

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITES



Mémoire



**En Vue de l'Obtention du Diplôme de Master
En Sciences Financières et Comptabilités
Option : Audit et Contrôle de Gestion**

Thème

**Evaluation du système de management intégré
(qualité-environnement) par une démarche d'audit selon
ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF**

Réalisé par :

M^{lle} CHOUALI Kamilia

Dirigé par :

M^r FELFOUL Saadi

Devant le Jury composé de

- **Président: M^r GUERCHOUH Mouloud**
- **Examineur: M^r GHEDDACHE Lyes**
- **Rapporteur: M^r FELFOUL Saadi**

M.C.B, UMMTO

M.C.A, UMMTO

M.A.A, UMMTO

Promotion : 2017-2018

Remerciement

Je remercie dieu, le tout puissant de m'avoir accordé la volonté et le courage pour accomplir ce travail, qui est l'aboutissement d'un long cheminement au cours duquel j'ai bénéficié de l'encadrement, des encouragements et du soutien de plusieurs personnes, à qui je tiens à dire profondément et sincèrement merci.

J'ai aussi le plaisir de remercier vivement mon promoteur, M^r FELFOUL Saadi, pour m'avoir encadré, conseils, aidé, ainsi que orienté tout au long de ce travail.

Je tiens à remercier vivement mes deux encadreurs M^r MEKHNACH Mohamed et M^r AREBANE Yacine au sien de la SARL SOFICLEF. Ainsi que tous le personnel.

Je remercier également toute l'équipe pédagogique de l'université Mouloud MAMMERI et spécialement les enseignants et professeurs, qui nous ont transmis savoir et connaissance tout au long de mon parcours universitaire.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de jury qui ont accepté de lire et évaluer ce mémoire.

Enfin, Je tiens à remercier ma famille, spécialement ma chère mère pour son éducation, soutien, et son courage tous le long de mes études. Sans oublier tous ce qui contribuer de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail,

Un merci particulier pour mon chère Mohamed qui a été toujours a mes coté, ainsi que mes chérie Dyhia et yasmine et nadia

Dédicace

**Je dédie ce modeste travail à celle qui a fait de moi
Ce que je suis et ne cesse de me soutenir et de m'encourager : ma mère,
pour tout l'appui et le soutien qu'elle m'avait offert,**

A mes sœurs ;

A mes oncles et mes tantes ;

A tous mes ami (e)s et camarades ;

Et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur

Kamélia

Abréviations Et sigles	Signification
Act	Agir.
AQQ	Association Québécoise de la Qualité.
BCR	Acronyme de Boulonnerie, coutellerie, robinetterie.
check	Comparer.
CREDEG	Centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz.
do	Dérouler.
ESCLAB	Equipements scientifiques de contrôle laboratoire.
EQA	European Quality Award.
IFACI	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.
ISO	l'Organisation internationale de normalisation.
ISO/TC 176	Norme relative au management et assurance de la qualité.
ISO 10111	Norme relative à l'audit qualité.
ISO 14001	Norme relative au management de l'environnement.
ISO 14062	Norme relative au management produit.
ISO 9000	Normes pour la gestion et l'assurance de la qualité-ligne directrices pour la sélection et l'utilisation.
ISO9001	Systèmes qualité- modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle.
ISO 9002	Systèmes qualité- modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle.
ISO9003	Systèmes qualité- modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle.
ISO 9004	Gestion de la qualité et élément de système qualité-lignes directrices, norme destinée à la gestion interne.

ISQ	La plus grande organisation portugaise d'inspections techniques et d'essais.
IQQT	Institut québécois de la qualité totale.
L'OHASAS 18001	Management de sécurité et santé au travail.
METROCAL	Groupe spécialisé dans l'étalonnage et la vérification des moyens de mesure et de contrôle.
OEC	Organismes d'évaluation de la conformité.
PDCA	Abréviation qui signifie Plan, do, check, Act.
Plan	Planifier.
QCI	Questionnaire de contrôle interne.
QSE	Qualité, sécurité, environnement.
SANIAK	Société de fabrication d'accessoires industriels et sanitaires.
Sarl	Société a responsabilité limité.
SE	Système d'exploitation.
SEVESOII	nom générique d'une série de directives européennes qui imposent aux États membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs, appelés « sites SEVESO », et d'y maintenir un haut niveau de prévention.
SME	Système mangement environnementale.
SMI	Système de Management Intégré.
SMS	Système management sécurité.
SMQ	Système management qualité.
SST	Sécurité et santé au travail.
Spa	Société par action.
SWOT	C'est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total quality management.

Sommaire	Page
Remerciement	
Dédicaces	
Introduction Générale	01
Chapitre I : Le système de management intégré cadre théorique	04
Section 1 : système management intégré notion de base	05
Section 2 : le référentiel du système de management qualité ISO9001 :2015	15
Section 3 : Le référentiel du système de management environnement ISO14001 :2015	25
Chapitre II: La démarche de mise en place d'un système de management intégré et de l'audit	35
Section 1 : les phases de mise en place d'un SMI	36
Section 2 : l'audit du système de management et le référentiel ISO19011 :2011	46
Section 3 : les phases fondamentale relative à l'audit du système management	54
Chapitre III: évaluation du système de management intégré (<i>Qualité-Environnement</i>) selon une démarche d'audit ISO19011 :2011 cas de la SARL <i>SOFICLEF</i>.	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SOFICLEF	66
Section 2 : Les phases d'accompagnement de mise en place des systèmes de management au sien de la SARL SOFICLEF	73
Section 3 : Déroulement de l'audit SMI au sien de la SARL SOFICLEF	81
Conclusion générale	92
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des figures	
Annexe	

Dans une économie mondiale où les équilibres se modifient considérablement à un rythme soutenu, les organisations et notamment celles développées à l'échelle internationale se retrouvent confrontées à de nouveaux défis (taille d'entreprise, élargissement dans les domaines, adaptation à des normes et aux standards internationaux, recherche d'amélioration continue des performances des entreprises, réduction de coûts et de délais, etc.).

Face à ces évolutions, les entreprises doivent continuellement s'adapter, en menant une démarche permanente de mise en adéquation de leurs activités avec les besoins sans cesse changeants des clients, en tenant compte des dimensions environnementales et sociales de l'entreprise.

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

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

En outre, les entreprises ont besoin d'un système de management intégré qui est présentée principalement en trois systèmes qui font l'objet de l'intégration dans un système de management commun, (*Intégration des critères qualité, environnemental, sécurité dans le fonctionnement de l'entreprise*), qui permet de gérer de façon globale toutes les parties communes au référentiel de façon à satisfaire les besoins et les exigences des clients.

À savoir le Système de Management de la Qualité (SMQ) selon ISO 9001 (*International Standard Organisation*), le Système de Management de l'Environnement (SME) selon l'ISO 14001 ; le Système de Management de la Santé et Sécurité au Travail (SMSST), ou (SMS) Système de Management de la Sécurité selon l'OHSAS 18001 (45001/2018).

Par souci de cohérence, d'économie et de risque les entreprises élaborent des évaluations et des audits continus dans les différents systèmes de management soit dans les domaines suivants : qualité, sécurité ou environnement, afin d'assurer l'efficacité de ces derniers.

De manière générale, les procédures d'audit et de contrôle permettent d'évaluer si les processus d'un système de management intégré remplissent certaines exigences et directives qui se trouvent dans des normes, des bases normatives ou des spécifications techniques.

L'audit a pour but d'évaluer le système de management selon les exigences de la norme ISO 19011 qui sont des lignes directrices concernant l'audit des systèmes de management.

L'audit est un outil très important dans un système de management : il ne s'agit pas uniquement de contrôler si les dispositions prévues (*moyens, procédures*) sont appliquées, mais également d'évaluer si la manière dont elles sont appliquées est efficace et si les objectifs associés sont atteints.¹

L'outil permet de détecter et de prévenir, constater, mesurer les écarts et les défaillances susceptibles d'affecter le bon déroulement des activités de l'entreprise, tout en décloisonnant les départements historiquement indépendants mais qui font partie de la même chaîne de valeur.

A travers notre étude, nous avons comme objectif d'étudier l'évaluation du Système de Management Intégré (*SMI*) avec une démarche d'audit de l'entreprise SOFICLEF qui est certifiée de la norme ISO 9001/2015, et ISO14001 :2015 et en cours de certification pour l'année en cours.

Pour mener à bien notre travail, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

■ **Comment les entreprises parviennent-elles à évaluer le système de management intégré par une démarche d'audit ? et pourquoi ?**

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

- Qu'est-ce qu'un système de management intégré ?;
- Quelle est la méthodologie d'audit d'un système de management selon la norme ISO19011/2011 ?;
- Quelle est l'importance de la certification des systèmes de management pour les entreprises ?.

Pour cerner la problématique, nous avons appuyé notre recherche sur les hypothèses suivantes qui seront vérifiées au cours de notre travail :

- L'évaluation des systèmes de management intégrée permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents et aussi avoir un rendement positif pour l'entreprise.
- L'adoption d'un Système de Management Environnementale associée à une démarche de qualité SMQ contribue-t-elle à l'amélioration des résultats de l'entreprise.

¹GILLET-GOINARD.F « *Bâtir un système intégré qualité/ sécurité/ environnement* » éd d'organisation Avril 2006 P. 176.

De ce fait, pour répondre à notre problématique, nous avons recouru dans un premier temps dans la partie théorique, à une recherche documentaire pour nous imprégner et enrichir nos connaissances dans le domaine du Système de Management Intégré (SMI), à savoir pour notre thème « *Qualité et Environnement* », comme les systèmes de management étant un sujet d'actualité, il existe plusieurs ouvrages et articles qui traitent de la qualité, de l'environnement et même de santé et sécurité du travail.

Dans un second lieu, sur le plan pratique, nous avons effectué au sein de la SARL SOFICLEF des entretiens (*questionnaire de contrôle interne ou check-list*) avec certains cadres de l'entreprise dont nous avons à nous dispositions tous les documents et rapports, concernant les systèmes de management et d'audit.

Enfin, pour ce qui est de la présentation du plan de ce mémoire, le travail que nous-avons mené est scindé en trois chapitres

- Le premier chapitre portera sur les fondements théoriques du système de management intégré (*Qualité-Environnement*), aussi la présentation des deux normes Qualité ISO9001/2015 et celle de l'Environnement ISO14001/2015.
- Le second chapitre qui consiste à présenter les démarches telles que la mise en place des systèmes de management, et celle de l'audit selon la norme ISO19011 :2011, et la certification du système de management intégré.
- Enfin le dernier concerne une étude empirique auprès de l'Entreprise *SOFICLEF*.

Cette enquête permet d'évaluer les systèmes de management implante au niveau de l'entreprise c'est-à-dire si l'entreprise respect et applique les différents exigences des référentiels de management, toute en réalisant un rapport d'audit ou en met l'accent sur ce dernier.

Introduction

Face à l'évolution accélérée du monde socio-économique, l'entreprise doit continuellement s'adapter, en menant une démarche permanente de mise en adéquation de ses activités avec les besoins de ses clients qui ne cesse de changer, et ceci, dans un contexte économique, socio structurel, organisationnel et environnemental lui-même en mouvement.

Pour y parvenir, l'entreprise doit se faire doter de nouveaux outils qui prônent la recherche de l'excellence comme le Système de Management Intégré (SMI), qui traduit l'adoption d'une démarche qualité ou celle de l'environnement et sécurité et de l'amélioration continue.

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

A travers ce chapitre, nous tenterons de montrer les fondamentaux du système de management intégré, rapport au lieu de stage qui ont Just deux système management à savoir qualité et environnement qu'on a étudié que les deux systèmes. Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections principales :

La première section qui est consacrée au cadre théorique du système de management intégré (SMI), fondement exposé les enjeux, intérêt et processus d'intégration.

La deuxième section porteras sur l'un des systèmes de management et c'est le système management Qualité nous exposerons les différentes exigences de la norme ISO9001 version 2015 et les différentes avantages qu'apporte cette normes pour les entreprises.

La dernière section qui est l'autre système de management à savoir le système management environnemental bien évidemment comme la section précédente nous exposons les différentes définition et exigences du SME et les différentes avantages et enjeux su SME.

Section 1 : Système de management intégré notion de base

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

1. Historique sur le système de management intégré

La notion du management de la qualité a connu une évolution de plusieurs étapes en passant par le simple contrôle de la qualité à la mise en place d'un système de management, de ce fait ; nous essayons dans ce passage historique de récapituler les différentes évolutions qu'a connues ce domaine.

1.1. Du contrôle au système de management

D'abord, En 1907, Ford a appliqué à grande échelle les principes de Frederick Taylor « *le père du management scientifique* », qui ont permis de fabriquer au moindre cout en divisant le travail en taches élémentaires et en les confiant à des ouvriers payés au rendement, Taylor a spécifié les procédés, les résultats à atteindre et les qualifications, en privant l'opérateur des contrôles qu'il a délégué à l'encadrement.¹

A partir de 1920, ces contrôles seront effectués par les contrôleurs et par la suite, par des spécialistes du contrôle, le travail est préparé en amont par des spécialistes, et le contrôle étant effectué en aval par d'autres spécialistes.

Comme deuxième étapes d'évolution, nous citons l'expérience de « *Western Electric* » qui installe un nouveau type de central téléphonique dont il est impossible de le faire fonctionner, tandis que le nombre de contrôleurs soit aussi important que le nombre d'ouvriers. Il est alors fait appel à un mathématicien, le docteur SHEWART, qui met au point les cartes de contrôle ; il ne suffit pas de contrôler les produits finis ; il est important de maîtriser le processus de fabrication.

Une autre percée évolutive de système du management a connu le jour en assurant une bonne qualité de nos produits/services en moindre cout, dans ce contexte, c'est en 1945 que FEIGENBAUM met une méthode de gestion économique de la qualité qui consiste à additionner les couts d'obtention de la qualité (*contrôle, prévention*), et les couts de non qualité, c'est-à-dire les couts de défaillance. Celle-ci a eu effet de renforcer l'idée qu'il est plus économique de faire de la qualité que de la non-qualité.

¹ FROMAN B., GEY J-M. et BONNIFET F., « *Qualité-Sécurité-Environnement construire un système de Management intégré* », Edition AFNOR (2015).

En fin, Deming, a développée quant à lui les notions de contrôle et de gestion de la qualité qui a base dans ces études sur (*plan, do, check, Act*) c'estde la qui a été le début des notions contrôle qualité et management qualité.

1.2. La naissance des normes ISO

C'est en 1960 que l'organisation international de normalisation (ISO) a créé le comité ISO/TC 176 pour élaborer des normes relative à l'assurance de la qualité et management de la qualité.il s'agissait de mettre à la disposition des différents donneurs d'ordre un référentiel unique qui devrait être mis à la disposition des entreprises pour guider en matière de management de la qualité. C'est en 1986 y avait l'apparition de la première série des normes ISO.

Nous citons entre autres les principales normes ci-après :

- ISO 9000 « *normes pour la gestion et l'assurance de la qualité-ligne directrices pour la sélection et l'utilisation* » ;
- ISO 9001, 9002, 9003, « *systèmes qualité- modèles pour l'assurance de la qualité, normes applicables en situation contractuelle* » ;
- ISO 9004, « *gestion de la qualité et élément de système qualité-lignes directrices, norme destinée à la gestion interne* ».

1.3. Le système de management intégré

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

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

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

d'intégration et aussi regroupé les principes communes des différents systèmes qui est devenus comme un prés-requis pour le bon développement des organisation. ²

2. Définition du système de management intègre et processus d'intégration

2.1. Définition du système de management intègre

Un système de management intégré est défini par AFNOR comme « *une démarche visant à prendre en compte de façon globale et cohérente, les exigences des différents thème qualité, environnement, sécurité* ». ³

Pour mieux comprendre cette définition nous complétons cette dernière par la définition des mots clé suivants :

- Un système : c'est l'ensemble d'élément corrélé ou interactif ;
- Management : c'est une activité corrélée pour orienter et diriger un organisme ;
- Intégration : c'est une opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et assuré la compatible ainsi que son bon fonctionnement ;
- Système de management intégré : « *est un système qui permet la gestion de plusieurs domines de management (qualité, sécurité et environnement) au sien d'un même organisme. Ce type combine les exigences de différentes normes compatibles entre elle afin que l'organisme gagne en efficacité* ». ⁴

Les référentiels de management les plus appliqués au plan international sont :

- ISO 9001 : pour le management de la qualité ;
- ISO 14001 : pour le management de l'environnement ;
- L'OHASAS 18001 : pour management de sécurité et santé au travail.

2.2. Le PDCA comme principe du management intégré

Le cycle PDCA est synthétise par DEMING et sa célèbre roue, ou principe de PDCA ils s'appliquent aux processus et aux systèmes de management, ce principe s'applique à toute action ou tout projet professionnel ou personnel.

Nous pouvons expliquer ce principe de management au tour des points suivants :

- La première étape est la préparation (*P c'est PLAN*) : c'est la planification et le cadrage du projet, par une identification des objectifs, étude et analyse des conditions de réussite, de l'environnement, des risques et des opportunités et la décomposition en activités et en tâche du projet ;

²Mémoire de fin de cycle « *La mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)* » réalisé par AROUN.K et BOUZID.S.

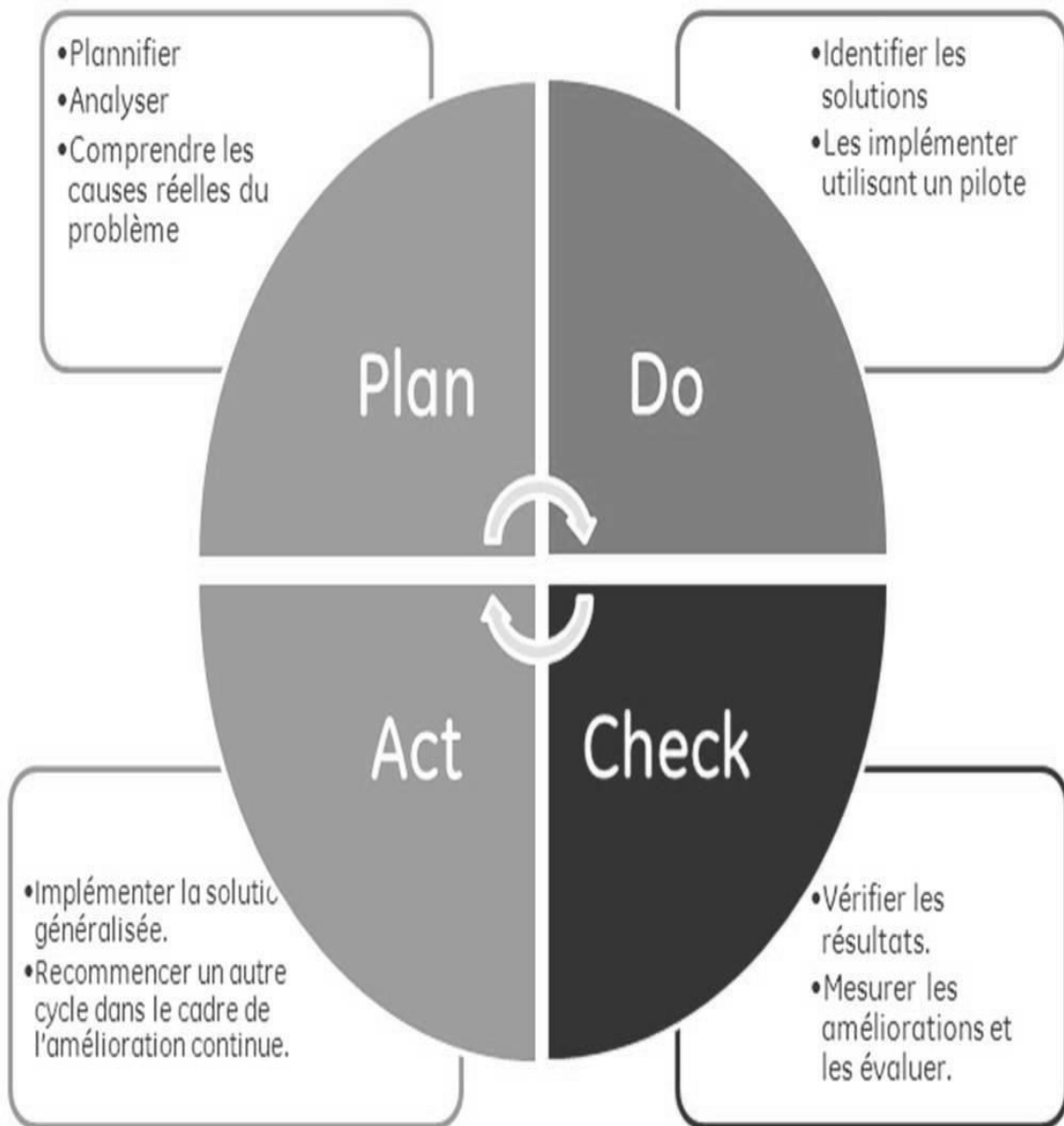
³www.afnor.orgconsulté le 10/07/2018.

⁴PINET.C, « *10 clés pour réussir sa certification QSE* », AFNOR, août 2009.p.122.

- La deuxième étape (*D c'est le DO*) correspond à la réalisation effective : réalisation des activités planifiées, résolution des problèmes, coordination ;
- La troisième étape correspond au contrôle et au suivi (*C c'est le CHECK*) : c'est la mesure des écarts de réalisation, de dépense, de calendrier et de contrôle des activités ;
- Enfin, la dernière étape correspond aux décisions à prendre pour réagir aux dérives de temps, de budget et résoudre les problèmes (*A c'est le ACT*).⁵

Pour mieux cerner la logique PDCA nous présentant la roue de Deming dans le schéma ci-dessous :

Figure N°01 : Présentation du principe PDCA de DEMING



Source : <https://deming.org/explore/p-d-s-a>.

⁵ SOLANGE.F « système intégré de management » (qualité sécurité environnement) éd AFNOR (2006). P.15

Processus d'intégration

L'intégration est une stratégie qui fait partie des stratégies de l'entreprise et se situe dans le prolongement logique des objectifs stratégiques, elle consiste en une destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise de manière que toutes les activités soient réalisées d'une façon productive et efficace.⁶

Dans le sens intégré c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une seule entité. Mais « *intégré* » ne veut pas dire centralisé ! bien au contraire, on peut dire que le fait d'avoir des principes d'intégration bien définis et facilement compréhensibles permet la décentralisation.

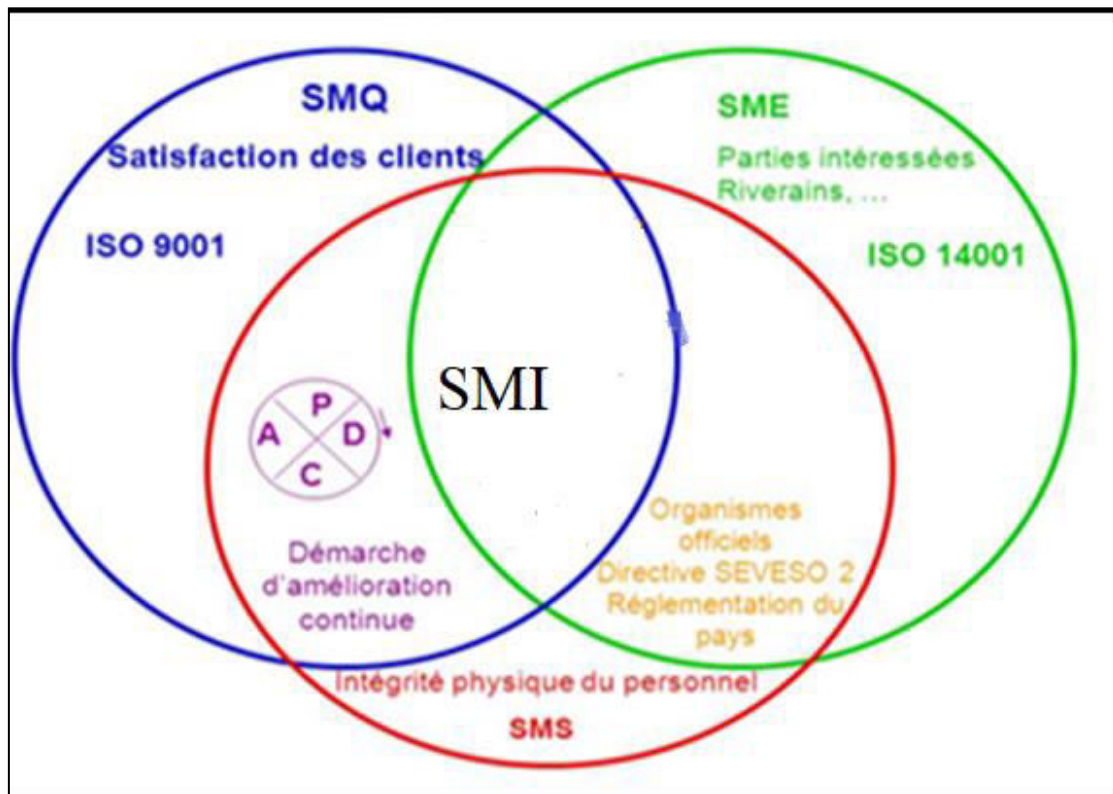
La première raison d'intégration est ce qu'il existe des points communs entre les différents systèmes (*ils s'appliquent à la même réalité, font appel à des principes communs d'action cela passe à l'engagement de la direction, la politique...etc.*), ainsi que la deuxième raison c'est la satisfaction de toutes les parties intéressées donc de répondre aux préoccupations d'efficacité de l'organisation des entreprises.⁷

En outre, un système de management qui met une politique (*qualité, sécurité, environnement*) oriente l'entreprise dans une démarche logique de prévention et de maîtrise des risques, d'amélioration continue des produits et services, que de la mise en valeur de la santé du personnel et d'une démarche volontaire de protection de l'environnement. donc en déduit une évolution dans la notion de client et une prise en compte plus élargie des parties intéressées.

