévue et formalisée.

➤ La Validation

La validation est effectuée par la mise en œuvre de tout ou partie du système d'indicateurs. Elle permet de vérifier l'efficacité des indicateurs en :

- ✓ recueillant les observations des acteurs impliqués,

- ✓ ajustant le système si nécessaire,
- ✓ confirmant l'adéquation par rapport aux exigences initiales.

➤ L'animation

La mise en œuvre d'indicateurs peut demander une évolution de culture importante aux personnes concernées. Ainsi, dans la continuité de la démarche participative de la phase de construction du système d'indicateurs, sa mise en route est accompagnée. L'assistance, le suivi et la relance aident les intéressés à tenir leurs rôles dans le système d'indicateurs. L'intérêt réel et le soutien de la hiérarchie pour cette démarche, sa prise en compte dans le management des hommes contribuent à la pérennité du système et à la fiabilité des résultats.

II.3.4.Examen périodique du système d'indicateurs

Un examen périodique du système d'indicateurs est nécessaire pour s'assurer que celui-ci reste pertinent et répond aux objectifs fixés. Il touche les points abordés ci-dessous.

- Pertinence des indicateurs

Il est nécessaire de s'interroger sur le coût d'obtention des indicateurs. Par ailleurs, un indicateur peut ne plus être adapté si :

- ✓ de nouveaux objectifs ont été définis pour l'entité ou si les objectifs ont évolué ;
- ✓ le responsable des indicateurs, a changé et/ou si ses attentes ont évolué ;
- ✓ le critère retenu ne permet plus de mesurer l'écart par rapport aux objectifs ou n'est plus significatif (l'action suivie est achevée, le critère ne varie plus,...) ;
- ✓ l'utilité d'un ou plusieurs indicateurs n'est pas démontrée, ou s'ils ne sont plus suivis. Aussi, il est nécessaire d'en approfondir les raisons et de remettre en cause leurs pérennisations.

- Satisfaction des utilisateurs

Il s'agit de s'assurer que les responsables sont satisfaits du système d'indicateurs et répondent à leurs besoins, et que ceux-ci conviennent toujours aux critères définis précédemment.

- Évolution du système

En fonction des résultats de ces examens périodiques, les indicateurs existants peuvent être maintenus, modifiés ou supprimés ; d'autres peuvent être créés. La formalisation de ces

examens permet de disposer d'un système d'indicateurs actualisés et contribue à la démarche d'amélioration continue de l'organisme. Les évolutions du système d'indicateurs sont alors pilotées de façon identique aux autres actions d'amélioration engagées dans le cadre du système de management de l'organisme.

III-Les types de performance

On distingue plusieurs types de performances au sein d'une entreprise. Nous analyserons les performances économiques et financières, sociétales et environnementales, et sociales.

III.1. La performance économique et financière

La performance économique et financière s'évalue à travers plusieurs indicateurs notamment ceux de la rentabilité économique, et la rentabilité financière,

III.1.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique se mesure par des indicateurs comme :

- ROCE (return on capital employed) ou RCE (rentabilité des capitaux employés) : elle mesure la performance économique globale et indique la manière dont les capitaux sont employés.

$$\text{RCE} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{capitaux employés}$$

- ROA (return on assets) ou retour sur actifs nets ou rentabilité des actifs nets : elle mesure le taux de rendement des moyens propres à l'entreprise ou sa capacité à générer un bénéfice avec son actif net.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{actif net}$$

- ROI (return on investment) ou retour sur investissement : Il mesure le rendement du capital investi et oriente les choix d'investissement de l'entreprise.

$$\text{ROI} = \text{Bénéfice réalisé} / \text{investissement}$$

III.1.2. La rentabilité financière

Le principal objectif des bailleurs de fonds est la rentabilité de leurs investissements. Elle s'apprécie par des indicateurs comme :

- ROE (return on equity) ou rentabilité des fonds propres : c'est un indicateur qui correspond aux résultats des politiques menées par l'entité au niveau de la gestion de la production et de politique commerciale, du choix des investissements et du choix d'une structure de financement :

$$\text{ROE} = \text{Bénéfice net} / \text{fonds propres}$$

- La MARGE BRUTE est un indicateur issu du compte de résultat, qui informe sur le niveau des gains réalisés par l'entreprise, et donc sur sa rentabilité et sa compétitivité. C'est la différence entre le prix de vente et le coût de revient total des biens et services vendus.

$$\text{Marge brute} = \text{Prix de vente Hors Taxes} - \text{Coût de revient Hors Taxes}$$

$$\text{Marge brute} = \text{Chiffre d'affaires Hors Taxes} - \text{Coûts de fabrication Hors Taxes}$$

Dans le secteur commercial la marge brute se calcule comme suit :

$$\text{Marge brut} = \text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}$$

- La MARGE NETTE est un indicateur qui permet de donner en pourcentage la rentabilité d'une entreprise. Elle permet de déterminer le bénéfice que réalise l'entreprise sur chaque montant du chiffre d'affaire pendant une période donnée
Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge nette} = \text{Bénéfice net} / \text{Chiffre d'affaire} \times 100$$

- Le TAUX DE RECOUVREMENT DES CREDITS est un ratio qui mesure la dépendance d'une société vis-à-vis des banques. Il détermine le degré d'endettement bancaire, c'est à dire le niveau d'endettement de l'entreprise.
Plus ce ratio est bas et moins l'entreprise est dépendante des banques pour se financer

On calcule ce taux avec la formule suivante :

$$\text{Taux de recouvrement} = \text{Emprunts bancaires moyens et longs termes} / \text{Fonds propres}$$

Lorsque le résultat est supérieur à 1, l'entreprise est trop endettée.

- Le TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES permet de déterminer le pourcentage des créances qui seront récupérées.

$$\text{Taux de recouvrement de créances} = \text{Factures échues} / \text{encours client total}$$

III.2.La performance environnementale et sociétale

Dans ce qui suit, nous aborderons dans un premier temps la performance environnementale, puis la performance sociétale et enfin celle sociale.

III.2.1. La performance environnementale

L'environnement selon l'ISO 14001 : 2015 est le milieu dans lequel une organisation fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains, et leurs interrelations.

L'évaluation de la performance environnementale (EPE)²⁹ est selon l'ISO 14031 : 2013 : « un processus visant à faciliter les décisions de la direction concernant la performance environnementale d'une organisation et qui comprend le choix des indicateurs, le recueil et l'analyse des données, l'évaluation des informations concernant la performance environnementale, les rapports et modes communication, la revue périodique et l'amélioration continue de ce processus. »

Cette évaluation (EPE) permet à l'entité d'identifier ses aspects environnementaux et de déterminer quels aspects seront considérés comme significatifs, de définir des objectifs et des cibles afin d'améliorer la performance environnementale et d'en évaluer sa performance par rapport à ces mêmes objectifs et cibles. Elle permet également d'identifier les possibilités pour mieux gérer ses aspects environnementaux, les tendances relatives à sa performance environnementale, les opportunités stratégiques et de passer en revue et améliorer l'efficacité et l'efficacité.

L'EPE comprend 3 étapes à savoir :

²⁹ Norme ISO 14031 :2013 (28 septembre 2013), article 3.10, éditions AFNOR, p. 2

- la planification : Elle consiste à planifier l'EPE et à sélectionner ses indicateurs (le processus de sélection des indicateurs pour les objectifs et les cibles peut comprendre à la fois le choix parmi les indicateurs existants et l'élaboration de nouveaux indicateurs) ;
- la mise en œuvre : c'est le recueil des données pertinentes par rapport aux indicateurs choisis, l'analyse et la conversion des données sous forme d'informations décrivant la performance environnementale de l'organisation ;
- le contrôle et l'action : c'est la revue et l'amélioration de l'EPE.

Selon la même norme, un indicateur de performance environnementale (IPE)³⁰ est : « un indicateur qui fournit des informations sur la performance environnementale d'une organisation ». L'ISO 14031 : 2013 distingue deux catégories d'indicateur pour EPE à savoir les indicateurs d'état environnemental (IEE) et les indicateurs de performance environnementale (IPE)

III.2.1.1. Les indicateurs d'état environnemental (IEE)

Les indicateurs d'état environnemental (IEE) sont des indicateurs de performance environnementale qui fournissent des informations sur les performances environnementales du contexte local, régional, national ou mondial de l'environnement. Ils fournissent des informations sur l'état de l'environnement susceptible d'être affecté par l'organisation. Ces informations peuvent aider une organisation à mieux comprendre l'impact réel ou l'impact potentiel de ses aspects environnementaux (par exemple, émissions liées aux procédés). Il est souvent délicat de relier directement les IEE aux opérations d'une seule organisation, à moins que celles-ci ne constituent la seule source d'émission d'un polluant particulier. Il convient de tenir compte d'autres sources ou facteurs susceptibles d'avoir un impact similaire sur l'environnement. Parmi ceux-ci, on distingue par exemple :

- la concentration d'un polluant spécifique dans l'air ambiant, relevées à des points de surveillance déterminés ;
- la moyenne pondérée des niveaux de nuisances sonores sur le périmètre des installations de l'entreprise ;
- l'oxygène dissout dans les eaux exposées à la pollution ;
- la concentration d'un polluant spécifique dans les sols de surface à des points donnés de la zone environnant les installations ;

³⁰ Norme ISO 14031 :2013 (28 septembre 2013), article 3.11, éditions AFNOR p.3

- le taux de plomb dans le sang de la population locale,...

III.2.1.2 Les indicateurs de performance environnementale (IPE)

L'indicateur de performance environnementale (IPE) est une expression spécifique qui fournit des informations sur la performance environnementale d'une organisation. Ils fournissent des informations sur le management des aspects environnementaux significatifs de l'organisation, et démontrent les résultats de ses programmes de management environnemental.

Il existe deux types d'IPE :

- les indicateurs de performance de management (IPM)³¹ qui sont selon l'ISO 14031 : 2013: « *des indicateurs de performance environnementale qui fournissent des informations sur les activités de management visant à influencer la performance environnementale d'une organisation* ». Parmi ces indicateurs on a :
 - ✓ les indicateurs relatifs à la mise en œuvre de politiques et de programmes : le nombre de cibles et d'objectifs atteints, le nombre d'initiatives de prévention de la pollution mises en œuvre,...
 - ✓ les indicateurs relatifs à la conformité : le degré de conformité aux réglementations, le temps pour réagir à des incidents environnementaux ou pour les corriger, le nombre d'amendes et de pénalités ou les coûts qui en découlent,...
 - ✓ les indicateurs relatifs aux performances financières : les coûts liés aux aspects environnementaux d'un produit ou d'un procédé, le retour sur investissement des projets d'amélioration environnementale, les économies réalisées grâce à la réduction des ressources utilisées, à la prévention de la pollution et au recyclage des déchets ;
 - ✓ les indicateurs concernant les relations avec la collectivité : le nombre d'enquêtes ou de commentaires concernant des questions environnementales, le nombre de sites publiant des rapports environnementaux,...
- les indicateurs de performance opérationnelle (IPO)³², qui selon la même norme sont : « *des indicateurs de performance environnementale qui fournissent des informations sur la performance environnementale du processus opérationnel d'une organisation* ». On distingue :

³¹ Norme ISO 14031 :2013 (28 septembre 2013), article 3.18, éditions AFNOR p.3

³² Norme ISO 14031 :2013 (28 septembre 2013), article 3.18, éditions AFNOR p.3

- ✓ les indicateurs relatifs aux matériaux : quantité de matériaux utilisés par unité de produit, quantité d'eau consommée par unité de produit...
- ✓ les indicateurs relatifs aux énergies : quantité d'énergie (gaz, électricité, charbon...) utilisée par année ou par produit, quantité d'énergie utilisée par client ou par service...
- ✓ les indicateurs "services utiles aux opérations de l'organisme" : la quantité de détergents utilisés par des prestataires de service contractants, la quantité ou le type de déchets générés par des prestataires de service contractants...
- ✓ les indicateurs "produits" : le taux de produits défectueux, le nombre de nouveaux produits sur le marché, dont les propriétés dangereuses sont limitées ;
- ✓ les indicateurs "services fournis par l'organisme" : la quantité de détergent utilisée par mètre carré...
- ✓ les indicateurs "déchets" : quantité de déchets par année ou par unité de produit, la quantité de déchets dangereux éliminés suite à une substitution de matériaux...
- ✓ les indicateurs "émissions" : quantité d'émission spécifique par années ou par unité de produit,...

III.2.2. La performance sociétale

La performance sociétale s'évalue en fonction des indicateurs liés la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en anglais « Corporate Social Responsibility » ou « CSR ». La norme ISO 26000 : 2013 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » définit la RSE comme : « *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 éthique et transparent qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, qui prend en compte les attentes des parties prenantes, qui respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

La Commission Européenne, dans sa 3ème Communication sur la RSE la définit comme étant : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »³³.

Cette norme aborde sept (07) éléments centraux liés à la responsabilité sociétale de tout organisme qui sont :

³³ La Commission Européenne, dans sa 3ème Communication Sur la RSE (2011)

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- les bonnes pratiques des affaires ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- l'engagement sociétal (communauté et développement local) ;

L'entreprise doit contribuer au bien-être social en interne comme à l'externe et mettre en place des indicateurs sociétaux en fonction de ses objectifs stratégiques et des attentes de ses parties prenantes.

Les performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur, entre autres :

- ses avantages concurrentiels ;
- sa réputation ;
- sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ;
- le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- la vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

III.3. La performance sociale

La performance sociale désigne le niveau quantitatif ou qualitatif d'atteinte des objectifs de l'organisme au niveau de son personnel. L'entité construit des indicateurs qui lui permettent de percevoir le fonctionnement quotidien ou périodique de son personnel et faciliter la prise de décision. Parmi ces indicateurs nous ne citerons que quelques-uns :

- le taux d'absentéisme qui permettra au responsable de déterminer les causes des absences des salariés, d'identifier le seuil de taux acceptable, d'entreprendre des mesures pour réduire ce taux ou éliminer les causes ;

CHAPITRE 2: Performances du SMI

- le turn-over qui permet à l'entreprise d'anticiper les besoins de recrutement et de rentrer dans une gestion prévisionnelle. on distingue entre autres le taux de départ à la retraite, le taux de démissions,...
- les grèves, abandons de postes,...

Section 2 : Démarche d’audit de la performance d’un SMI

La démarche d’audit des systèmes de management est régie par l’ISO 19011 : 2018, intitulé « lignes directrices pour l’audit des systèmes de management » en anglais « guidelines for auditing management systems ».

L’audit est une notion très vaste, s’étendant à de très nombreuses disciplines. De prime abord, il faut noter que l’audit, de son étymologie latine « audire » signifiant « écouter » et anglaise « to audit » signifiant vérifier, contrôler, surveiller, inspecter a connu plusieurs appellations distinctes au cours du temps. Il était tout d’abord appelé « vérification des comptes ». Ensuite cette appellation a donné place à « révision des comptes » pour aujourd’hui être désigné par le terme audit. Parmi les nombreuses définitions de l’audit, nous retiendrons celle de la norme suscitée.

L’audit, comme défini dans la norme ISO 19011 : 2018³⁴, est un « *processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d’obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d’audit sont satisfaits* ».

La démarche d’audit de système de management intégré est constituée de deux grandes parties qui sont le management du programme d’audit et la réalisation de l’audit.

Nous scinderons notre travail en trois (03) parties. En premier lieu, nous parlerons des principes de l’audit, en second lieu du management du programme d’audit et en dernier lieu de la réalisation du programme d’audit.

I. Principes d’audit

Le mot “principe” désigne plusieurs concepts et sa définition diffère très sensiblement en fonction du contexte considéré. Dans notre cas, le principe est une règle d’action s’appuyant sur un jugement de valeur et constituant un modèle ou un but.

Les principes d’audit sont donc un ensemble de règles dont le respect assure la qualité de la mission d’audit. Leurs respects par l’auditeur est indispensable pour la pertinence et la suffisance des conclusions d’audit. Il permet ainsi l’amélioration des performances de l’organisme et aussi la satisfaction des clients. Le respect des principes permet également, dans

³⁴ Norme ISO 19011 :2018 (juillet 2018), article 3.1, éditions AFNOR p. 1

des circonstances similaires, à des équipes d'audit différentes de parvenir à des conclusions similaires.

La norme d'audit ISO 19011 : 2018 présente sept (07) principes qui sont décrits ci-après

I.1. Déontologie

La déontologie est le fondement du professionnalisme. En effet, la déontologie de l'audit recommande aux auditeurs ou aux personnes responsables des équipes d'audit que :

- leurs tâches soient réalisées avec éthique, honnêteté et responsabilité ;
- les activités d'audit ne soient réalisées que s'ils en ont les compétences ;
- leurs tâches soient réalisées en toute impartialité dans le sens qu'ils restent justes et sans parti pris dans toutes leurs actions ;
- ils soient sensibilisés à toute influence des autres parties prenantes sur leur jugement.

Le but de la déontologie d'audit est d'éviter que le discrédit soit jeté sur la profession. En effet, l'audit est à la fois un métier et une fonction noble dont l'image doit être préservée par ceux qui s'y exercent.

Il faut noter que ce principe recommande à l'auditeur des qualités telles que la discrétion, la confiance, la confidentialité et l'intégrité.

I.2. Restitution impartiale

Le principe de la restitution impartiale exige de l'auditeur, que son compte rendu soit exempt de toute influence extérieure. Il doit, en effet, rendre compte de sa mission d'audit de façon sincère et précise. Les conclusions des rapports d'audits ainsi que les constats d'audit doivent, honnêtement et précisément, refléter les activités de l'auditeur, c'est-à-dire la réalité sans aucune altération.

Ce principe recommande également à l'auditeur de consigner les obstacles importants rencontrés pendant la mission d'audit ainsi que les questions non résolues. Il en est de même pour les avis divergents entre l'équipe d'audit et les audités.

Il convient que la communication soit sincère, précise, objective, opportune, claire et complète.

I.3. Conscience professionnelle

La conscience professionnelle, est l'attitude diligente et avisée de l'équipe auditrice au cours de l'audit. Ce principe préconise aux auditeurs de veiller à ce que leurs actions soient en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance qui leur a été accordée par

le client de l'audit et les autres parties intéressées. Il faut noter que la satisfaction de ce principe requiert des auditeurs une grande capacité à prendre des décisions avisées dans toutes les situations d'audit.

I.4. Confidentialité

Il s'agit ici de la sécurité des informations. Ce principe demande aux auditeurs de prendre les précautions dans l'usage des informations qu'ils acquièrent au cours de leurs missions. Ces informations ne doivent pas être utilisées de manière inappropriées, ni pour le seul bénéfice de l'auditeur, ni pour celui du client de l'audit ou de manière qui pourrait porter préjudice aux intérêts légitimes de l'audité. Les informations confidentielles ou sensibles doivent subir un traitement correct. En d'autres termes, la confidentialité englobe :

- le respect des règles de confidentialité ;
- la non-divulgence d'information sans autorisation spécifique appropriée sauf dans le cas d'une obligation légale, professionnelle ou d'en détenir le droit ;
- et le non-usage des informations à un bénéfice personnel.

I.5. Indépendance

Ce principe conseille aux auditeurs qu'ils soient indépendants de l'activité auditée et qu'ils n'aient ni parti pris ni conflit d'intérêt. Ce principe stipule que les auditeurs doivent être dégagés de toutes contraintes, de tout lien qu'il soit personnel, professionnel, financier ou même politique pouvant être interprété comme une entrave à leur intégrité et objectivité.

Dans le cas spécifique des audits internes, l'idéal est que les auditeurs soient indépendants de la fonction auditée. Il est possible, pour les petits organismes, que les auditeurs internes ne soient pas totalement indépendants de la fonction auditée. Dans ce cas, il convient d'établir des relations sans parti pris et de créer un climat d'objectivité.

En somme, nous retiendrons que l'indépendance des auditeurs est le fondement même de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit.