⁶ AROUN.K et BOUZID.S « *mise en place d'un système management intégré Qualité-Sécurité-environnement cas de EPB* » mémoire de fin de cycle. Juin 2013. P21.

⁷ B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, *Op.cit.* P.71.

Figure N°02 :Présentation de l'intégration des principes de management



Source : réalisé par nos soins à partir de plusieurs lectures effectuées.

2.2.1. Intérêt de mise en place d'un système de management intégrée

L'intégration des systèmes de management est motivée par des intérêts (*organisationnel, humain et économique...etc.*) ces intérêts sont réels encore faut-il que la direction soit motivée et déterminée dans sa démarche⁸.

▪ Intérêt organisationnel

- Avoir une vision globale de l'organisation des points fort et des points faible a amélioré ;
- Favoriser la cohérence des systèmes ;
- Simplifie la gestion des systèmes (*maitrise des processus exemple organigramme, gestion de la documentation exemple processus enregistrement ...etc.*) ;
- Maitrise les exigences applicable aux activités (fiche de poste : tache d'une activité ...etc.).

▪ Intérêt humain

- Faciliter la communication en interne ;
- Générer une meilleure image de marque en externe et en interne (*marketing*) ;

⁸JADID.K « *Le management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/ ISO 14001/ISO 27001* » mémoire d'intelligence méthodologique 2015. P.22.

- Optimiser l'écoute des parties intéressées : client, fournisseurs, sous-traitant, processus et améliorer les relations avec les autorités.
- **Intérêt économique**
 - Réduire les coûts liés aux produits non-conformes ;
 - Gain d'argent ;
 - Mener une gestion raisonnée des moyens ;
 - Réduire les coûts relative à la certification des audits conjoints ;
 - Limiter les risques liés aux accidents, aux pollutions...etc.

La direction doit être motivée et déterminée dans sa démarche si non ce sera plus difficile d'intégrer les systèmes et de faire vivre, de leur permettre d'apporter de la valeur ajoutée.

Il revient aux animateurs (*qualité, sécurité et environnement*) de mettre en avant ces intérêts pour persuader les premiers responsables de leur mise en œuvre avec son certification, cette dernière permet une reconnaissance externe de la pertinence et de l'efficacité du système de management mis en place.

2.2.2. Les enjeux du système de management intégré

L'enjeu majeur d'un système de management intégré est de mener l'organisation dans une démarche de progrès et de performance, ceci dit la mise en place d'une telle démarche va garantir la prise en compte d'aspects qualité, environnement, sécurité dans un souci.

- De rentabilité et de cohérence ;
- D'optimiser les ressources : programmation d'un audit global du système intégré géré par un seul équipe au lieu de trois équipes ;
- D'éviter les redondances notamment documentaires : créer pour un seul département qui prend en considération les trois dimensions (*qualité, sécurité, environnement*) ;
- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décisions. La vision intégrée du système intégré permet d'éviter les risques liés à la prise de décision d'une action qui pourrait être bénéfique sur un domaine mais en même temps négatifs sur un autre et ceci par l'examen de projets en prenant chaque décision sous les trois angles QSE ;
- Faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs : il permet de réduire le volume documentaire aussi faciliter la façon de trouver l'information souhaitée et ceci aide à impliquer efficacement le personnel dans cette démarche d'amélioration de progrès ;
- Finalement, une entreprise qui a déployé un SMI dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur un marché très

concurrentiel en lui permettent de développer une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et à choisir les réduire à un niveau raisonnable.

2.2.3. Les différences et analogies entre les systèmes de management intégré

▪ Les différences entre les démarches Qualité-Sécurité-Environnement

Sont souvent citées pour justifier des normalisations différentes des systèmes de management. En les passant en revue.

- Les différences relatives aux parties intéressées ;
- Celle relative au champ d'application ;
- Relatives aux résultats recherchés et leur mesure ;
- Celle liés au caractère intentionnel des aspects pris en compte ;
- Les différences dans les techniques mises en œuvre ;
- Celle liés aux procédures d'urgence et à la communication.

▪ Les analogies

Le pilotage de la mise en place de chaque système comporte des grandes similarités organisationnelles. Des exigences communes ou des principes similaires sont présents pour chacun des trois référentiels.

Il s'agit par exemple de :

- L'engagement de la direction à travers la mise à disposition des moyens humains, techniques et financiers ; la planification ; la veille réglementaire et juridique et la mise en conformité de l'entreprise, la communication ;

De ce fait, Le premier point commun et moteur de la démarche, c'est l'engagement de la direction, donc ; Pas de démarche efficace sans cette implication au plus haut niveau de l'entreprise. Cet engagement se concrétisera pour chacun des trois systèmes par la définition de la Politique déclinée elle-même en objectifs.

- La formation et la sensibilisation des acteurs concernés (*l'implication du personnel*) en vue de : La maîtrise documentaire, La maîtrise des moyens de contrôle et de surveillance, La surveillance et la mesure de la performance.
- L'amélioration continue : Modélisée sous forme de roue appelée « *ROUE de DEMING* » (plan, do check, act) comme l'en présente précédemment

3. Condition de réussite d'un système de management intégré

Il existe plusieurs conditions de réussite du système management intégrée :⁹

⁹ SOLANGE.F, *Op.cit.*P 192.

3.1 L'engagement de la direction

Cet engagement passe par une communication claire des objectifs et de la stratégie, au plus haut niveau de l'organisme pour assurer :

- La fédération du personnel autour du projet d'intégration ;
- La mise en évidence des retombées positives pour tous les acteurs, et notamment le personnel opérationnel sur le terrain.

Nous retrouvons là une condition fondamentale pour la réussite de tout projet : c'est l'implication des plus hautes instances dirigeantes de l'organisme.

De cet engagement fort de la direction, découlent deux aspects impliquant totalement le dirigeant :

- La vision globale de l'organisme et la mise en place d'une organisation cohérente avec le système intégré : les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis.
- La nécessité d'un changement de culture dans l'organisme pour décloisonner les fonctions, assurer une communication et une coordination entre les différents responsables de domaines : c'est la reconnaissance de l'interdépendance entre des réalités différentes.

3.2 La sensibilisation des acteurs

Cette sensibilisation passe par des actions d'information, de communication, de formation et de participation des différents personnels au projet d'intégration.

Nous retrouvons là, les principaux leviers de la conduite du changement dont nous avons parlé dans le paragraphe précédent comme dans tout projet, la gestion de la communication s'organise, se planifie, se prépare : c'est un véritable projet, c'est un processus dynamique qu'il s'agit de démarrer, entretenir et conclure.

Nous pouvons dire que la communication est le véritable lien qui relie le projet, l'organisation et les différents acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisme : c'est une stratégie essentielle pour la réussite du projet

Des actions de formation peuvent être nécessaires, et de la même façon, la gestion de la formation se gère comme un projet dans le projet.

La sensibilisation des acteurs passe, aussi par une démarche participative et une implication des différents personnels et leurs travaux en équipe pluridisciplinaire permet la circulation des informations, et développé les compétences du collectif, par la mise en commun de connaissances et de savoir-faire.

3.3 La nécessité de temps

Il faut que le système intégré trouve sa place dans l'organisation, et soit complètement approprié, C'est comme une neuve paire de chaussure qu'il faut briser, assouplir, pour l'adapter à la forme de pied et la manière de marche

Le temps est nécessaire pour la préparation du projet, la mobilisation des acteurs, et la mise en œuvre. C'est pour quoi dans la plupart des cas, l'intégration est une démarche progressive qui s'étale sur plusieurs mois, ou même plusieurs années.

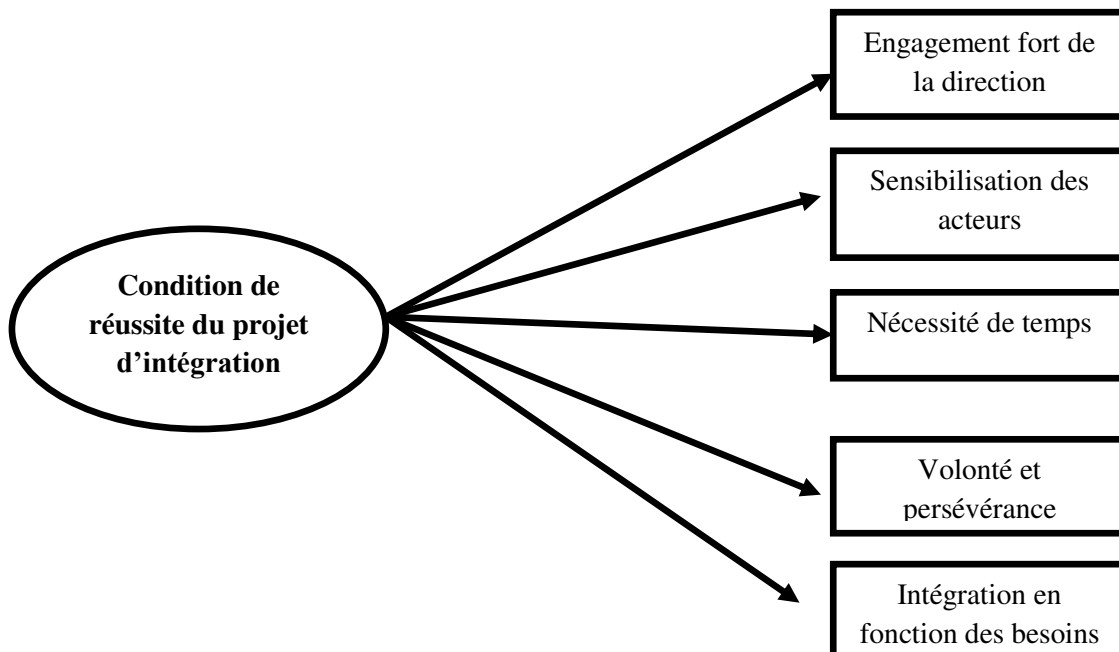
3.4 La volonté et la persévérance

Du fait que les systèmes se sont mis successivement en place, il n'est pas simple de changer les mentalités alors il est fondamental d'y croire pour faire pour faire évoluer la culture de fond de l'entreprise, aussi l'implication de la direction est essentielle pour entrainer l'ensemble du personnel et démontrer la sincérité de son engagement et sa volonté.

3.5 L'intégration en fonction des besoins

Non pas systématique ou obstinée. Vouloir tout intégrer entraine une perte de technicité et d'expertise dans certains cas. Il ne s'agit pas de diluer, en quelque sorte les compétences ou des modes opératoires nécessitant une expertise technique pointue, mais au contraire d'harmoniser les pratiques et d'utiliser la synergie des savoir-faire et des différents cultures.

Schémas N°01 : Les conditions de réussite d'un système de management intégré



Source : SOLANGE.F « système intégré de management » édition AFNOR ,2006 p.193

Section 2 : Le référentiel du système de management qualité ISO 9001/2015

Suivant le sillage de notre thème de recherche qui s'appuie sur l'audit d'un SMI, nous tenons à travers ce passage théorique de mettre sous lumière la norme composant notre SMI (*Qualité*), en l'occurrence la norme ISO 9001/2015.

Le management de la qualité représente un ensemble de pratique, de concepts de méthode construits à partir de constatation empirique faites au sien de l'entreprise et mis en avant par les écrits de nombreux auteurs.

Les trois principaux pères fondateurs de management de la qualité sont W.S Deming, J.M JURAN et P.B. Crosby.

Plusieurs organismes ont établi un système de management qualité dans le but de satisfaire leurs clients et de pouvoir mieux encadré leurs processus d'amélioration continue.

1. Définition Du Système De Management De Qualité

L'organisation international des standardisations ISO définit la qualité comme « *l'ensemble des appropriées et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* ». ¹⁰

Cette formulation nécessite une explication. Concrètement. La qualité existe lorsque la nature d'un produit ou d'un service. Comprend aussi le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel.

Le système de management qualité a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs de management, nous essaierons de vous donner quelque une :

Selon la norme ISO9000/2015 : « *le SMQ comprend aux activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés* ». ¹¹

En effet, le système de management global de l'entreprise contient celui de la qualité. C'est ce dernier qui pilote l'ensemble des activités relatives à la qualité dans l'entreprise et fait l'objet de critères d'exigences à travers la norme l'ISO 9001.

C'est dans ce contexte que FROMAN (2010), Affirme que le management de la qualité est « *la partie du management global d'un organisme axée sur la qualité* », c'est-à-dire un ensemble d'activités axées sur la qualité. Mais qu'en est-il du système de management de la qualité ?

¹⁰ COESTTER.B, STEPHAN.M « *Economie de la qualité* » Ed la découverte, paris 2004, P. 07.

¹¹ NF EN ISO 9000/2015 « *Système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire* » Ed AFNOR, P.02.

Pour certains, le SMQ est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités, nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ces performances.

Cette définition est un peu longue et complexe de sens, si nous voulons comprendre tous les termes qui la composent. C'est pourquoi, nous avons opté pour celle de JONQUIERES (2007 :2) et de l'ISO 9000 : 2015, qui stipule tout simplement que le SMQ est « *un système de management, permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». ¹²

Ainsi, au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que le SMQ, est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, dont la finalité est la recherche de l'efficacité. On dira donc, qu'il est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs qualités, et efficient lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs qualités en optimisant les ressources.

1.1. Evolution du concept SMQ

La qualité est un souci permanent de l'Homme depuis longtemps. En effet, l'ouverture des marchés et la croissance des moyens de communication et d'échanges, l'ont contraint à intégrer une démarche qualité dans le développement des produits qu'il conçoit. Ainsi, nous allons voir les grandes périodes ayant marqué l'évolution de la qualité à savoir :

- Qualité-inspection au début du siècle (la firme taylorienne) ;
- Qualité-contrôle dans les années 30 ;
- Qualité-assurance à partir de 1940 ;
- Qualité-totale depuis 1970 ;
- Amélioration-qualité à nos jours.

1.2. Les principes du système management qualité

DEAN et BOWEN proposent une vue générale de management de la qualité à partir des écrits des grands auteurs du management de la qualité qui se résume en 3 grands principes et chacun d'eux se décline en principe et technique.

- Focalisation client ;
- L'amélioration continue ;
- Le travail en équipe.

¹² NF EN ISO9000 :2015, Op.cit.

La norme ISO9000/2000 elle identifie huit principe essentiel d'un système de management qualité que la direction peut mettre en place pour atteindre une meilleur performance en va les présenté succinctement dans le tableau suivants :

Tableaux N° 01 : Les principes de management qualité

-1- Orientation clients
Les organismes dépendent de leur client il convient de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute et de compréhension de leur besoin présent et future Il est important de faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise, et de mettre en place un processus de communication, une analyse prospective des besoins, une évaluation régulier de leur niveau de satisfaction, agir sur les résultats et le traitement de leurs réclamation.
-2- Le leadership
La direction établit la finalité et les orientations stratégiques qu'elle expose à tous les parties intéressées pour qu'ils aient une vision claire de future de l'entreprise. Il convient qu'elle crée et maintienne un environnement interne dans lesquels le personnel puisse pleinement s'implique. Pour cela elle doit montrer l'exemple, démontrer son engagement et prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir des objectifs motivants et crée de valeurs partagées par tous.
-3- Implication du personnel
Quel que soit la position du personnel dans l'entreprise, il est un élément indispensable pour la progression de l'entreprise Il est important de leur faire comprendre chacun son rôle et son importance.
-4- L'approche processus
Il consiste entre autre à identifier clairement les processus (de réalisation, de management, et support) a l'entreprise et leur interaction aussi à nommer un responsable qui va gérer les actions et les ressources du processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.
-5- Le management par approche système
Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience.
-6- L'amélioration continue
Son objet est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres partie intéresses, les résultats sont revus autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autre opportunité d'améliorer.
-7- Approche factuelle pour la prise de décision
Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de donnée et d'information pour pouvoir prendre les bonnes décisions en regard d'une situation donnée.
-8- Relation mutuellement avec les fournisseurs
Ses relation bénéfique permettant d'augmenter leur capacité a créé de la valeur il est nécessaire de comprendre les intérêts des deux partie prenantes, de définir clairement leur obligations et d'évaluer régulièrement leur performance Les informations doivent être partagées, une communication claire...etc.

Source : réalisé par nos soins à partir de plusieurs lectures effectuées.

▪ **Manuel qualité**

Le manuel qualité est un document qui spécifie le système de management de la qualité d'un organisme. En effet, il décrit de manière générale, tout ce que l'entreprise fait pour garantir la qualité de ses produits et services, et satisfaire ses clients.

On y trouve globalement toutes les informations permettant de comprendre le SMQ, à savoir la présentation du métier de l'organisme, son histoire, son organigramme, sa cartographie des processus, etc.

Par ailleurs, selon BELLAICHE.M « *le manuel qualité permet une intégration plus facile des nouveaux arrivants dans l'entreprise en leur fournissant une synthèse de la présentation du périmètre, de l'organisation, du système, etc.* ».

Il est également un outil de communication, voire de formation, car il constitue une présentation synthétique, une procédure qui décrit la manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus, c'est-à-dire qui fait quoi et comment. Ce qui implique que, plus le manuel qualité est pédagogique et clair, plus il permettra aux nouveaux arrivants de s'approprier la démarche.

De même, le manuel qualité synthétise la justification de la conformité à la norme ISO 9001, notamment à l'attention d'un organisme de certifications car, il définit de manière particulière l'ensemble des processus sur lesquels s'engage l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Dans ce cadre, les auditeurs chargés de délivrer cette conformité demandent systématiquement de consulter celui-ci avant de venir auditer car il renferme l'essentiel du SMQ.

1.3. Les objectifs du système mangement qualité

Selon CROGUENNEC.B & al : « *pour un système de management de la qualité, nous notons deux buts principaux :*

- *Démontrer que l'entreprise est capable de fournir régulièrement des prestations ou des produits conformes aux attentes des clients et à la réglementation ;*
- *Améliorer en continu la satisfaction des clients par le fonctionnement efficace du système et son amélioration permanente, et l'assurance de disposer de produits ou prestations conformes ».*¹³

Cela dit, le principal objectif d'un SMQ dans une entreprise est de rassurer ses différentes parties prenantes, sur la qualité des biens et services produits. En d'autres termes, l'objectif premier de la mise en place d'un SMQ est avant tout de donner confiance à ses donneurs d'ordre, à ses clients et aux autorités réglementaires, sur la qualité de ses biens et services et de son organisation.

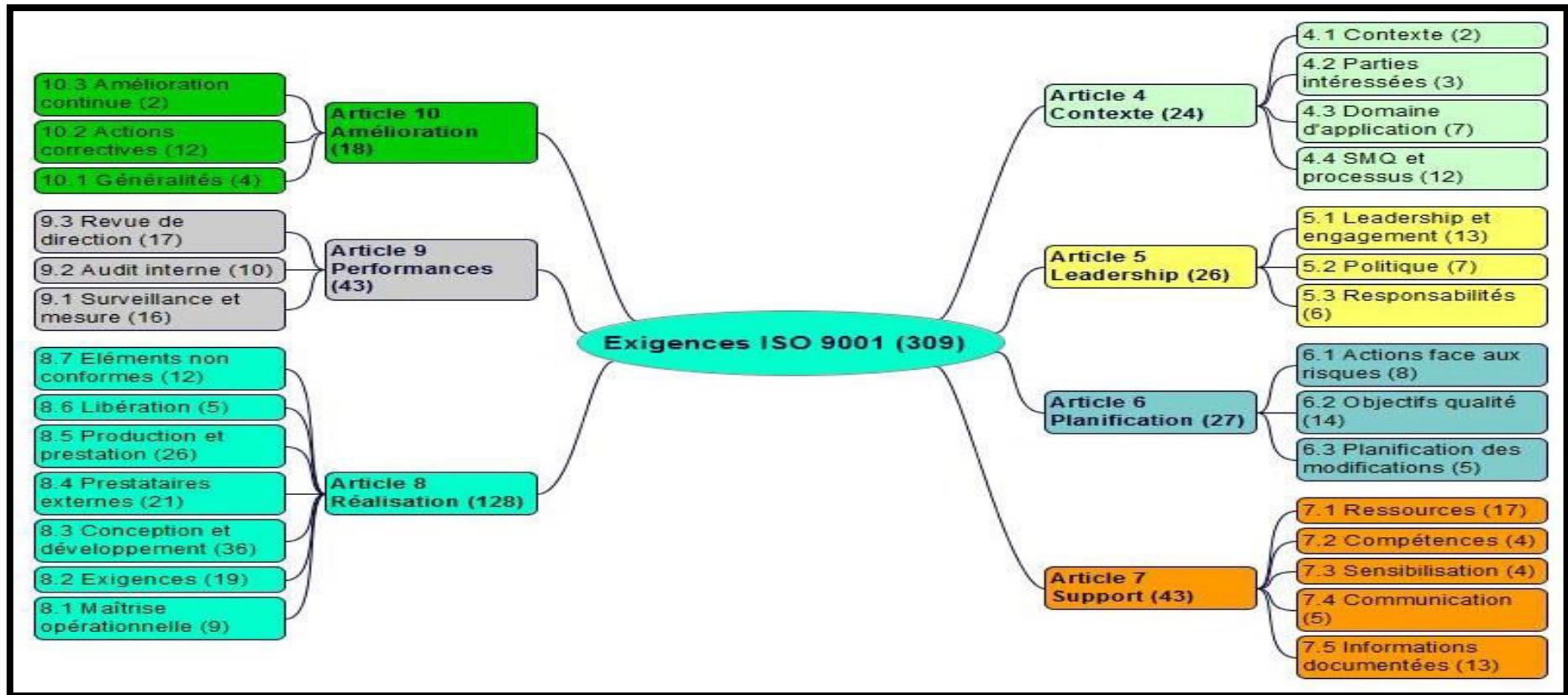
2. Les exigences du système de management de qualité ISO 9001/2015

La nouvelle version de 2015 elle est devisé en 10 chapitre et chapitre est aussi devisé en sous chapitre et il existe 309 exigences mais ces 60 exigences sont parmi les plus importantes

¹³ CROGUENNEC.B, DUPERRIEZ.F, SEGOT.J « *La Qualité, du produits au système ISO 9001, 9004 et modèles d'excellence : origines, retours d'expérience et perspectives* »Ed AFNOR, 2010.P39.

Figure N° 03 : présentations de partage des exigences de la norme ISO9001/2015

4	Contexte de l'entreprise	Planifier (Plan)	1 -24	24
5	Leadership	Planifier (Plan), Dérouler(Do), Comparer (Check), Agir (Act)	25 - 50	26
6	Planification	Planifier (Plan)	51 - 77	27
7	Support	Dérouler (Do)	78 - 120	43
8	Réalisation des activités opérationnelles	Dérouler (Do)	121 - 248	128
9	Évaluation des performances	Comparer (Check)	249 - 291	43
10	Amélioration	Agir (Act)	292 - 309	18



Source : www.pqb.fr

Cette nouvelle version apporte plein d'avantage pour l'entreprise par exemple :

- Accorde plus d'importance à l'implication de la direction ;
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée ;
- Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management, ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs système de management (*environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle*) ;
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement ;
- Est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir ;

En outre, La présente norme internationale ne vise pas à imposer :

- une uniformité de structure des différents systèmes de management de la qualité ;
- un alignement de la documentation pour se conformer à la structure de présente norme internationale ;
- l'utilisation au sien de l'organisme de la terminologie spécifique de la présente norme international.

En fin, la norme 9001/2015 objet de notre mémoire est constitué d'une suite d'article traitant des exigences applicable à chacun des aspects d'un système de management qualité, nous pouvons donc présenter brièvement dans le tableau suivant les différents chapitres de cette norme dont on peut déduire les exigences afférents à chacun :¹⁴

¹⁴ NF EN ISO9001 :2015 « système de management qualité » exigences et lignes directrices pour son utilisation, édition AFNOR.

Tableau n°02 : Les exigences de la norme du système de management qualité ISO9001/2015

Chapitre	Sous-chapitre	Contenu (résumé)
-1- Domaine d'application	/	La présente norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme : doit montrer son attitude à fournir des produits et des services conforme aux exigences des clients et celle de la norme Toutes les exigences de la norme sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quelle que soit son type ou sa taille.
-2- Références normative	/	Aucune norme
-3- Terme et définition	/	Son représenté dans la norme ISO9000/2015
-4- Contexte de l'organisation	-4-1-compréhension l'organisme et son contexte -4-2-compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés -4-3-détermination du domaine d'application du SMQ -4-4-système de management de la qualité et ses processus	-comprendre les enjeux interne et externe pertinent par rapport à la finalité de l'entreprise -comprendre les besoins des clients et les attentes des parties intéressés -le domaine d'applicable doit indiquer les types de produits et service
-5- Leadership	-5-1-engagement -5-2-politique -5-3-rôle, responsabilité et autorité	-l'entreprise doit montrer son engagement Enver son système et ses client en identifiants les opportunités, la concurrence, les faiblesses -il faut que l'entreprise établie une politique qualité définir l'objective qualité, la politique doit être communiqué, comprise et appliquée au sien de l'entreprise -l'entreprise doit s'assurer que les responsabilités son attribué communiquer et comprise au sien de l'entreprise
-6- Planification	6-1-action à mettre en œuvre face aux risques et opportunité -6-2-objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre -6-3-planification des modifications	Planification des actions pour faire face aux risques et prendre en compte les enjeux et les exigences Faire une analyse SWOT de l'entreprise -identifier les objectifs et ils doivent conçus pour permettre une déclinaison de la stratégie -déterminer les besoins de modification du SMQ
-7- Support	-7-1-ressources -7-2- compétences -7-3- sensibilisation -7-4- communication -7-5- information documentées	-identifier et fournir des ressources nécessaires à l'établissement et la mise en œuvre du SMQ -déterminer les compétences nécessaire des personnes et que ce dernier effectue un travail sous contrôle -déterminer les besoins de communication interne et externe et tenir compte des informations documentées

<p>-8- Réalisation des activités opérationnelles</p>	<p>8-1-planification et maîtrise opérationnelles 8-2-exigence relative aux produits et services 8-3-conception et développement de produits et services 8-4-maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 8-5-production et prestation de service 8-6- libération des produits et services 8-7-maitrise des éléments de sortie non conformes</p>	<p>-planification, mettre en œuvre, maîtrise des processus pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et services -assurer que les processus, produits et services sont fournis par des prestations externes -conserver les informations documentée concernant la libération des produits et services et identifier, maîtriser les éléments de sortie non conformes aux exigences.</p>
<p>-9- Evaluation des performances</p>	<p>9-1-surveillance, mesure, analyse et évaluation 9-2-audit interne 9-3-revue de direction</p>	<p>-doit déterminer ce qui est a surveillé et méthode utilisé, évaluer la performance, l'efficacité du SMQ -l'entreprise doit réaliser des audits interne à des intervalles planifier pour fournir des informations qui déterminent si le SMQ est conforme aux exigences -une revue pour s'assurer qu'il est toujours approprie, en accord avec la stratégie.</p>
<p>-10-L'amélioration continue</p>	<p>10-1- généralité 10-2-non-conformité et action corrective 10-3-l'amélioration continue</p>	<p>L'organisme doit améliorer en continue la pertinence l'adéquation et l'efficacité du SMQ et il doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunité à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.</p>

Source : extrait de la norme ISO9001 :2015 par nos soins.

3. Les avantages et enjeux du référentiel de management qualité ISO9001/2015

3.1 Les avantages du Système de management qualité

- Des exigences du client (*axe efficacité économique*) : maîtrisent des non-respects exigences d'un client et de l'insatisfaction en découlant qui peut être exprimée par des réclamations, plaintes, pénalités, mauvaise réputation, ... ;
- Des exigences réglementaires associées au produit ou à la prestation (*axe conformité aux lois et règlements*) : maîtrisent du contexte dans lequel l'entreprise réalise la prestation. On sort des simples exigences du client et l'entreprise prouve ainsi son professionnalisme en prenant en compte les exigences sociétales de son activité et peut ainsi anticiper et compléter les exigences de ses clients et de ses marchés ;
- Une bonne maîtrise de la démarche d'amélioration continue et de l'approche processus.
- Une très bonne connaissance du fonctionnement des processus.

3.2 Les enjeux du système management qualité

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

- L'un des premiers enjeux de management de la qualité est la qualité des produits et des processus. Il convient d'avoir bien présents à l'esprit deux domaines complémentaires d'application du terme qualité :

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

Les deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre tout en réduisant et en maîtrisant les coûts, il revient moins cher aux organisations de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée.¹⁵

- L'un des seconds enjeux de management de la qualité est L'enjeu de l'assurance de la qualité, est d'être sûr qu'un produit où un service satisfera les exigences clients, en prévoyant par avance par le biais de la prévention possible des non-conformités aux différents stades du processus.

¹⁵ AROUN.K BOUZID.S, *Op.cit.* P.16.

L'assurance qualité doit impliquer plusieurs types de documents comme manuel qualité. Les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité. Ces documents sont vérifiés lors d'évaluation et peuvent indiquer la nécessité des actions correctives.

- Enfin, le dernier enjeu de management de la qualité est l'enjeu de la certification pour la qualité, qui est important pour les organisations. En effet, les certifications sont réalisées par de tiers extérieurs à l'organisation. Qui sont généralement des organismes de certifications, délivrant un document écrit attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis à des exigences répertoriées dans des référentiels reconnus sur le plan international comme les normes ISO où bien nationale, concernant les normes internationales pour la qualité, les organisations cherchent à se faire certifier ISO 9001, qui un gage des organisations à fournir des produits à la qualité demandée et à satisfaire les exigences de leurs clients. En effet, les clients cherchent à travailler essentiellement avec des organisations certifiées, car c'est un gage de confiance pour eux¹⁶

¹⁶ AROUN.K et BOUZID.S *Op.cit.*, P 07.

Section 03 : Le référentiel du système management environnementale ISO 14001/2015

Suivant le sillage de notre thème de recherche qui s'appuyer sur l'audit d'un SMI, nous tenons à travers ce passage théorique de mettre sous lumière la norme composant notre SMI (environnement), en l'occurrence la norme ISO 14001/2015.

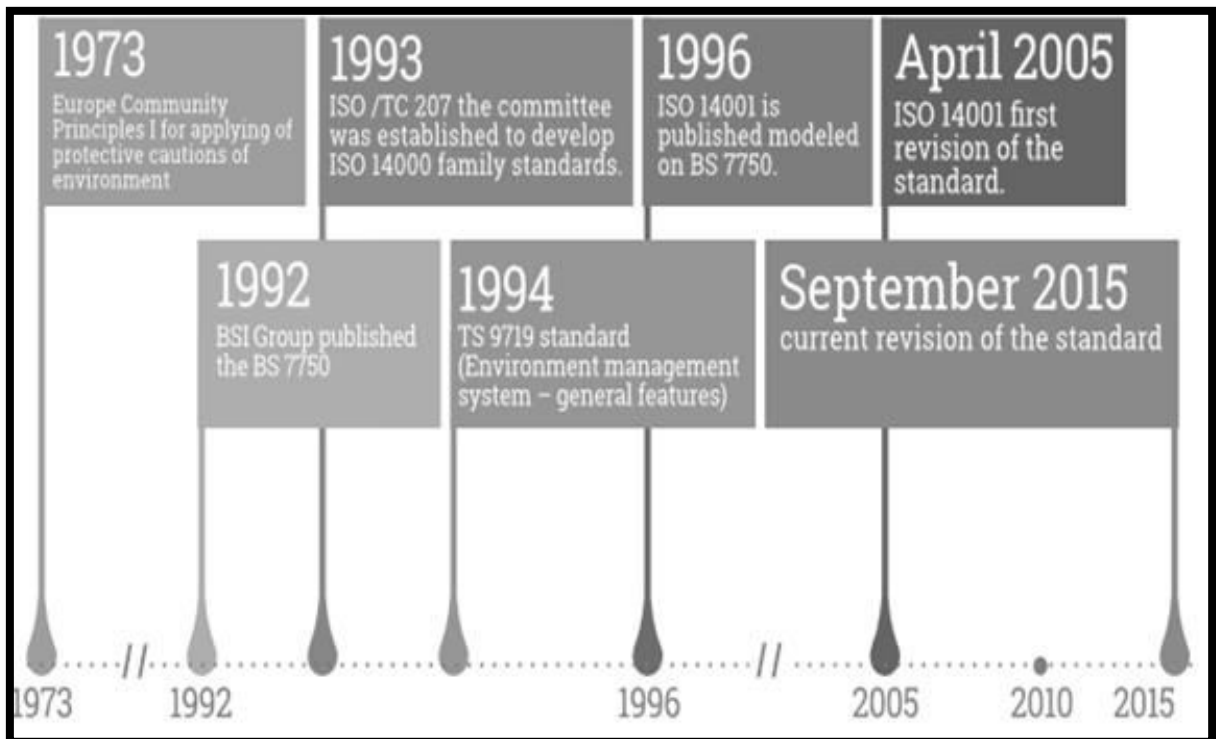
L'homme s'est toujours préoccupé de son environnement physique : il a toujours cherché à l'aménager, à le rendre plus humain, c'est-à-dire plus accessible, plus facile à exploiter, et aussi plus beau. De tous temps, le problème de la gestion de cet environnement s'est posé. Lorsque le roi de la France de 1380-1422 a du légiférer pour empêcher les parisiens de jeter leurs ordures dans la seine pour éliminer les maladies imputable directement à l'environnement.

1. Historique du référentiel de management environnemental ISO14001/2015

En 1917 que y a eu la première loi sur les établissements classés insalubres et dangereux en France, après 1968, y avait la prise en conscience, l'internationalisation.

En 1993 en Europe Règlement sur le système de management environnemental et audit et la norme ISO14001 sur le management environnement directive SEVESOII sur la prévention des accidents majeurs.

Figure N°04 : Histoire du système management environnement



Source :www.pqb.fr.

1.1 Définition des concepts liés au système de management de l'environnement

Selon la norme ISO14001/2015 système de management de l'environnement est défini comme « *des éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs* ». ¹⁷

« *Un Système de Management Environnemental est un outil, un mode d'organisation qui devrait permettre à une entreprise de structurer sa gestion environnementale et d'améliorer ses performances en matière d'environnement* ». ¹⁸

Ses composantes sont utilisées pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités.

1.2. Aspects environnementaux et impacts environnementaux

1.2.1. Aspects environnemental

« *Un élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement* ». ¹⁹

L'aspect environnemental est une notion absolue dans la mesure où il est parfaitement quantifiable et/ou mesurable :

- Le niveau sonore par exemple peut être mesuré ;
- Une station d'épuration donnée rejette une quantité Q connue de métaux lourds dans le milieu naturel.

1.2.2. Impacts environnemental

« *C'est des modifications de l'environnement, négatif ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux* ».

Ces modifications peuvent avoir un effet négatifs sur l'environnement ou positif l'impact environnemental est donc relatif au milieu récepteur.

1.2.3. La gestion des déchets

Le développement accéléré (*industrialisation, intensification de l'exploitation des ressources naturelles, accélération, surexploitation des zones côtières*) a permis des améliorations importantes en matière de qualité de vie. Cependant cette amélioration a été établie au prix de déséquilibre écologique à travers le rejet des déchets dans l'environnement.

¹⁷ NF EN ISO 14001 :2015 « *système de management environnemental* » exigences et ligne directrices pour son utilisation .édition AFNOR, P01

¹⁸ Eddy B. JACQUES N. MARIANNE F « *mise en place d'un système de management environnementale* » décembre 2000 fondation universitaire Luxembourg, document a été élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministre la région WALLONNE.2000. P05.

¹⁹ NF EN ISO14001/2015 *Op.cit.*, P.03.

La gestion des déchets consiste en toute opération relative à la collecte, au tri, au transport, au stockage, à la valorisation et à l'élimination des déchets, y compris le contrôle de ces opérations.

1.3. Objectifs du système de management de l'environnement

L'objectif d'un système management environnemental est de connaître et maîtriser les impacts sur l'environnement (y compris la satisfaction des exigences réglementaires).²⁰

La première version des normes de la série ISO 14000 remonte à 1996 avec une révision en 2004. On peut distinguer les normes relatives au management Environnemental des organisations (ISO 14001 principalement) de celles relatives au management produit (ISO 14062). Une approche complémentaire de type produit : Product Oriented Environmental

Une approche systématique du management environnemental peut fournir à la direction des informations permettant de réussir sur le long terme et de créer des options pour contribuer au développement durable en :

- Protégeant l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs ;
- aidant l'organisme à respecter les obligations de conformités et renforcer la performance environnementale.
- Facteur clé de succès d'un système de management de l'environnement est lié à l'engagement à tous les niveaux et fonctions de l'organisme, sous l'impulsion de la direction.

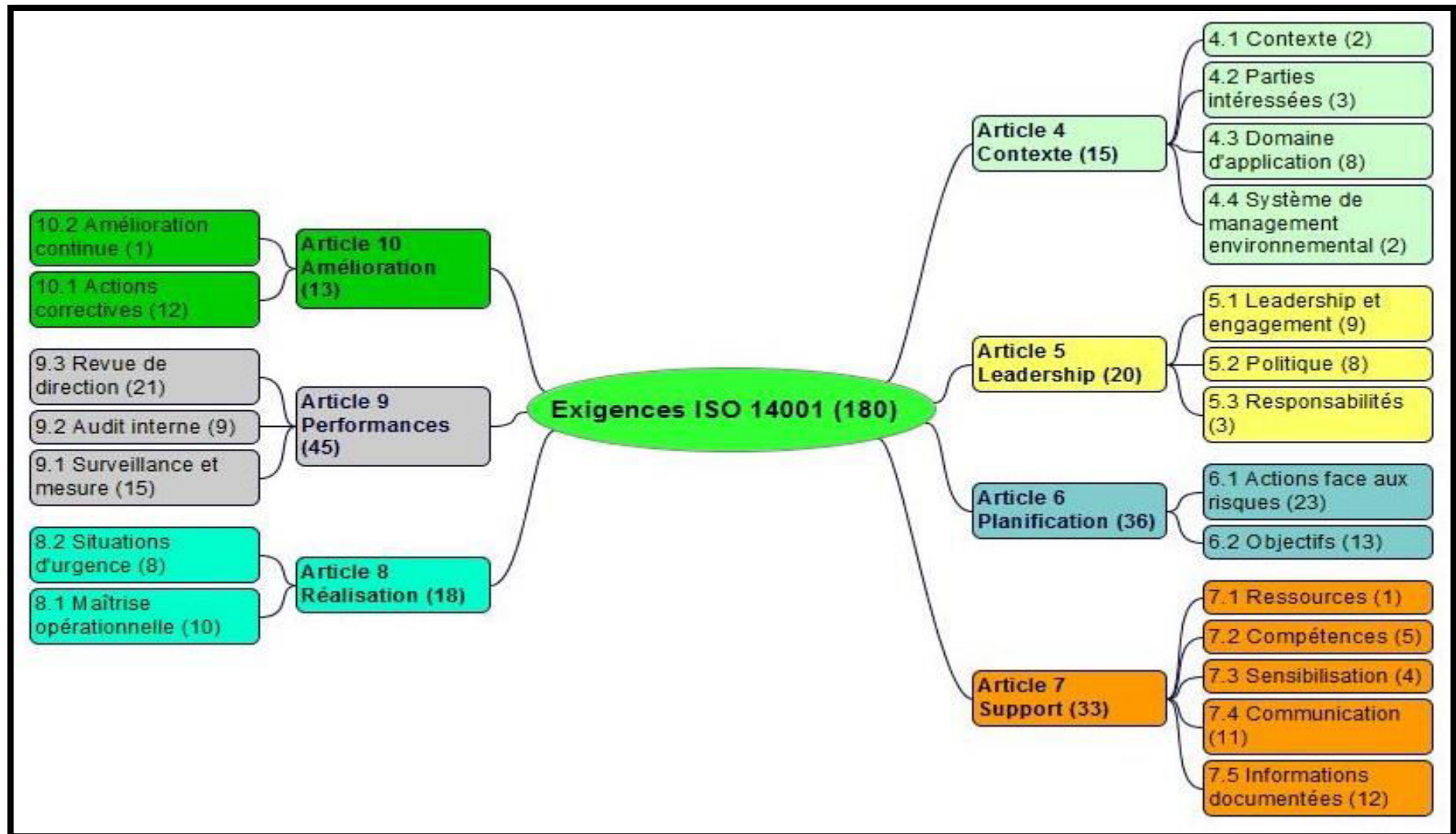
Les organismes peuvent augmenter les opportunités et d'éliminer ou d'atténuer les impacts environnementaux négatifs et renforcer ces impacts bénéfiques en particulier ceux ayant des implications d'ordre stratégique et concurrentiel. La direction peut traiter efficacement ses risques et opportunités en intégrant le management environnemental dans tous les processus métiers, l'orientation stratégique et les prises de décision de l'organisme, en les alignant sur d'autres priorités liées au métier de l'organisme, et en intégrant la gouvernance environnementale dans son système de management globale.

2. Le Référentiel Du Système De Management Environnemental Iso14001/2015

La nouvelle version de 2015 elle est divisé en 10 chapitre et le chapitre est aussi divisé en sous chapitre et il existe 180 exigence

²⁰ NF EN ISO 14001 :2015 *Op.cit.*, P.06.

Figure N°05 : Exigences de la norme iso 14001 version 2015



Source : www.pqb.fr.

L'approche qui sous-entend un système de management environnemental repose sur le concept de planifier-réaliser-vérifier-agir (PDCA). Ce modèle propose un processus itératif utilisé par les organismes pour assurer une amélioration continue.

Dans ce tableau ci-dessous vous présente brièvement la norme ISO14001/2015 vu que l'intitulé comme deuxième référentiel de notre SMI :²¹

Tableau N°03 : Les exigences de la norme du système de mangement environnement ISO14001

Chapitre	Sous-chapitre	Intitulé (résumé)
-1- Domaine d'application	/	Les entreprise quel que soit sa taille ou sa forme -l'amélioration de la performance environnementale et le respect obligatoire des conformités -la réalisation des objectifs environnementale.
-2- Référence normative	/	Aucune référence normative
-3- Terme et définition	/	Système management, SME, politique etc....
-4- Contexte de l'organisme	4-1- compréhension de l'organisme et de son contexte 4-2- compréhension des besoins et attentes des parties intéressées 4-3- détermination du domaine d'application du SME 4-4-système de management environnemental	-comprendre les enjeux interne et externe, à atteindre les résultats attendus du SME -comprendre les besoins et attentes des parties intéressées en matière de l'environnement -déterminer les limites et les applications du SME -gérer les aspects environnementaux afin de satisfaire les attentes des parties intéressées
-5- Leadership	5-1-leadership et engagement 5-2-politique environnementale 5-3-rôles, responsabilité et autorités au sien de l'organisme	-monter son engagement Enver son SME -établir une politique (prévention de la pollution réduire les déchets etc....) -monter ces responsabilité personnel et celle qui peuvent être délégué.
-6-Planification	6-1- action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités 6-2- objectifs environnementaux et	Etablir une analyse SWOT de l'entreprise et identification des aspects et impacts environnementale -planification des actions en déterminant les exigences et épuisement

²¹NF EN ISO 9001 :2015 Op.cit.

	planification des actions pour les atteindre	des ressources de l'entreprise... Identifier les objectifs et planifier la façon pour les atteindre
-7-Support	7-1-ressources 7-2-compétence 7-3-sensibilisation 7-4-communication 7-5-information documentées	identifier et fournir des ressources nécessaires à l'établissement et la mise en œuvre du SME -déterminer les compétences nécessaire des personnes et que ce dernier effectue un travail sous contrôle -déterminer les besoins de communication interne et externe et tenir compte des informations documentées
-8- Réalisation des activités opérationnelles	8-1-planification et maîtrise opérationnelles 8-2-préparation et réponse aux situations d'urgence	-faire des programmes d'actions pour élaborer des sujets liés à l'environnement -élaborer des plans de communication et aussi ceux d'évacuation et des procédures en place
-9- Evaluation des performances	9-1-surveillance, mesure, analyse et évaluation 9-2-audit interne 9-3-revue de direction	-doit déterminer ce qui est à surveillé et méthode utilisé, évaluer la performance, l'efficacité du SME -l'entreprise doit réaliser des audits interne à des intervalles planifier pour fournir des informations qui déterminent si le SME est conforme aux exigences -une revue pour s'assurer qu'il est toujours approprié, en accord avec la stratégie.
-10-L'amélioration continue	10-1- généralité 10-2-non-conformité et action corrective 10-3-l'amélioration continue	L'organisme doit améliorer en continue la pertinence l'adéquation et l'efficacité du SME et il doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

Sources : extrait de la norme ISO14001 :2015 et résumé par nos soins .

3. Les avantages du système de management environnemental ISO14001/2015

3.1. Les avantages du système management environnemental

- Pour répondre aux exigences des clients, pour avoir un avantage concurrentiel et gagner des parts de marché : En général, les organismes se lancent dans la mise en place d'un tel système suite aux pressions des clients et des donneurs d'ordre. C'est un des moteurs principaux de la mise en place d'un SME dans une entreprise ;²²
- Pour répondre à la pression du groupe : Pour les sociétés qui font partie d'un groupe, la "pression" vient généralement de celui-ci. Le groupe "recommande" aux diverses filiales de mettre en place un Système de Management Environnemental, bien souvent dans un délai fixé ;
- Pour éviter les amendes réglementaires et gagner la confiance des autorités : La réglementation environnementale devient de plus en plus complexe et vaste. La mise en place d'un SME au sein d'un organisme devrait permettre une meilleure gestion des aspects législatifs. Le SME devrait aussi permettre d'éviter les amendes dues aux infractions réglementaires. Beaucoup d'entreprises se lancent également dans la démarche en espérant obtenir une simplification des démarches administratives et en vue de gagner la confiance des autorités ;
- Pour faire des économies sur les consommations d'eau, d'énergie et de matières premières. Pour payer moins de taxes. Nous verrons plus tard que la première étape de la mise en place d'un SME consiste à faire l'état de la situation. Il s'agit d'une étude systématique des divers flux de l'entreprise (*eau, énergie, matière première...*) ;
- Pour maîtriser les risques environnementaux de l'entreprise et gagner la confiance des assureurs et des banques : Les accidents environnementaux coûtent souvent chers (16). La mise en place d'un SME devrait permettre d'éviter de nouveaux accidents en prenant des mesures préventives ou en empêchant l'extension du problème s'il a lieu ;
- Pour améliorer les relations de voisinage et l'image de marque de l'entreprise auprès de l'opinion publique : Il est de plus en plus difficile pour certain type d'activité de s'installer. Les riverains se rassemblent en comité et communiquent leur mécontentement aux autorités ;
- Il en découle bien souvent des difficultés administratives pour l'octroi des permis ou autorisations.