I.6. Approche fondée sur la preuve

Cette approche est aussi appelée « approche factuelle ». Il s'agit en effet de la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables. Durant, leur travail, les auditeurs collectent des éléments probants sur lesquels s'appuieront leurs conclusions. Les normes ISA (International Standard for Auditing), dans leur article N°500 intitulé « éléments probants » stipule que les éléments probants recueillis par les auditeurs doivent être appropriés et suffisants. Le caractère approprié est relatif à la qualité des éléments. Ainsi, les éléments retenus

par les auditeurs comme éléments de preuves doivent être de qualité, c'est-à-dire explicites, concis et facilement accessibles. La suffisance, quant-à elle, est relative à la quantité, au nombre, en ce sens qu'il doit y avoir assez d'éléments probants pour étayer les conclusions des auditeurs.

L'adjectif probant est dérivé du nom preuve et donc par élément probant il convient d'entendre tout élément de preuve, tout élément servant à établir la véracité d'un fait ou d'une assertion. Les preuves retenues par les auditeurs doivent donc s'appuyer sur des échantillons d'informations disponibles et être vérifiables. La confiance est liée à l'usage approprié de ces échantillons

I.7. Approche par les risques

Il s'agit ici d'une approche d'audit prenant en considération les risques et opportunités. Il convient que la planification, la réalisation et le compte rendu des audits soient fondamentalement influencés par cette approche. Elle permet aux professionnels d'axer leurs audits sur les questions importantes pour le client de l'audit et de réaliser le programme d'audit.

II. Le Management d'un programme d'audit

Selon l'ISO 19011 : 2018³⁵, le programme d'audit (PA) sont des : « *dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique* ». Le programme d'audit est donc un document récapitulant les informations afférentes au déroulant d'un ou de plusieurs audits sur une période déterminée.

Le programme d'audit est également une planification (annuelle) des audits dans un organisme. Le PA contient les informations nécessaires à la réalisation efficace et efficiente des audits ainsi que la description des ressources nécessaires à cela.

Le PA peut inclure des audits qui prennent en compte une ou plusieurs normes de système de management ou d'autres exigences telles que celles légales et réglementaires. Ces audits peuvent être des audits individuels ou des audits combinés. Par audit combiné, l'on comprend, comme indiqué dans l'ISO 19011 : 2018³⁶, « *un audit réalisé simultanément auprès d'un seul audité sur deux (02) systèmes de management ou plus* ». Il y'a lieu d'attribuer la responsabilité du management du programme d'audit à des personnes compétentes.

Il est important de noter que dans les entreprises, pour ce qui est de l'audit interne, le PA est préparé et tenu à jour par le responsable qualité de l'entreprise.

³⁵ Norme ISO 19011 :2018 (juillet 2018), article 3.4, éditions AFNOR p. 2

³⁶ Norme ISO 19011 :2018 (juillet 2018), article 3.2, éditions AFNOR p. 2

Pour la détermination de l'étendue du PA, l'auditeur est tenu de prendre en compte les points suivants :

- la taille et la nature de l'audité ;
- la nature, la fonctionnalité et la complexité du type de risques et opportunités ;
- et le niveau de maturité du ou des systèmes de management à auditer.

Le management du PA passe par six (06) étapes qui sont :

- la détermination des objectifs du PA ;
- la détermination et l'évaluation des risques et opportunités liés au PA ;
- l'établissement du PA ;
- la mise en œuvre du PA ;
- la surveillance du PA
- et enfin la revue et l'amélioration du PA

II.1. Détermination des objectifs du PA

Il revient au client de l'audit de s'assurer de la détermination des objectifs du PA. L'ISO 19011 : 2018 stipule qu'il convient que ces objectifs permettent le pilotage, la planification et la réalisation des audits ainsi que la mise en œuvre du PA. Ces objectifs sont pertinents s'ils sont en cohérence avec l'orientation stratégique du client de l'audit et étayent la politique ainsi que les objectifs du système de management.

Les éléments à considérer dans la détermination des objectifs du PA sont les suivants :

- les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes ;
- les caractéristiques et exigences des processus, de produits et services ainsi que des projets et toutes modifications des caractéristiques et exigences ;
- la nécessité d'évaluation des prestataires externes ;
- les exigences afférentes aux systèmes de management ;
- le niveau de performance de l'audité ainsi que le niveau de maturité du ou des systèmes de management et l'apparition de non-conformités, d'incidents ou de réclamations des parties intéressées. ces niveaux de performance et de maturité sont mesurés par des indicateurs pertinents ;
- les risques et opportunités identifiés pour l'audité
- et les résultats des précédents audits.

II.2. Détermination et évaluation des risques et opportunités du programme d'audit

L'ISO 9000 : 2015³⁷ définit le risque comme un « *effet d'incertitudes* ». L'opportunité peut être définie comme un développement externe présentant un avantage pour l'organisme.

La réalisation des objectifs du PA peut être affectée par les risques et opportunités qui peuvent lui être attachés. Il revient aux responsables du management du PA, de les identifier et de les présenter au client de l'audit. Il leur revient d'identifier également les ressources qui seront nécessaires pour le traitement approprié des risques et opportunités.

Les éléments suivants peuvent présenter des risques :

- la planification ;
- les ressources ;
- la constitution de l'équipe d'audit ;
- la communication ;
- la mise en œuvre du PA ;
- la maîtrise des informations documentées ;
- la surveillance, la revue et l'amélioration du PA ;
- la disponibilité et la coopération de l'audité ainsi que la disponibilité des preuves sujettes d'échantillonnage.

On distingue de nombreuses opportunités d'amélioration du PA parmi lesquelles nous pouvons citer la possibilité de réaliser plusieurs audits en une seule visite, la réduction du temps et des distances pour se rendre sur le site, la concordance entre le niveau de compétence de l'équipe d'audit avec celui requis pour la réalisation des objectifs d'audit et l'alignement des dates d'audit avec la disponibilité du personnel clé de l'audité.

II.3. Etablissement du PA

L'établissement du PA passe par quatre (04) phases clés qui sont la détermination des rôles et responsabilités de la ou des personnes responsables du management du PA, la détermination de leurs compétences, celle de l'étendue du PA et enfin la détermination des ressources du PA.

II.3.1. Rôles et responsabilités de la ou des personnes responsables du management du PA

Les personnes responsables du management du PA ont, entre autres, la charge :

³⁷ Norme ISO 9000 :2015 (15 septembre 2015), article 3.7.9, éditions AFNOR p. 23

- d'établir l'étendue du programme d'audit en prenant en compte les objectifs pertinents et les contraintes connues ;
- de déterminer les enjeux, qu'ils soient externes ou internes, ainsi que les risques et opportunités pouvant affecter le PA et de mettre en œuvre les actions pour y répondre ;
- de s'assurer de la constitution des équipes d'audit et de leur compétence globale pour les activités ;
- de déterminer et de fournir toutes les ressources nécessaires ;
- de s'assurer de la préparation et de la tenue à jour des informations documentées appropriées ainsi que celles des enregistrements afférents au PA ;
- de surveiller, de passer en revue et d'améliorer le PA ;
- de communiquer le PA au client de l'audit et aux parties intéressées pertinentes le cas échéant.

Les personnes responsables du PA ont également pour responsabilité de demander son approbation au client de l'audit.

II.3.2. Compétence de la ou des personnes responsables du management du PA

Il est nécessaire que les personnes responsables du PA aient les compétences requises pour la gestion efficace et efficiente du PA, celle des risques et opportunités et celle des enjeux qu'ils soient internes ou externes.

L'ISO 19011 : 2018³⁸ définit la compétence comme une « *aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés* ».

L'ISO 19011 :2018 stipule qu'il convient que les responsables du management du PA disposent d'une connaissance des principes, méthodes et processus d'audit, des normes de système de management ainsi que des autres normes pertinentes et des documents de référence et/ou guides, des informations relatives à l'audité ainsi qu'à son contexte et des exigences légales et réglementaires et autres exigences pertinentes pour les activités commerciales de l'audité.

Il est nécessaire que les personnes responsables du PA maintiennent leurs connaissances et aptitudes.

³⁸ Norme ISO 19011 :2018 (juillet 2018), article 3.22, éditions AFNOR p. 5

II.3.3. Détermination de l'étendue du PA

Par étendue du PA, nous entendons ses périmètres et champ d'application. L'étendue du PA n'est pas la même pour tous les audits ou toutes les structures. Elle varie en effet en fonction des informations fournies par l'audité à propos de son contexte. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur l'étendue du PA, parmi lesquels l'on distingue, entre autre :

- l'objectif, le champ et la durée de chaque audit ;
- le nombre d'audit à réaliser ainsi que la méthode de compte rendu et le suivi d'audit ;
- les normes de SM ainsi que les autres critères applicables ;
- les résultats des précédents audits et des revues de direction ;
- les résultats de la revue du programme d'audit précédent ;
- les préoccupations des parties intéressées ;
- les changements importants du contexte de l'audité, de ses opérations, des risques et opportunités.

II.3.4. Détermination des ressources du PA

La détermination des ressources nécessaires pour le PA doit se faire en tenant compte des facteurs suivants :

- les méthodes d'audit ;
- les ressources financières ainsi que le temps nécessaires pour le développement, la mise en œuvre, le management et l'amélioration des activités d'audit ;
- la disponibilité des informations documentées nécessaires ainsi que celle des outils, technologies et équipements nécessaires ;
- l'impact des temps et coûts de transport et tout autre besoin afférent à l'audit.

II.4. Mise en œuvre du PA

La mise en œuvre intervient après l'établissement du programme et la détermination des ressources associées. Le responsable du PA est garant de sa mise en œuvre. Il a les responsabilités suivantes :

- la communication du PA aux parties intéressées ;
- la définition des objectifs, champ d'action, critères pour chaque audit individuel et sélection des méthodes d'audit ;
- la coordination et la programmation des audits et des activités applicables au PA ;
- l'obtention de l'assurance de la compétence des équipes d'audit ;

- la fourniture des ressources nécessaires aux équipes d'audit ;
- l'assurance de la conformité de la réalisation des audits au PA ;
- l'obtention de l'assurance de la gestion convenable et de la tenue à jour des informations documentées pertinentes afférentes aux activités d'audit ;
- la revue du PA avec pour objectif l'identification des opportunités d'amélioration.

La mise en œuvre du PA est constituée de six (06) activités que nous développerons ci-après.

II.4.1. Définition des objectifs, du champ et des critères pour chaque audit individuel

Pour chaque audit individuel, des objectifs, champ et critères doivent être définis. Les objectifs, champ et critères doivent être en cohérence avec les objectifs généraux du PA.

Les critères d'audit, définis par la norme ISO 19011 :2018³⁹, sont un « *ensemble d'exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées* ». Ces critères peuvent être des politiques applicables, des exigences légales et réglementaires, des processus et procédures, des critères de performances, des exigences relatives au SM, des informations relatives au contexte, des codes de bonne conduite, des dispositions planifiées et des risques et opportunités déterminés par l'audit.

La définition des objectifs de chaque audit individuel prend en compte la détermination du degré de conformité de tout ou partie du SM à auditer aux critères d'audit, l'identification des opportunités d'amélioration du SM, l'évaluation de la pertinence et de l'adéquation du SM par rapport au contexte et à l'orientation stratégique de l'audit, l'évaluation de l'efficacité du SM à fournir les résultats escomptés ainsi que celle de sa capacité à faire face aux risques et opportunités. Elle prend enfin en compte l'évaluation de la capacité du SM à permettre à l'organisme de satisfaire aux différentes exigences, qu'elles soient légales, réglementaires ou relatives à un choix délibéré de l'organisme de les satisfaire.

II.4.2. Choix et détermination des méthodes d'audit

La détermination et le choix des méthodes d'audit reviennent aux personnes responsables du PA. Il est important que ces choix et détermination se fassent en fonction des objectifs, du champ et du critère d'audit. Dans le cas d'un audit conjoint, il est nécessaire que

³⁹ Norme ISO 19011 :2018 (juillet 2018), article 3.7, éditions AFNOR p. 2

les responsables des PA des deux organismes d'audit collaborent et coordonnent les méthodes d'audit à utiliser.

Il faut noter que l'on peut réaliser les audits soit sur le site, soit à distance ou sous forme d'une combinaison des deux.

II.4.3. Choix des membres de l'équipe d'audit

La nomination des membres de l'équipe d'audit c'est-à-dire du responsable de l'équipe d'audit, des experts techniques et des auditeurs revient aux personnes responsables du PA. Pour une constitution adéquate des membres de l'équipe d'audit, il est essentiel de disposer de compétences nécessaires pour atteindre les objectifs d'audit et d'autres éléments tels que la complexité de l'audit ainsi que celle des processus à auditer, le fait que l'audit soit un audit combiné ou conjoint, les méthodes d'audit choisies, les enjeux externes et internes, l'objectivité et l'impartialité des auditeurs.

Le responsable du PA peut incorporer à l'équipe d'audit, les auditeurs en formation mais ils doivent être sous la direction d'un auditeur. Dans le cas où il y a une défaillance en compétences nécessaires, des experts techniques peuvent être consultés par l'équipe.

II.4.4. Attribution de la responsabilité d'un audit individuel au responsable de l'équipe d'audit

L'ISO 19011 : 2018, en son article 5.5.5, stipule qu'il convient que les personnes responsables du management du PA attribuent la responsabilité de la réalisation de l'audit individuel à un responsable de l'équipe d'audit. Afin d'assurer la planification efficace de l'audit, il est nécessaire que cette attribution se fasse dans un délai suffisant avant la date arrêtée pour le début de l'audit. Pour une réalisation efficace des audits individuels, les informations suivantes sont nécessaires au responsable de l'équipe d'audit :

- les objectifs d'audit, les critères d'audit et toutes les informations documentées pertinentes ;
- le champ de l'audit, les processus d'audit et les méthodes d'audit associées ;
- la composition de l'équipe d'audit ;
- les informations de contact de l'audit, les lieux, le calendrier et la durée des activités d'audit à réaliser ;
- les informations nécessaires à l'évaluation et au traitement des risques et opportunités et celles aidant les responsables de l'équipe de l'audit à bien interagir avec l'audit.

II.4.5. Management des résultats du programme d'audit

Le management des résultats du PA revient aux personnes responsables du management du PA. En effet, il est important que ces dernières s'assurent de l'évaluation de la réalisation des objectifs de chaque audit du PA, de la revue et approbation des rapports d'audit relatifs au respect du champ et des objectifs d'audit, de la revue de l'efficacité des actions mises en œuvre pour le traitement des constatations d'audit, de la diffusion des rapports d'audit aux parties intéressées et de la détermination de la nécessité d'un audit de suivi.

II.4.6. Management et conservation des enregistrements du PA

Il est de la responsabilité des personnes responsables du PA, d'établir des processus permettant d'avoir l'assurance que les règles de sécurité des informations ainsi que celles de confidentialité des enregistrements d'audit sont observées. Il est également de leur responsabilité de s'assurer de la création, de la gestion et de la conservation des enregistrements de l'audit. Il faut noter que les enregistrements d'audit ont pour but de démontrer la mise en œuvre effective du PA.

Les enregistrements comprennent :

- les enregistrements relatifs au PA ;
- ceux relatifs à chaque audit ;
- et ceux relatifs à l'équipe d'audit.

II.5. Surveillance du PA

La surveillance du PA consiste en l'évaluation du respect des calendriers et de la réalisation des objectifs du PA, celle des performances des membres de l'équipe d'audit et de la capacité des équipes d'audit à mettre en œuvre le plan d'audit, celle du retour d'informations des clients de l'audit, des audités, des auditeurs, des experts techniques et des autres parties prenantes et l'évaluation de l'exhaustivité et de l'adéquation des informations documentées durant le processus d'audit. La responsabilité de ces évaluations repose sur les responsables du PA.

II.6. Revue et amélioration du PA

Elles sont à la charge des personnes responsables du PA et du client de l'audit. En effet, ces derniers ont la responsabilité de procéder à la revue du PA afin d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et d'en tirer des leçons pour son amélioration.

La revue et l'amélioration du PA passent par la revue de sa mise en œuvre globale, l'identification des domaines et opportunités d'améliorations, les modifications du PA si la nécessité se présente, la revue de la formation continue des auditeurs et enfin le compte rendu des résultats du PA et leur revue avec le client de l'audit et les parties intéressées pertinentes.

III. Réalisation d'un audit

La responsabilité de la réalisation d'un audit incombe au responsable de l'équipe d'audit depuis sa désignation jusqu'à l'achèvement de l'audit. Il faut noter que la réalisation d'un audit nécessite six (06) étapes qui sont les suivantes :

- le déclenchement de l'audit ;
- la préparation des activités d'audit ;
- leur réalisation ;
- la préparation et la diffusion du rapport d'audit ;
- la clôture de l'audit ;
- et la réalisation du suivi d'audit

Ces étapes seront étayées dans les paragraphes qui suivent.

III.1. Le déclenchement de l'audit

Le déclenchement de l'audit passe par deux étapes cruciales qui sont :

- La prise de contact avec l'audit.
- Et la détermination de la faisabilité de l'audit.

III.1.1. Prise de contact avec l'audit

Les objectifs de la prise de contact avec l'audit sont les suivants :

- la confirmation des circuits de communication avec les représentants de l'audit ainsi que la confirmation de la légitimité de la réalisation de l'audit ;
- la confirmation de l'accord obtenu de l'audit pour ce qui est de l'étendue de la diffusion et du traitement des informations confidentielles ;
- la prise de disposition pour l'audit, y compris le calendrier ;
- la fourniture d'informations pertinentes relatives au champ, aux critères, aux méthodes de l'audit et la fourniture d'informations pertinentes relatives à la composition de l'équipe d'audit ;
- la demande d'accès aux informations pertinentes pour les besoins de la planification ;

- la détermination des exigences légales et réglementaires et autres exigences applicables ;
- la détermination des domaines d'intérêt, des préoccupations ou des risques pour l'audité en relation avec l'audit spécifique ;
- le cas échéant, la détermination d'exigences spécifiques d'accès au site, celles de santé et sécurité, celles de sûreté et celles de confidentialité ou la détermination d'autres exigences spéciales ;
- la mise en accord sur la présence d'observateurs et la nécessité de guides ou d'interprètes pour l'équipe d'audit ;
- la résolution des problèmes concernant la composition de l'équipe d'audit avec l'audité ou le client de l'audit.

III.1.2. Détermination de la faisabilité de l'audit

Pour déterminer la faisabilité de l'audit, on doit prendre en considération les facteurs suivants :

- l'existence d'informations suffisantes et appropriées pour la planification et la réalisation de l'audit ;
- l'existence d'une coopération adéquate de la part de l'audité ;
- et l'existence de ressources et de temps nécessaires à la réalisation de l'audit.

Si toutes ces conditions sont réunies, on conclut à la faisabilité de l'audit. Dans le cas contraire, il convient, de concert avec l'audité, qu'une contre-proposition soit faite au client de l'audit.

Il faut noter que le but de la détermination de la faisabilité de l'audit est d'obtenir l'assurance de la possibilité de réalisation des objectifs d'audit.

III.2. Préparation des activités d'audit

Elle passe par quatre (04) étapes qui sont la réalisation d'une revue des informations documentées, la planification de l'audit, la répartition des tâches au sein de l'équipe et la préparation des informations documentées en vue de l'audit.

III.2.1. Réalisation d'une revue des informations documentées

Les informations documentées englobent les documents, les enregistrements afférents au SM et les rapports d'audits précédents. Leur revue tient compte du contexte de l'organisme, du champ, des critères et des objectifs d'audit ainsi que des risques et opportunités associés au contexte de l'organisme.

Les objectifs poursuivis par la revue des informations documentés sont de deux ordres à savoir :

- le recueil des informations indispensables à la compréhension des opérations de l'audit et à la préparation des activités d'audit et des documents de travail d'audit
- et l'obtention d'une vue d'ensemble de l'étendue des informations documentées dans le but de déterminer leur éventuelle conformité vis-à-vis des critères d'audit et de détecter les éventuelles préoccupations.