²² Eddy B. JACQUES N. MARIANNE F « mise en place d'un système de management environnementale » p.15.

- De plus, d'une manière générale, la sensibilité environnementale de la population a cru fortement ces dernières années suite aux grands problèmes environnementaux (*accidents, pollutions, crise de la dioxine...*). Les entreprises qui peuvent justifier auprès des riverains et de l'opinion publique d'une politique environnementale proactive et volontariste devraient gagner en image de marque et en bonne relation de voisinage.
- Pour améliorer les conditions de travail et impliquer le personnel dans un projet ;
- Constitue une possibilité d'amélioration des conditions de travail (*atelier propre...*) Et de la sécurité (*stockage des produits...*) ;
- Constitue une opportunité d'être impliqué dans un projet d'entreprise.

3.2. Les enjeux du système de management environnemental

- Un des premiers enjeux du management environnemental est d'abord financier. Les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites polluées sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés.

C'est aussi un enjeu financier, car les organisations lors d'investissements liés à la prévention. Elles doivent calculer comment ces investissements peuvent leur revenir rentable et non inutile.

- Un des seconds enjeux du management environnemental est celui de la notoriété et de l'image. En effet, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux, et lors qu'un accident environnemental comme celui par exemple de British Petroleum et la marée noire aux États-Unis, ces accidents sont rapidement relayés par les médias.

L'image de l'organisation en prend un coup, et la révélation d'un accident environnemental peut avoir de très graves conséquences sur l'organisation.

Enfin, le dernier enjeu de management environnemental est celui de respecter les règlements. En effet, la législation relative à la protection de l'environnement évolue rapidement, d'une manière permanente, et les textes font preuves d'une grande complexité dans leur compréhension. Cela constitue un casse-tête pour les organisations.

- De plus en plus, les organisations qui ne possèdent pas de service juridique externalisent ce service auprès de cabinet de veille juridique qui doit tenir au courant les organisations de l'évolution des réglementations pour se tenir en conformité. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre SME.²³

²³ AROUN.K et BOUZID.S op, cité, P 15.

Les principales nuances entre les deux systèmes SMQ et SME

Tableau N°04 : Les principales nuance entres les systèmes de management Qualité et Environnement

	Qualité (ISO9001)	Environnement (ISO14001)
Champs d'application	S'intéresse aux produits et service délivrés (<i>intentionnellement</i>)	L'environnement a pour champ d'étude les nuisances a priori non intentionnelles des activités, normales ou non, de l'entreprise. Les impacts environnementaux sont considérer tout au long de la vie du produit, (<i>depuis la production du produit jusqu'à son utilisation par le client et même après</i>)
objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaire les exigences des clients ▪ Concevoir, préparer et réaliser les produits ou services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Satisfaire les exigences des parties intéressées ▪Maitriser les aspects environnementaux et maitriser les situations d'urgence.
Sources des exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients, contacts, commande ▪ Les exigences légales et réglementaires concernent le produit 	réglementaires/législatives... Elles proviennent essentiellement de l'Europe, Etat, assurance, association de voisinage ou de protection de l'écologie
Type d'exigence	Des exigences plus fortes en termes de procédures obligatoires et aussi en termes de communication en interne et en externe	Les notions de situation d'urgence, et de gestion de risque, sont plus fortes dans le cadre des SE tout en incitant sur la mise en place de procédures obligatoires
Etape préalable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des exigences demandées ▪ Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des aspects environnementaux. ▪ Evaluation des impacts sur l'environnement

Source : réalisé par nos soins à partir de plusieurs lectures effectuées.

Conclusion

Aujourd'hui, pour pouvoir survivre sur un marché concurrentiel et rester compétitif, les entreprises doivent non seulement implanter en leur sien un système de mangement Intégré(SMI), mais aussi en viellant continuellement à sa mise à jour et son amélioration de façon permanente

Dans la majorité des cas un système de management intégré trouve ses origines dans les systèmes de management de : la qualité, la santé et de la sécurité au travail, l'environnement Les cibles sont différentes (le produit, le personnel, l'environnement) mais complémentaires car aucune entreprise ne peut se passer de l'un des trois éléments.

L'adoption d'un système de management qualité relève d'une décision stratégique à l'entreprise qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

Une approche systématique du management environnemental peut fournir à la direction des informations, un cadre aux organismes afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution environnementale ce qui permet à l'organisme d'obtenir les résultats attendus et réussir sur le long terme.

Finalement, cet essai prend pour acquis que le lecteur possède déjà des notions de base au niveau des normes ISO 9001 et ISO 14001.

Les aspects et les difficultés entourant l'intégration de ces normes est le propos principal de ce travail. La documentation permettant l'analyse des impacts sur un système de management intégré n'est pas encore disponible.

Introduction

La mise en œuvre d'un système de management intégré garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client : il faut satisfaire le client mais pas à n'importe quel prix ! Il faut satisfaire le client, mais en répondant aux exigences de la réglementation, en respectant l'environnement et dans un souci permanent de santé et sécurité des personnes au travail

Ainsi, pour maintenir un système de management performant, il convient de l'entretenir par des audits selon les exigences la norme ISO19011 la présente norme décrit les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits mais également les informations sur l'évaluation de la compétence des personnes qui doivent réaliser ces audits internes ou externes.

La certification d'entreprise consiste à évaluer la conformité du système de management intégré, et cela nécessite de l'orientation et du contrôle méthodiquement et en transparence.

A travers ce chapitre, nous tenterons de montrer les différentes démarches, celle de mise en place d'es système de mangement intégré, et celle de l'audit selon la norme ISO19011 pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre en trois sections.

La première section est consacrée pour la démarche de mise en place des systèmes de management intégré quel que soit les systèmes mise en place (*qualité, sécurité, environnement, système d'information...*)

La deuxième section portera sur les fondements de l'audit QSE (*définition, type, but*) et bien aussi la norme pour auditer les systèmes de management ISO19011 /2011(*définition, et les exigences de cette norme*).

La dernière est consacré pour les trois phases de l'audit préparation, réalisation et conclusion et aussi sur la certification (*définition, avantage inconvénients*)

Section 01 : Les phases de mise en place d'un système de management intègre au sien d'une entreprise

Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire et de commercialiser des produits, mais il faut Les adapter aux normes et aux standards internationaux. C'est pour cela que les entreprises opte pour une mise en place du système de management intégré en suivants plusieurs étapes :

Diagnostic initiale et états des lieux

Il s'agit dans un premier temps, de faire une analyse de l'état d'un organisme et mettre en évidence la situation du système de management intégrée (Qualité- environnement) dans laquelle l'entreprise se trouve.

En effet, Il s'agit de déterminer les contraintes (*exigences du client, de la réglementation...*).les Points faible (*connaitre et comprendre ces problèmes*) et leurs causes les points forts et leurs causes, à partir d'une analyse par rapport à des critères d'évaluation en relation avec les exigences des normes du système de management intégré.

À fin de formuler des objectifs du système management intégrée et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de con contexte technique, économique et humain.

Avant d'entreprendre une démarche, de définir une ou des politique, il faut poser les problèmes, évaluer les enjeux et les moyens à engager avant de planifier une démarche de mise en place ou d'amélioration du système management.

Le résultat de l'évaluation traduit un niveau de conformité et de performance potentielle qui ne présume pas de la performance réelle de l'entreprise. L'objectif du diagnostic intégré pour une entreprise est en effet d'identifier les macro-écarts du système de mangement, de manière à mieux programmer les priorités d'une politique de mise à niveau de son système de mangement intégrée. Pour garantir un maximum d'efficacité dans la réalisation d'un diagnostic, il est recommandé, de le faire précéder :

- d'un travail d'identification formelle des processus ;
- d'une analyse la plus complète possible des activités vis-à-vis des contraintes réglementaires applicables, des besoins et des attentes des parties intéressées ;
- d'une interprétation documentée par l'entreprise des différentes exigences des normes ou des référentiels pour chaque critère.

1.1. Diagnostic qualité

Le diagnostic qualité est définit selon VANDEVILLE comme :

« un examen méthodique de la situation d'une entreprise, d'un secteur d'entreprise ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé en coopération avec les responsables au bénéfice de l'entreprise en vue d'évaluer son état, d'en relever les

*points forts et les insuffisances, et de proposer des actions d'améliorations en tenant compte de son contexte économique, technique et humain ».*¹⁵

Il y a plusieurs types de diagnostic-qualité, notamment les modèles qui sont utilisés pour décerner des prix comme le Deming Application Prize, le Malcolm Baldrige National 94 (*Quality Award et l'European Quality Award (EQA)*). Le plus récent de ce genre de diagnostic, c'est le Qualimètre développé et administré par l'Institut québécois de la qualité totale (IQQT). Il est à noter la fusion récente de cet organisme avec l'Association Québécoise de la Qualité (AQQ).

1.2. L'analyse environnementale

*« L'analyse environnementale est donc une analyse préliminaire approfondie des problèmes, impacts, performances et activités de surveillance de l'entreprise en matière d'environnement »*¹⁶

L'analyse environnementale peut-être réalisée en interne uniquement ou avec le soutien d'une aide extérieure selon les moyens humains et financiers à disposition de l'entreprise et suivant les délais fixés, elle doit couvrir 4 aspects :

- L'identification et l'analyse des problèmes environnementaux qui pourraient découler des activités menées sur le site ;
- L'identification des pratiques opérationnelles et procédures de management déjà en place ;
- L'identification de l'historique des accidents environnementaux ainsi que toutes les amendes, peines, mesures de prévention ou de lutte contre la pollution qui en découlent ;
- L'identification et le respect des prescriptions législatives et réglementaires en vigueur.

Tableaux N°05 : Comparaison des champs d'application et des objectifs des diagnostics qualité et environnement

Type d'évaluation	Type de démarche	Système de management évalué
Management qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d'un état (<i>point fort, point faible opportunité et menace</i>) SWOT ▪ Mesure des résultats 	Système de management avec considérations d'efficacité et d'efficience économique
Management environnemental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des aspects environnementaux ▪ Mesure des résultats en fonction des possibilités 	Système de management environnemental Référentiel : ISO14001

Source : BERNARD.F JEAN-MARC.G BINNIFET.F « *Construire un système de mangement intégré* » P.179.

¹⁵ SERGE F B.A.A. « *Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services: Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée* » Mémoire présenté a L'université Du Québec A Chicoutimi Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Gestion Des Petites Et Moyennes Organisations. Juin 1996.P93.

¹⁶ Eddy B. JACQUES N. MARIANNE V.F Op, cité P15.

2. le choix d'une politique de management et de type d'intégration

2.1. Politique management

Se définir des axes d'engagements qui tiennent compte des résultats de l'état des lieux, avec des objectifs associés.

Les principales options qui peuvent être successives ou progressives :

- Pour la qualité : sa politique est limitée à la réponse aux exigences du client ;
- (ISO9001 /2008). Et à la recherche de l'excellence impliquant tout le personnel (TQM) ;
- Pour la santé et la sécurité au travail : sa Politique est limitée à la réponse aux exigences SST (OHSAS 18001), et à la prévention des risques en vers le personnel et la collectivité ;
- Pour la protection de l'environnement : sa politique est limitée à la réponse aux exigences de l'environnement (ISO 14001), et viser la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement ;
- Pour l'intégration qualité-sécurité-environnement : Cette option correspond à l'intégration complète que possible. Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

2.2. Type d'intégration

▪ Politique d'intégration progressive

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

▪ Politique d'intégration partielle

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

▪ Politique d'intégration globale

Politique limitée à la réponse aux exigences légales et aux exigences des clients visant l'intégration « *qualité sécurité environnement* » à tous les niveaux et à tous les secteurs ou bien politique visant l'intégration « *qualité sécurité environnement* » à tous les niveaux ainsi que l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maîtrise de tous les risques internes et externes (TQM étendue à la sécurité et à

l'environnement). La figure dessous nous montre la politique de l'intégration QSE à tous les niveaux.¹⁷

3. Planification Et Choix D'un Référentiel De Management

Le choix du référentiel de départ est important, car il orientera par la suite toute la structure du système, et les exigences des systèmes relatifs à la planification sont très semblables. Il s'agit donc de voir comment on peut intégrer les différentes formes de planification, l'établissant de plusieurs types de plan et de programme d'actions pour atteindre ces objectifs. Il définit les actions à entreprendre, les responsables et les moyens à mettre en œuvre.

Les objectifs et le programme d'actions doivent être clairs, précis, documentés et revus périodiquement afin d'assurer le principe d'amélioration continue.

3.1. Pour la qualité

On distingue dans ce domaine qu'on peut choisir un référentiel de type ISO 9001 ou ISO 9004 version 2015 et l'on intégrera les dispositifs relatives à l'environnement, et par rapport à sa planification il existe plusieurs types en a :

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

3.2. Pour l'environnement

En pourras choisir le référentiel relative à la norme ISO14001 pour couvrir des exigences intégrées qualité sécurité et environnement. En matière de planification elles comprennent :

- L'identification des aspects environnementaux ;
- L'identification des exigences légales et autres exigences ;
- L'établissement et le maintien des objectifs et cibles environnement ;
- L'établissement et le maintien d'un ou plusieurs programmes de management.¹⁸

4. Mise en œuvre et fonctionnement du système

Formation et sensibilisation du personnel, Communication interne et externe, Définition des autorités et responsabilités, Veille réglementaire, Mise en place et gestion du système documentaire, Maîtrise opérationnelle, Gestion des situations de crise. L'engagement

¹⁷ BERNARD.F JEAN-MARC.G BINNIFET.F, *Op.cit.* P184.

¹⁸ BERNARD.F JEAN-MARC.G BINNIFET.F *Op.cit.* .P.185.

de la direction : Dans le cas d'une politique intégrée qualité-sécurité-environnement, de la direction pour cette politique doit être le point de départ de la démarche d'intégration.

Il représente une exigence commune des normes ISO 9000, ISO14000, ISO8800 ainsi que la spécification OHSAS 18001 il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale.

Ressources humaine : en management de la qualité, une des responsabilités de la direction est l'identification des besoins en formation et en qualification, c'est bien sûr, une exigence des normes ISO9001.

C'est aussi une sensibilisation et une formation du personnel à tous les niveaux et fonctions concernés qui est exigée par la norme ISO14001, notamment aux exigences environnementales, il nécessite aussi de développer une politique de communication efficace soit entre les divers secteurs d'activités et les divers fonctions de l'entreprise ou avec les parties intéressées.

5. Système documentaire

Le système documentaire c'est un ensemble des documents et de supports d'information permettant de comprendre le fonctionnement du système et d'en mesurer l'efficacité. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'entreprise doit établir et maintenir l'information en matière de qualité et d'environnement sur support papier ou électronique pour décrire les éléments essentiels du système et leurs interactions et indiquer où trouver la documentation correspondante.

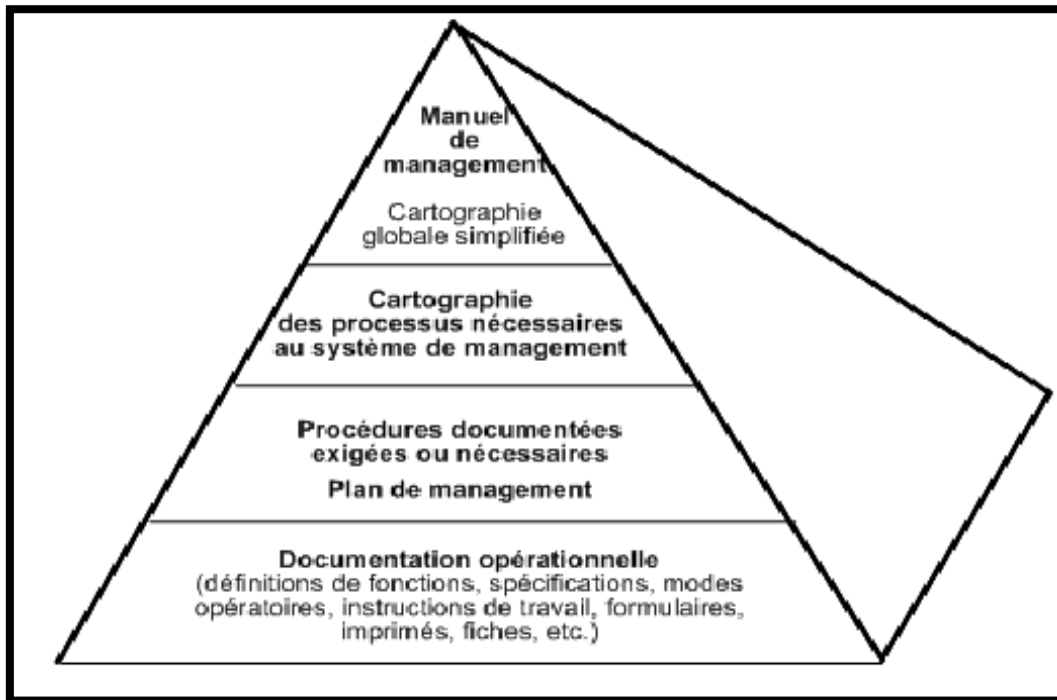
La logique de construction de l'architecture documentaire est de type arborescent, c'est-à-dire de la générale vers le détail, ou la représentation sous formes de pyramidale.¹⁹

- Au sommet de la pyramide, il s'agit des documents représentant la vue systématique de l'organisme (*organisation générale, cartographie globale des processus*) et déclinant la vision, le sens, la direction générale de l'organisme, la réponse à la question du « *pour quoi ?* » (*Politique et objectifs*) ces documents sont synthétisés dans un manuel.
- Au deuxième niveau, c'est la réponse à la question du
- QUOI ? Et du QUI FAIT QUOI ET QUAND ? Ce sont les procédures décrivant les activités de chaque processus identifié.
- Au troisième niveau, ce sont les instructions et les modes opératoires décrivant de manière détaillée la façon d'exécuter les tâches de réalisation des activités d'un processus ; c'est la réponse à la question du COMMENT ? Ces consignes se justifient selon la complexité, les enjeux, et l'importance des tâches à réaliser.

¹⁹SOULANGE FAUCHER, *Op.cit.* p175.

- Au quatrième et dernier niveau, ce sont les documents permettant l'enregistrement des faits : ce sont les preuves de l'application d'une procédure ou d'une consigne, ainsi que les informations et les conditions dans lesquelles se sont déroulées les actions réalisées. Ces documents assurent la traçabilité du déroulement des opérations.

Figure N° 06 : La pyramide documentaire du système management



Source : SOLANGE FAUCHER « système intégré de management ».

De notre point de vue, le système documentaire joue un rôle essentiel à trois niveaux, à savoir

- La communication : c'est un outil fondamental, aussi bien en interne pour l'ensemble des acteurs de l'organisme, qu'en externe vis-à-vis des parties intéressées ;
- Le fonctionnement de l'organisme : le système documentaire constitue en quelque sorte « les règles du jeu » de l'organisme, aussi bien en matière de management, des rôles et des responsabilités clairement définis, qu'en méthodes et méthodologie de fonctionnement ;
- La capitalisation des expériences : des savoir-faire et des situations, le système documentaire est la mémoire de la compétence de l'organisme et sa mise à jour est continue.

6. L'organisation de l'entreprise

6.1. Organisation des responsabilités

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

- Tenir à jour un organigramme qui permet de résumer et de faire comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- Distinguer sur cet organigramme les liaisons hiérarchiques (*liaisons d'autorité sur le personnel*) et les liaisons fonctionnelles (*liaisons non hiérarchiques correspondant à des fonctions bien définies*) ;
- Tenir à jour des définitions des fonctions intégrant les aspects qualité, sécurité et environnement, en précisant les responsabilités vis-à-vis de la prévention des risques et, s'il ya lieu le rôle jouer en situation d'urgence.

6.2. Organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement

Il est important que la politique et les objectifs qualités, sécurité et environnement soient répercutés aux différents niveaux hiérarchiques appropriés et que les actions correspondantes soient animées, suivies et arbitrées par des fonctions indépendantes des lignes opérationnelles, mais reliées au directeur général.

Certains secteurs sont plus soumis à des exigences de sécurité ou de protection de l'environnement que d'autres. Des différents types de responsables qualité, sécurité, environnement, sont placés en liaison hiérarchique avec la direction générale et en relation fonctionnelle avec les acteurs opérationnels (*ces personnes peuvent être des directeurs, des responsables, des chargés de mission*).

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

6.3. Organisation des moyens

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

- Moyens de prévention (*dispositifs de détection et d'alarme, de protection individuelle et collective, etc.*) ;
- Services spécialisés (*mesure des effluents, analyse des déchets, etc.*) ;
- Moyens spécifiques de formation du personnel.

6.4. Organisation de la communication

La communication est une activité de management qui n'était pas traitée dans les normes ISO 9000 :94. Elle l'était par contre dans les normes ISO14000 :1996 et dans la spécification OHSAS18001 :1999. Il s'agit, aussi bien pour l'environnement que pour la sécurité, de :

- Faire connaître au personnel les exigences légales et les autres demandes externes qui le concernent ;
- Assurer la communication interne et externe (*avec le public et avec les autorités*) ; -tenir le personnel informé des résultats obtenus en matière d'environnement et de sécurité.

L'ISO 9000 :2000 contient à présent des exigences de communication interne pour l'efficacité du système de management et pour la communication avec le client. Sous l'angle d'un système de management, toutes les exigences sont compatibles et complémentaires : elles pourront être intégrées dans les objectifs d'un processus commun.²⁰

7. Les revues de direction

En management de la qualité, la revue de direction exigée par la norme ISO 9000 :2000 est un examen qui permet de revoir le système de management pour « *assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace* », elle doit comprendre « *l'évaluation des opportunités d'amélioration* ». En management environnemental les exigences sont très semblables à ISO 14000 ajoute notamment que la revue « *doit être faite dans le cadre de l'engagement d'une amélioration continue* » les exigences de l'OHSAS 18001 est très semblable.

Dans le cadre d'un système intégré, il est important que la direction de l'entreprise se réunisse périodiquement avec le ou les responsables qualité, sécurité et environnement à fin d'évaluer l'efficacité du système et de décider des mesures correctives et préventives. Selon la politique d'intégration de l'organisme, la revue peut intégrer ou traiter séparément les trois systèmes qualité, sécurité et environnement.

7.1. L'ordre du jour comprendra notamment l'examen

Des résultats des audits qualité internes et des audits ont inspection relatifs à la sécurité et à l'environnement ;

- Des arbitrages éventuels concernant le respect des trois types d'exigences ;
- De la cohérence et de l'optimisation des efforts entre trois démarches ;
- Des différents indicateurs (*non-qualité, accidents, maladies, rejets polluants...*) ;
- Des points qualité, sécurité et environnement intéressant le personnel ;
- L'avancement de ou des plans d'actions d'amélioration continue.

8. Maitrise des processus

Il ne faut pas non plus oublier que l'identification et le traitement des processus auxquels on procède lors de la mise en place d'un système de mangement sont l'occasion d'améliorer ces processus.

²⁰ BERNARD.F JEAN-MARC.G BINNIFET.F *Op*, cité .P.192.

Il convient aussi de garder en mémoire les facteurs qui agissent sur leur efficacité : la maîtrise et l'efficacité d'un processus dépendent donc essentiellement de l'aptitude.

8.1. Processus relatifs aux clients

En peut considérer les exigences spécifiées par le client, u compris l'environnement en ajoute l'aptitude à satisfaire le client sans déroger aux conditions normales de l'environnement

8.2. Maîtrise de la conception

En partant sur la norme ISO9001 :2000 en prend en considération, les interfaces entre les différents intervenants, les liaisons nécessaire avec d'autre spécialité, aussi les données d'entrée de la conception en identifiant des le début les exigences environnementale, les revues de conception et en dernier les données de sortie de la conception

8.3. Maîtrise des achats ou de la sous-traitance

En partant toujours de la même norme en considérera l'évaluation des sous-contractants, leur aptitude à respecter les exigences de l'environnement et d'autres exigences, aussi pour les donner d'achat, bien entendu, les exigences de l'environnement et de sécurité sans oublier celle relative aux transports.

8.4. Les processus spéciaux

Ce sont les processus qui ne peuvent pas être entièrement vérifiés par des contrôles et des essais du produit effectués *a posteriori*, qui dons nécessitent une pré-qualification de leur aptitude. Sous l'angle de l'environnement ou d'autre aptitude, il convient de vérifier si un processus ayant des incidences sur ces dernier doit être dument qualifié, cela peut être le cas par exemple, du soudage ...

9. Surveiller et mesurer les performances (auditer)

Il est important de souligner que la base même de l'amélioration continue des systèmes de management passe par la mise en œuvre des instruments de la maîtrise des processus, a savoir : les contrôles, les revues, les inspections les audits internes, les indicateurs et les autres mesures pertinentes...

9.1. Les contrôles

Si les contrôles et les testes ne constitue plus les seuls moyens de la surveillance des procédés et processus, ces derniers demeurent indispensable dans tous les secteurs d'activité et à toutes les étapes de la réalisation d'un produits. La caractéristique première d'un contrôle est qu'il doit être réalisé et exploité par un collaborateur qualifié capable d'en apprécier le résultat.

9.2. Les inspections sur le site

Des inspections ou visites de sécurité peuvent être menées, soit en interne par l'entreprise elle-même, soit par des organismes extérieurs.

En interne, c'est l'animateur sécurité, le médecin du travail qui procéderont à des visites sur le site pour évaluer les risques et proposer des actions de prévention.

En externe, en plus de l'inspection du travail déjà mentionnée en ajout, les agents de services prévention visitent les entreprises et les aident à identifier et évaluer les différents risques et à proposer des solutions techniques ou organisationnelles visant à supprimer ou réduire ces risques.

Des inspections portant sur le respect des exigences environnementales sont menées de manière semblable. Dans le cadre d'un système de management intégré, ces inspections sont souvent jumelées.

9.3. Les audits internes

Quel que soit le référentiel de management, la pratique de l'audit interne constitue l'élément clé de l'évaluation de la performance des processus.

L'intégration des systèmes de management permet l'organisation d'audit conjoints ou mixtes qui agrègent les exigences des trois référentiels. Dans ce cas la constitution de l'équipe d'audit devra prendre en compte les compétences requises (*critère de qualification spécifiques*) pour une appréciation pertinente des engagements. De l'application des réglementations et des exigences propres aux trois disciplines.

Mise à part cette précaution de fond, la conduite de l'audit est similaire, l'objectif de l'évaluation par l'audit intégré est de déterminer à partir de l'analyse des risques QSE, la conformité, l'efficacité et la capacité des processus à atteindre les objectifs et cibles.

Il convient de préciser également que les audits doivent être réalisés en référence à un système de management, lui-même conçu en référence à une norme guide. Dans le cas du démarrage d'une démarche, la pratique du diagnostic qualité, sécurité, environnement qui vise simplement à mesurer les grands écarts structureaux par rapport à une norme de référence peut s'avérer suffisante. L'analyse des écarts servant à déterminer les priorités dans la définition du futur système de management.²¹

²¹ BERNARD.F JEAN-MARC.G BINNIFET.F *Op.cit.* .P208.

Section 02 : L'audit du système management intégré et le référentiel ISO 19011

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes. Au préalable, précisons ce qu'il faut entendre par « *mission d'audit interne* ».

La Mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses²².

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite, étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions avec les audités, suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des audités²³.

1. Les Fondements théoriques de l'audit du système de management

L'audit (*qu'il s'agit d'un audit de certification ou d'un audit interne*), il va de pair avec les notions de qualité ou d'amélioration des performances, où il représente aujourd'hui une sorte d'examen qui consiste à éviter les pièges et à contourner les questions embarrassante. (*M.JANQUIERE, AFNOR 2006*).

L'audit est un outil très important dans un système de management : il ne s'agit pas uniquement de contrôler si les dispositions prévues (*moyens, procédures*) sont appliquées, mais également d'évaluer si la manière dont elles sont appliquées est efficace et si les objectifs associés sont atteints.²⁴

L'outil permet de détecter et de prévenir, constater, mesurer les écarts et les défaillances susceptibles d'affecter le bon déroulement des activités de l'entreprise, tout en décloisonnant les départements historiquement indépendants mais qui font partie de la même chaîne de valeur.

En audit en cherche à répondre à 3 questions :

- applique-t-on ce qui est prévu ? Et exigé par les référentiels, la réglementation et les parties intéressés ?
- obtient-on les résultats visés ?
- en avons-nous toutes les preuves ?

²² J. Renard, « *Théorie et pratique de l'audit interne* » EYROLLES éd d'organisation, septième éd, 2010. P.209.

²³ SCHICK.P « *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission d'audit* » éd DUNOD, Paris, 2005, p : 59.

²⁴ GILLET-GOINARD.F « *Bâtir un système intégré qualité/ sécurité/ environnement* » éd d'organisation Avril 2006 P. 176.

1.1. Le But de l'audit du Système Management

Les objectifs visés sont souvent la conformité à une norme ou réglementation ou référentiel type ISO mais surtout, il ne faut pas le perdre de vue « la satisfaction du client », la « sécurité du personnel », la « protection de l'environnement » et aussi, l'efficacité interne de l'entreprise et le respect de la politique (*Qualité, Sécurité, Environnement*).

Le but d'un audit ne peut pas être « *d'en faire un de plus* » même si les objectifs que se fixent les entreprises sont trop souvent de réaliser un « *Plan d'audits* » défini par un « *nombre d'audits* » à réaliser durant une période donnée.

On peut ainsi décider de déclencher un audit pour :²⁵

- Soit évaluer une situation en se demandant par exemple : l'organisation est-elle conforme aux référentiels ? répond-elle aux exigences clients permet-elle d'atteindre les objectifs fixés ? le SMI est-il efficace, permet-il d'atteindre les objectifs QSE fixés par la direction ? Est-il conforme à la réglementation en vigueur ? Il s'agit alors d'un audit d'évaluation.
- Soit vérifié qu'il n'y a pas eu de dérive par rapport à une situation connue antérieurement, en se demandant par exemple : l'autocontrôle est-il toujours appliqué selon la procédure (*audit préventif*) ?
- Soit de trouver les causes d'un problème : il s'agit souvent dans ce cas d'audit processus et/ou procédé, à la suite du constat d'une non-conformité.
- Soit de vérifier l'efficacité du plan d'action précédent (*audit de suivi*).

1.2. Les types d'audit de système de management intégré :

Il existe plusieurs types que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Les différents types d'audit du système management

Type d'audit	Définitions
Audit système	C'est un audit dont le périmètre est l'ensemble du Système management intégrée, il concerne la totalité des processus et l'ensemble des produits (il n'y a pas de limite).
Audit processus	C'est un audit dont le périmètre est restreint à un ou plusieurs processus. L'audit est réalisé sur la base des référentiels ISO9001, ISO14001, 19001 ...etc.
Audit produits ou services	C'est un audit dont le périmètre est restreint à un ou plusieurs produits ou services. Il est également réalisé à base d'un référentiel.
Audit de première partie (interne)	En parle de l'audit première partie lorsqu'il est réalisé par l'entreprise et pour l'entreprise. Il s'agit des audits internes .
Audit seconde partie	Sont réalisé par des tiers qui ont un intérêt a l'égard de l'organisme. (clients, cabinets d'audit, fournisseurs...etc.). il s'agit d'audit processus, système, produits...
Audit tierce partie	Lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant dans le cadre d'un audit de certification par exemple.

Source : réalise par nos soins à partir des lectures.

²⁵ GILLET-GOINARD.F, *Op.cit.* P.179.

2. Le Référentiel De L'audit Du Système Management Iso19011/2011

Pour réaliser l'audit de système de management quel que soit qualité ou environnement ou bien intégré, l'auditeur utilise la norme internationale ISO19011 qui fournit les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

2.1. Définition de la norme ISO19011

La norme ISO19011 « norme mère » pour l'audit de tous les systèmes de management, elle est articulée selon la méthode PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) mise au point par le physicien et staticien américain WALTER puis développée par DEMING et illustrée par célèbre roue de Deming.

Les normes d'audit sont des outils qui permettent d'évaluer la conformité et l'efficacité d'un système de management face à un référentiel donné. En effet, pour auditer un organisme ayant opté pour le SMQ, l'outil principal est la norme internationale ISO 19011 dont la dernière version est celle de 2011.²⁶

Résultant de la fusion des normes des séries ISO 10111 (audit qualité) et ISO 14010 (audit environnemental), l'ISO 19011 : 2011 est l'outil idéal pour évaluer l'efficacité d'un système Management. En plus, PINET (2013 :14) nous fait comprendre que la présente norme décrit les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits mais également les informations sur l'évaluation de la compétence des personnes qui doivent réaliser ces audits internes ou externes.

Cependant, elle ne spécifie pas d'exigences, seulement des lignes directrices et décrit les principes généraux sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour pratiquer les différents types d'audits qualité et s'articule autour de quatre parties principales :

- Les principes généraux de l'audit ;
- Le management d'un programme d'audit ;
- Les activités d'audit ;
- Et la compétence et l'évaluation d'un auditeur et d'une équipe d'audit.

2.2. Les exigences de la norme ISO 19011 :2011

Les exigences de la norme ISO19011 en résumé dans ce tableau suivant :²⁷

²⁶ NORME INTERNATIONALE ISO19011 :2011 (F) 2^{ème} édition AFNOR 15/11/2011

²⁷ NORME INTERNATIONALE ISO19011 Op, Cité.

Tableaux n°07 : les Exigences de la norme d'audit du système management ISO19011/2011

Chapitre	Sous-chapitre	Intitulée
-1- domaine d'application	/	-fournis des lignes directrices sur l'audit du système de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation de l'audit -elle est applicable a toutes les organisations qui doivent réalisé des audits interne et externe du système management.
-2- références normative		Aucune référence n'est citée
-3- termes et définition	De 3-1 A 3-20	- plusieurs définitions sont mise dans ce documents (audit, critère d'audit, preuves d'audit, auditée, auditeur...etc.)
-4- principe de l'audit	-déontologie -présentation impartiale -conscience professionnelle -confidentialité -indépendance -approche fondée sur les preuves	Ces principes fassent de l'audit un outil efficace et fiable sur lequel la direction peut s'appuyer pour gérer ses politiques et contrôle pour améliorer ses performances -les responsables du management doivent être honnête diligences et responsabilité, réalisé leur tache en toutes impartialité -les constatations, rapport d'audit doivent être honnête et précise des activités d'audit -les auditeurs agissent en accord avec l'importance des taches qu'ils réalisent, et la qualité essentiel pour les réalisés -utilisations des informations en toutes sûreté, le traitement correct des informations et aussi confidentiel -les auditeurs n'aient ni parti ni conflit d'intérêt dans toute mesure du possible -c'est une méthode rationnel pour parvenir a des conclusions d'audit fiable et reproductibles dans un processus d'audit systématique.
-5- management d'un programme d'audit	-5-1- Généralité -5-2- détermination des objectifs du programme d'audit -5-3-établissement du programme d'audit -5-4-mise en œuvre du programme d'audit -5-5-surveillance du programme d'audit -5-6-revue et amélioration du programme d'audit	-il faut réaliser des audits établisse un programme d'audit qui contribue a l'efficacité du système management -aussi il convient d'assurer que les objectifs d'un programme d'audit sont établis et qu'elle attribue à une ou des personnes compétentes la responsabilité de management d'audit. Aussi de surveiller et mesurer la mise en œuvre du programme d'audit afin d'assurer la réalisation des objectifs. -assurer la détermination des objectifs du programme d'audit permettant le pilotage de la planification et la réalisation des audits -contribuer à l'amélioration du système de mangement et ses performances et déterminer l'efficacité du système management -la personne responsable du management doit établir l'étendue du programme d'audit, identifier et évaluer les risques, responsabilité... -le responsable dispose de la compétence nécessaire pour manager le programme d'audit et les risques ainsi les connaissances en métier (procédures, les normes, produits) -détermination de l'étendue du programme d'audit (l'objectifs, champ, la durée...) -identification et évaluation des risques liés au programme d'audit. ET le responsable doit établie des procédures du

		<p>programme d'audit et aussi identifier des ressources nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - la personne responsable du management du programme mette en œuvre et pour réalisé des audits, un champs et des critères et soient cohérents avec les objectifs aussi déterminer des méthodes d'audit et les membres des équipes d'audit -le responsable s'assure de l'exécution des activités et s'assurer de la création, de la gestion et de la conservation d'enregistrement de l'audit. -la personne responsable surveille la mise en œuvre du programme et aussi la conformité, performance, capacité des équipes... -la personne responsable passe en revue le programme pour évaluer si ces objectifs ont été satisfaits, tiennent compte des résultats de la surveillance du programme.
<p>-6- réalisation d'un audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> -6-1-Généralité -6-2-Déclenchement de l'audit -6-3-Préparation des activités d'audit 6-4-Réalisation des activités d'audit 6-5-préparation et diffusion du rapport d'audit 6-6- clôture de l'audit 6-7-réalisation du suivi d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> -dans cette étapes ya une présentation générale des activités typique intervenant au cours d'un audit -pour déclencher un audit il faut suivre les étapes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement du premier contact avec l'audit qui peut être formel ou informel et il pour objectifs d'établir les circuits de communication avec les représentants de l'audit, et de confirmer la légitimité de la réalisation, de déterminer les exigences légales et contractuelles applicables, de déterminer les domaines d'intérêt ou de préoccupation de l'audit par rapport d'audit spécifique. - Détermination de la faisabilité de l'audit pour s'assurer de la confiance raisonnable dans le fait que les objectifs d'audit et pour ca il faut prendre en compte les informations suffisante et appropriée, une coopération adéquate de la part de l'audit et les ressources et du temps nécessaires pour réaliser l'audit. - réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit afin de recueillir les informations nécessaires a la préparation des activités et d'obtenir une vue générale de l'entendue de la documentation. - préparation du plan d'audit sur la base des informations contenues dans le programme d'audit Le plan d'audit peut couvrir, l'identification di représentant de l'audit pour l'audit, les rubriques du rapport d'audit, la logique et les moyens de communications, -préparation des taches au sien de l'équipe d'audit c'est d'attribuer la responsabilité d'auditée des processus, activité, fonctions... préparation des documents de travail relative à leurs tâches et la réalisation. Commençant par une réunion d'ouverture avec la direction de l'auditée et cette réunion sera présenter par le responsable de l'équipe et préside la réunion et que les sujets soient évoqués, selon le cas. -réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit afin de déterminer la conformité du système...etc. pendant l'audit l'équipe fassent régulièrement le point pour échanger des informations, évaluer l'avancement ... <ul style="list-style-type: none"> - Des guides et des observations peuvent accompagner l'équipe d'audit, mais il peut refuser aux observateurs le droit de participer à certaines activités d'audit, aussi il convient de recueillir a l'aïd d'un échantillonnage approprie les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit y compris les informations relatives aux interfaces entre les fonctions, les processus et les activités, puis les vérifier.

Chapitre II : La Démarche de mise en place d'un SMI et de l'audit

		<p>- et pour puis faire des constatations d'audit : l'équipe d'audit se réunissent en tant que de besoin pour procéder a une revue des constatations d'audit a des étapes appropriées avant de préparer des conclusions d'audit et ce mettre d'accord sur les constatations ...</p> <p>-tenir une réunion de clôture, présidée par le responsable de l'équipe d'audit, pour présenter les constatations et les conclusions d'audit, et de discuter de toute opinion divergente entre l'équipe d'audit et l'audité relative aux constatations ou aux conclusions d'audit et il convient, de la résoudre ou d'enregistrer toutes les opinions.</p> <p>-il convient que le responsable de l'équipe d'audit présente les résultats d'audit dans un rapport conformément aux procédures du programme ensuite le d'effuser aux destinataires comme prévue aux plan d'audit.</p> <p>-l'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client.</p> <p>- les conclusions de l'audit peuvent mentionner selon les objectifs, la nécessité de corrections et d'actions correctives, préventives ou d'amélioration.</p>
<p>-7- compétence et évaluation des auditeurs</p>	<p>7-1-Généralités</p> <p>7-2-Détermination de la compétence de l'auditeur pour répondre aux besoins du programme d'audit</p> <p>7-3-Déterminer les critères d'évaluation des auditeurs</p> <p>7-4-choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriée</p> <p>7-5-Réaliser l'évaluation du ou des auditeurs</p> <p>7-6-Maintien et amélioration de la compétence du ou des auditeurs</p>	<p>-il convient de planifier, mettre en œuvre et documenter l'évaluation de la compétence des auditeurs, afin de fournir des résultats objectifs, cohérents, justes et fiables.</p> <p>-lors de cette étape il faut définir les éléments suivants : la taille, la nature et la complexité, les discipline du système de management a audité, les objectifs et l'entendus du programme...etc.</p> <p>-il faut que les auditeurs se comportent professionnellement pendant la réalisation des activités d'audit il convient que les auditeurs possèdent des connaissances et des aptitudes dans les domaines liés au système management, aux exigences, procédures méthode d'audit ...etc.</p> <p>les connaissances et les aptitudes des auditeurs peuvent être acquises par les études, des expériences ...</p> <p>-les critères soient qualitatifs la démonstration lors su travail les formations, quantitatifs tel que les années d'expérience le nombre d'audit réalisé.</p> <p>-il convient de réalise des évaluations base de deux ou plusieurs méthode tel que : revue d'enregistrement, retour d'information, les entretiens, les observations, les testes et les revue post-audit.</p> <p>-il convient de comparer les informations recueillies sur la personne aux critères, lorsqu'une personne prévue pour participer au programme ne satisfait pas aux critères, il convient de réaliser un complément de formation, d'expérience de travail, suivi d'une réévaluation.</p> <p>-ils améliorent leurs compétence de façon continue et ile maintiennent leurs capacité à auditer en participant régulièrement a des audits du système de management et en suivant une formation continue, cette dernière permet le maintien et l'amélioration de la compétence.</p>

Source : extrait de la norme ISO 19011 :2015par nous soins .

3. Les Acteurs De L'audit

L'audit est processus transversal qui implique de nombreux acteurs de l'organisation et ceci quelque soit leur niveau hiérarchique ces acteurs sont :

3.1. La direction

La direction doit avoir une réflexion globale sur les attentes d'un processus d'audit : quelle est la finalité attendue ? Pourquoi consacrer des ressources dans une telle activité ?

L'audit contribue-t-il de façon efficace a l'amélioration de l'organisation ? Tous ces exemples montrent que la direction doit s'interroger sur la valeur ajoutée de l'audit réalisée.

Ainsi, la direction doit avoir conscience de cette finalité. Elle doit s'investir de façon significative pour faire de cette volonté une réalité. Et pour ce faire, la direction doit :

- Mettre à disposition les ressources nécessaires ;
- Faire preuve d'empathie ;
- Faciliter les relations humaines ;
- Valider le programme d'audit.

3.2. Les chefs de services

Les chefs de services (*ou les responsables des domaines auditée*) véhiculer une image positive de l'audit au sein de leurs organisation. Cette implication doit être ressentie à différentes phase du processus d'audit.

Le tableau suivant présente les critères d'implication des chefs de services dans les différentes phases d'audit.

Tableau N°06 : tableau d'implication des chefs de services dans les différentes étapes d'audit

Les phases d'audit	Critère d'implication des chefs de services
Préparation de l'audit	Le chef de service doit allouer toutes les ressources nécessaires pour que l'audit se déroule dans de bonne condition.
Réalisation d'audit	Le chef de service doit être présent lors de la réunion d'ouverture et lors de la réunion de clôture pour prouver son engagement. Il doit positiver les résultats d'audit et non pas les rejeter, ainsi que de remercier les auditeurs et les audités pour le travail réalisé.
Suivi des résultats d'audit	Le chef de service doit assurer un suivi dans la définition et la mise en œuvre des actions correctives pour prouver son réel engagement. Il doit aussi affecter les ressources nécessaires pour la réalisation de ces actions

Source : C.VILLALONGA., l'audit qualité interne, 2010, p122.

3.3. Les Auditeurs et les audités

L'auditeur doit adopter un comportement adéquat avec les objectifs recherchés. En tant qu'acteur principal dans le processus d'audit, l'auditeur a pour rôle de :

- Préparer le plan d'audit ;
- Mener les entretiens avec des personnes de niveaux hiérarchique différents ;
- Faire passer en revue les principaux résultats obtenus avec l'audité ;
- Faire une synthèse des résultats ;
- Rédiger le rapport d'audit.

Pour assurer l'efficacité du processus d'audit. Les audités doivent faire preuves d'une réelle implication dans la réalisation de cet audit. Elle peu se traduire par

- Une disponibilité en cours d'audit ;
- Une ouverture d'esprit dans la prise en compte des observations ;
- Une totale transparence sur les réponses apportées.

L'aptitude de l'audité revêt une importance particulière pour la conduite de l'audit. En effet, un auditeur ayant comme interlocuteur un audité coopératifs, disponible, attentif et honnête aura tendance à auditer en totale confiance. Le rôle de l'audité influence de façon significative le climat dans lequel se déroule l'audit.

Section 03 : Les phases fondamentale relatives à l'audit du système de management intègre

La méthodologie que nous présentons a été mise au point par un groupe de chercheurs de l'IFACI et est recommandée par ce dernier aux auditeurs internes. Cette méthodologie est conforme aux normes internationales de l'audit interne et au code de déontologie de l'auditeur interne.

En ce qui concerne notre thème, nous spécifions par rapport aux lignes directrice fournit par la norme ISO 19011version 2011 pour la réalisation des audits des systèmes de management Qualité et Environnement, et la conduite d'une mission d'audit comporte trois phases :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

1. Phase de Préparation

La phase de préparation se prépare au bureau (et dans les fonds documentaires) et s'effectue sur le terrain. Il s'agira donc pour l'auditeur, de voir en détails comment organiser ses entrevues, faire la description du système et des contrôle (revue documentaire, questionnaire, entretiens, former un pan d'audit etc.

A ce sujet LACOLARE (2010 :48) stipule que « *la préparation consiste à réaliser une revue préliminaire d'ensemble, à préparer le plan d'audit global et enfin à élaborer le documents de travail* »

Elle peut se définir aussi comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Une mission d'audit se prépare, mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre de mission ou le mandat d'effectuer la mission²⁸. Aussi doit posséder à une définition des objectifs et des Critères, afin de faciliter la prise de connaissance de l'environnement et des différentes activités de l'organisation.

La phase de préparation comprend les éléments suivants :

1.1. La réalisation d'une revue de documents

Une mission d'audit consiste toujours s'imprégner dans l'environnement de l'entreprise la prise de connaissance les processus de l'entreprise et les processus à auditer. Afin d'obtenir le maximum d'informations notamment sur le système management qualité ou celui de l'environnement dans mon cas précis.

²⁸L'ordre de mission est le mandat, donné par la direction générale à l'audit, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs internes.

Cette dernière peut se traduire par la réalisation d'une revue de documents relatifs au SMI

- Les enregistrements ;
- Le manuel qualité ;
- Les rapports d'audit précédents ;
- Les organigrammes ;
- Les procédures documentées exigé par chacun des référentiels audités.

La réalisation d'une telle revue permet à l'auditeur d'une part, de déceler les informations nécessaires à la préparation des activités et de repérer les lacunes potentielles qui peuvent se traduire, d'autres parts.

1.2. Préparation du plan d'audit

Le plan d'audit est l'organisation détaillée des informations contenues dans le programme d'audit²⁹, il sert de bas d'accord entre le client de l'audit, l'équipe d'audit et l'audit. Le plan d'audit doit être adapté en fonction de la taille et de la complexité de l'audit, car il facilite la programmation dans le temps et la coordination efficace des activités.

Le plan d'audit doit pouvoir se documenter en 1 à 4 pages maximum selon la complexité. Il contient cinq rubrique de question : quand, quel thème de référence, quoi, par qui et qui auditer.

- Quand : la date/ l'heure ;
- Quel thème du référentiel : paragraphe de référence, chapitre ;
- Quoi : préciser les noms des sites audités et des paragraphes concernés du référentiel ;
- Par Qui : l'équipe d'audit ;
- Qui auditer : les principaux interlocuteurs (*personnes et fonctions*).

1.3. Répartition des tâches

Une fois le plan d'audit est achevée, il convient que le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit, attribue le rôle et la responsabilité de chaque auditeur au sien de l'équipe d'audit. Cette répartition doit tenir compte de l'indépendance et de la compétence des auditeurs, de l'utilisation efficace des ressources ainsi que des divers rôles.