III.2.2. Planification de l'audit

La planification de l'audit sert de base d'accord entre les trois (03) parties prenantes principales de l'audit à savoir l'équipe d'audit, le client de l'audit et l'audité lui-même. Elle présente deux avantages spécifiques. Elle facilite, dans un premier temps, la programmation efficace des activités dans le temps et dans un second temps, leur coordination efficace. Elle contribue à l'atteinte efficace des objectifs.

L'ISO 19011 : 2018 stipule qu'il convient que le responsable de l'équipe d'audit adopte une approche par les risques pour la planification de l'audit. L'adoption de l'approche par les risques se fait sur la base d'informations documentées fournies par l'audité et celles contenues dans le PA. En effet, la planification de l'audit tient compte des risques des activités d'audit sur les processus de l'audité.

Lors de la planification de l'audit, il convient que le responsable de l'équipe d'audit considère les éléments suivants :

- la composition de l'équipe d'audit et sa compétence collective ;
- les techniques d'échantillonnage appropriées ;
- les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités d'audit ;
- les risques pour la réalisation des objectifs de l'audit engendrés par une planification inefficace de l'audit ;
- les risques pour l'audité engendrés par la réalisation de l'audit ;
- les questions afférentes à la confidentialité et à la sécurité des informations ;
- la logistique et les moyens de communication ainsi que les actions à mettre en place face aux risques et opportunités.

Il faut noter que le niveau de détail de la planification de l'audit n'est pas le même pour un audit initial, un audit ultérieur, un audit interne et externe. Mais, il convient que la planification soit assez flexible pour permettre des modifications quand la nécessité se présente.

L'ISO 19011 stipule qu'il convient que les plans d'audit soient présentés à l'audité et que les problèmes y afférents soient résolus entre l'équipe d'audit, l'audité et si nécessaire la personne responsable du management du PA.

III.2.3. Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit

La répartition des tâches au sein de l'équipe se fait par le responsable de l'équipe d'audit et passe par la prise en compte de facteurs tels que :

- l'impartialité, l'objectivité et la compétence des membres de l'équipe d'audit ;
- l'utilisation efficace des ressources ;
- les rôles et responsabilités des auditeurs.

Cette répartition se fait de concert avec les membres de l'équipe d'audit et elle concerne les processus, les activités, les fonctions, les sites spécifiques ainsi que l'autorité pour la prise de décision le cas échéant.

III.2.4. Préparation des informations documentées en vue de l'audit

Les auditeurs ont la charge de recueillir et de procéder à la revue des informations pertinentes afférentes à leurs tâches. Il convient, en effet, qu'ils préparent les informations documentées pour l'audit.

Les informations documentées en vue de l'audit peuvent comprendre, sans toutefois s'y limiter, la check-list, les détails de l'échantillonnage pour audit, des informations audiovisuelles.

Le temps de conservation de ces informations n'est pas déterminé. En effet, les informations peuvent être conservées jusqu'à la fin de l'audit et doivent faire l'objet de protection de la part des auditeurs conformément aux règles de confidentialité qui s'y appliquent.

III.3. Réalisation des activités d'audit

La réalisation des activités d'audit passe par neuf (09) grandes étapes, présentées ci-après.

III.3.1. Attribution des rôles et responsabilités des guides et des observateurs

Les guides sont des personnes qui accompagnent les membres de l'équipe d'audit et qui jouent le rôle de témoins au compte de l'audité. Les observateurs quant à eux, sont des personnes qui accompagnent l'équipe d'audit, mais sans agir en tant qu'auditeur.

L'accompagnement de l'équipe d'audit par des guides et observateurs nécessite l'approbation initiale du responsable de l'équipe d'audit, du client de l'audit et/ou de l'audité dans le cas où la nécessité se présente. Ces guides et observateurs ne doivent exercer aucune influence sur la façon dont l'audit est mené.

Le rôle des guides est d'aider les auditeurs à identifier les personnes concernées par les entretiens et les aider à programmer les dates et lieux des entretiens, de préparer des visites dans des lieux ou sites particuliers de l'audité, d'être témoin de l'audit pour le compte de l'audité. Ils ont également pour rôle de s'assurer que les membres de l'équipe d'audit connaissent les règles relatives aux dispositions spécifiques de santé et sécurité, d'environnement d'accès aux sites et de s'assurer que les risques sont traités.

III.3.2. Conduite de la réunion d'ouverture

Il convient que la réunion d'ouverture soit présidée par le responsable de l'équipe d'audit et se tienne avec la direction de l'audité et le cas échéant avec les responsables des fonctions ou processus à auditer. Il convient que la réunion prévoie une séance de questions.

Le but de la réunion d'ouverture est de présenter l'équipe d'audit ainsi que les rôles de ses membres, de s'assurer que toutes les activités planifiées sont réalisables et d'obtenir la confirmation de l'accord de tous les participants au plan d'audit.

La réunion d'ouverture fait ressortir les points suivants :

- la présentation d'informations sur des sujets tels que la méthode de compte rendu des constatations, les conditions pouvant entraîner la clôture de l'audit, le système de retour d'information de l'audité dans sa totalité et la manière dont seront traitées les éventuelles constatations au cours de l'audit ;
- la confirmation des objectifs, champs et critères d'audit, du plan d'audit ainsi que des autres dispositions pertinentes et celle des circuits. Elle prend également en compte la communication formels entre l'équipe d'audit et l'audité ;
- le plan d'audit et les autres dispositions pertinentes, telles que la date et l'heure de la réunion de clôture, toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la direction de l'audité.

En outre, il est confirmé, les activités pouvant avoir un impact sur la réalisation de l'audit ainsi que les dispositions pertinentes relatives à l'accès, à la santé et sécurité, aux situations d'urgence et autres dispositions pour l'équipe d'audit.

La norme stipule que dans certains cas tel que les audits internes, la réunion d'ouverture peut seulement servir à annoncer qu'un audit est en cours et en expliquer la nature.

III.3.3. Communication pendant l'audit

Il faut noter qu'il est nécessaire que le responsable de l'équipe d'audit tienne régulièrement informé l'audité sur l'avancement de l'audit, des constatations importantes, des difficultés rencontrées ainsi que de toutes preuves d'audit présageant un risque immédiat et significatif. Si nécessaire, il convient qu'il tienne également informé le client de l'audit de toutes ces constatations.

En outre, il est nécessaire que les membres de l'équipe d'audit fassent régulièrement le point afin de partager les informations, ainsi évaluer l'état d'avancement de l'audit et de nouveau répartir les tâches entre eux. Tout problème rencontré, relatif à une question en dehors du champ de l'audit doit être communiqué au responsable de l'équipe d'audit qui se chargera de le communiquer à l'audité et si nécessaire au client de l'audit.

En cas de preuves d'impossibilité de réalisation des objectifs d'audit, le responsable de l'équipe d'audit se doit d'en fournir les raisons au client de l'audit et à l'audité, et ce, pour prendre les mesures adéquates.

III.3.4. Disponibilité et accès aux informations d'audit

La disponibilité et l'accès aux informations se font sur des sites qui peuvent être physiques ou virtuels. Par définition, le site est un lieu physique ou virtuel où sont mis à la disposition des membres de l'équipe d'audit, les informations nécessaires à l'activité d'audit spécifique. Il faut noter qu'en plus des facteurs comme les objectifs, le champ, les critères d'audit et la durée, les méthodes d'audit sont choisies en fonction des sites. Savoir comment, où et quand accéder aux informations est primordiale pour l'audit.

III.3.5. Réalisation d'une revue des informations documentées au cours de l'audit

La revue des informations documentées poursuit deux (02) objectifs qui sont la détermination de la conformité du système aux critères d'audit sur la base des documents disponibles et le recueil des informations nécessaires au soutien des activités d'audit.

Il faut noter que la revue des informations peut ne pas être menée à part entière mais peut être combinée aux autres activités d'audit. Sa combinaison avec d'autres activités d'audit est conditionnée par le fait que cela ne soit pas une entrave à la réalisation des objectifs d'audit.

En cas de manque d'informations documentées appropriées, la décision de poursuivre ou de suspendre l'audit jusqu'à la résolution des problèmes relatifs aux informations documentées est prise entre l'audité et le responsable de l'équipe d'audit.

III.3.6. Recueil et vérification des informations

Lors d'un audit, il convient de recueillir et de vérifier les informations pour parvenir aux conclusions d'audit. Les informations à recueillir sont celles relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit sans toutes fois s'y limiter. Il convient également de recueillir les informations relatives aux interfaces entre les fonctions, les activités et les processus. L'étape après le recueil de ces informations est leur vérification. Le processus type de recueil et de vérification des informations est le suivant :

- l'identification des sources d'information ;
- le recueil, par échantillonnages appropriés, des preuves d'audit ;
- l'évaluation des preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour aboutir à des constatations d'audit ;
- la revue des constatations d'audit
- et enfin la réalisation de conclusion d'audit.

On distingue plusieurs méthodes de recueil d'informations parmi lesquels nous pouvons citer les entretiens, l'observation des activités et la revue des informations documentées.

Les informations acceptées comme preuves d'audit doivent pouvoir faire l'objet d'une vérification. En effet, le but du recueil et de l'évaluation des informations est de parvenir à des conclusions d'audit qui seront étayées par les preuves d'audit concernant le processus. Les preuves d'audit aboutissant aux constatations d'audit doivent faire l'objet d'un enregistrement.

III.3.7. Production de constatations d'audit

Les constatations d'audit proviennent de l'évaluation des preuves d'audits par rapport aux critères d'audit. Les constatations d'audit révèlent soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit. Si spécifié dans le plan d'audit, il y'a lieu de prendre en considération les constatations individuelles d'audit de conformité et de bonnes pratiques ainsi que les preuves associées, les opportunités d'amélioration, et les recommandations destinées à l'audité.

Les non-conformités ainsi que les preuves d'audit associées doivent être enregistrées. Il est à noter qu'il est possible de classer, quantitativement ou qualitativement, les non-conformités selon le domaine de l'organisme et ses risques. Afin que les preuves d'audit soient

reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises, il est nécessaire que leur revue se fasse avec l'audit. Il est important que toute divergence d'opinion par rapport aux constatations d'audit ou aux preuves d'audit soit résolue. Dans le cas où, après effort de résolution, il demeure des divergences, elles doivent être enregistrées dans le rapport d'audit.

III.3.8. Détermination des conclusions d'audit

Avant la réunion de clôture, il convient que l'équipe d'audit se réunisse pour procéder à une revue des constatations d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit. L'équipe d'audit doit se concerter sur les conclusions d'audit, la préparation des recommandations et la discussion des modalités de suivi d'audit.

Les conclusions d'audit traitent de nombreux éléments desquels ressortent les suivants :

- le niveau de conformité ainsi que la reconnaissance des atouts du système de management par rapport aux critères d'audit. On détermine également l'évaluation de l'efficacité du système de management c'est-à-dire sa capacité à fournir les résultats escomptés, l'identification des risques ainsi que l'efficacité des actions mises en œuvre par l'audit pour faire face aux risques ;
- la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration efficace du système de management ;
- l'atteinte des objectifs d'audit, la couverture du champ de l'audit ainsi que la satisfaction des critères d'audit ;
- les constatations similaires faites dans différents domaines audités ou lors d'un audit conjoint ou précédent en vue de l'identification des tendances.

III.3.9. Conduite de la réunion de clôture

Avant la réalisation de la mission d'audit dans l'organisme et avant même toute action dans l'entité, une réunion d'ouverture a été opérée en vue de présenter les membres de l'équipe d'audit et de s'accorder sur certains points. Ainsi, à la fin de la mission d'audit, une réunion de clôture doit être effectuée. De même que la réunion d'ouverture, cette dernière est présidée par le responsable de l'équipe d'audit. L'objectif principal de cette réunion est de présenter les constatations et les conclusions d'audit.

Il est convenable, lors de cette réunion de procéder à l'explication des points suivants : La notification que les preuves recueillies ne sont pas exhaustives mais proviennent d'un échantillon d'informations dont a disposé l'équipe d'audit et qu'elles ne sont pas pleinement représentatives de l'efficacité globale des processus à auditer.

- la méthode de consignation ;
- la manière dont il convient de traiter les constatations d’audit selon le processus convenu ;
- les probables conséquences d’un traitement inadéquat des constatations d’audit et la présentation des constatations ainsi que des conclusions d’audit. Le but visé par la présentation de ces éléments est leur compréhension et acceptation par la direction de l’audité ;
- l’ensemble des activités post-audit associé. On compte parmi ces activités post-audit la mise en œuvre des actions correctives, leur revue, le traitement des réclamations liées à l’audit et les processus de recours.

C’est également, lors de la réunion de clôture que sont discutées les divergences d’opinion vis-à-vis des constatations et des conclusions d’audit et qu’elles sont, si possible, résolues. En cas d’impossibilité de résolution de ces divergences d’opinion, la norme stipule qu’il convient d’enregistrer toutes les opinions. En outre, si la nécessité se présente, le responsable de l’équipe d’audit fait mention des situations rencontrées par son équipe pendant l’audit, pouvant altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d’audit.

Dans certains cas, la réunion de clôture peut être formelle. Aussi, il convient de conserver les procès-verbaux y compris les enregistrements de présence.

Si cela est précisé dans les objectifs de l’audit, des recommandations concernant les opportunités d’amélioration peuvent être présentées. Il convient de souligner que ces recommandations n’ont pas un caractère contraignant.

III.4. Préparation et diffusion du rapport d’audit

Nous traiterons cet article en deux parties. Dans un premier temps, nous traiterons de la préparation du rapport d’audit et dans un second temps nous envisagerons sa diffusion.

III.4.1. Préparation du rapport d’audit

Le responsable de l’équipe d’audit est responsable de la rédaction du rapport d’audit, où sont présentées les conclusions d’audit. La présentation des conclusions d’audit se fait conformément au programme d’audit. Le rapport fournit un enregistrement clair, complet, précis et concis et fait référence aux éléments suivants :

- les objectifs de l’audit ainsi que son champ ;
- l’identification du client de l’audit et celle de l’équipe d’audit ainsi que des participants de l’audité à l’audit ;

- les dates et lieux où les activités d’audit ont été réalisées ;
- les critères d’audit ;
- les constatations d’audit, les preuves associées et les conclusions d’audit ;
- une déclaration sur le degré de conformité aux critères d’audit ;
- les opinions divergentes non résolues entre l’équipe d’audit et l’audité ;
- le risque de non représentativité des preuves d’audit ;

Le rapport d’audit peut également comprendre ou faire référence aux éléments suivants :

- le plan d’audit ainsi que le calendrier d’audit ;
- un résumé du processus d’audit ainsi que des obstacles éventuels rencontrés susceptibles d’altérer la fiabilité des conclusions d’audit ;
- la confirmation de la réalisation des objectifs d’audit conformément au champ et plan de l’audit ;
- un résumé couvrant les conclusions d’audit ainsi que les principales constatations d’audit ;
- les bonnes pratiques identifiées, le suivi du plan d’action convenu ;
- une déclaration relative à la confidentialité du contenu.

III.4.2. Diffusion du rapport d’audit

Il convient d’émettre le rapport d’audit dans les délais convenus. En cas d’impossibilité de respect des délais, il convient d’en communiquer les raisons aux personnes responsables du management du programme d’audit et à l’audité. Le rapport d’audit doit être daté et soumis à la revue. Il doit être approuvé conformément au programme d’audit.

Il est à noter qu’il convient de diffuser le rapport d’audit aux parties intéressées pertinentes et d’envisager des mesures adéquates en vue d’en assurer la confidentialité.

III.5. Clôture du rapport d’audit

La clôture de l’audit n’intervient que dans deux cas. Le premier cas est celui où toutes les activités décrites dans le plan d’audit ont été réalisées. Le second, est celui d’un accord avec le client et, c’est le cas où une situation fortuite empêche la clôture de l’audit selon le plan d’audit.

Les informations obtenues lors de l’audit sont régies par des règles de confidentialité. Il convient donc que ces informations ne soient pas divulguées à toute autre partie que celles intéressées à savoir le client de l’audit, l’audité, les membres de l’équipe d’audit, les personnes

responsables du programme d'audit. Sauf exigences légales contraires, ces informations doivent demeurer confidentielles. Si la divulgation du contenu d'un document d'audit est requise, il convient d'en informer le client de l'audit et l'audité dès que possible.

La conservation ou la destruction des informations documentées dépendent de ce qui a été convenu entre les parties participantes à l'audit et doivent se faire conformément au programme d'audit et aux exigences applicables.

III.6. Réalisation du suivi de l'audit

Des corrections ou actions correctives ou opportunités d'amélioration peuvent être mentionnées dans les conclusions d'audit. Il est à noter que ces actions sont généralement décidées et réalisées, dans les délais impartis, par l'audité qui se doit de tenir les personnes responsables du programme d'audit et/ou l'équipe d'audit informés de l'avancement des actions.

Il convient de vérifier l'achèvement et l'efficacité des actions entreprises et que cette vérification peut être faite dans un audit ultérieur. La norme stipule également qu'il convient que les résultats de la vérification soient communiqués aux personnes responsables du programme d'audit et au client de l'audit pour la revue de direction.

Conclusion

En conséquence, la performance est une notion multidimensionnelle perçue différemment par les auteurs et les acteurs de l'économie. Cette notion aperçue au départ comme financière perd de nos jours cet aspect et prend en compte plusieurs autres facteurs. Aussi, de nos jours, pour mesurer la performance plusieurs indicateurs sont nécessaires. Dans un organisme les responsables peuvent développer des indicateurs de performances économiques et financières, des indicateurs environnementaux et sociaux, les indicateurs sociétaux...

Il ressort du travail que les lignes directrices pour la réalisation d'un audit de SM édictées par la norme ISO 19011 : 2018 sont enregistrées en trois sections principales, la première relative aux principes d'audit, la seconde afférente au management du programme et la dernière afférente à la réalisation de l'audit

La question pertinente découlant de l'acquisition de ces notions est la suivante : A quelle conclusion aboutirait l'application des principes d'audit ainsi que de la démarche d'audit suscités au SMI (qualité et environnemental) développé par l'entreprise CATEL?

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Introduction

Nos activités à CATEL ont porté sur l'audit des performances de son SMI notamment son SM de la qualité et celui environnemental.

Après la prise de connaissance de l'entreprise à savoir son contexte, son organisation, ses missions, sa politique qualité et environnementale, ses objectifs et activités, nous avons réalisé l'audit des performances de son SMI.

L'objet du présent chapitre est de présenter respectivement ces activités en deux (02) sections.

Section 1 : Présentation de l'entreprise CATEL

L'entreprise CATEL (les Câbleries de Télécommunication d'Algérie) était, à sa création en 1928 dénommée « Câbleries téléphoniques ». Créée par la société française « Lignes Télégraphiques & Téléphoniques » (LTT), et nationalisée par l'Etat algérien en 1968, elle est aujourd'hui, une SPA détenue par deux associés à savoir l'Etat algérien et le groupe libanais Holding Sal Matelec.

I. Contexte et organisation de l'entreprise CATEL

I.1. Contexte de CATEL

L'entreprise CATEL est une SPA au capital de un milliard deux millions huit cent mille (1.002.800.000) DA détenu à 60% par le holding Sal Matelec et à 40% par l'Etat algérien. Située dans la zone industrielle d'Oued-Smar, elle s'étend sur une superficie de 37.657m². Immatriculée au registre de commerce sous le numéro 2934 B 98, son code d'activité est 105501.