1.4. Préparation des documents de travail

L'équipe d'audit doit préparer si nécessaire des documents servant de référence et d'enregistrement de preuve d'audit. On cite à titre d'exemple :

²⁹Programme d'audit : dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiées pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique.

- Référentiel du SMQ et SME (norme ISO 9001 et ISO14001) ;
- Plan d'audit ;
- Check-list/ questionnaire de contrôle interne ;
- Formulaire d'enregistrement des informations, formulaire pour les observations, liste de présence, liste des documents examinés... ;
- Plans d'échantillonnage pour audit.

2. La Phase de Réalisation

Le déroulement de l'audit consiste à examiner les comportements du SMI. C'est l'audit sur sites, selon la norme ISO 19011/2011 cette phase comprend :

- La conduite de la réunion d'ouverture ;
- La réalisation d'une revue de documentation ;
- La communication pendant l'audit ;
- L'attribution des rôles et responsabilité des guides et des observateurs et le recueil, vérification des informations ;
- La production de constatation d'audit ;
- Préparation des conclusions d'audit ;
- Conduite de la réunion de clôture.

2.1. La conduite d'une réunion d'ouverture

Etape formelle et symbolique à l'issue de laquelle les auditeurs seront sur le terrain, la réunion d'ouverture est la rencontre entre les auditeurs et les audités. Cette réunion est le coup d'envoi effectif de la mission.

Ainsi, l'ordre du jour doit comporter au moins les points suivants à savoir : la présentation de l'équipe d'audit, c'est-à-dire la présentation des compétences spécifiques de chaque auditeur et ses relations hiérarchiques dans la mission, les points de contrôles, les auditeurs font savoir les différents points de contrôle qu'ils souhaitent examiner.³⁰

Cette réunion permet aux différents protagonistes (auditeurs et audités) de se mettre d'accord sur l'organisation et cette réunion est présidée par le responsable d'audit pour évoquer les points ci-après :

- Présentation des participants ;
- Rappeler les objectifs et le champ d'application de l'audit les procédures d'audit ;
- Présentation du plan d'audit et clarifier tous les points ;
- Confirmation de la disponibilité des moyens humains et matériels ;

³⁰TOURE Aminata, « *audit du système de management de la qualité de la loterie nationale SENEGALAISE (LONASE)* » mémoire de fin d'étude, octobre 2015.p :34.

Cette réunion est tenue en présence de la direction de l'audité, le cas échéant avec les personnes responsables des processus SMQ et SME.

2.2. Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit

Cette revue est différente de celle qui précèdent lors de la préparation, et celle-ci nous permet de déterminer la conformité du système par rapport aux exigences des normes ISO9001 version 2015 et ISO14001 version 2015 et recueillir les informations nécessaires au soutien des activités d'audit.

Les revues documentaires ne porte pas préjudice à l'efficacité de l'audit, elle est combinée aux autres activités d'audit et se poursuit tout au long de l'audit.

2.3. La communication pendant l'audit

La communication est essentiel a tous les aspects du travail de l'audit, le responsable de l'équipe d'audit doit informer régulièrement l'audité de l'état d'avancement de l'audit et de toute difficulté rencontrée.

La communication est l'un des facteurs clés de la réussite de la mission d'audit. Elle concerne à la Foix :

- La communication entre les membres de l'équipe d'audit, dont le responsable d'audit doit faire le point pour échanger les informations et évaluer l'avancement de l'audit.
- La communication entre l'équipe d'audit et le responsable des processus audités, qui porte sur l'échange d'informations relatives à l'avancement de l'audit et de toute difficulté rencontré qui laisse supposer un risque immédiat ou significatif pouvant affecter le déroulement de l'audit.

2.4. Le recueil, vérification des informations

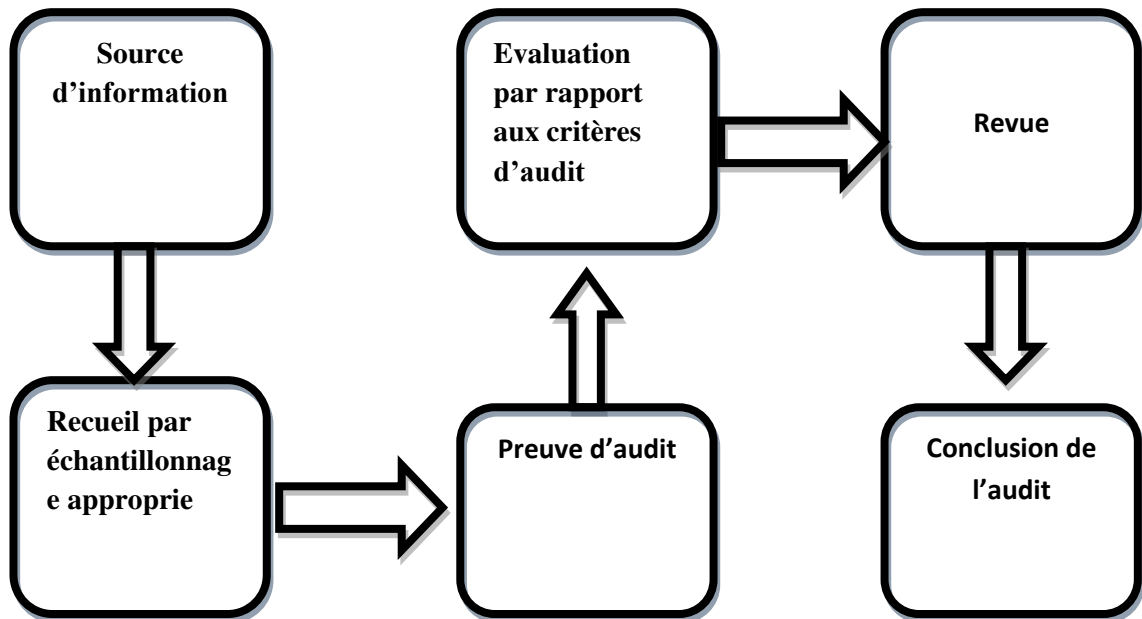
Cette étape est étape de mise en place du plan d'audit préparé auparavant. L'auditeur doit élaborer un questionnaire de contrôle interne qui est « *un document élaboré avec le découpage des activités en tâches élémentaires. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser. Le questionnaire du contrôle interne est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme de travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible* »³¹.

Aussi observer son environnement, analysé les indicateurs, et ce afin de collecter et vérifier les informations dans le but de constituer les preuves d'audit³².

³¹ J. RENARD, *Op.cit.*p.237.

³² Preuves d'audit : enregistrements, énoncés de faits ou informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables (ISO19011, *Op.cit.*, §3.3), p.02.

**Schémas N°02 : Présentation générale du processus depuis le recueil d'informations
Jusqu'aux conclusions d'audit**



Source : NORME INTERNATIONALE ISO 19011 : 2011 P22 .

2.5. Production des constatations

Les preuves d'audit doivent être évaluées par rapport aux critères d'audit pour élaborer des constatations, ces dernières peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité (*un écart*) aux critères d'audit.

Les non-conformités peuvent être classées soit majeures telles qu'une absence de procédures écrites, défauts de mise en œuvre...etc. ou soit mineures telle qu'une omission temporaire corrective Just à temps.

2.6. Préparation des conclusions et la réunion de clôture

Une fois les constatations élaborées, l'auditeur, l'équipe d'audit doivent se concentrer sur les objectifs fixés au préalable, aussi déterminer les conclusions d'audit. Telle que sur le niveau de conformité et la reconnaissance des atouts du SMI par rapport aux critères d'audit, ainsi que la question relative au maintien ou l'amélioration du SMI de l'entreprise.

Après ces conclusions c'est la réunion de clôture, celle qui permet de mettre en relation l'auditeur, les représentants de la direction de l'audité et les personnes responsables des processus audités, pour énoncer.

- Les résultats ainsi que les preuves tangibles constatées, donner la nature de l'écart, fournir des explications complémentaires ;
- Les recommandations éventuelles et question/ réponse avant de clôturer l'audit ;
- Préciser le délai de remise du rapport.

3. Phase de conclusion

La phase de conclusion représente l'achèvement de la mission d'audit. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit. L'essentiel du travail se déroule au bureau de l'auditeur, avec quelques déplacements chez les audités, notamment pour la réunion de clôture. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Rédaction du rapport préliminaire d'audit ;
- Clôture de l'audit ;
- Le suivi d'audit.

3.1. Rédaction et diffusion du rapport préliminaire d'audit

L'auditeur va élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte dans un document appelé rapport d'audit³³ qui est une synthèse mettant en exergue les conclusions d'audit.

Rapport reprend les énoncés des problèmes, classés par thème et par ordre d'importance, avec éventuellement les titres de regroupement sous lesquels ils apparaissent dans le rapport. Il doit être établi en temps utile, daté et signé, il doit également obéir à certains principes et respect ;

- Pas d'audit sans rapport d'audit ;
- Un rapport d'audit est un document final.

Le rapport d'audit comprend les éléments suivants

- Une page de garde précisant toutes les informations générales à la mission d'audit ;
- Le plan d'audit ;
- Note de commentaire qui comprend les points forts et les points sensibles ;
- La fiche d'amélioration.

Après avoir établi le rapport d'audit, ce dernier doit être diffusé dans les délais énoncés.

3.2. La clôture de l'audit

L'audit est terminé lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client, et le rapport d'audit approuvé a été diffusé.

3.3. Le suivi d'audit

Un rapport sans suivi des recommandations constitue une mission inachevée, probablement sans grand impact et conduisant ainsi à l'inutilité et l'inefficacité de l'audit interne. Le suivi des recommandations permet, de maintenir la pression, d'informer la

³³J. RENARD, *Op.cit*, p.43.

direction et de motiver les équipes d'auditeurs internes. Il peut s'exercer par un retour sur les lieux soit quelques mois après la fin de la mission ou bien lors de la phase préliminaire de conduite d'une mission d'audit en identifiant les recommandations antérieures.

4. La certification du système de management avantages et inconvénients

4.1. Définition

La mise en place d'un système de management Intégré conforme aux exigences des normes internationale permet de réduire.

La certification de ce système constitue un moyen de communication avec les différentes parties intéressées (*les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs, les institutions financières, etc.*) afin de leur assurer la conformité des systèmes aux normes et réglementaires. La certification est un concept relativement nouveau, le terme « certification » vient du mot latin « *certus* » qui signifie décidé, résolu, précis, convenu, certain, clair, manifeste, fidèle.

La norme ISO 14050 définit la certification comme « *une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiques* »³⁴.

4.2. La certification de systèmes de management

La certification de système ou d'entreprise démontre la conformité des systèmes de management aux normes ou aux référentiels correspondants. Le certificat est délivré pour 3 ans, et est renouvelable. Pendant cette période, des audits réguliers ont lieu afin de contrôler la conformité de l'entreprise au référentiel.

En fait, s'engager dans une certification pousse le décideur à prendre un risque sur le long terme. On parle bien ici d'un engagement d'au moins 3 ans, correspondant à un cycle complet de certification. Normal alors dans un contexte de crise et en perpétuel changement d'être frileux sur un engagement si long

La certification de système de management concerne la structure de l'entreprise, et l'organisation mise en place. On distingue la certification de système de mangement de la qualité (certification ISO 9001), la certification de système de management environnemental (certification ISO 14001), la certification de système de management sécurité (certification OHSAS 18001)

- Certification ISO 9001 : atteste le respect des exigences de la nome ISO 9001 en matière de management qualité ;

³⁴ NF EN norme international ISO 14050, management environnemental vocabulaire, deuxième éd, 2002.

- Certification ISO14001 : elle montre que l'entreprise maîtrise les impacts de ses activités sur l'environnement, dans le cadre des lignes directrices spécifiées par la norme ISO14001 ;
- Certification OHSAS 18001 : atteste que l'entreprise gère de façon rigoureuse la santé et sécurité au travail, conformément au référentiel OHSAS 18001 (référentiel privé ne disposant pas du statut de norme international).

▪ **Les organismes de certification**

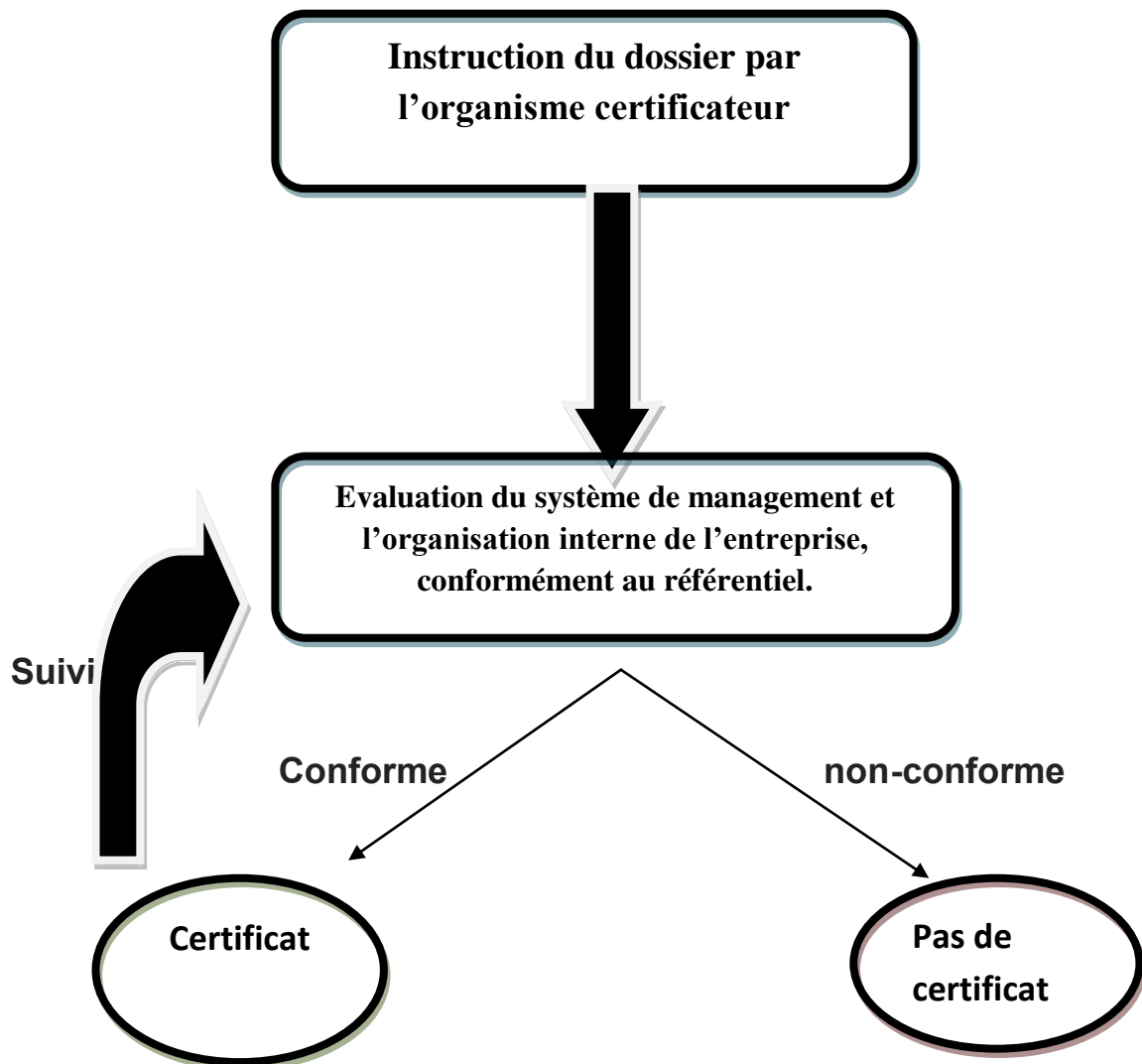
Il existe plusieurs organismes de certification ces dernier doivent avoir un certificat d'accréditation³⁵ d'un organisme, en Algérie en prend l'exemple de l'organisme d'accréditation ALGERRAC (*a pour fonction l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC)*).

Les conditions et critères d'accréditation de ces organismes d'évaluation, sont fondés sur les normes nationales et/ou internationales pertinentes. En peux citez quelque organisme :

- Air Algérie - Division Réparation et Maintenance des Aéronefs ;
- ISQ Sarl ;
- VINÇOTTE International Algérie ;
- SANIAK - Groupe BCR ;
- CREDEG - Spa ;
- ESCLAB - Sarl ;
- RE-EL SERVICES - Sarl (*Etalonnage*) ;
- METROCAL (*Etalonnage*).

³⁵L'accréditation : L'accréditation est « une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques ». L'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification. Les certificats délivrés par des organismes de certification accrédités peuvent être perçus sur le marché comme ayant une crédibilité accrue

Schémas N°03 : Le processus de certification de système management



Source : <http://212.43.237.181./normalisation/Fiche.aspx?chapitre> Consulter le 04/10/2018.

4.3. Les avantages et inconvénients de la certification

▪ Pourquoi se faire certifier ISO ?

La première raison est que cela vous permet d'avoir une entreprise bien organisée. Cela va devenir essentiel dans les années difficiles qui s'annoncent. Mais cela va vous permettre aussi :

- De répondre aux appels d'offre qui exigent cette certification ;
- D'être partenaires avec des entreprises étrangères qui en font une condition d'accord ;
- D'exporter ;
- Rendre fiers les salariés du travail qu'ils font, en prouvant qu'ils fournissent un travail répondant aux valeurs mises en avant par la certification ;

- L'obligation d'amélioration continue liée à la certification devrait vous pousser à vous challenger, à vous obliger à travailler dans l'excellence, et à vous remettre toujours en question pour vous adapter au monde qui change et qui vous entoure.
- **Les inconvénients**
 - Cela coûte cher. En général, une certification demande un investissement : il faut payer l'auditeur certificateur et son organisme 3 années durant (*un cycle entier de certification*), acheter la norme correspondante, mettre des ressources humaines et matérielles pour la mise en place et le maintien de la certification ensuite. Il est de plus difficile de définir le retour sur investissement de ces coûts.
 - En a un sentiment de flicage et d'ingérence dans notre organisation. Pour qui se prend-t-il cet auditeur pour me donner des leçons sur ma façon de gérer mon entreprise ? Il n'est en effet jamais agréable d'entendre que quelque chose ne tourne pas rond chez soi.
 - L'inconvénient majeur n'est pas d'obtenir la certification mais plutôt de la perdre. En général, il est très facile d'être certifié. On s'empresse alors de mettre en avant le logo partout où l'on peut (*site internet, signatures des mails, plaquettes commerciales...*). On se dit aussi que maintenant on n'a plus besoin de ce consultant extérieur et qu'on va pouvoir se passer de ses services, et puis notre stagiaire a fini son stage couronné de succès par l'obtention de la certification.³⁶

Conclusion

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

Le principe d'une certification est de donner aux clients d'une entreprise une assurance sur la qualité-sécurité-environnement. C'est-à-dire que la certification prouve, témoigne, établit que l'entreprise certifiée (*ou le personnel certifié*) répond, pour certains de ces aspects/procédures/produits/services/etc. à un certain référentiel.

L'audit est considéré comme étant un outil qui mesure l'efficacité de l'organisme car c'est une activité qui permet de déterminer l'aptitude de l'organisme à maîtriser et réduire ses risques.

³⁶ <http://pmeqse.blogspot.com/> consulter le 04/10/2018.

Chapitre II : La Démarche de mise en place d'un SMI et de l'audit

Le SMQ doit être maintenu à jour, et l'entreprise doit programmer de façon continue des missions d'audits interne pour évaluer son niveau d'efficacité et de maintien de celui-ci afin d'assurer son amélioration continue.

Introduction

L'objet principal de ce chapitre est de mettre en pratique les notions et les concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire, particulièrement la conduite d'une mission d'audit telle que présentée au deuxième chapitre. Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous tentons d'effectuer un audit, tel qu'il a été décrit par la norme ISO19011/2011.

Notre audit porte sur l'évaluation du système de management intégré (qualité ISO9001/2015 et environnement ISO14001/2015)

Cette mission d'audit n'est pas prévue dans le plan d'audit de la Direction d'Audit de la SARL SOFICLEF. Il s'agit d'une simulation élaborée par nos soins, selon la méthodologie universelle de la norme d'audit du système de management ISO19011 :2011.

Ce chapitre contient trois(03) section :

La première section est constituée pour présenter l'organisme d'accueil, en l'occurrence la SARL SOFICLEF (*historique, activité, les différents produits...*)

La deuxième portera sur les différentes phases d'accompagnement de mise en place des systèmes de management intégré.

La dernière, n'est qu'un essai de mise en pratique des opérations d'audit d'un système de management intégré (*Qualité- environnement*) au sien de la SARL SORFICLEF.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL SOFICLEF



La Sarl SOFICLEF est une entreprise exerçant dans une activité mixte, à savoir la Fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillage, outillage électrique, portes et plaques d'immatriculation, ainsi que la Revente en l'état (*autres que les marques de la SARL SOFICLEF*) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillage électrique.

SOFICLEF siège actuellement à si Mustapha wilaya de BOUMERDES, couvrant une assiette de 35 000m². Il s'agit en fait du siège de l'ex-entreprise nationale d'approvisionnement et de production électronique et électroménager que SOFICLEF a racheté aux enchères, à une cinquantaine de kilomètres d'Alger.

Actuellement dirigées par monsieur CHARIKHI Sofiane, actionnaire majoritaire et directeur généra

1. Informations diverses

Capital sociale de 151 000 000 DZD

Nombre d'employer : varie entre 250 à 499 selon le volume d'activité et la saison.

Adresse et contacts :

03, Rue Rabah Teldja Zone d'activité, Si-mustaphaW.Boumerdes

Tel : 00213 (0) 24 71 02 97/98 / 00213 (0) 555 60 10 10

email : info@soficlef.com

fax : 00213 (0) 24 71 02 93

Showroom :

Zone industrielle N°232, Route Amara Cheraga, Willaya. Alger

Tel : 00213 (0) 23 30 13 00 / 00213 (0) 555 33 17 59

email : showroom@soficlef.com

fax : 00213 (0) 23 30 13 02

2. Historique de l'entreprise SOFICLEF

Tout a commencé un certain 21 juin 1994, dans un local de 7 m² situé au : 39, rue Ahmed BOUMAAZOUZA, El MADANIA (*ex Salembier*), Alger, où la première activité était la confection des clés.¹

Vu le manque des distributeurs à cette époque, il a été décidé de faire la distribution des ébauches de clé sur le grand Alger, ainsi que la confection au public de la plaque d'immatriculation (*emboutissage de la plaque*).

En 1997, 1ère importation des ébauches de clés chez le fournisseur espagnole JMA. SOFICLEF est devenue la plus grande société de distribution des ébauches de clé en Algérie sous le nom de la Sarl Sofiane.

Création de la Sarl SOFICLEF en date du 18 Février 1998.

- Distributeur exclusif de la marque JMA en Algérie. Plus de 90% de la part de marché des ébauches de clés ;
- Nouveau siège de 80 m² sis à la cité des Jasmins, El Madania, Alger.

En 1999, y avait la Signature d'un contrat d'exclusivité avec la société française FAAB, spécialisée dans la fabrication de plaque d'immatriculation, SOFICLEF est devenue le premier distributeur algérien de plaques d'immatriculation aux normes européennes avec un film réfléchissant.

- En outre, la distribution de la plaque d'immatriculation sur le territoire national.

Vente annuelle de 80.000 à 100.000 plaques.

- Nouveau siège de 150 m² sis à la rue Ahmed OUANOUI, El Madania, Alger».

En 2001, 1ère importation des serrures chez le fournisseur Espagnole AZBE « *une serrure de qualité* » par rapport à la mauvaise qualité de serrures sur le marché à cette époque suite à une étude de marché. Septembre 2001. Et signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant de serrure turque KALE KILIT pour 1 million de dollar. Et Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant égyptien AHRAM (*fabricant de serrures*) sous la marque IZO pour donner plus de choix au client.

Élargissement de la distribution de la serrure donc SOFICLEF est devenue concurrentielle par rapport à la serrure chinoise en qualité et en prix éteintede 35% de part de marché de la serrure en 2003.

En 2004, SOFICLEF a construit son propre bâtiment à Tixeraine, Alger, construction moderne de 900 m², avec 35 employés et Début du négoce avec les chinois pour les produits

¹<http://www.soficlef.com>.

cadenas et paumelles, et Élargissement de la gamme en insistant sur la qualité, sachant que les produits chinois sur le marché étaient de mauvaise qualité.

En 2006, Enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'INAPI. Et acquisition d'une ligne de production de la poignée et de la plaque d'immatriculation. et le nombre d'employé est passée à 60 employés.

À son 10^{ème} anniversaire SOFICLEF a Déplacé vers un nouveau site situé à Baba Ali Alger, d'une superficie de 5000 m². et Installation de deux lignes de production, une pour les poignées et crémones, injection, estampage et peinture, et l'autre pour la fabrication de la plaque d'immatriculation. Et Élargissement de la distribution de la plaque d'immatriculation, avec une part de marché de 70%. Aussi Élargissement de la distribution de serrures et poignée avec une part de marché de 65% avec un parc auto de 30 véhicules.

En 2010, Déplacement vers le nouveau site à Si Mustapha BOUMERDES, d'une superficie de 35 000 m² doté d'un dépôt avec un système de stockage moderne.

- Autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site.

En 2012, acquisition d'une 2e ligne de fabrication de plaque ultramoderne et augmentation de la capacité de production à 21.000.000 plaques/an.

- Réalisation de la 1ere exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc.

Introduction de nouvelles gammes « *électropompe – nettoyeur haute pression – poste à souder* » ;

- Début du montage de la serrure au niveau de l'unité de production ;
- Élargissement de la gamme en introduisant l'outillage à main et les disques.

En 2014, Restructuration de l'entreprise où le nombre d'employé a atteint 290 collaborateurs. et Réaménagement du site aux normes internationales.

- Statut d'opérateur économique agréé en douane.

En 2017, certification de système de management qualité ISO9001/2015

À son 20^{ème} anniversaire en 2018 y avait la Signature d'un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black & Decker (*leader mondial de l'outillage électroportatif*). et mise en place d'une planification stratégique.

3. Propriétés de SOFICLEF

SOFICLEF dispose de l'un des plus grands réseaux de distribution en Algérie. Elle dispose d'un espace de stockage et de magasinage de sa marchandise de 15000^{M2} avec un système de racking ou rayonnage a palettes grande hauteur afin d'assurer le flux de la marchandise en toute sécurité.

Une flotte de véhicules tous types confondus ainsi qu'un large réseau de distribution judicieusement réparti à travers le territoire national lui permet de garantir la livraison de la marchandise dans les meilleurs délais grâce à une planification au préalable pour l'optimisation des chargements. Grâce à ses installations et son organisation, SOFICLEF a pu obtenir grâce à la maîtrise des procédures de gestion douanières et la conformité à tous les aspects ont abouti à l'octroi d'une ligne douanière spécialisée pour les transactions douanière.

La société dispose aussi d'un service-âpres-vente (SAV) constitué d'une équipe de techniciens très qualifiés. Elle prend en charge la réparation ou l'échange des produits sous garantie sur tout le territoire national.

L'entreprise SOFICLEF souhaite fabriquer un composant important de la serrure, il s'agit du cylindre, un composant à base d'étai qu'elle importe à un prix assez élevé. Elle a donc décidé d'acquérir les machines qui permettront de le fabriquer.

Elle souhaite aussi d'accéder au marché étranger notamment européen.

4. Activité de production

Pendant cette période du stage nous avons visité les services et les ateliers de production de la SOFICLEF et c'est par l'unité de production des plaques d'immatriculation que nous avons commencé notre visite, l'espace de fabrication de la plaque d'immatriculation ou la température doit être maintenue à 23 degrés, ce processus de fabrication est indépendant des autres, trois 03 composant entrant dans sa fabrication à savoir l'aluminium en rouleau, le solide foil et le film réfléchissant.

L'aluminium est de différentes épaisseur selon le type de plaque, par contre le film et le solide foil sont importer d'Europe comme matière première.

L'unité de production de la plaque est dotée de deux lignes, ces deux dernières disposent d'une capacité de production importante, celles-ci sont numérisées et l'intervention de l'élément humain se limite au paramétrage et à l'alimentation des machines. Elle couvre largement la demande nationale en matière de plaque, elle produit annuellement trois millions (3M) de plaques, elle répond donc à la demande locale, mais elle souhait d'ailleurs aller vers le marché européen dans un avenir proche.

Il est à noter que les déchets résidus de la fabrication de la plaque sont récupérés et transformer en linguaux d'aluminium.



La plus grande partie de la superficie de l'entreprise est consacrée à l'unité de production de la poignée de porte, la crémone de fenêtre et la serrure. La poignée de porte est produite à hauteur de 6000 pièces durant les trois shifts. Sa production passe par plusieurs étapes

La première étape est la fusion des lingots d'aluminium qui se fait dans un four à 800 degrés, ensuite viennent la transformation, le passage au bol vibrant pour extraire la bavure et, enfin, le polissage. Une fois la pièce polie, elle revient au bol vibrant pour un autre nettoyage. La dernière étape est le passage dans un four à tunnel pour un accrochage.

Au poste d'assemblage un agent peut monter jusqu'à 450 crémones par jour dans la partie assemblage, il y a 8 agents, ce qui la donne approximativement près de 5 000 crémones/jour, c'est une manière bien de mesurer la cadence de travail de chaque agents de cet atelier où ne travaillent que les hommes, mis à part au sien de l'administration, l'élément féminine est inexistant.



Concernant la fabrication des serrures, l'usine également comporte de ligne d'assemblage des différentes pièces « cylindre... » Tout en basant sur la bonne qualité des produits.



L'entreprise soficlef sous-traite d'une partie de ces produits (*perceuse, meuleuses, outils de jardin, visseuse, postes à souder, les différentes portes...*) a une entreprise chinoise mais avec une fiche d'exigence très définie afin de préserver la qualité de ces produits après sont importer au nom de SOFICLEF et commercialisé au niveau du siège.



L'entreprise SOFICLEF malgré elle est le leader national mais elle a des difficultés comme le paiement des droits et taxes. À titre d'exemple lors de l'importation de la matière première pour la fabrication de la plaque d'immatriculation elle est soumise aux 15% de droits des douanes.

5. Certification de l'entreprise

La Sarl SOFICLEF a illustré sa volonté de maintenir la qualité parmi ses premières préoccupations en s'inscrivant dans une démarche d'évaluation continue de l'organisation de l'ensemble de ses structures.

Le 18 septembre 2017, VINÇOTTE international Algérie SPA a décerné, après une évaluation minutieuse, la norme de qualité ISO 9001:2015 pour l'ensemble des activités de SOFICLEF.

Et pour la norme de l'environnement ISO14001 :2015 est en cours de certification pour l'année en cours (2018), car tous les plans sont planifiés-ils que l'organisme accrédité se présente à l'entreprise afin de procéder à son évaluation.

6. L'organigramme de l'entreprise SOFICLEF

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal. L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme (*voir ANNEXE n°02*) qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

SOFICLEF est structurée par une ligne hiérarchique elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

En trouvant le directeur général au sommet de la structure il existe 3 services qui ne dépendent que de la direction générale en trouvant « *service système d'information et audit et management qualité et le service HSE* », puis en trouvant les différentes directions de l'entreprise (*finances et comptabilité, commerciale, achats, marketing et stratégie, production, logistique et en fin ressources humaines*) à savoir que chaque direction est subdivisée en plusieurs services qui travaillent en collaboration toujours avec l'un et les autres pour en garder la bonne qualité et de réaliser les objectifs de l'entreprise, et voir plus de détails dans l'organigramme de l'entreprise.

Section 02 : Les étapes d'accompagnement pour la mise en place d'un système de management intégré au sien de la SARL SOFICLEF

Afin de permettre à la SARL SOFICLEF de suivre l'évolution de son activité et son environnement concurrentiel, il a été décidé d'aller vers la certification management qualité selon le référentiel ISO 9001 :2015, et le management environnemental selon le référentiel ISO 14001 :2015.²

De ce fait, SOFICLEF à opter pour démarche d'implantation du système management intégré basée sur les résultats du diagnostic initial « *Etat des lieux de la SARL SOFICLEF* » réalisé durant la phase d'accompagnement assurée par un consultant représentant de l'école supérieur de gestion « *ESG* ».

La démarche d'accompagnement SMI retenue est structurante, apportant de la rigueur et de la méthodologie aussi bien sur le plan organisationnel que technique.

Pour la mise en place dudit projet, l'accompagnateur et les responsable de *SOFICLEF* ont mis en place un Plan Directeur d'accompagnement à la Certification SMI de *SOFICLEF* qui s'articule autour de Neuf (09) Phases clés classiques³, dépendantes et complémentaires les unes des autres.

- Diagnostic initial ; (1)
- Contexte de l'organisation et revue de plan directeur SMI/SARL *SOFICLEF* ; (2)
- Implantation des exigences organisationnelles SMI ; (3)
- Exigences environnementale, santé et sécurité au travail et déclinaisons des objectifs du processus SMI ; (4)
- Système documentaire ; (5)
- Implantation des exigences ressources humaines, infrastructure et conditions ambiantes ;(6)
- Réalisation des activités opérationnelles ; (7)
- Implantation des exigences : surveillances, mesure, traitement de non-conformités, réclamation clients, enregistrement qualité et technique ; (8)
- Revue de direction, audit à blanc de pré certification du projet SMI et assistance lors de la certification. (9)

²Abdel Hamid BENMEBAREK – Consultant École Supérieure de Gestion « *PLAN DIRECTEUR SMI/SARL SOFICLEF Référentiels ISO 9001&14001 et OHSAS 18001* ».

Chaque phase d'accompagnement est réalisée en dix (10) journées du travail, qui se répartissent comme suit :

- Séances de Travail de préparation (P) : Durée 05 Jours, réalisées par le Consultant (*hors site SOFICLEF*). Elles sont réservées à l'élaboration des supports pédagogique ;
- Séances de Travail d'accompagnement (S) : Durée 05 Jours, réalisées par le Consultant (*sur site SOFICLEF*).

Suite à notre stage au niveau de *SOFICLEF* nous allons effectuer un diagnostic sur place et sur documents de la réalisation des différentes phases du projet d'implantation d'un SMI que nous présentons comme suit :

1. Diagnostic initiale

Le Diagnostic est incontournable pour initier toute démarche de Certification de la SARL SOFICLEF. Véritable état des lieux organisationnel et technique en place, celui-ci est réalisé sur site sous la forme d'une vérification de conformité des activités de SOFICLEF aux exigences du SMI (*ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015*) menée auprès de tous les acteurs concernés de l'entreprise.

Une fois la vérification SMI (*ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015*) réalisée, le consultant à rapporter toutes les informations concernant l'organisation, les activités, les points forts et faibles de l'entreprise.

Le processus d'accompagnement à la Certification est initié par la sensibilisation / formation des responsables et personnel de la SARL SOFICLEF aux exigences spécifiques de Certification ISO 9001 :2015 qui est la référence de base pour un SMI.

L'objectif de cette initialisation aux référentiels ISO 9001 :2015 est de permettre à tous les acteurs de la SARL SOFICLEF :

- D'acquérir les orientations, le contenu, et de comprendre les tenants et aboutissants du référentiel ISO 9001 :2015 ;
- de participer activement à la mise en conformité de la SARL SOFICLEF ;
- d'être imprégnés du sens global de la démarche de certification SMI.

2. Contexte système de management et revue de plan de directeur du système de management intégré

Les résultats du Diagnostic initial ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 sont présentés par le Consultant au premier responsable et acteurs de l'Entreprise pour être débattues en vue de soumettre des propositions et suggestions de mise en conformité de l'Entreprise aux exigences de certification SMI- ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015. Détermination des enjeux

internes et externes et le périmètre du SMI faire une démarche stratégique : analyse SWOT (*force, faiblesse, opportunité et menace*) politique SMI, axe stratégique.

L'entame de la démarche de mise en place d'un SMI est déclenchée par les deux principaux documents suivant :

2.1. Engagement et domaine d'application du système management intégré

Pour établir le domaine d'application du Système de Management intégré l'entreprise a pris en compte :

- Les enjeux externes et internes ;
- Les exigences des parties intéressées ;
- Les produits et services.

Le domaine d'application du Système de Management intégré couvre tous les produits issus des activités suivantes :

« Fabrication et commercialisation de produits de quincaillerie, outillages, outillages électriques, portes et plaques d'immatriculations ».

Revente en l'état (autres que les marques de la SARL SOFICLEF) de produits de quincaillerie, portes, outillage et outillages électriques » (Réf : ID-01-DG).

2.2. La politique qualité

La politique qualité de la SOFICLEF est mise en place pour appuyer son engagement vers sa clientèle et ses parties intéressés ainsi que l'engagement pour l'obtention du certificat SMI.

De ce fait, La Direction de la SARL SOFICLEF estime qu'il est de son devoir de promouvoir la qualité à tous les niveaux, de satisfaire les besoins exprimés et implicites de ses clients et autres parties intéressées, et de leur donner confiance en ses capacités à fournir des produits de qualité inaltérable d'une manière continue.

Cet engagement envers ses parties intéressées passe aussi par le respect de l'environnement et la prévention des risques de santé et de sécurité au travail dont l'utilité est incontestable dans le périmètre de la SARL SOFICLEF.

Pour y parvenir, la direction de la SARL SOFICLEF s'engage dans une démarche qualité visant l'obtention de la certification système management qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

Elle s'engage aussi à :

- Revoir régulièrement la politique système management qualité quant à son adéquation permanente ;

- Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réussite de sa démarche ;
- Baser sa relation Clients et autres Parties intéressées sur l'écoute et la compréhension de leurs besoins ;
- Faire évoluer ses collaborateurs qu'elle considère comme pierre angulaire de la réussite du Système Management Qualité ;
- Diversifier ses activités ;
- Développer davantage son industrialisation ;
- Conquérir des nouveaux marchés à l'international. (Réf : ID-02-DG)

3. Implantation des exigences organisationnelles système de management intégré

La SARL SOFICLEF doit mettre en œuvre et entretenir un système de management intégré et en améliorer en permanence l'efficacité conformément à l'alignement stratégique.

L'alignement stratégique n'est autre que la démarche de fond consistant à redessiner les structures organisationnelles et systèmes d'information et de production en adoptant une orientation processus (*Transversalité*) afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée.

Le découpage de la SARL SOFICLEF en processus (Management Transversal) permet de trouver les réponses aux questions posées.

3.1. architecture du système de management intégré /SOFICLES

À la mise en place du système SMI et suivant les exigences de normes ISO objet des certificats visés, l'entreprise à organiser son mode de gestion en processus pour assurer une gestion transversale répondant aux normes modernes du management.

Cette organisation est mise en pratique par l'instauration des documents descriptifs pour chaque processus (*mission, objet, organisation, activités...etc.*) et une cartographie des processus de la Sarl Soficlef.

La cartographie des processus de la Sarl Soficlef est organisée au tour de trois paliers

- **Processus du management** : direction générale, finance, système d'information, HSE et marketing ;
- **Processus de réalisations** : achat, production et vente ;
- **Processus support** : logistique, moyens généraux, ressources humaines.

4. exigences environnementales, santé, sécurité au travail & déclinaison des objectifs aux processus SMI

4.1. Préparation des formations sur la norme ISO 14001 :2015

Cette formation donne tous les outils pour prendre en charge les exigences environnementales lors de la construction du SMI/SOFICLEF.

Permet aux participants de mieux comprendre les pratiques exemplaires ayant trait à la santé et sécurité au travail à considérer lors de la construction du SMI/SOFICLEF.

Au cours de cette phase, le consultant a constitué des groupes d'employer connaisseurs de terrain pour identification des risques, impacts et aspect environnementaux de tout le périmètre objet de certificat, de ce fait, une analyse des résultats avec évaluation des risques et impacts environnementaux a été mise en place, pour faire ressortir en fin un plan d'action de mise en conformité par rapport à la norme 14001/2015.

Comme deuxième partie de cette phase et vu l'approche de la fin de l'année, le consultant avec les responsable de l'entreprise ont arrêté la méthode BSC (*balanced scorcard*) pour la fixation et le suivi des objectifs qualités.

Néanmoins, la mise en place de cette méthode est débutée par une formation animée par le consultant, puis un travail de confection d'objectifs et leurs plans d'action par chaque processus.

5. Système documentaire du système de management intégré

La documentation de chaque processus :

- Les informations documentées spécifiques au processus exigés par le SMI ;
- Les documents Techniques, y compris les enregistrements, jugés nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces du processus ;
- Normes et réglementation applicables au processus ;
- Autres documents du processus ayant une incidence sur le SMI ;
- Élaboration de l'information documentée : I.D. « *Création et Gestion des Informations Documentées SMI/SOFICLEF* » ;
- Revue documentaire des processus. (*Informations documentées (I.D.) à élaborer, Normes & réglementations applicables, Listes des Documents d'origines internes & externes*) ;
- Planning d'élaboration des Informations documentées (I.D.) ;
- Lancement des opérations de création des Informations documentées par Processus.

Les documents SMI:

- les informations documentées (ID) élaborées dans le cadre des exigences des normes ISO 9001 & 14001 versions 2015, référentiels du SMI;

- les documents d'origine interne (DI) sont ceux élaborés par la SARL SOFICLEF et jugés nécessaires à la mise en œuvre du système de management intégré (ISO 9001 & 14001 versions 2015).
- Tous les documents provenant de l'extérieur du système Management Intégré auxquels on rajoute les normes et réglementations relatives aux activités de la SARL SOFICLEF.
- Distribution contrôlée : S'applique pour tous les Document SMI, normes et réglementations applicables aux activités de la SARL dont la version ancienne ou périmée, si elle est laissée en circulation, porte préjudice au Système Management Intégré de la SARL SOFICLEF.

6. Implantation des exigences ressources humaines, infrastructures & conditions ambiantes

La SARL SOFICLEF doit tenir à jour des descriptions de fonctions pour le personnel d'encadrement, le personnel technique et le personnel de soutien en position clé.

La SARL SOFICLEF doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit.

Les infrastructures comprennent, selon le cas :

- Les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées ;
- Les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus ;
- Les services support (*tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information*).

La Santé et la sécurité du personnel de la SARL SOFICLEF doivent être garanties conformément aux exigences législatives et réglementaires en vigueur.

- Faire des formations sur les ressources humaines selon le SMI. recrutement, qualification, habilitation, sauvegarde du savoir-faire, formation &, compétence aussi sur les moyens logistique : équipements, métrologie, infrastructures, installations maintenance, parc roulant, transit et gestion des stocks, plan d'actions de mise à niveau du processus log.
- Faire des études environnementales, selon ISO 14001 :2015, Étude de dangers selon OHSAS 18001 :2007, Plan d'actions de mise à niveau du Processus LOG.

7. Réalisation des activités opérationnelles

La SARL SOFICLEF doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. Elle doit établir et maintenir des procédures pour la revue des demandes, des appels d'offres ou des contrats. Aussi doit avoir une (des) Informations

documentées pour la sélection et l'achat des services et fournitures qu'il utilise et qui ont des incidences sur la qualité des produits ou services.

La SARL SOFICLEF doit avoir une information documentée pour traiter les réclamations provenant des clients ou d'autres parties. Aussi doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. ces conditions doivent comprendre, selon le cas :

- Maîtrise de la planification opérationnelle & Planification de la réalisation du produit ;
- Achats ;
- Production et fourniture du service ;
- Libération des produits et services ;
- Maîtrise des éléments de sortie non-conforme.

8. Implantation des exigences : surveillances, mesures, traitements des non conformités, réclamations clients, enregistrements qualité et techniques

Lorsque l'identification des non-conformités ou réclamations Clients suscite des doutes quant à la conformité de la SARL SOFICLEF à ses propres politiques et procédures, la SARL SOFICLEF doit assurer que les secteurs d'activité concernés sont soumis à audit, conformément aux lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, dès que possible.

8.1. Audit interne

La SARL SOFICLEF a :

Former des Auditeurs internes parmi son personnel ; planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un programme d'audit (*selon les lignes directrices de la norme ISO 19011/2011- Audit des systèmes de management*), couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu.

8.2. Revue de direction

La direction de la SARL SOFICLEF doit, à intervalles planifiés, revoir son système de management pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

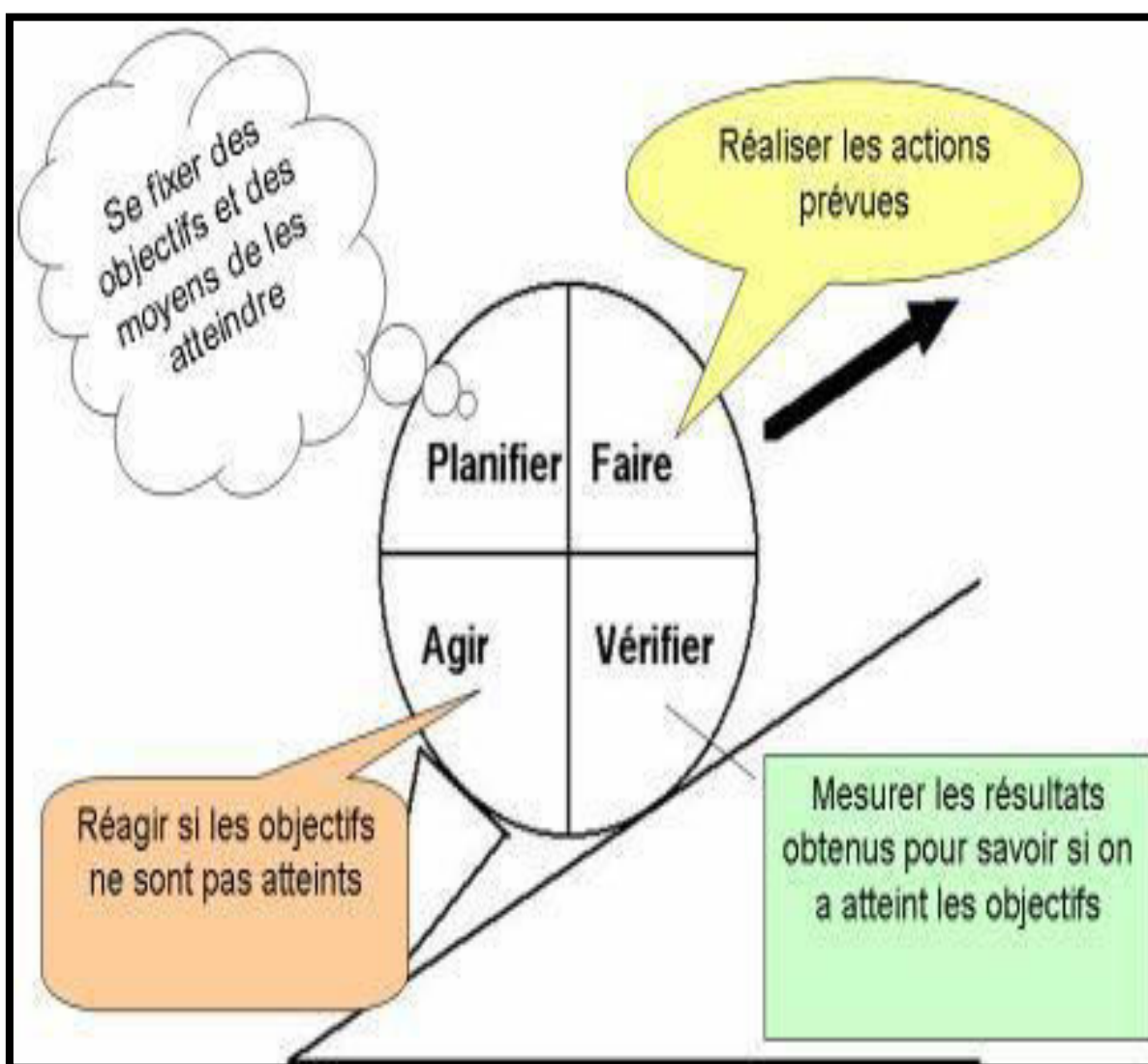
Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management, y compris la politique qualité et les objectifs qualitatifs.

9. Implantation des exigences, revue de direction, audit à blanc de pré-certification du projet smi et assistance lors de la certification

La SARL SOFICLEF doit améliorer en continu l'efficacité de son système de management par l'utilisation de la politique qualité, des objectifs qualité, des résultats d'audit, de l'analyse des données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

Les exigences de la norme ISO 9001:2015 en matière de Revue de Direction, obligent la SARL SOFICLEF à revoir son Système de Management à intervalles planifiés, de façon à évaluer les opportunités d'amélioration, et revoir, si nécessaire, sa politique et les objectifs afférents.