Spécialisée dans la production et la commercialisation de fils et câbles, son secteur d'activité est l'industrie. En effet l'entreprise CATEL produit et commercialise des fils et câbles de télécommunication à fibre optique et en cuivre, des câbles de signalisation ferroviaire et des câbles spéciaux. Parmi les câbles à fibre optique on distingue ceux souples, armés, autoportés, hybrides et les jarretières optiques simplex et duplex. La famille des câbles de télécommunication en cuivre est composée des câbles urbains souterrains, de ceux aériens, des câbles de branchement aérien, des câbles pour raccordement, de téléphonie privée et des câbles d'installations. Les câbles spéciaux regroupent les câbles de commande et de contrôle, ceux de

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

sécurité, les câbles coaxiaux, électriques, profidus, sans halogène et télécabine. L'entreprise propose à ses clients des protections différentes de câbles, différents matériaux d'isolation et de gainage et différents types et assemblages de câbles. Elle fabrique les câbles selon les besoins et attentes exprimés par ses clients.

Parmi ses clients et prestataires externes figurent :

- des institutions de l'Etat ;
- et des sociétés privées algériennes et étrangères telles que SONELGAZ et ses filiales: CAMEG – KAHRAKIB – KAHRIF SONATRACH - ASTALDI SPA (ITALIE) - MARTEC (FRANCE) - SNC LAVALIN - GTS – ABB – SNEF - ALSTOM (France) - ESTEL (filiale SNTF/SIEMENS) – INFRATELE – EGZIK SKIKDA – COSIDER CONSTRUCTION - SCHNEIDER ELECTRIC -- GTP – NAFTAL – AVENTIC - AREVA – CEGELEC – HUAWEI – ENNA- FMISS SECURITE – SNVI – SIEMENS – FUTTECH et autres ...

Depuis sa création, l'entreprise CATEL a participé à plusieurs projets du nombre desquels on compte la fourniture de :

- 9.000 Km de câbles à fibre optique à Algérie Télécom dans le cadre de la généralisation et de l'extension du réseau fibre optique à l'échelle nationale pour l'année 2014-2015.
- 1035 Km pour une enveloppe de 138 Millions DA, de câbles tous types confondus au comptoir électrique et gazier de la SONELGAZ.
- 416 Km de câbles de signalisation pour le projet « fourniture et Installation des systèmes de signalisation et de télécommunications GSM-R sur le tronçon TABIA – REDJEM DEMOUCHE – MECHERIA au profit de Site Spa / Bombardier Transportation.
- 800 Km de câbles à fibre optique pour HUAWEI dans le cadre du projet « Equipement de la liaison In Salah – Tamanrasset de l'ADE (Algérienne des Eaux) »
- La fourniture annuelle de câbles de signalisation pour les travaux de maintenance de la SNTF – Société Nationale des Travaux Ferroviaires sur les lignes électrifiées et non électrifiées
- Et le partenariat avec ESTEL Automation Rail (Filiale SNTF/SIEMENS) pour la fourniture de câbles de signalisation et de télécom pour plusieurs tronçons.

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

I.2. Organisation de CATEL

L'entreprise CATEL est dirigée par un directeur général secondé par un directeur général adjoint. La structure organisationnelle de l'entreprise est de type fonctionnel. Le staff administratif est constitué de la direction :

- générale à laquelle sont rattachés le secrétariat, le contrôle de gestion et le management de la qualité
- commerciale
- approvisionnement
- exploitation
- administration et ressources humaines
- maintenances
- finances et comptabilité

Tableau 4: organisation du staff administratif

Direction générale			Directeur Général Adjoint DGA		
Secrétariat		RQE		Contrôle de gestion	
Directions					
Commerciale	Achats	Exploitation	Administration et RH	Maintenance	Finances & Comptabilité

Source : CATEL

L'organigramme de l'entreprise est présenté en annexes 1.

II. Processus de CATEL

Les activités de l'entreprise CATEL s'organisent autour de sept (07) processus qui sont :

- le management
- le commercial
- l'approvisionnement
- l'exploitation
- l'administration et les ressources humaines

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

- la maintenance
- les finances et comptabilité

La cartographie des processus de l'entreprise CATEL et leurs interactions sont respectivement présentés en annexe 2 et 3.

III. Politique qualité et environnement de CATEL

La politique qualité et environnement de CATEL, établie le 06 Novembre 2018 et paraphée par le directeur général, monsieur RABAH Hazi, présente l'engagement de l'entreprise à s'inscrire dans une démarche de développement durable et d'amélioration continue par l'intégration de deux (02) systèmes de management, le SMQ et le SME et par la réactivité aux besoins et attentes de ses parties intéressées.

La politique qualité et environnement de l'entreprise CATEL précise sa stratégie face aux aléas des marchés et à la concurrence internationale. L'entreprise s'oriente en effet dans une approche de satisfaction durable et efficace de ses clients et s'inscrit dans une différenciation vis-à-vis de ses concurrents par l'offre permanente d'une fiabilité, d'une technicité et de la qualité de ses produits.

La volonté de CATEL à travers cette politique est d'être performante, pérenne et rentable.

La politique qualité et environnement est présentée en annexe 4.

Section 2: Cas pratique

Afin de répondre à notre problématique, nous avons réalisé une mission d'audit au sein de l'entreprise CATEL que nous avons scindée en quatre (04) phases :

- la prise de connaissance de l'entreprise ;
- la planification d'audit ;
- la mise en œuvre du plan d'audit ;
- la conclusion et le rapport d'audit.

I. Prise de connaissance de CATEL

En collaboration avec le responsable du management de la qualité (RMQ) de l'entreprise, nous avons établi un programme de visite de CATEL pour la prise de connaissance de ses processus.

Accompagné par le chef de service contrôle, nous avons réalisé des entretiens avec les pilotes des processus ainsi que de leurs collaborateurs. Après avoir visité les ateliers de production, les magasins de stockage, le laboratoire, nous avons effectué une revue des documents afférents au déroulement de chaque processus.

Le contenu de cette prise de connaissance est détaillé dans la section précédente.

II. Planification de l'audit

Le plan d'audit, après son établissement a été transmis à l'audité pour adoption. Il se présente comme suit (tableau 5) :

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Tableau 5: Plan d'audit

<p><u>Nature de l'audit</u> : Audit de performances</p> <p><u>Référentiels</u> : Objectifs qualité de l'organisme CATEL & Normes internationales ISO 9001 : 2015 ; 14001 : 2015 ; 19011 : 2018</p> <p>Date de l'audit : du 05 au 07 janvier 2020</p>
<p><u>Objectif de l'audit</u> : Examen des performances du système de management intégré (qualité et environnement)</p> <p><u>Méthodes d'audit</u> : Revue des documents, entretien, examen des pièces justificatives, observation</p>
<p>Détermination de la faisabilité de l'audit. L'audit peut-il être réalisé <input checked="" type="checkbox"/> ou <input type="checkbox"/></p> <p>Visa du RA :</p> <p>Organisme : CATEL</p> <p>Site : Siège et unités sis à Oued-Smar, Alger</p>
<p>Equipe d'audit :</p> <p>Messieurs : OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé : Responsable d'Audit (RA)</p> <p style="padding-left: 40px;">KABORE Ismaïla : Auditeur (A)</p> <p style="padding-left: 40px;">MOUNIR RAMDA : Chef de service contrôle (CATEL), Observateur (O)</p> <p style="padding-left: 40px;">OUADIR Hassen : Cadre du processus métrologie (CATEL), Observateur (O)</p>

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Dates et heures	Chapitres de la norme	Eléments examinés	Processus à auditer	Personnes auditées/fonction	Auditeurs/observateurs
05/01/2020 8h30 à 9h00		Réunion d'ouverture		Pilotes et responsables de structures	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé KABORE Ismaïla
05/01/2020 9h00 à 11h30	4 5.1 5.1.2 5.2.1 6. 9.2	Contexte de l'Organisme Leadership et Engagement de la direction Orientation client Politique qualité, environnement et Objectifs Planification Audits internes	Management /amélioration continue	DG/RQE	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé MOUNIR Ramda
05/01/2020 9h00 à 11h30	6.1 6.2 8.2 9.1.2 9.1.3 10.2 10.3	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités Objectifs du processus Exigences relatives aux produits et services Satisfaction des clients Analyses et Evaluation Non conformités et Actions correctives. Amélioration continue	Commercial	Mme YAHI Amina (cadre commerciale) /Pilote du processus	KABORE Ismaïla OUADIR Hassen
Pause-déjeuner					

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Dates et heures	Chapitres de la norme	Eléments examinés	Processus à auditer	Personnes auditées/fonction	Auditeurs			
05/01/2020 12h30 à 15h00	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Ressources Humaines	M ^r SEMROUNI Rafik (chef de département RH)/pilote du processus	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé MOUNIR Ramda			
	6.2	Objectifs du processus						
	5.3	Rôle, responsabilité, autorité au sein de l'organisme						
	7.1.2	Ressources humaines						
	7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus.						
	9.1.3	Analyses et Evaluation						
	10.2	Non conformités et Actions correctives						
	10.3	Amélioration continue						
	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités				Achat	M ^{me} HACHEMI Nassima (chef de service achat à l'export) / Pilote du processus	KABORE Ismaila OUADIR Hassen
	6.2	Objectifs du processus						
8.4	Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes							
9.1.3	Analyses et Evaluation							
10.2	Non conformités et Actions correctives.							
10.3	Amélioration continue							
Fin de la 1 ^{ère} journée								

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Dates et heures	Chapitres de la norme	Eléments examinés	Processus à auditer	Personnes auditées/fonction	Auditeurs				
06/01/2020 9h00 à 11h30	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Production	M ^r BARKAT Amine (cadre production cuivre) /pilote du processus	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé MOUNIR Ramda				
	6.2	Objectifs du processus							
	7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus.							
	8.1	Planification et maîtrise opérationnelle							
	8.5	Production et Prestation de service							
	9.1.3	Analyses et Evaluation							
	10.2	Non conformités et Actions correctives							
	10.3	Amélioration continue							
	06/01/2020 9h00 à 11h30	6.1				Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Maintenance	M ^r KEBILENE Nazim (chef de service méthode « maintenance ») /Pilote du processus	KABORE Ismaïla OUADIR Hassen
		6.2				Objectifs du processus			
7.1.3		Infrastructures							
7.1.4		Environnement pour la mise en œuvre des processus.							
9.1.3		Analyses et Evaluation							
10.2		Non conformités et Actions correctives.							
10.3		Amélioration continue							
Pause-déjeuner									

Dates et heures	Chapitres de la norme	Eléments examinés	Processus à auditer	Personnes auditées/fonction	Auditeurs

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

06/01/2020 12h30 à 15h00	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Métrologie	M ^{lle} CHEHAOUI Ilhem (chef de service au laboratoire) /pilote du processus.	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé MOUNIR Ramda
	6.2	Objectifs du processus			
	7.1.5	Ressources pour la surveillance et la mesure			
	9.1.3	Analyses et Evaluation			
	10.2	Non conformités et Actions correctives			
	10.3	Amélioration continue			
06/01/2020 12h30 à 15h00	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Contrôle	M ^r BOUNAIFENE Abdelfettah (cadre technique contrôle)	KABORE Ismaïla OUADIR Hassen
	6.2	Objectifs du processus			
	7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus.			
	9.1.3	Analyses et Evaluation			
	10.2	Non conformités et Actions correctives.			
	10.3	Amélioration continue			
Fin de la 2 ^{ème} journée					

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Dates et heures	Chapitres de la norme	Eléments examinés	Processus à auditer	Personnes auditées/fonction	Auditeurs
07/01/2020 9h00 à 10h30	6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	RQE	AOUDIA/OUJJIANE / Cellule management de la qualité	OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé MOUNIR Ramda
	6.2	Objectifs du processus			
	9.3	Revue de direction			
	9.1.3	Analyses et Evaluation			
	10.2	Non conformités et amélioration			
	10.3	Actions correctives			
	10.2	Non conformités et Actions correctives			
	10.3	Amélioration continue			
07/01/2020 10h30 à 11h30	Réunion de l'équipe d'audit				
Pause-déjeuner					
Réunion de clôture					

III. Mise en œuvre du plan d'audit

Cette phase est divisée en trois (03) parties à savoir la réunion d'ouverture, le déroulement de l'audit et la réunion de clôture.

La réunion d'ouverture a regroupé les auditeurs, le RMQ ou Cellule de pilotage de management qualité et environnement, les pilotes des différents processus et les observateurs.

Le procès-verbal d'ouverture se trouve en annexe 5.

Nous avons établi une check-list d'audit qui se trouve en annexe 6.

La liste des documents examinés est présentée en :

- annexe 7 pour le processus management et amélioration continue & RQE ;
- annexe 8 pour le processus commercial ;
- annexe 9 pour le processus RH ;
- annexe 10 pour le processus achat ;
- annexe 11 pour le processus production ;
- annexe 12 pour le processus maintenance ;
- annexe 13: pour le processus métrologie et
- annexe 14 : pour le processus contrôle.

Le procès-verbal de clôture de la mission d'audit se trouve en annexe 1.

IV. Conclusion et rapport

Dans ce qui suit nous, nous présentons les conclusions et rapports d'audit.

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

L	8.6 à 8.7 Libération des produits et services + éléments NC	X						
	+ Directives de Sécurité et d'Hygiène							
	+ Directives Environnementales							
M	9.1 à 9.3 Surv., mesure, analyse, évaluation, Audit + Revue D.	X			X		1	
N	10.2 + 10.3 NC et action corrective et Améliorations	X						
Totaux								08
I.1 Nombre total de pages, celle-ci incluse								07

Principales conclusions et/ou problèmes rencontrés

L'audit a été effectué conformément au plan d'audit diffusé.

Nous remercions les audités pour le dynamisme et l'assiduité dont ils ont fait preuve tout au long de l'audit.

Les processus sont tenus à jours, les risques sont maîtrisés, les systèmes de management sont performants.

Néanmoins nous avons décelé quelques observations, qui méritent d'être prises en considération afin de maintenir l'efficacité du système de management intégré et assurer sa pérennité.

Visa auditeur(s) :

OUEDRAOGO Aristide Ragnanéwendé

KABORE Ismaïla

Visa RQE:

AOUDIA Baya

Source : enregistrement système CATEL remplis par nous-mêmes.

IV.1. POINTS FORTS CATEL

L'audit des performances du SMI de CATEL a révélé les points forts suivants :

1. le SMI est performant⁴⁰. La cible (80% des objectifs) est atteinte et CATEL marque un écart positif de 6%. Hormis quelques points, les objectifs des processus RH, métrologie, maintenance, contrôle et achats sont atteints à 100%.

⁴⁰ Afin de montrer l'évolution des performances de l'entreprise, nous avons élaboré un tableau comparatif de l'évolution des indicateurs de performances sur la base de la revue de processus présentée en annexe 16. Ce tableau se trouve à l'annexe 17.

A partir de ce tableau comparatif, nous avons mis en évidence l'évolution de la performance de certains indicateurs à travers des graphiques. Voir annexe 18.

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

Des performances financières (Résultat de 279 262 000 DA, écart positif de 5% sur l'EBE budgété, écart positif de 2% sur le CA budgétisé, VA budgétée réalisée à 109%) sont observées malgré la rupture du contrat de commercialisation des câbles à fibre optique par le client principal Algérie Télécom. Voir la revue des processus de CATEL en annexe 16.

Des performances environnementales sont enregistrées. Les objectifs environnementaux fixés sont atteints. L'analyse trimestrielle des effluents liquides est à jour, le tri sélectif est mis en place, les bonnes pratiques HSE sont diffusées à tous les niveaux.

2. les processus de CATEL sont conformes aux exigences des normes ISO 9001/2015 et 14001/2015 ;
3. tous les processus de CATEL sont maîtrisés par leurs pilotes ;
4. la politique qualité et environnement de CATEL est comprise à tous les niveaux ;
5. les objectifs sont définis et connus par processus ;
6. la documentation est disponible et accessible ;
7. les risques et opportunités sont identifiés et traités ;
8. la démarche d'amélioration continue existe, est étendue à tous les processus et génère des résultats ;
9. la performance est évaluée par processus et des actions correctives sont définies et mises en œuvre ;
10. la procédure du traitement des non-conformités est comprise par les pilotes de processus ;
11. les plans d'actions sont mis en œuvre et actualisés.

Des points forts sont identifiés et classés par processus.

❖ Pour le processus management et amélioration continue,

1. les enjeux internes et externes sont identifiés et actualisés. Les nouveaux enjeux externes d'ordre politique sont déterminés et pris en compte,
2. la politique qualité et environnement est établie,
3. les attentes et exigences des parties intéressées pertinentes sont déterminées,
4. les exigences légales et réglementaires sont satisfaites en permanence,
5. les objectifs sont repartis à tous les niveaux, processus et fonctions,
6. un programme d'audit est établi et réalisé,

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

7. et les résultats des audits sont rapportés aux directions concernées.

❖ Pour le processus commercial on observe :

1. un dynamisme des indicateurs ;
2. un bon suivi du niveau de satisfaction de la clientèle à travers les enquêtes de satisfaction client ;
3. une prise en compte des réclamations client ;
4. et une implication de l'équipe dans la répartition des tâches au sein du processus

❖ Le processus RH est fort :

1. d'un plan d'atteinte des objectifs clair ;
2. d'une démarche d'amélioration continue pertinente ;
3. de la réalisation des objectifs fixés notamment la réduction des accidents de travail, de l'absentéisme et la réalisation des formations prévues.

❖ Au niveau du processus achat, on observe :

1. une communication permanente avec les prestataires externes
2. et une atteinte des objectifs fixés.

❖ Les points forts du processus production se résument en :

1. une maîtrise des conditions de production
2. et en la revue et maîtrise des modifications relatives à la production.

❖ Le processus maintenance présente des points forts parmi lesquels nous avons noté:

1. la bonne maîtrise du planning des entretiens préventifs et curatifs, néanmoins certaines actions ont été différées ;
2. l'établissement pertinent du programme d'intervention ;

3. et la bonne base de données des interventions.

❖ Le processus métrologie est fort de

1. l'atteinte des objectifs fixés ;
2. la disponibilité des ressources nécessaires à l'étalonnage des équipements ;
3. et du respect du programme d'étalonnage.

❖ Pour le processus contrôle, on observe :

1. la maîtrise des procédures de contrôle
2. et un bon suivi des contrôleurs au niveau des ateliers

IV.2. POINTS FAIBLES CATEL

L'audit de CATEL a révélé les points faibles suivants :

1. un manque de coordination du système d'information entre les processus ;
2. la non intégration dans la mise en œuvre des plans d'action des causes de la non-atteinte des objectifs et donc des performances.

Les points faibles par processus se présentent comme suit :

❖ Processus commercial

Pour le processus commercial, on observe une absence de moyens de réception des avis, plaintes et suggestions des personnes externes à CATEL de façon anonyme

❖ Processus Ressources humaines

Il ressort de l'audit du processus Ressources humaines que :

1. l'indicateur « taux d'efficacité de la formation » (**Nombre réel de personnes formées / Nombre prévu de personnes à former**) mesure le taux de réalisation de la planification de formations au cours d'une période et non l'efficacité de la formation ;
2. l'action corrective afférente aux formations « analyse financière » n'est pas satisfaisante du fait qu'elle consiste en un report de formation sans élimination de la

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

cause de la non-atteinte de l'objectif. A la nouvelle échéance la formation à réaliser est de nouveau reportée et ainsi de suite.

❖ Processus achat

Il ressort de l'audit du processus achat que les rapports d'activités mensuelles ne sont pas formalisés.

❖ Processus production

L'audit du processus production a révélé que :

1. le port des Equipements de Protection Individuels (EPI) n'est pas généralisé dans les ateliers de production
2. et il manque une traçabilité pour expliquer le non-respect du programme de production.

IV.3. CONSTATATIONS

Nous avons établi les constatations suivantes :

Tableau 7: Ecart constatés

Articles des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015	Ecart
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.	1. CATEL n'a pas mis à notre disposition des éléments de surveillance des exigences des parties intéressées pertinentes. En effet, hors mis les enquêtes des salariés et clients aucune autre enquête (ex. actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, ...) n'est réalisée.
5.2.1 Établissement de la politique qualité et environnement	2. Les normes ISO 9001 et ISO 14001 ne sont pas spécifiées dans la politique qualité et environnement de CATEL. 3. Dans la politique qualité et environnement il est simplement dit : « <i>intégrer deux systèmes de management dans une démarche proactive de pérennisation des activités et d'amélioration des résultats</i> » mais les deux SM à intégrer ne sont pas spécifiés.

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	4. Le plan d'action face aux risques est défini mais le plan d'action face aux opportunités ne l'est pas. 5. La démarche d'évaluation de l'efficacité des actions correctives n'est pas formalisée dans le système documentaire.
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	6. Les objectifs environnementaux sont fixés mais ne sont pas établis aux processus, niveaux et fonctions.
	7. Absence de maîtrise des indicateurs : coût de maintenance mécanique et coût de maintenance électrique et régulation du fait de l'inexistence des coûts y afférents.
9.1.3 Analyse et évaluation	8. L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités n'est pas évaluée.

Source : nous-mêmes

IV.4. RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer la performance du SMI, il serait intéressant de :

- 1 rechercher et de solutionner les causes de la non-atteinte des objectifs fixés et des actions correctives ;
- 2 formaliser le plan d'amélioration continue ;
- 3 fixer de nouveaux indicateurs afin de relever de nouveaux défis ;
- 4 et évaluer l'efficacité des plans d'actions ;
- 5 **pour le processus commercial**, placer une boîte à idée à la loge de l'entreprise pour permettre aux visiteurs d'exprimer leurs opinions ;
- 6 **pour le processus production**, clarifier la méthode calcul de l'objectif « améliorer la productivité » et sensibiliser le personnel de production au port des EPI.

IV.5. ACTIONS A REALISER

Les actions à réaliser sont les suivantes :

1. définir des plans d'actions pour les opportunités ;
2. formaliser la démarche d'évaluation de l'efficacité des actions correctives dans le système documentaire ;
3. établir les objectifs environnementaux aux processus, niveaux et fonctions ;
4. évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;

CHAPITRE 3 : Audit du SMI de l'entreprise CATEL

5. réaliser des enquêtes afin de surveiller l'évolution des attentes et exigences des parties intéressées pertinentes et ce, pour les satisfaire.

Conclusion

En somme, l'entreprise CATEL est une SPA algérienne qui s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue par son choix d'intégrer son SMQ à celui de l'environnement.

L'audit des performances de son SMI a révélé des écarts aux normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015. Comme, il a enregistré une performance de son SMQ qui a dépassé la cible de 6% (objectifs atteints à 86%) et une faiblesse de son SME, étant donné que les objectifs environnementaux ne sont pas définis par processus.

L'audit a également révélé une ferme volonté de CATEL de s'améliorer continuellement. En effet, chaque pilote de processus a développé une démarche d'amélioration continue. L'audit du SMI a conclu à une gestion pertinente de ses risques et à une maîtrise de ses processus

CONCLUSION GENERALE

Afin de répondre au défi de pérennité dans un environnement de rude concurrence et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, les entreprises optent pour la fédération de leurs systèmes de management. Le résultat de cette fédération est appelé SMI. Pour faciliter leur intégration, l'ISO a adopté la structure HLS qui propose un cadre afférent aux SM. La structure HLS définit ainsi pour les SM, des termes communs, des notions communes et un chapitre commun.

Le cadre proposé par la HLS s'intègre au modèle PDCA de William Edward DEMING. Il est structuré en cadre spécifique et en cadre commun qui se retrouvent dans les normes ISO parues après 2012. Le cadre spécifique regroupe trois (03) paragraphes à savoir le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions. Le cadre commun, quant-à lui regroupe sept (07) paragraphes à savoir le contexte de l'organisme, le leadership, la planification, le soutien, le fonctionnement, l'évaluation des performances et l'amélioration continue.

Le SMI ainsi adopté permet à l'entreprise d'éliminer les objectifs et stratégies concurrentiels et de satisfaire simultanément aux exigences de ses parties intéressées pertinentes. Du nombre de ces parties intéressées nous comptons la clientèle à laquelle le SMQ est destiné, les salariés aux exigences desquels le SMS&ST répond et la société civile que le SME tente de satisfaire par la réduction voire l'élimination des impacts environnementaux.

Une fois les objectifs du SMI déployés, il revient à l'entreprise de les surveiller et de mesurer leurs réalisations et par corollaire les performances du SMI. Cette évaluation se fait sur la base d'indicateurs de performances qui sont financiers, économiques, environnementaux et sécuritaires.

Un SMI permettant à l'entreprise de s'améliorer continuellement est dit performant. Par contre, un SMI n'arrivant pas à accomplir une amélioration continue est considéré comme non performant. L'examen de la conformité et de l'efficacité du SMI est réalisé conformément à un programme d'audit établi par le responsable qualité de l'entreprise. Les procédures d'audit des SM sont régies par la norme ISO 19011 : 2018 qui édicte les lignes directrices pour la réalisation de l'audit.

Nos activités au sein de l'entreprise CATEL, ont consisté à effectuer un audit des performances de son SMI. Cet audit a été réalisé conformément aux normes ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et selon les recommandations de l'ISO 19011 : 2018. Il a permis de répondre à notre problématique et de confirmer nos hypothèses de départ.

En effet, l'audit a révélé qu'un système de management intégré efficace est développé et qu'une démarche d'amélioration continue existe et génère des résultats. Il a également

confirmé que la direction a défini la stratégie, la politique qualité et les objectifs de l'entreprise et que ces objectifs sont déployés à tous les niveaux. Les processus de l'entreprise sont maîtrisés par leurs pilotes. L'audit a montré que les risques sont gérés par CATEL qui a mis en place une procédure de traitement des risques scindée en quatre (04) phases à savoir l'identification des risques, leur cotation, leur évaluation pour déterminer les risques majeurs, la planification des actions à mettre en œuvre qui sont évaluées trimestriellement. Des performances de management sont observées. Par contre, les performances financières n'avaient pas été observées du fait que le client principal de CATEL (Algérie Télécom) a changé de prestataire de câbles en fibre optique.

En réponse à la problématique « **Le SMI (qualité & environnement) des Câbleries de Télécommunication d'Algérie (CATEL), favorise-t-il l'amélioration continue de leurs performances globales ?** », nous avons fait une étude comparative des performances globales des exercices 2018 et 2019 et nous avons conclu que CATEL observe une amélioration continue à tous les niveaux mis à part quelques processus.

L'audit a conduit à des recommandations qui permettraient à l'entreprise d'améliorer sa performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CHANDLER, *organisation et performance des entreprises*, T1, édition d'Organisation, 1992
- FROMAN Bernard, GEY Jean-Marc, BONNIFET Fabrice, *qualité sécurité et environnement construire un système de management intégré*, Paris, éditions AFNOR, 2009
- G. CHARREAUX, *gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, éditions Economica, 2006,
- LORINO Philippe, *Méthodes et pratiques de la performance*, éditions d'Organisation, 2003
- MOUGIN Yvon, *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, éditions Afnor, 2008

Webographie

- <https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure/>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mmanagement>

Thèses et mémoires

- Dr ABOUETTAHIR Rachid, *Management intégré : qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises Marocaines, 2013.*

Normes

- ISO 9000:2015 : *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*
- ISO 9001 :2015 : *Systèmes de management de la qualité — Exigences*
- ISO 14001 :2015 : *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*
- ISO 19011 : 2018 : *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*
- ISO 45001 : 2018 : *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation*
- FD X50-171 : *système de management de la qualité- indicateurs et tableau de bord*

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

❖ Schémas

SCHEMA 1: CYCLE PDCA	32
----------------------------	----

❖ Tableaux

TABLEAU 1: RECAPITULATIF PARTIES- PRENANTES DU SMI ET LEURS EXIGENCES	19
TABLEAU 2: EXEMPLES DE PROCESSUS IDENTIFIES	41
TABLEAU 3: COMPARAISON SMI ET SYSTEMES SEPARES	46
TABLEAU 4: ORGANISATION DU STAFF ADMINISTRATIF	96
TABLEAU 5: PLAN D'AUDIT	99
TABLEAU 6: PAGE DE GARDE RAPPORT D'AUDIT	106
TABLEAU 7: ECARTS CONSTATES.....	111

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de CATEL

Annexe 2 : Cartographie des processus de CATEL

Annexe3 : Interactions entre les processus

Annexe 4 : Politique qualité et environnement

Annexe 5 : Procès-verbal d'ouverture

Annexe 6 : Check-list d'audit

Annexe 7 : Liste des documents examinés – processus Management et amélioration continue

Annexe 8 : Liste des documents examinés – processus Commercial

Annexe 9 : Liste des documents examinés – processus RH

Annexe 10 : Liste des documents examinés – processus Achats

Annexe 11 : Liste des documents examinés – processus Production

Annexe 12 : Liste des documents examinés – processus Maintenance

Annexe 13 : Liste des documents examinés – processus Métrologie

Annexe 14 : Liste des documents examinés – processus Contrôle

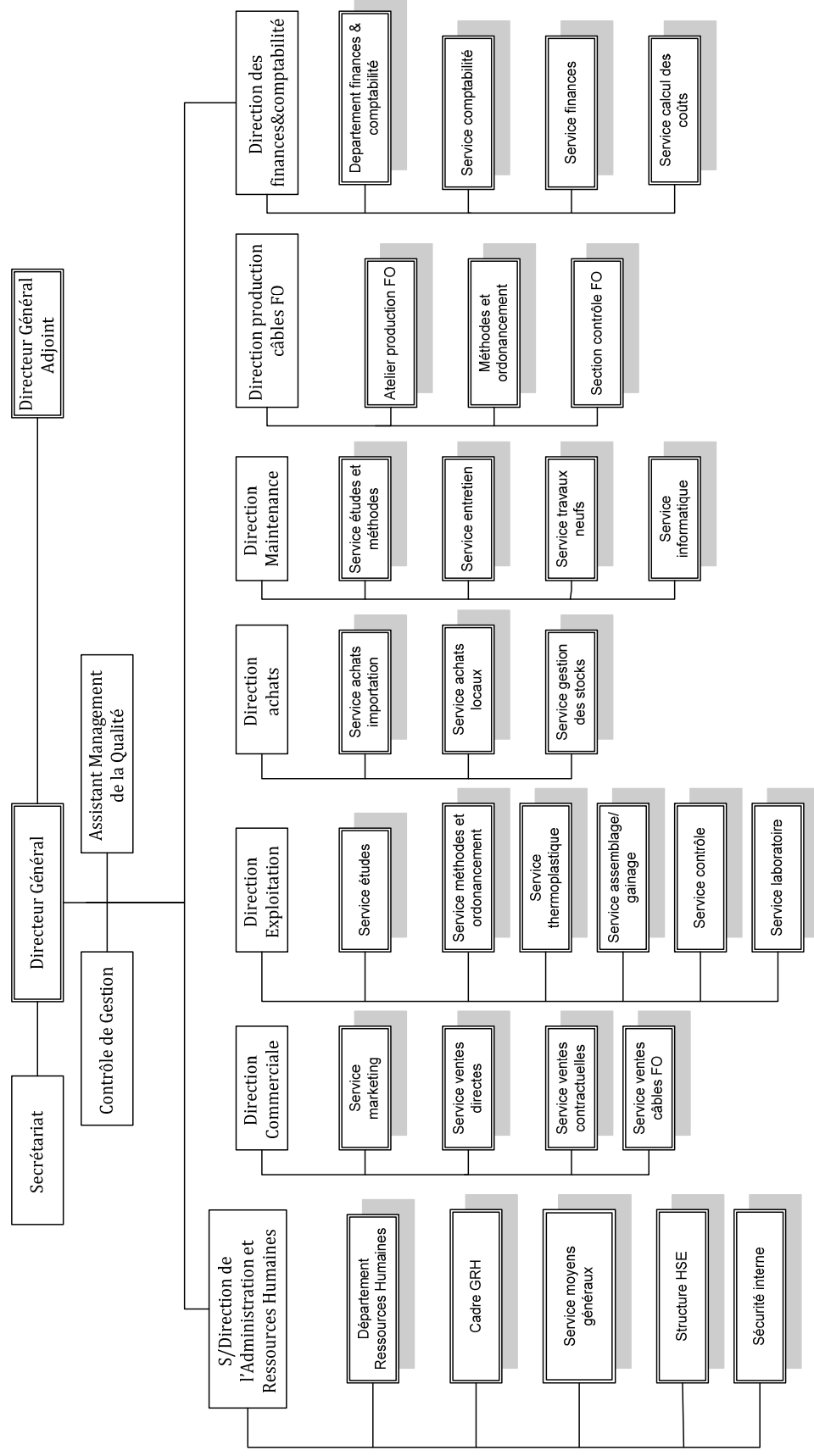
Annexe 15 : Procès-verbal de clôture de la mission

Annexe 16 : Revue de processus

Annexe 17 : Comparaison des résultats annuels

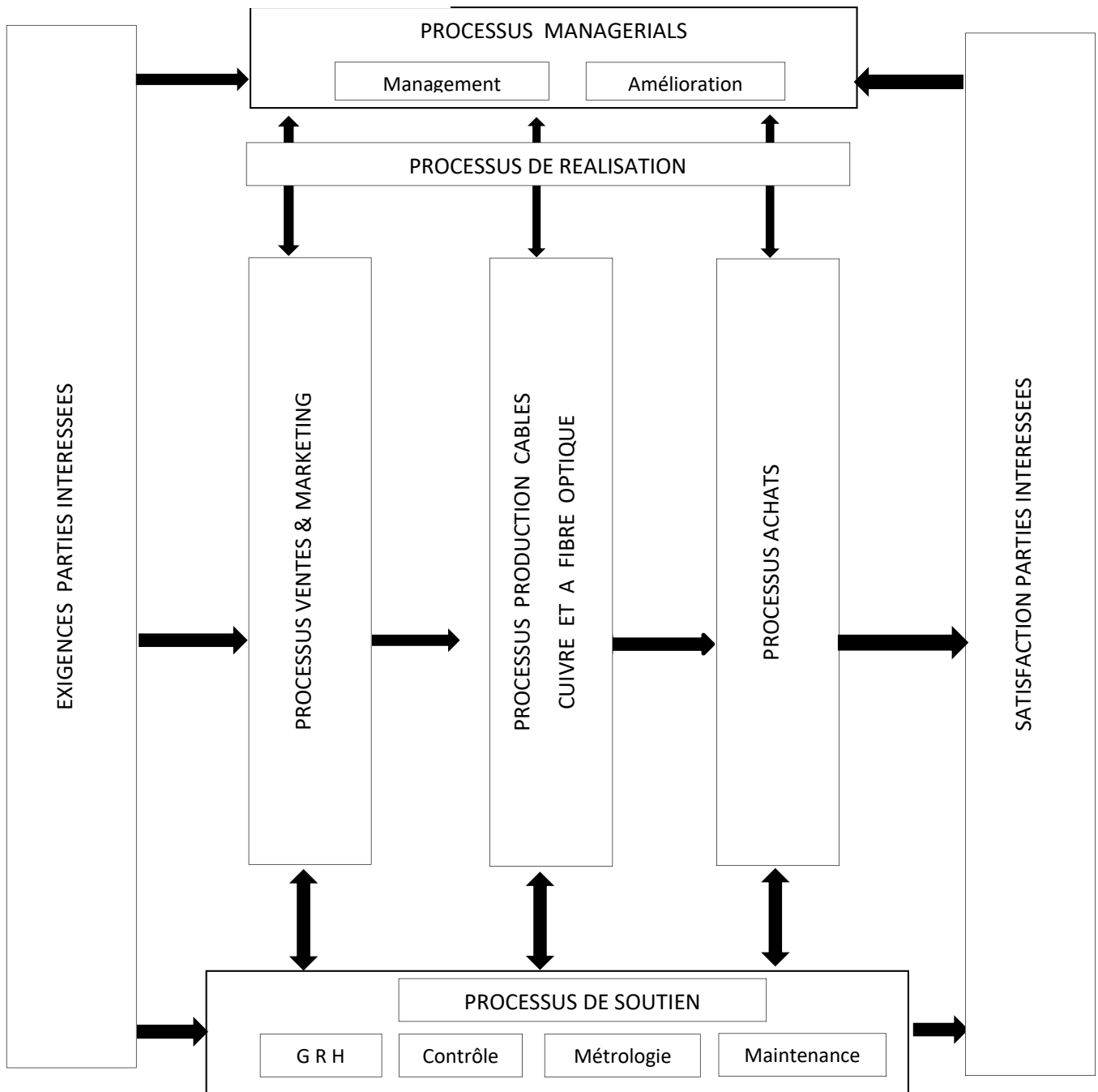
Annexe 18 : Graphique d'évolution de la performance

Annexe 1: organigramme CATEL



SOURCE : CATEL

Annexe 2: cartographie des processus de CATEL




Source : CATEL

Annexe 3: Interaction entre les processus

Processus	Pilotage de la direction(RMQ)	Commercial	Production	Contrôle	Achats	R.H	Maintenance
Management		Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations	Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations	Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations	Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations	Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations	Politique qualité Objectifs qualité Plans d'actions d'améliorations
Commercial	-fiches de proposition -FNC -TBQ -Enquête satisfaction clients, réclamations		-Exigences des clients (cahiers charges, consultations, contrats, BC, etc.)	-Produits finis retournés par les clients -bons de réintégration interne	-Demandes d'Achat « DA »	-Besoins en RH -Fiches d'évaluation préliminaires et finales «agents» -Fiches d'évaluation formations	
Production (Ordonnancement Planification)	-fiches de proposition -FNC -TBQ	Exigences internes (note de fabrication, délais, disponibilité produits)		-Produits Semi Fini (SF) -Produits Fini -Bons de transfert	-Besoins en MP -DA -Bon de Mise en Consommation (BMC)	-Besoins en RH -Fiches d'évaluation préliminaires et finales «agents» -fiches d'évaluation formations	-Demande de travail -Equipement à réparer ou entretenir
Contrôle	-fiches de proposition -FNC -TBQ	-Produits finis conformes -Bons de transfert -Présentation Recette -Fiches réclamation clients traitée	-Produits SF conformes -Bons à gagner -Bons de réintégration -Produits Finis NC		-DA -PV d'essais -BMD (Bon de Mise en Disposition) -Bulletin de réception remplis et signés	-Besoins en RH -Besoins en formation -Fiches d'évaluation préliminaires et finales «agents» -Fiches d'évaluation formations	-Demande de travail -Appareil de mesures à réparer ou entretenir
Achat	-fiches de proposition -FNC -TBQ -Evaluation des fournisseurs		-Etat des stocks MP (disponibilité) -MP conforme -Bulletins de réception -Certificat de conformité	-MP achetée (échantillon) -Bulletin de réception -Certificat de conformité		-Besoins en RH -Besoins en formation -Fiches d'évaluation préliminaires et finales «agents» -Fiches d'évaluation formations	-produits conformes achetés
R.H	-Rapport mensuel - Plan de formation -Evaluation formation - Fiches de proposition -FNC -TBQ	- Plan de formation -Evaluation formation -Nouvelle recrue	- Plan de formation -Evaluation formation -Nouvelle recrue	- Plan de formation -Evaluation formation -Nouvelle recrue	- Plan de formation -Evaluation formation -Nouvelle recrue		-Plan de formation -Evaluation formation -Nouvelle recrue
Maintenance	-Rapport mensuel -Fiches de proposition -FNC -TBQ		-Planning préventif -BMD pour entretien préventifs -Equipements réparés ou entretenus	-Appareils de mesures réparés ou entretenus	-DA -Besoins annuels en pièces de rechange -BMC -BMD	-Besoins en RH -Besoins en formation -Fiches d'évaluation préliminaires et finales «agents» -Fiches d'évaluation formations	

Source : CATEL

Annexe 4: Politique qualité et environnement de CATEL

	DOCUMENT SYSTÈME DE MANAGEMENT	Edition du 06-11-2018
	POLITIQUE QUALITE ET ENVIRONNEMENT	Réf. : DG 1 Page : 1 sur 1

CATEL, dans un monde de plus en plus soumis à la concurrence internationale et aux aléas des marchés, relève continuellement ses défis en offrant une fiabilité, une technicité et une qualité pour faire la différence et satisfaire durablement et efficacement ses clients. Cette approche, renforce la volonté de la Direction de développer l'entreprise autour des valeurs du développement durable.

Cette stratégie de long terme vise, dans le prolongement de ces valeurs à :

- Intégrer deux systèmes de management dans une démarche proactive de pérennisation de l'activité et d'amélioration des résultats, qui assurera également un meilleur équilibre entre la volonté de satisfaire les clients et de préservation de l'environnement ;
- Etre disponible et réactif aux besoins et attentes de l'ensemble des parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, intervenants externes, pouvoirs publics et riverains...).

En outre, cet engagement confirme la détermination de CATEL à :

- Améliorer en permanence nos performances économiques et environnementales pour assurer la pérennité de l'entreprise et garantir la régularité des caractéristiques de nos produits ;
- Assurer régulièrement un produit conforme aux exigences des clients par l'accréditation de notre laboratoire, selon la norme ISO 17 025 ;
- Se conformer aux exigences légales applicables et à celles auxquelles l'organisme a souscrit, relatives à ses aspects environnementaux et à son contexte ;
- Protéger l'environnement, réduire et prévenir la pollution environnementale ;
- Développer les compétences et favoriser l'initiative et l'approche participative ;
- Asseoir la productivité sur la motivation du personnel, tout en leur assurant de meilleures conditions de travail ;
- Rationaliser la consommation des ressources naturelles et énergétiques ;
- Assurer une communication transparente et ouverte avec nos clients et les parties intéressées ;
- Solliciter et impliquer nos fournisseurs dans la prise en compte de nos exigences de qualité et environnementales.

Tous ces engagements seront déclinés en objectifs et cibles, qui seront suivis dans le cadre de la planification du Système de Management Intégré.

Cette politique est communiquée, expliquée, appliquée et revue régulièrement, comme, elle est mise à la disposition de l'ensemble des parties intéressées.

Le Responsable Qualité et Environnement chargé de la coordination des travaux relatifs à la mise en place, au suivi et l'amélioration continue de ce système, doit m'informer régulièrement de son état d'avancement et des résultats obtenus.

Pour mettre en œuvre cette politique, la Direction Générale s'engage à réunir tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques afin de :

- garantir la conformité de nos produits, le respect des délais ainsi que la maîtrise et l'optimisation de nos coûts ;
- évaluer régulièrement l'efficacité du système de management intégré mis en place pour pérenniser notre démarche d'amélioration continue.


J'appelle l'ensemble du personnel à faire preuve de mobilisation autour de ce projet afin de bâtir ensemble une entreprise performante, pérenne et rentable.



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL Fait à OUED SMAR, le 06 novembre 2018

Rabat HAZI

Annexe 5:procès - verbal d'ouverture

	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	PROCES-VERBAL D'ouverture	Date : 05/01/2020

(recto)

Liste des personnes ayant participé à la réunion d'ouverture d'audit		
Nom et prénom	Fonction	Visas
KOURIKÉCHE Amina	chef de service	[Signature]
M. [Signature]	chef de service	[Signature]
KEBILENE Nazim	C.S. Etudes et Méthodes	[Signature]
ABDELHARID Mohamed	Cadre Technique	[Signature]
Bannoukane Abdelkettah	Cadre Technique	[Signature]
YAHYI Amine	Cadre Commercial	[Signature]
TEHACHEMI Nassima	C/S. Achats à l'import	[Signature]
ZANNA Founni	chef de service central	[Signature]
BARNAT AILINE	Cadre Technique	[Signature]
OUADIR HASSEN	Cadre en méthodologie	[Signature]
AOUZIA Baya	RNY	[Signature]
Oudjène Ferid	collaborateur du RNY	[Signature]
KABORE ISMAILA	Auditeur	[Signature]
QUEBRAOGO Aristide R.	Responsable d'audit	[Signature]

Melle Baya AOUZIA
Assistante Management
Qualité

Annexe 6: Check-list d'audit

ARTICLES	QUESTIONS	REPOSES			OBSERVATION / REFERENCE DE LA PREUVE D'AUDIT
		OUI	NON	PARTIE LLEME NT	
	MANAGEMENT ET AMELIORATION CONTINUE RQE				
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte (finalités, enjeux externes et internes)	Avez-vous identifié la finalité de votre entreprise CATEL ? Si oui Montrez-moi				
	L'avez-vous mis à jour ? Si oui Montrez-moi.				
	Quelle est l'orientation stratégique de CATEL ? L'avez-vous mis à jour ?				
	Quels sont les enjeux internes et externes qui influencent la capacité de votre entreprise à atteindre les objectifs fixé ?				
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Avez-vous déterminé les parties intéressées pertinentes au SMQ et E ?				
	Quelles sont leurs exigences ? Sont-elles satisfaites ? montrez-moi !				
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Existe-t-il des exigences de l'ISO 9001 : 2015 que vous avez jugées non applicables dans le cadre de votre SM ? Si oui, lesquelles ?				
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	Avez-vous établi un plan d'amélioration du SMQ ? Quel en est le niveau de réalisation ?				
	Comment évaluez-vous les performances de votre SMQ (critères et méthodes nécessaires au fonctionnement et à la maîtrise des processus) ?				

5.1 Leadership et engagement	Les ressources nécessaires au SMQ sont-elles déterminées et fournies ? Expliquez-moi !		
5.1.2 Orientation client	Comment promouvez-vous l'amélioration continue du SMQ ? Avez-vous identifié les exigences légales et réglementaires ? lesquelles ? Les exigences du client ainsi que celles légales et réglementaires sont-elles satisfaites en permanence ? Expliquez-moi ! Les risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont-ils déterminés (liste des risques et opportunités) ?		
5.2.1 Établissement de la politique qualité	La politique qualité est-elle définie et mise à jour ?		
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous planifié des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ? Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Si oui, montrez-moi ? Avez-vous évalué l'efficacité de ces actions ?		
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Quels sont les objectifs de votre processus ? Comment planifiez-vous l'atteinte ces objectifs ? Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ? Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?		
9.2 Audit interne	Avez-vous établi un programme d'audit ? quel est son niveau de réalisation ? Montrez-moi les rapports d'audits ! Les résultats d'audit sont-ils rapportés aux directions concernées ? Citez-moi leurs réactions ou commentaires !		

PROCESSUS COMMERCIAL

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés à votre processus ? Montrez-moi ?						
	Avez-vous déterminé les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?						
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ?						
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?						
	Quels sont les objectifs de votre processus ?						
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Comment planifiez-vous l'atteinte ces objectifs ?						
	Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ?						
	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?						
8.2.1 Communication avec les clients	Avez-vous des retours d'informations et des réclamations des clients ? Lesquels ?						
8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services	Comment assurez-vous le respect des exigences légales et réglementaires des produits ?						
9.1.2 Satisfaction du client	La perception des clients sur le niveau de satisfaction de leur besoins est-elle surveillée? Montrez-moi vos enquêtes clients !						
	Existe-t-il au sein de votre processus des méthodes de surveillance de cette perception ? Comment évolue-t-elle ? Expliquez !						
9.1.3 Analyse et évaluation	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?						
	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?						

	Comment le faite vous ? Montrez-moi !				
10.2 Non-conformité et action corrective	Comment traitez-vous les non-conformités ?				
	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?				
10.3 Amélioration continue	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?				
	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				
	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?				
PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES					
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés au processus RH ? Montrez-moi !				
	Avez-vous déterminé les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?				
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?				
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Quels sont les objectifs du processus ?				
	Comment planifiez-vous l'atteinte de ces objectifs ?				
	Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?				
	Les rôles, responsabilités et autorités de chaque membre du personnel sont-ils formalisés et communiqués ? Montrez-moi !				
7.1.2 Ressources humaines	Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace du SMI ainsi qu'à la mise en œuvre et maîtrise des processus sont-elles déterminées et fournies ? Si oui, montrez-moi !				

9.1.3 Analyse et évaluation	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?			
10.2 Non-conformité et action corrective	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ? Comment le faite-vous ? Montrez-moi ! Comment traitez-vous les non-conformités ? Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ? Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?			
10.3 Amélioration continue	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ? Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?			
PROCESSUS ACHAT				
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés à votre processus ? Montrez-moi ! Avez-vous déterminé les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ? Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ! Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?			
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Quels sont les objectifs de votre processus ? Comment planifiez-vous l'atteinte ces objectifs ? Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ! Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?			

8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Comment assurez-vous la maîtrise des prestataires externes ?				
8.4.2 Type et étendue de la maîtrise	Quel est le type et l'étendue de la maîtrise exercée sur les prestataires externes ?				
8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes	Quels sont les informations que vous communiquez aux prestataires externes ?				
9.1.3 Analyse et évaluation	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?				
	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?				
	Comment le faites-vous ? Montrez-moi !				
	Comment traitez-vous les non-conformités ?				
10.2 Non-conformité et action corrective	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?				
	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?				
10.3 Amélioration continue	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				
	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?				
PROCESSUS PRODUCTION					
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés au processus RH ? Montrez-moi !				
	Avez-vous déterminé et planifié les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?				
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples ?				
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?				
	Quels sont les objectifs de votre processus ?				

6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Comment planifiez-vous l'atteinte ces objectifs ?				
	Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?				
8.1 Planification et maîtrise opérationnelle	Quelle est votre démarche de planification et maîtrise opérationnelle ?				
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	Les conditions de production et de prestations de service sont-elles maîtrisées ? si oui comment ?				
8.5.2 Identification et traçabilité	Quelle est votre démarche d'identification et de traçabilité des éléments de sortie pour le contrôle de la conformité des produits ?				
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	Les clients et prestataires externes vous fournissent-ils des éléments à utiliser ou incorporer dans les produits ? si oui lesquelles ?				
8.5.4 Préservation	Comment préservez-vous les éléments de sortie ?				
8.5.5 Activités après livraison	Quelles sont les exigences relatives aux activités après la livraison des produits ?				
8.5.6 Maîtrise des modifications	Les modifications relatives à la production sont-elles passées en revue et maîtrisées ?				
9.1.3 Analyse et évaluation	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?				
	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?				
	Comment le faite-vous ? Montrez-moi !				
10.2 Non-conformité et action corrective	Comment traitez-vous les non-conformités ?				
	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?				
10.3 Amélioration continue	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?				
	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				

	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?			
PROCESSUS MAINTENANCE				
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	<p>Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés à votre processus ? Montrez-moi ?</p> <p>Avez-vous déterminé et planifié les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?</p> <p>Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !</p> <p>Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?</p>			
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	<p>Quels sont les objectifs de votre processus ?</p> <p>Comment planifiez-vous l'atteinte de ces objectifs ?</p> <p>Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !</p> <p>Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?</p>			
7.1.3 Infrastructure	<p>Les infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de vos processus et à l'obtention de la conformité de vos produits et de vos services sont-elles maintenues ? Expliquez-moi !</p> <p>Quels sont les coûts de maintenances curative et préventive?</p>			
9.1.3 Analyse et évaluation	<p>Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?</p> <p>Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?</p> <p>Comment le faites-vous ? Montrez-moi !</p>			
10.2 Non-conformité et action corrective	<p>Comment traitez-vous les non-conformités ?</p> <p>Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?</p> <p>Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?</p>			

10.3 Amélioration continue	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				
	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?				
PROCESSUS METROLOGIE					
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés à votre processus ? Montrez-moi !				
	Avez-vous déterminé et planifié les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?				
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?				
	Quels sont les objectifs de votre processus ?				
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Comment planifiez-vous l'atteinte de ces objectifs ?				
	Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?				
	Disposez-vous des ressources nécessaires à l'étalonnage des équipements ?				
7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	Quel est l'intervalle de l'étalonnage des équipements ?				
	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?				
9.1.3 Analyse et évaluation	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?				
	Comment le faites-vous ? Montrez-moi !				
	Comment traitez-vous les non-conformités ?				
10.2 Non-conformité et action corrective	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?				
	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?				
10.3 Amélioration continue	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				


	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?				
PROCESSUS CONTROLE					
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés à votre processus ? Montrez-moi !				
	Avez-vous déterminé et planifié les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?				
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?				
	Quels sont les objectifs de votre processus ?				
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Comment planifiez-vous l'atteinte ces objectifs ?				
	Quelles sont les actions qui sont mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !				
	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?				
9.1.3 Analyse et évaluation	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?				
	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?				
	Comment le faites-vous ? Montrez-moi !				
	Comment traitez-vous les non-conformités ?				
	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?				
10.2 Non-conformité et action corrective	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?				
	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?				
10.3 Amélioration continue	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?				

RQE

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Avez-vous déterminé les risques et opportunités liés aux processus ? Montrez-moi !							
	Avez-vous déterminé les actions à mettre en œuvre face à ces risques et opportunités ?							
	Ces actions sont-elles mises en œuvre ? Montrez-moi des exemples !							
	Comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?							
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Quels sont les objectifs de votre entreprise ? montrez-moi les résultats !							
	Comment planifiez-vous l'atteinte de ces objectifs ?							
9.1.3 Analyse et évaluation	Comment évaluez-vous les résultats obtenus ?							
	Quelles sont les données que vous surveillez ou mesurez ?							
	Faites-vous l'analyse et l'évaluation des données issues de la surveillance et de la mesure ?							
	Comment le faites-vous ? Montrez-moi !							
	Avez-vous planifié des intervalles pour la revue du SMQ ? A quels intervalles procédez-vous à la revue du SMQ							
9.3 Revue de direction	Quelle est la procédure de revue du SMQ							
	Comment traitez-vous les non-conformités ?							
10.2 Non-conformité et action corrective	Quelles sont les actions correctives que vous avez engagées en 2019 ?							
	Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives ?							
10.3 Amélioration continue	Quelle est votre démarche d'amélioration continue ?							
	Avez-vous déterminé les besoins et opportunités à considérer dans l'amélioration continue ?							

Source: **nous-mêmes**

MANAGEMENT ET AMELIORATION CONTINUE RQE


	ENREGISTREMENT SYSTEME	Audit N° : 01/2020
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES	Date : 05/01/20

Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
4.1	Politique qualité	DG du 06-11-2018
4.1	Plan d'action "stratégique"	FO-MO. 6.109-06 du 08-05-2019
4.1	Revue du processus management	FO-9.110.3 du 25-01-2018
4.1	Enjeux internes et externes Version 01	FO-4.109 du 31-12-2019
4.1	Enjeux interne et externes Version 02	FO-4.109 du 31-12-2019
4.2	Détermination des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes	ISO 9001: 2015 ch 4.
4.2	Enquête de satisfaction personnel - fiche individuelle d'enquête	
4.2	Résultat enquête satisfaction salariés « autres que cadres »	
4.2	Résultat enquête satisfaction partie intéressée « salariés »	
4.4	Revue du processus amélioration	FO-9.110.3 du 25-01-2018
5.1.2	Identification des risques et opportunités	FO-MO. 6.109-01 du 08-05-2019
6.1	Planification des actions face aux risques et opportunités	MO 6.109 du 08-05-2019
6.1	Plan d'action	FO-MO 6.109-06 du 08-05-2019
9.2	Programme annuel d'audits	FO 9200-1 du 12-04-2019

FO-9.200-8/24.06.2019

Annexe 8: Liste des documents examinés - Processus COMMERCIAL

PROCESSUS COMMERCIAL

	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES	Date : 05/01/2020


Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
6.1	Formulaire d'identification des Risques et opportunités	FO-MO. 6.100-02 du 08/05/2019
6.1	Tableau de cotation des Risques	FO-MO. 6.100-09 du 08/05/2019
6.2	Revue du processus commercial Trimestre 1	FO-9.110.3 du 25/01/2018
6.2	Revue du processus commercial Trimestre 2	FO-9.110.3 du 25/01/2018
6.2	Revue du processus commercial Trimestre 3	FO-9.110.3 du 25/01/2018
6.2	Revue du processus commercial Trimestre 4	FO-9.110.3 du 25/01/2018
6.2	Budget des ventes prévisionnel 2019	-
8.2.1	Procédure de Réclamation clients	PQE-8.210.C
8.2.1	Fiche de Réclamation client du 12/11/2017	FO.8.210.C.1 du 12/11/2017
8.2.1	Fiche de Suivre des Réclamations clients	FO.8.210.C.2 du 12/11/2017
8.2.1	Fiche de non conformité	FO.10.200.1
8.2.2	Procédure d'exigence Relative aux Produits & Services	PQE.8.200 du 01/02/2018
8.2.2	Liste de vérification produit	FO.8.200.2 du 01/02/2018
9.1.2	Formulaire d'enquête de Satisfaction client	FO.9.120.1 du 26/09/2018
9.1.2	Procédure d'enquête de satisfaction client	PQ-9.120 du 26/09/2018
9.1.2	Etat comparatif des Résultats de l'enquête	-
10.2	Plan d'action relatif à la Revue de processus T1	FO-MO. 6.100 du 06/05/2019
10.2	Plan d'action relatif à la revue du processus T2	FO. MO. 6.100 du 06/05/2019
10.2	Plan d'action relatif à la revue du processus T3	FO. MO. 6.100 du 06/05/2019
10.2	Plan d'action relatif à la Revue de processus T4	FO. MO. 6.100 du 06/05/2019
10.3	Plan d'action commercial 2020	FO MO. 6.100.16 du 08/05/2019
10.3	Plan d'action commercial 2019	FO MO. 6.100. du 08/05/2019

FO-9.200-8 / 24.06.2019

Source: nous-mêmes

Annexe 9: Liste des documents examinés-Processus RH

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINÉS	Date : 05/01/20


Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
6.1	Formulaire d'enregistrement qualité/env	FO-MO 6.100-01 du 08-05-2019
	Identification des risques et opportunités	
6.1	Cotation des risques	FO-MO 6.100-02 du 08-05-2019
6.1	Tableau des risques prioritaires	FO-MO 6.100-03 du 08-05-2019
6.1	Plan d'action	FO-MO 6.100-05 du 08-05-2019
6.1	Action à mettre en œuvre	FO-MO 6.100-04 du 08-05-2019
6.2	Processus : Gestion des RH	PSG-GRH S1 du 30-05-2019
6.2	Revue de processus	MO-9.110-3 du 25-01-2018
6.2	Cahiers de charge	FEE RH.08/0 du 15-12-2010
6.2	Évaluation des organismes de formation	
6.2	Fiche d'évaluation à chaud	
6.2	Fiche d'évaluation à froid	
5.3	Fiche de fonction	FEE RH.09.V4 du 17-11-2016
7.1.2	Plan annuel de formation	FO-7.200-3 du 09-07-2017
9.1.3	Maîtrise du produit en service non conforme	PEE-8.700 du 23-01-2015
9.1.3	Suivi du plan annuel de formation	
10.3	Devis N° 021/20	30/01/2020

FO-9.200-8 / 24.06.2019

Source: nous-mêmes

Annexe 11: Liste des documents examinés - Processus PRODUCTION

PROCESSUS PRODUCTION


	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINÉS	Date : 06/01/20

Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
6.1	Formulaire d'enregistrement qualité/En	FO-MO-6100-01 du 08-05-2019
	Identification des risques et opportunités	
6.1	Tableau de cotation des risques	FO-MO-6100-02 du 08-05-2019
6.1	Tableau des risques prioritaires	FO-MO-6100-03 du 08-05-2019
6.1	Plan d'action	FO-MO-6100-05 du 08-05-2019
6.1	Mode opératoire / Planification des actions	FO-MO-6100 du 06-05-2019
	face aux risques et opportunités	
6.2	Revue du processus de production	FO-G-110-3 du 25-01-2018
6.2	Programme mois de Février	
6.2	Budget annuel	
8.1	Processus câbles en cuivre / Ordre de fabrication	FEG-PC-021/0 du 15-12-2016
8.1	Processus câble en cuivre / Pochette de lancement	FEG-PC-03V0 du 15-12-2016
8.1	Production câble en cuivre / Feuille de production	FEG-PC-08V2 du 12-11-2009
	trou trefilage (Retour d'information)	
8.1	Production câble en cuivre / ordre de trefilage	FEG-PC-07V1 du 12/11-2009
8.1	Mode opératoire / Planification des actions	MO-6100 du 06-05-2019
	face aux risques et opportunités	
8.5.1	Processus de production	PSQ-PR-R3 du 07-05-2019
10.2	Matrice du produit ou service non conforme	PEE 8700 du 23-01-2018

FO-9.200-8 / 24.06.2019

Source: nous-mêmes

Annexe 13: Liste des documents examinés-Processus METROLOGIE

	PROCESSUS METROLOGIE ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/20
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINÉS	Date : 06/04/20


Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
6.1	Formulaire d'enregistrement qualité/env.	FO-MD. 6.100-02
	Identification des risques et opportunités	du 08-05-2019
6.1	Cotation des risques	FO-MD. 6.100-02
		du 08-05-2019
6.1	Tableau des risques prioritaires	FO-MD. 6.100-03
		du 08-05-2019
6.1	Plan d'action	FO-MD. 6.100-05
		du 08-05-2019
6.2	Liste des ECME	PEE 7.150
		du 19-11-2019
6.2	Rapport d'activité mensuelle	
7.1.5	Planing annuel d'étalonnage et de vérification des ECME	PEE - 7.150
		du 05-01-2020
9.1.3	Procédure Système de Management	PEE - 7.150
	Fiche d'affectation et d'engagement d'un ECME	du 22-09-2019
9.1.3	Evaluation continue des prestataires externes par commande	FO-8. 410-1
		du 03-02-2019
9.1.3	Fiche de vie d'un ECME	PEE - 7.150 - 5
		du 28-10-2018
9.1.3	Revue du processus métrologie	FO-9-110.3
		du 25-01-2018
10.2	Maintenance du produit en service non conforme	PEE - 8.700
		du 23-01-2018
10.3	Bon de mise à disposition d'un ECME	PEE 7.150
		du 03-02-2020
10.3	Feuille d'engagement (fiche de sensibilisation)	17-07-2019

FO-9.200-8 / 24.06.2019

Source: nous-mêmes


Annexe 14: Liste des documents examinés-Processus CONTROLE

PROCESSUS CONTROLE


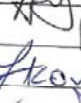


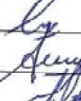



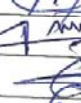




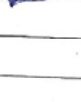
	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES	Date : 06/04/2020

Paragraphe Norme	Intitulés des documents	Date et référence
6.1	Planification des actions face aux risques et opportunités	FO-MO-6-100-01 du 08/05/19
6.1	Tableau de cotation des risques 04/07/19	FO-MO-6-100-01 08/05/19
6.1	Tableau des risques prioritaires 06/10/19	FO-MO-6-100-01 08/05/19
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux R209	FO-MO-6-100-01 06/10/2020
6.2	Sensibilisation des techniciens sur la préservation de l'outilillage	-
6.1	Action face aux opportunités	FO-MO-6-100-01 08/05/19
6.2	Revue des processus Trimestre 1	FO-9-110-3 25/07/2019
6.2	Revue des processus Trimestre 2	FO-9-110-3 25/07/19
6.2	Revue des processus Trimestre 3	FO-9-110-3 25/07/19
6.2	Revue des processus Trimestre 4	FO-9-110-3 25/07/19
6.2	Mode opératoire contrôle fil isolé	MO-9-CC-12-V4 du 13/11/2017
6.2	Plan de contrôle	FEQ-CC-19-V4 du 17/10/2018
6.2	Feuille de travail pb	FEQ-CC-19-V4 du 17/07/2020
6.2	Rapport de mesure	-
6.2	Mode opératoire stote semi-fin	MO-9-CC-19-V3 21/11/2017
10.2	Bon de réintégration	FEQ-CC-04-V6 12/11/2009
10.2	Bon de réparation après le stote d'assemblage du 17/09/2020	FEQ-CC-03-V0 du 12/11/2009

Annexe 15: Procès-verbal de clôture de la mission

	ENREGISTREMENT SYSTÈME	Audit N° : 01/2020
	PROCES-VERBAL de clôture	Date : 07/01/2020

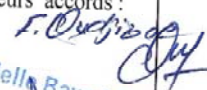


(recto)

Liste des personnes ayant participé à la réunion de clôture d'audit		
Nom et prénom	Fonction	Visas
AOUDIA Baya	BNY	
RANNA noumir	chef de service centrale	
KOURIBÈCHE Amina	chef de service Méthode	
Moukoko Amel	chef de service Production	
KEBILÈNE Nazim	C. Etudes et Méthodes	
ABDELHAFID Mohamed	Cadre Technique	
Boumdoufene Haloufallah	Cadre Technique	
YAHI Amina	Cadre Commercial	
M ^{me} HACHEMI Nassim	Ch. Achats à l'import	
BARKAT AMINE	Cadre Technique	
OUADIR Hassen	Cadre en métrologie	
Chérène Tard	Coordinateur de site	
OUÉBRAOGO Aristide R.	Responsable d'audit	
KABORÉ	ESTAILA	

Melle Baya AOUDIA
Assistante Management
Qualité




(verso)

Liste des personnes ayant participé à la réunion de clôture d'audit	
Nombre d'Ecart (s) : <u>01</u>	
Les représentants des structures reconnaissent avoir pris connaissance du contenu du rapport d'audit et du contenu des fiches de constats d'audit, dont le nombre est annoncé ci-dessus. Ils expriment leurs accords :	
<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> sans réserves.<input type="checkbox"/> avec les réserves suivantes :	
Date :	Visa des représentants de structure : 
Equipe d'audit :	
Compte tenu des documents présentés et des réponses données aux questions posées, les auditeurs déclarent avoir effectué leur mission dans des conditions :	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> satisfaisantes.<input type="checkbox"/> avec certaines situations insatisfaisantes, dont :	
Date :	Visa du responsable d'audit : 

FO-9.200-9 / 24.06.2019

Annexe 16: Revue de processus

	ENREGISTREMENT DU SYSTEME QUALITE				Pilote : DG	
	Revue du processus management				Nom : HAZI	
					Visa :	
Date :			Période du :			
Processus	Intitule de l'objectif	Prévu	Mesuré	Ecart	atteint	Non atteint
Management	• Taux de réalisation des projets sur investissements	≥ 60%	75 %	-	X	-
	• Atteinte des objectifs fixés pour tous les processus	≥ 80%	86 %	-	-	-
	• Satisfaction des PI	≥ 90%	73 %	17%	-	X
	• Résultats annuels	≥ 80%	106 %	-	X	-
Processus	Type ou intitule de la NC	Valorisation				
Actions correctives En Cours						
Action			Observations			

Nouvelles actions correctives à ouvrir	
Action	Observations
1. Elargir les enquêtes PI à toutes les PI qui collaborent avec CATEL	

FO-9.110.3 /25-01-2018

I. Taux de réalisation des projets sur investissements (prévu \geq 60%)

Nombre de projets prévus en début d'année : 20

Prévus	Réalisés	Reportés	Taux
20	14+02	04	75%

Deux (02) projets ont été entamés et non finalisés

II. Indicateurs et objectifs

	Indicateurs	Objectifs	Résultats 2019				Résultat 2018	
			T1	T2	T3	T4	S1	S2
Métrologie (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> Taux des ECME * confirmés métrologiquement ** pendant le trimestre 	100	100	100	100	100	non élaboré	

	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du coût global annuel d'étalonnage 					48		
Métrologie (FO)	<ul style="list-style-type: none"> Taux des ECME * confirmés métrologiquement ** pendant le trimestre 	100	100	100	100	100		
	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du coût global annuel d'étalonnage 	NA	NA	NA	NA	NA		
Commercial (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction client 	≥ 85	annuel	annuel	annuel	94		90
	<ul style="list-style-type: none"> Taux du Chiffre (d'Affaire réalisé/ Prévisions budgétisées) 	≥ 100	104	131	73	104	124	80
	<ul style="list-style-type: none"> Taux des encaissements réalisés/Encaissements budgétisés 	≥ 100	56	139	97	151	143	102
Commercial (FO)	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction client 	≥ 85	annuel	annuel	annuel	97		85
	<ul style="list-style-type: none"> Taux du Chiffre d'Affaire réalisé/ Prévisions budgétisées 	≥ 100	45	84	196	109	75	47
	<ul style="list-style-type: none"> Taux des encaissements réalisés/Encaissements budgétisés 	≥ 100	54	67	178	152	72	39
contrôle (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle des produits par équipe(%) 	100	99,99	99,49	100	100	99,7	100
	<ul style="list-style-type: none"> Coût de traitement des NC hors process 	<2% production					312	1 246
	<ul style="list-style-type: none"> Temps aloué au traitement des PNC(nombre de jours par longueur) 	≤ 07 jours	7 jours	7	7	6		
	<ul style="list-style-type: none"> Produits retournés par les clients 	0	0	0	0	0	0	0
contrôle (FO)	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle des produits par équipe(%) 	100	100	100	100	100	98,5	100
	<ul style="list-style-type: none"> Coût de traitement des NC hors process 	<2% production					6	542

	<ul style="list-style-type: none"> • Temps alloué au traitement des PNC(nbre de jours par longueur) • Produits retournés par les clients 	≤ 07 jours	7	1	3	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0
GRH (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'efficacité des formations (cuivre et fibre optique) • Taux d'absentéisme • Taux d'accident de travail 	≥ 80	93,3	68		50	104,5	58,62
		≤ 3.5	2,79	3		2,51	3,79	3,68
		≤ 1	0,77	0		0,09	0,18	0,54
GRH (FO)	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme • Taux d'accident de travail 	≤ 3.5	2,44	3		3,07	5	3
		≤ 1	0	0		0	0,07	0
Achats (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des demandes d'achat de pièces de rechange PR • Taux de conformité de produits acheté • Nombre de jours de rupture de stocks de matières premières MP 	85	96	85		84	94	89
		100	100	100		100	100	100
		0	0	0		0	0	0
Achats (FO)	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des demandes d'achat de pièces de rechange PR • Taux de conformité de produits acheté • Nombre de jours de rupture de stocks de matières premières MP 	85	90	80		100	100	67
		100	100	100		100	100	100
		0	0	0		0	0	0
Production (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des rebuts de production kDA • Coût de non respect du programme de production 	résultat T(N-1) *	19 128	#####	####		43 172	33 589
							2 226 016	#####

	<ul style="list-style-type: none"> Taux de respect du programme de production KmP Améliorer la productivité KmC 	<p>≥ 95</p> <p>moyenne des prévisions **</p>	124	111	89			
			119 904	#####	####		23 612	22 576
Production (FO)	<ul style="list-style-type: none"> Coût des rebuts de production kDA Coût de non respect du programme de production Taux de respect du programme de production KmP 	<p>résultat T(N-1) (1)</p> <p>≥ 95</p>	2 840	3 395	####		1 872	907
	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la productivité KmC 	<p>moyenne des prévisions (2)</p>	77	108	213		151 766	185 915
Maintenance (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> Coût de maintenance mécanique kDA 	2 256	11 108	2 726	####	3 686	556	2 256
	<ul style="list-style-type: none"> Coût de maintenance électrique & régulation kDA 	1 905	6 727	2 738	####	1 540	111	1 905
	<ul style="list-style-type: none"> Taux de pannes maintenance mécanique % 	≤ 6	2,44	1,13	0,48	0,95	2,07	2,23
	<ul style="list-style-type: none"> Taux de pannes maintenance électrique & régulation % 	≤ 6	0,86	0,61	5,48	1,69	3,02	1,26
Maintenance (cuivre)	<ul style="list-style-type: none"> Coût de maintenance mécanique kDA 	11	830	-	250	3	-	11
	<ul style="list-style-type: none"> Coût de maintenance électrique & régulation kDA 	119	37	-	154	42	914	119
	<ul style="list-style-type: none"> Taux de pannes maintenance mécanique % 	≤ 6	2,14	0,26	3,21	0,16		0,24
	<ul style="list-style-type: none"> Taux de pannes maintenance électrique & régulation % 	≤ 6	1,81	2,67	1,67	1,61		2,83

IV. Résultats annuels (prévu \geq 80%)

Agrégats financiers		Prévu	Réalisé	Taux
1.	Chiffre d'affaires	3 826 272	3 897 885	102
2.	Achats consommés	2 685 821	2 823 604	105
3.	Valeur ajoutée	978 151	1 066 215	109
4.	EBE	565 822	593 119	105
5.	Résultat	261 727	279 262	107

Source: CATEL

Annexe 17: Comparaison des objectifs estimés annuellement

Processus	Indicateurs de performance	types de câble	objectifs	Résultats 2018	Résultats 2019	Ecart
METROLOGIE	Taux des ECME * confirmés métrologiquement ** pendant le trimestre	cuivre	100	-	100	0
		Fibre optique	44	-	48	4
	Réduction du coût global annuel d'étalonnage	cuivre	-	-	-	-
		FO	NA	-	-	-
Commercial	Taux de satisfaction client (calculé annuellement)	cuivre	≥ 85	90	94	4
		Fibre optique	≥ 85	85	97	12
	Taux de chiffre d'affaire budgétisé/ taux de chiffre d'affaire réalisé	cuivre	≥ 100	102	103	1
		Fibre optique	≥ 100	122,5	110,75	-11,75
	Taux des encaissements budgétisés/taux des encaissements réalisés	Cuivre	≥ 100	61	108,5	47,5
		Fibre optique	≥ 100	55,5	112,75	57
contrôle	Contrôle des produits par équipe(%)	cuivre	100	99,85	99,8	-0,05
		Fibre optique	100	98,5	100	1,5
	Coût de traitement des NC hors processus	cuivre	<2% production	779	-	X
		Fibre optique	<2% production	274	-	X
	Temps alloué au traitement des PNC (nombre de jours par longueur)	Cuivre	≤ 07 jours	-	6,75	6,75
		Fibre optique	≤ 07 jours	-	2,75	2,75
		Cuivre	0	-	0	0

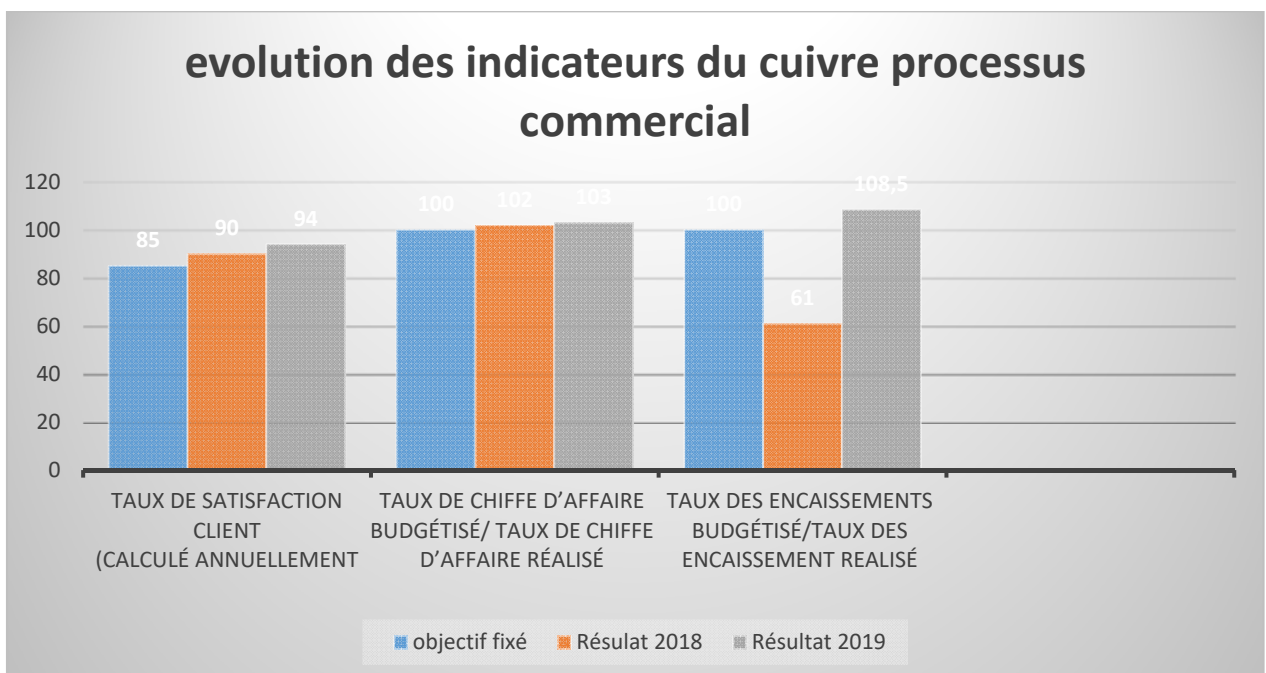
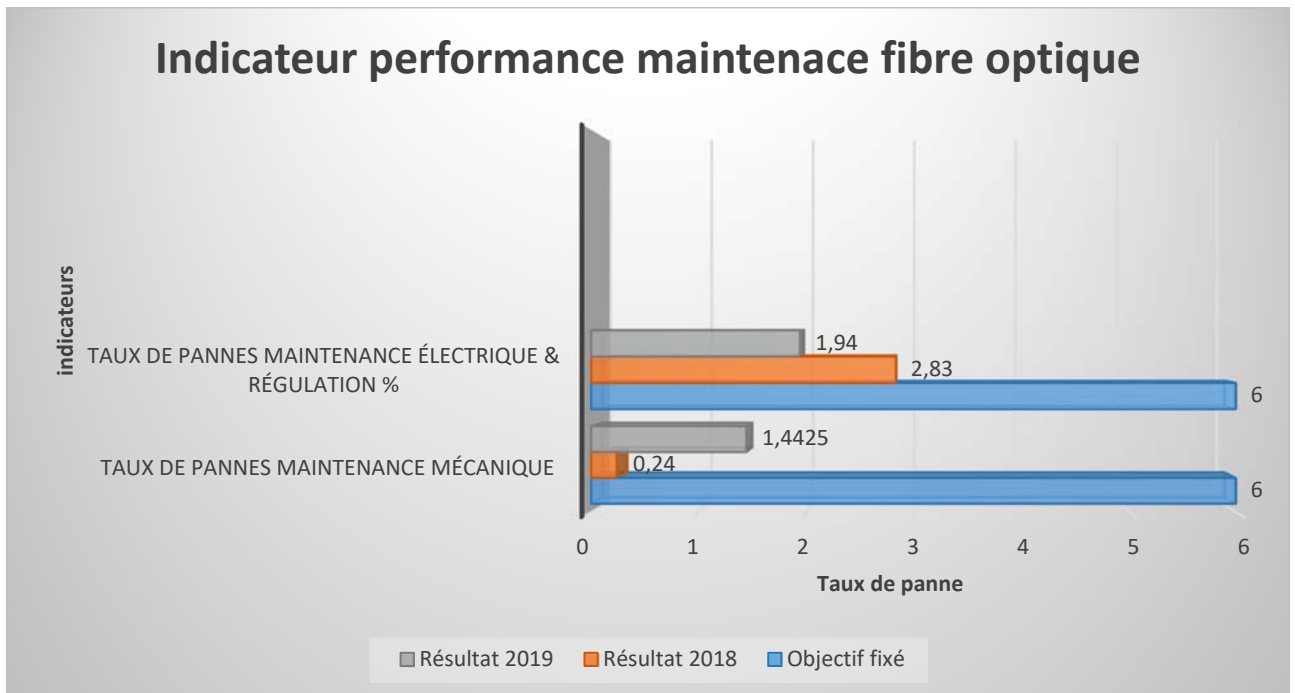
	Produits retournés par les clients					
		Fibre optique	0	-	0	0
RH	Taux d'efficacité des formations	cuivre	≥ 80	.	.	.
		Fibre optique	-	81,55	67,85	-13,7
	Taux d'absentéisme	cuivre	≤ 3.5	3,74	2,93	-0,81
		Fibre optique	≤ 3.5	4	2,83	-1.17
	Taux d'accident de travail	Cuivre	≤ 1	0.36	0,32	-0.04
		Fibre optique	≤ 1	0.35	0	-0.35
achats	Taux de satisfaction des demandes d'achat de pièces de rechange PR	cuivre	85	91,5	85	-6,5
		Fibre optique	85	100	92,5	7,5
	Taux de conformité de produits acheté	cuivre	100	83,5	100	16,5
		Fibre optique	100	50	100	50
	Nombre de jours de rupture de stocks de matières premières MP	Cuivre	0	0	0	0
		Fibre optique	0	0	0	0
Production	Coût des rebuts de production KDA	cuivre	résultat T(N-1) (1)	1866880,5	17081,33	-184977,79,2
		Fibre optique	résultat T(N-1) (1)	1389,5	3197,67	1808,2
	Coût de non-respect du programme de production	cuivre		1825234,5	-	x
		Fibre optique		168840,5	-	x
	Taux de respect du programme de production KmP	Cuivre	≥ 95		108	108
		Fibre optique	≥ 95	-	132,67	132,7
	Améliorer la productivité KmC	cuivre	moyenne des prévisions (2)	23094	323745,67	300651,67
		Fibre optique	moyenne des prévisions (2)	1732,5	578,33	1154,17

Les objectifs de 2018 étant estimés semestriellement et ceux de 2019, trimestriellement nous avons pour des besoins d'analyse et d'évaluation de la performance, estimé les résultats annuellement comme suit :

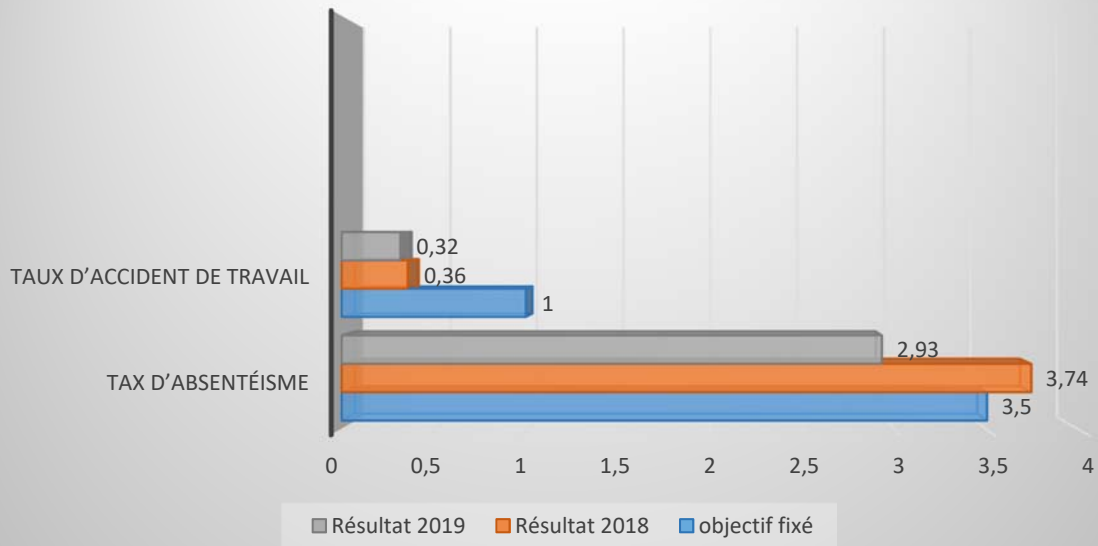
- Pour 2018..... $(S1 + S2)/2$
- Pour 2019..... $(T1+T2+T3+T4)/4$

Source: nous-mêmes

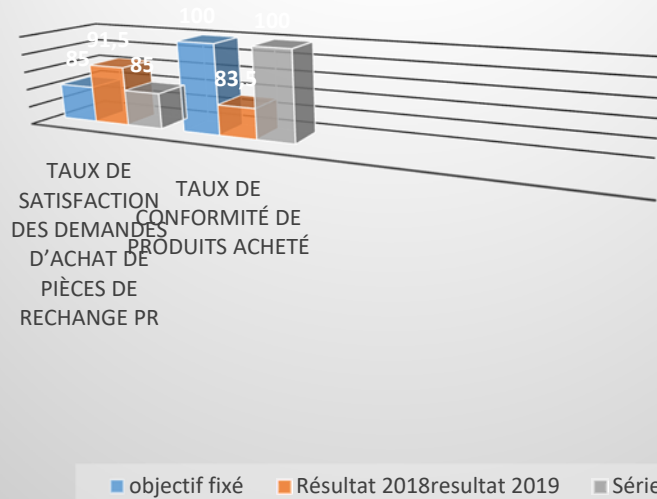
Annexe 18: graphique d'évolution des indicateurs de performance



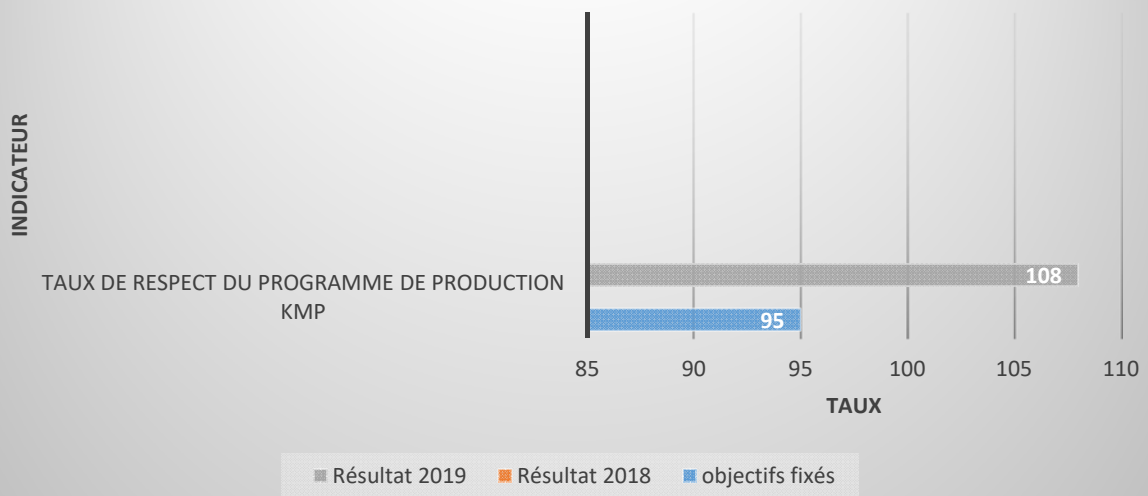
Indicateurs de performances RH cuivre



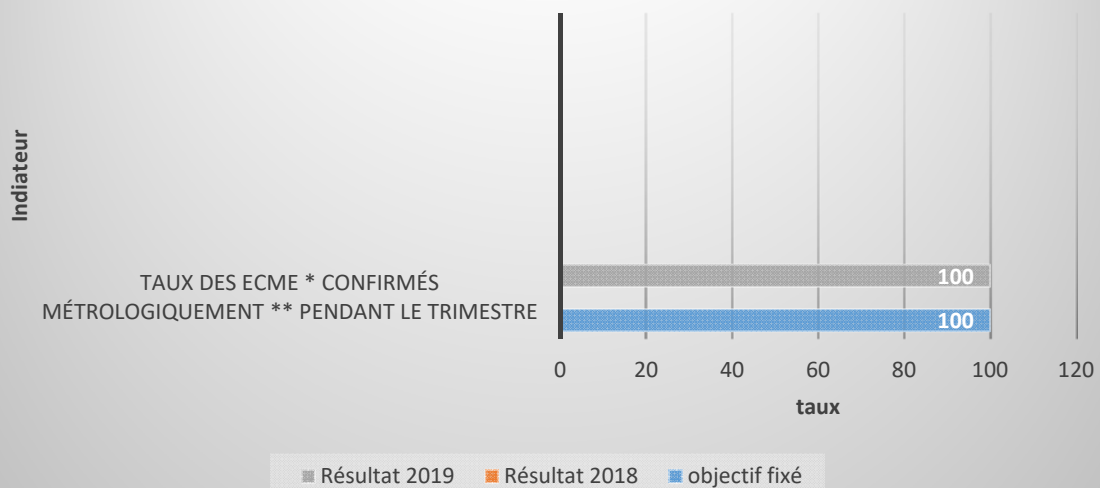
Indicateurs de performance du cable en cuivre processus achats



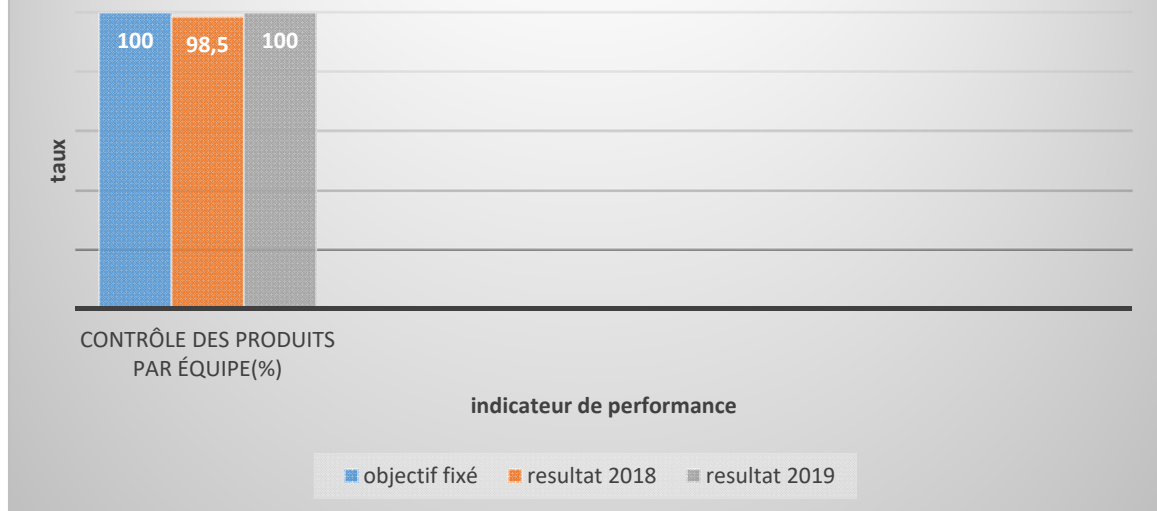
indicateur de performane de la production du cuivre



Evolution indicateur du processus métrologie du cuivre



Indicateur de performance fibre optique du processus controle



Source: nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES	II
RESUME	III
ABSTRACT	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1: SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (SMI)	4
INTRODUCTION	5
SECTION 1 : RAISONS DE LA MISE EN PLACE D'UN SMI.....	6
I. Les points communs	7
I.1. Les points communs entre les concepts qualité, santé et sécurité et environnement 7	
I.1.1. Points communs entre qualité et santé et sécurité au travail	7
I.1.2. Les points communs entre qualité et environnement	8
I.1.3. Les points communs entre sécurité et environnement	8
I.2. Les méthodes et les principes d'actions.....	9
I.3. Les principes communs de management	9
I.4. Les points communs d'application	9
II. Défis à relever	10
II.1. Complexification des marchés et prolifération de l'arsenal règlementaire	10
II.2. Concurrence accrue et évolutions technologiques.....	10
III. Avantages espérés	11
III.1. La satisfaction simultanée des exigences des parties prenantes.....	11
III.1.1. Les clients	11
III.1.2. Le personnel	12
III.1.3. Les actionnaires ou propriétaires.....	13
III.1.4. La société civile	14
III.1.5. Administrations ou pouvoirs publics	15
III.1.6. Les fournisseurs, prestataires et sous-traitants	16
III.1.7. Les assureurs.....	17

III.2. Autres avantages espérés.....	21
SECTION 2 : FONDAMENTAUX DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE.....	23
I. Structures HLS	23
I.1. Généralités	23
I.2. Cadre spécifique	25
I.2.1. ISO 9001 : 2015	25
I.2.1.1. Domaine d’application	26
I.2.1.2. Références normatives.....	26
I.2.1.3. Termes et définitions	26
I.2.2. ISO 14001 : 2015	26
I.2.2.1. Domaine d’application	27
I.2.2.2. Références normatives.....	27
I.2.2.3. Termes et définitions	28
I.2.3. ISO 45001 : 2018	28
I.2.3.1. Domaine d’application	30
I.2.3.2. Références normatives.....	31
I.2.3.3. Termes et définitions	31
I.3. Cadre commun.....	31
I.3.1. Le système de management et son domaine d’application	32
I.3.2. Leadership et politique	33
I.3.3. Planification	34
I.3.4. Support	35
I.3.5. Réalisation des activités opérationnelles.....	36
I.3.5.1. ISO 9001	36
I.3.5.2. ISO 14001	37
I.3.5.3. ISO 45001.....	38
I.3.6. Evaluation des performances	39
I.3.7. Amélioration.....	40
II. Approche par les processus et approche par les risques.....	40
II.1. Approche par les processus	40
II.2. Approche par les risques.....	42
III-Comparaison entre SMI et systèmes uniques	44
CONCLUSION	47

CHAPITRE 2 : PERFORMANCES DU SMI	48
INTRODUCTION	49
SECTION 1 : NOTION DE PERFORMANCE	49
I-Généralités.....	49
II- Indicateurs de mesure de la performance.....	52
II.1.Définition.....	52
II.2.Les caractéristiques d'un bon indicateur	54
II.3.La construction d'indicateurs	55
II.3.1. Identification	56
II.3.2. La conception.....	57
II.3.3.Mise en œuvre.....	60
II.3.4.Examen périodique du système d'indicateurs	62
III-Les types de performance	63
III.1. La performance économique et financière	63
III.1.1. La rentabilité économique	63
III.1.2. La rentabilité financière.....	64
III.2.La performance environnementale et sociétale.....	65
III.2.1. La performance environnementale	65
III.2.1.1.Les indicateurs d'état environnemental (IEE).....	66
III.2.1.2 Les indicateurs de performance environnementale (IPE).....	67
III.2.2.La performance sociétale.....	68
III.3. La performance sociale	69
SECTION 2 : DEMARCHE D'AUDIT DE LA PERFORMANCE D'UN SMI.....	71
I. Principes d'audit	71
I.1. Déontologie.....	72
I.2. Restitution impartiale.....	72
I.3. Conscience professionnelle.....	72
I.4. Confidentialité.....	73
I.5. Indépendance	73
I.6. Approche fondée sur la preuve	73
I.7. Approche par les risques	74
II.Le Management d'un programme d'audit.....	74
II.1. Détermination des objectifs du PA.....	75

II.2. Détermination et évaluation des risques et opportunités du programme d'audit ..	76
II.3. Etablissement du PA.....	76
II.3.1. Rôles et responsabilités de la ou des personnes responsables du management du PA	76
II.3.2. Compétence de la ou des personnes responsables du management du PA.....	77
II.3.3. Détermination de l'étendue du PA.....	78
II.3.4. Détermination des ressources du PA	78
II.4. Mise en œuvre du PA	78
II.4.1. Définition des objectifs, du champ et des critères pour chaque audit individuel	79
II.4.2. Choix et détermination des méthodes d'audit.....	79
II.4.3. Choix des membres de l'équipe d'audit.....	80
II.4.4. Attribution de la responsabilité d'un audit individuel au responsable de l'équipe d'audit.....	80
II.4.5. Management des résultats du programme d'audit	81
II.4.6. Management et conservation des enregistrements du PA.....	81
II.5. Surveillance du PA	81
II.6. Revue et amélioration du PA	81
III. Réalisation d'un audit	82
III.1. Le déclenchement de l'audit	82
III.1.1. Prise de contact avec l'audit	82
III.1.2. Détermination de la faisabilité de l'audit	83
III.2. Préparation des activités d'audit	83
III.2.1. Réalisation d'une revue des informations documentées.....	83
III.2.2. Planification de l'audit.....	84
III.2.3. Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit	85
III.2.4. Préparation des informations documentées en vue de l'audit	85
III.3. Réalisation des activités d'audit.....	85
III.3.1. Attribution des rôles et responsabilités des guides et des observateurs	85
III.3.2. Conduite de la réunion d'ouverture	86
III.3.3. Communication pendant l'audit	87
III.3.4. Disponibilité et accès aux informations d'audit	87
III.3.5. Réalisation d'une revue des informations documentées au cours de l'audit.	87
III.3.6. Recueil et vérification des informations	88

III.3.7. Production de constatations d’audit.....	88
III.3.8. Détermination des conclusions d’audit.....	89
III.4. Préparation et diffusion du rapport d’audit	90
III.4.1. Préparation du rapport d’audit.....	90
III.4.2. Diffusion du rapport d’audit.....	91
III.5. Clôture du rapport d’audit	91
III.6. Réalisation du suivi de l’audit.....	92
CONCLUSION	92
CHAPITRE 3 : AUDIT DU SMI DE L’ENTREPRISE CATEL	93
INTRODUCTION	94
SECTION 1 : PRESENTATION DE L’ENTREPRISE CATEL	94
I. <i>Contexte et organisation de l’entreprise CATEL</i>	94
I.1. Contexte de CATEL	94
I.2. Organisation de CATEL	96
II. Processus de CATEL	96
III. Politique qualité et environnement de CATEL.....	97
SECTION 2: CAS PRATIQUE.....	98
I. Prise de connaissance de CATEL.....	98
II. Planification de l’audit	98
III. Mise en œuvre du plan d’audit.....	105
IV. Conclusion et rapport.....	105
IV.1. POINTS FORTS CATEL	107
IV.2. POINTS FAIBLES CATEL.....	110
IV.3. CONSTATATIONS.....	111
IV.4. RECOMMANDATIONS.....	112
IV.5. ACTIONS A REALISER	112
CONCLUSION	113
CONCLUSION GENERALE	114
BIBLIOGRAPHIE	117
LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX.....	118
ANNEXES.....	119

RESUME

Le système de management intégré est un système qui fédère trois (03) systèmes de management à savoir le système de management de la qualité, celui de la santé et sécurité au travail et celui de l'environnement respectivement régis par les normes ISO 9001, ISO 45001/OHSAS-BS 18001 et ISO 14001.

Plusieurs raisons poussent les entreprises à mettre en place un système de management intégré parmi lesquels figurent l'unicité du système documentaire, l'élimination des décisions et objectifs contradictoires et la satisfaction simultanée aux exigences des parties intéressées.

La performance d'un système de management intégré est à la fois économique, financière, sociale, sociétale et environnementale. Elle s'évalue au moyen d'indicateurs de performance.

L'audit des systèmes de management est régi par la norme ISO 19011 intitulée « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ».

Un système de management intégré, bien élaboré, conduit l'entreprise qui la met en place à une amélioration continue de ses performances globales.

ABSTRACT

The integrated management system is a system that unites three (03) management systems, namely the quality management system, that of health and safety at work and that of the environment respectively governed by ISO 9001, ISO 45001 / OHSAS-BS 18001 and ISO 14001.

Several reasons push companies to set up an integrated management system which include the uniqueness of the documentary system, the elimination of contradictory decisions and objectives and the simultaneous satisfaction of the requirements of the interested parties.

The performance of an integrated management system is economic, financial, social, societal and environmental. It is assessed using performance indicators.

The audit of management systems is governed by the ISO 19011 standard entitled "Guidelines for the audit of management systems".

A well-developed integrated management system leads the company, which sets it up, to continuously improve its overall performance.