Figure N°07 : Roue de DEMING pour l'entreprise SOFICLEF



Source : Abdel Hamid BENMEBAREK – Consultant École Supérieure de Gestion « *PLAN DIRECTEUR SMI/SARL SOFICLEF Référentiels ISO 9001 & 14001 et OHSAS 18001* »

Section 03 : Le déroulement de l'audit SMI au sien de la Sarl SOFICLEF

Après avoir présenté l'entreprise SOFICLEF et les différentes étapes d'accompagnement de mise en place du SMI, nous allons essayer à travers cette section d'exposer la démarche ainsi que les résultats de la mission d'audit que nous avons menée.

SOFICLEF s'est lancée dans une optique d'amélioration continue, comme le résume son slogan «ملتزمون بالجودة». Or, la littérature confirme que pour maintenir un SMI efficace, il est nécessaire d'effectuer des évaluations périodiques pour le suivre et l'améliorer continuellement.

L'objectif principal de notre mission est d'évaluer l'efficacité du SMI, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs fixés en matière de qualité et l'environnement. D'autres objectifs spécifiques découlent du principal comme :

- Evaluer la conformité du SMQ et SME avec les exigences ISO9001/14001 ;
- Vérifier la satisfaction des exigences internes via les indicateurs mis en place ;
- Vérifier la pertinence des actions préventives et correctives mis en place pour
- L'amélioration continue.

1. Phase de préparation

Notre premier entretien avec le responsable qualité et le responsable HSE, a fait l'objet d'une brève présentation de son département et de ses collaborateurs. De même, les rencontres qui ont suivi, nous ont permis de mieux connaître leurs rôles et les activités qu'ils réalisent dans le fonctionnement du SMI.

Ainsi, à travers ces entretiens et prises de contact, nous avons établi notre plan de travail, détaillé ci-dessous.

1.1. Revue des documents

Au cours de cette étape nous avons effectué la revue des documents suivants

- Manuel Qualité ;
- Manuel des procédures ;
- Les rapports d'audit précédents ;
- Rapport d'audit de certification SMQ ;
- Référentiel normatifs ISO9001 et ISO 14001 ;
- Plusieurs documents relatifs à l'environnement (*aspects, impacts, gestion de déchet...*).

1.2. Préparation de plan d'audit (voir ANNEXE n°03)

Notre plan de travail détaillé ci-dessous, nous a permis d'avoir l'accord de l'audité pour mener la mission, faire une présentation de nos objectifs, Étant donné que notre audit s'inscrit dans un cadre de suivi-amélioration du SMI de SOFICLEF, en concertation avec le responsable Qualité et le responsable HSE, nous avons défini les processus et les activités à auditer en utilisant les écarts tiré lors de la certification SMQ ISO9001/2015 et le référentiels ISO14001/205 pour SME.

- Quand : (date et heure) Notre mission se déroulera sur une partie de la durée de notre stage, du 02 Juillet2018 au 31 Septembre 2018 ;
- Quel thème du référentiel : chapitre- article :
- Quoi : quel service, quelle département, processus ;
- Par qui : membre de l'équipe d'audit ;
- Qui : principaux interlocuteur de l'audit.

1.3. Préparation des documents de travail

La préparation des documents comprennent :

- Le plan d'audit (voir annexe n°03) ;
- Questionnaire ou check liste⁴ (présenté dans le tableau ci-après).
- **Questionnaire d'audit ou check liste par rapport au SMQ**

En consultant rapport d'audit de certification et avec concertation avec le responsable qualité nous avons décidé de faire un audit de surveillance c'est-à-dire un questionnaire concernant les écarts tiré lors de l'audit de certification (*point essentiel et les point d'attention*).

⁴Check-list ou questionnaire de contrôle interne : est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme de travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible.

Chapitre de la norme Iso9001/2015	Structure à auditer	Question
4.2.	Responsable du SMQ	-avez-vous identifié les parties intéressés ? -quelle sont vos parties intéressé ? -avez-vous déterminé les exigences relatives a ces partie intéressée ?
4.4	Responsable SMQ	-avez-vous déterminé les processus nécessaire pour le management qualité ? -quelle sont ? -avez- vous organisé des fiches d'identité pour chaque processus ? -déterminer vous les ressources et les moyens nécessaires pour le bon fonctionnement de ces processus ?
5.1.1	Responsable SMQ	-pour la bonne prise de décision avez-vous déterminéun conseil de direction ?
6.3	Responsable SMQ	-avez-vous déterminé une procédure concernant les informations documentées ? -comment vous organisez vos informations documentée relative a chaque un des processus ? -votre SMQ inclut-il des informations documentée exigée par la norme et celle que vous jugée nécessaire ?
7.1.5	Production	-utilisez-vous des équipements de mesures ? -comment vérifier vous si vos équipement sont bien mesure d'autre façon étalonner vous vos équipements ? -avez-vous tracés objectifs annuels ? -comment réaliser vous ces objectifs quelle sont les moyens utilisé ?
7.2.3	Ressources humaines	-comment déterminez-vous le besoin en formation ? -avez-vous une procédure de formation ? -avez-vous des fiches de poste ? -les fiches de poste sont conformes aux exigences ? -comment évaluer vous les compétences acquises lors des formations ?
8.4	Responsable SMQ	-l'entreprise réalise tels les achats ? -comment sélectionner vous les fournisseurs ? -avez-vous fixé des critères d'évaluation de vos fournisseurs ? -faite-vous l'externalisation des produits ? -comment contrôler-vous la qualité des produits ?
8.6	Commerciale	-lors de la libération des produits vous-concevrez les informations documentées ? -a ce que vous planifier des actions pour traiter les éléments non-conformes ?
9.1.2	Commerciale	-comment assurer-vous l'écoute et la satisfaction client ?
9.1.2	Commerciale	-avez-vous des méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse, et d'évaluation, pour assurer la validité des résultats de votre processus ?

Source : Réaliser par nos soins.

▪ **Questionnaire ou check-list par rapport au SME**

En consultant avec le responsable du SME (*responsable HSE*) les différentes procédures concernant l'environnement et après avoir le référentiel ISO14001 :2015 nous avons réalisé les questions suivantes et avec le peu de temps que j'ai eu et pour la charge des emplois nous avons réalisé le questionnaire qu'avec le responsable SME :

Chapitre de la norme Iso9001/2015	Structure a audité	Question
4.1	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Le domaine de certification de votre SME est-il défini et documentée ? - Une documentation qui réponde aux exigences de la norme ISO14001 :2015 ? - Avez-vous une bonne gestion des déchets ? - Avez-vous tracé les objectifs pour le bon fonctionnement de l'entreprise ? - C'est objectifs sont réalisé ?
4.3	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous gérer les aspects et impacts environnementaux ? - Existe-il des textes normatifs et réglementaires pour le respect des obligations de conformité ?
5.2	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il une politique SME ?
7.2	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous des formations pour le personnel pour la norme ISO14001 :2015 ? - Avez-vous fait des sensibilisations concernant SME pour le SME,
8.1	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer-vous des actions afin d'éliminer des problématique qui peuvent déranger les voisinages ? - Est-ce que vous avez une station d'épuration ?
9.1	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Vos revues de direction sont-elle planifier à des intervalles réguliers ? - Etablissez-vous des enregistrements apportant la preuve du bon fonctionnement du SME et sa conformité aux exigences ? - Existe-il une procédure documentée assurant l'identification, la protection, la conservation des enregistrements ?
9.2		
10.1	Responsable SME	<ul style="list-style-type: none"> - Une procédure de maîtrise des non-conformités réelles et potentielles est-elle rédigée ? - Une procédure de surveillances et de mesure des activités pouvant impacter l'environnement significatif est-elle rédigée ?

Source : Réaliser par nos soins.

2. Phase de réalisation

Cette phase commence par une réunion d'ouverture qui marque le début de nos travaux d'audit. Compte tenu de la spécificité de notre mission qui rentre dans le cadre d'un stage pratique de fin de formation, on s'est procédé, avec une présentation de notre démarche du travail pour chaque service concerné par notre mission.

On abordera au cours de cette section, les points suivants :

- Présentation du plan d'audit ;
- Production des constatations d'audit ;
- Préparation des conclusions d'audit ;
- Conduite d'une réunion de clôture.

2.1. Mener l'audit suivant le plan d'audit

Une fois la réunion d'ouverture achevée, nous avons entamés notre travail sur le terrain. Cette étape est matérialisée par la réalisation d'interviews avec les responsables de structure désignés dans le plan d'audit (voir annexe 02)

Le questionnaire a été préparé dans un document intitulé « check-list » et les interviews, les visites des lieux et la prise de notes ont été effectuée au fur et à mesure du déroulement du stage.

2.2. Production des constatations

Après avoir préparé la check-list c'est le moment de passer au compte rendus et aussi tenant compte des résultats d'appréciation au cours des visite et des interviews, voir l'évaluation des informations collectées par rapport aux critères d'audit (*exigences des normes ISO9001/2015-ISO14001/2015*). Nous avons élaborée une série de constatations que nous présentons dans le tableau ci-dessous :

▪ **Constatation par rapport à la check-list de la norme ISO9001 :2015 :**

Chapitre de la norme et structure auditer	Réponse	Observations
4.2 Responsable SMQ	oui	- L'entreprise à identifier les différentes parties intéressé et ils ont déterminé les exigences relatives (nous avons vérifié la liste des partie intéressé justifier et signe par le responsable SMQ 29/03/2018) en site quelle que une : fournisseur, voisinage, banque, les actionnaires...
4.4 Responsable SMQ	Oui	- L'entreprise à identifier les différents processus (nous avons vérifié la cartographie des processus SMQ Réalisé le 15/08 /2017) ont site quelle que un : amélioration... - L'entreprise à déterminer tous les moyens et ressources dont le SMQ a besoins (nous avons vérifié les plans d'action)
5.1.1 Responsable SMQ	OUI	- l'entreprise dispose d'un conseil de direction
6.3 Responsable SMQ	Oui	- l'entreprise dispose d'une procédure concernant les informations - l'entreprise organise les informations documentée relative au processus à travers des procédures mise à jour (application sur laquelle tt les processus travail ALFRESCO)
7.1.5 Production	Oui	- oui l'entreprise utilise les équipements de mesure qu'elle utilise dans le processus de la production (balance, pied à coulisse...) - l'entreprise a récemment été certifiée par l'organisme ACRIDITER ALGERRAC le 15/07/2018 pour l'étalonnage des équipements de mesure (nous avons vérifié le rapport de certification)
7.2.3 Ressources humaines	Oui	- les ressources humaines après avoir consulté et étudié la fiche de poste qui existe bien sur de l'un du personnels ils déterminent le besoins en formation puis ils réaliseront la formation - et après que cette formation est clôturé ils réaliseront les évaluations a chaud (sur place) ou bien des évaluations a froid (après quel que semaine ou quelle que mois)
8.4 Responsable SMQ	OUI	- l'entreprise réalisent les achats après avoir la demande de la clientèle il existe une procédure d'évaluation et de sélection des fournisseurs (existence d'une fiche d'évaluation voir annexe) - l'entreprise externalisent une partie de sa production et elle est contrôler par un contrôleur qualité
8.6 Commerciale	Oui	- l'entreprise conserve les informations documentée (bon de transfert de l'entrepôt de production vers entrepôt centrale) mais par conte cette information documentée n'existe pas pour les produits externalisés.
9.1.2 Commerciale	Oui	- existence d'une procédure mise en place spéciale pour les clients et existe un service pour l'écoute client (recevoir les appels...) - oui l'entreprise réalise des évaluations pour tous les processus de

**Chapitre III : Évaluation du Système de Management Intégré selon une Démarche d'audit
ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF**

		l'entreprise, revue de direction, rapports...
--	--	---

Source : Réaliser par nos soins .

▪ **Constatation par rapport à la check-list pour la norme ISO14001 :2015**

Chapitre de la norme et la structure à auditer	Réponse	Observation
4.1 Responsable SME	Oui	- L'entreprise a bien défini le domaine de certification et il existe une procédure spécialisée pour répondre aux exigences - L'entreprise dispose d'une procédure de gestion des déchets afin d'être efficace aussi elle a planifié des plan d'action pour les objectifs SME. Et ces objectifs sont en cours de réalisations.
4.3 Responsable SME	Oui	- L'entreprise dispose des textes réglementaires et qu'elle respect extrait du journal officiel
5.2 Responsable SME	Oui	- Existe une politique SME mais elle est intégré directement avec celle de la qualité donc en a une politique intégré (qualité-environnement) voir la page 86.
6.1 Responsable SME	oui	- Oui l'entreprise à identifier les aspects (injection d'aluminium, fuite de l'huile, déchet, pollution d'eau, d'aire ...) et aussi ils ont tracé des plan d'action afin de gérer ces différents aspects.
7.2 Responsable SME	Non	- L'entreprise n'a pas encore réalisé des formations pour la norme ISO14001 :2015 et non plus la sensibilisation du personnel.
8.1 Responsable SME	Oui Non	- L'entreprise a fait un grand pat pour éliminer les problèmes qui peuvent impacter le voisinage ils ont planifié des plan d'action pour les éliminer (<i>arrêter la pollution atmosphérique, le bruit...</i>) - L'entreprise ne dispose pas d'une station d'épuration pour nettoyer les eaux usée
9.1 Responsable SME	OUI	- L'entreprise effectue chaque 4mois des revues de directions pour les pilotes des processus afin de savoir à quel niveau sont arrivés les objectifs assigné
9.2 Responsable SME	NON	- L'entreprise ne disposent pas d'une procédure documentée assurant l'identification, la protection, la conservation des enregistrements mais elle est en cours
10.2 Responsable SME	OUI	- L'existence d'une procédure de maîtrise des non-conformités.et d'autre procédures en site quelque une : - Gestion des situations d'urgence, identification des impacts environnement significatif et aussi celle de la surveillance...

Source : Réaliser par nos soins.

2.3. Préparation des conclusions d'audit et la réunion de clôture

L'audit s'est déroulé conformément au plan et par convenance de part et d'autre, dans les bonnes conditions de collaboration et de disponibilité du personnel et des responsables SMQ, SME qui nous ont toujours orienté afin d'identifier d'arriver à faire cette audit qui se termine avec une réunion de clôture avec les responsable SMI dont nous avons exposé les différents constatations tiré lors de cette d'audit.

3. Phase du rapport

À la fin de chaque mission, l'équipe d'audit rédige un « *rapport d'audit* » formalisant ses constats et recommandations. Le projet rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission.

Le rapport doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation. Dans notre cas, nous avons transmis les résultats de notre mission aux responsables des services afin de nos donner leurs avis et/ou leurs accords sur les points soulevés.

3.1. Contexte

- **Date de l'audit :** nous avons effectué l'audit sur une partie de la durée de notre stage, Du 02 Juillet 2018 au 31 Septembre 2018.
- **Périmètre de l'audit :** ensemble du système de management intégré (*système de management Qualité SMQ et système de management environnementale SME*).
- **Objectifs de l'audit :** cet audit se déroule au tour du système management intégré, il portera sur l'ensemble des exigences de la norme *NF EN ISO 9001:2015-10* et vise à contrôler les écarts tiré lors de l'audit de certification et aussi l'ensemble des exigences de la norme *NF EN ISO 14001:2015-10* vise à contrôler les la conformité et l'efficacité du SME mise en place.
- **Auditeurs :** CHOUALI KAMILIA

3.2. Synthèse de l'audit

PROCESSUS AUDITES	DATE DE L'AUDIT
Service Qualité	12 -09-2018
Service HSE	15-09-2018
Ressources humaines	16-09-2018
Production	16-09-2018

**Chapitre III : Évaluation du Système de Management Intégré selon une Démarche d'audit
ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF**

Commerciale	16-09-2018
--------------------	------------

Source : Réaliser par nos soins.

Liste des documents examinés		Audit N° : 01
		Normes : ISO9001/2015 – ISO14001/2015
		DATE : 12-15 et 16-09-2018
Structure Auditée	Chapitre de la norme	Documents examinés Références du document
Services qualité	4.2	- Liste des partie intéressé réalisé le 23-03-2018
	4.4	- Cartographie des processus du 15-08-2017
	6.3	- Procédure concernant les informations documentées du SMQ.
	8.4	- Fiche d'évaluation des fournisseurs (exemple : voir annexe 08)
Processus de production	7.1.5	- Rapport de certification d'étalonnage du 15-07-2018
Ressources humaines	7.2.3	- Fiche de poste du personnel n°DI-XXX(exemple voir annexe 10)
		- Plan de formation
Service commerciale	8.6	- Bon de transfert de la marchandise
	9.1.2	- Fiche d'évaluation de réclamation clients Code : DI-02-VTE (exemple : voir annexe 06)
Service HSE	4.1	- Procédures de gestion des déchets
	5.2	- Politique SME intégré et celle de SMQ 2017 Code : ID-02-DG
	6.1	- Plan d'action (identification des aspects et impacts environnementaux)
	8.1	- Plan d'action réalisé
	9.1	- Revue de direction la dernière du 16/07/2018
	10.2	- Procédures de non-conformité - Gestion des situations d'urgence

Source : réaliser par nos soins.

En conclusion nous tenons à présenter ci-après les principaux points forts soulevés et les points faibles à améliorer :

3.3. Les points forts

- L'entreprise détiennent une image de marque ;
- Le système management intègre a permis à l'entreprise SOFICLEF d'augmenter son chiffre d'affaire à travers ces participation a de maintien reprise a des salon internationaux dont elle conclue différents partenaire ;
- Bonne appréciation des outils du SMI par le management avec une écoute et des échange d'information pertinents avec les parties intéressées ;
- Eliminer tous les écarts tire lors de la certification du SMQ ;
- Une bonne maitrise des non-conformités (étalonnage des équipements de mesure, identifier les parties intéressées et définir les exigences relatives à eux) ;
- La définition claire et précise des taches et responsabilités relevant du personnel pour le SMQ ;
- Une bonne maitrise des aspects et impacts environnementaux (*pollution de l'air /d'hydrocarbure, bruit, fuite de l'huile, déchets, injection d'aluminium*) ;
- La maitrise et surveillance de processus de production et processus achat
- La maitrise et surveillance de processus commerciale et l'écoute client.

3.4. Les points faibles

- Absences d'un manuel environnemental et de différente procédure concernant les informations documentées car l'entreprise est en cours de certification pour le système management environnemental ;
- Insuffisance dans les programmes de formation concernant le système de management environnemental ;
- La sensibilisation du personnel est insuffisante pour le système de management environnemental ;
- Le système d'amélioration continue via la gestion des écarts et non-conformité est timidement utilise. ;
- Manque d'efficacité dans le suivi et la réalisation des objectifs (*indicateur de mesure des objectifs est fiable, revue des objectifs peu respecte*).

3.5. Recommandations et actions d'amélioration

- Accroître les efforts fournis pour améliorer l'efficacité et éventuellement l'efficience du système de management intégré ;
- Mener des réunions et des sensibilisations au sujet des objectifs environnementaux afin d'assurer une meilleure contribution du personnel à leurs atteintes ;
- Mener des contrôles et établir des procédures bien définies et documentées et sur tout pour le système de management environnement ;
- Revoir le circuit de traitement des écarts et non-conformité.

Conclusion

À travers notre mission d'audit effectuée au sien de la SARL SOFICLEF, nous avons constaté que le SMI est globalement conforme aux exigences des normes ISO9001/2015-ISO14001/2015 et une grande partie des dispositions et les plans d'action planifiés sont respectés ce qui a valu à l'entreprise le renouvellement de sa certification ISO9001/2015 et aussi pour sa certification ISO14001/2015.

Nous marquons ainsi que la mise en place du SMI a permis à SOFICLEF de s'organiser sur le volet interne qu'à l'externe envers sa clientèle, ce qui justifie son évolution continue sur le marché algérien et les accords stratégiques signés avec un leader mondial dans le domaine d'électroportatif « *BLACK & DIKERS* ». Aussi augmentation de son chiffre d'affaire à travers ces participations à maintes reprises à des salons internationaux dont elle conclue différents partenariats.

Cependant, reste toujours une marge de progression et de maturité que l'entreprise doit assurer à son système de management pour faire face à un environnement de plus en plus rude et concurrentiel.

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

Pour survivre au sein d'un environnement mondialisée, il revient à chaque organisme de développer une « conscience responsable », de communiquer avec l'extérieur, d'écouter les clients, de s'adapter aux exigences de l'environnement, de faire évoluer ses activités pour survivre économiquement et contribuer à un développement durable.

Dans la durée, tout organisme est concerné par l'intégration de nouvelles exigences en adaptant ses activités ainsi que son fonctionnement dans le cadre d'un système de management qui réunit tous les acteurs de l'organisme.

Par ailleurs, l'obtention de la certification, selon les référentiels ISO9001 :2015-ISO14001 :2015, procurera à l'entreprise la dimension internationale par un retour aux standards internationaux en matière de management.

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

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'audit du système de management de intégré est l'outil qui mesure l'efficacité de l'entreprise et qui participe ainsi à garantir sa pérennité, c'est-à-dire identifier les écarts par rapport à des référentiels donné en termes de qualité et d'environnement. Il est également une activité d'auto-évaluation régulière de l'efficacité d'un système de management intégré.

Comme nous avons eu l'occasion de le voir à travers notre étude, en particulier l'étude du cas de la *SARL SOFICLEF*, la mise en place du système de management intégré qui a aboutit, à la certification, celle-ci doit être suivie et évaluée rigoureusement afin d'avoir un effet positif sur l'entreprise, et dont l'outil principale est l'audit.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'audit du système de management intégré (*SMI*) est l'outil qui mesure l'efficacité de l'entreprise et qui participe ainsi à garantir sa pérennité, c'est-à-dire identifier les écarts par rapport à un référentiel donné en termes de qualité et l'environnement. Il est également une activité d'auto-évaluation régulière de

l'efficacité d'un système de management intégré suivant une démarche d'audit du système management selon ISO19011 :2011.

Ainsi, au cours de notre étude au sien de la *SARL SOFICLEF* Nous avons pu vérifier nos hypothèses et conclure que l'évaluation des systèmes de management jouit une importance particulière dans l'organisation de l'entreprise et le travail dans de meilleures conditions ce qui a permis son évolution dans le marché algérien et ces objectifs sur les marchés internationaux les marché internationaux.

Les résultats que nous somme parvenus après la réalisation de cette audit sont les suivants :

- Le SMI à pour objectif d'un enrichissement des méthodes et une optimisation des moyens ;
- Le SMI globalement est conforme aux exigences des référentiels de management ISO9001 :2015-ISO14001 :2015 ;
- SMI à permetts à *SOFICLEF* de s'organiser sur le volet interne qu'à l'externe envers sa clientèle et ces parties intéressés ;
- L'Evolution de l'entreprise sur le marché algérien (le leader dans la quincaillerie). Aussi augmentation de son chiffre d'affaire a travers ces participation a maintienne reprise a des salons internationaux dont elle conclue différents partenaire.

Enfin, L'audit du système management intégré est l'outil qui mesure l'efficacité de l'entreprise et qui participe a garantir sa pérennité, c'est pour cela que chaque organisme lui revient de développé une conscience responsable avec l'extérieur, Ecouter les clients de s'adapter aux exigences de l'environnement, de faire évoluer ces activité pour survivre économiquement et contribuer a un développement durable

Bibliographie

Ouvrages

- F.BERNARD, G.JEAN-MARC, F.BINNIFET, « Construire un système de mangement intégré ».
- B.COESTTER, M.STEPHAN « Economie de la qualité », Edition la découverte, paris, 2004.
- CROGUENNEC.B, DUPERRIEZ.F, SEGOT.J « La Qualité, du produits au système ISO 9001, 9004 et modèles d'excellence : origines, retours d'expérience et perspectives » édition AFNOR, 2010.
- EDDY B, JACQUES N, MARIANNE F « mise en place d'un système de management environnementale », fondation universitaire Luxembourg, décembre 2000.
- FLORENCE G.G, « Bâtir un système intégré qualité/ sécurité/ environnement », édition d'organisation Avril, 2006.
- FROMAN B, GEY J-M et BONNIFET F, « Qualité-Sécurité-Environnement construire un système de Management intégré », Edition AFNOR, 2015.
- GONZALEZ C, « Démarche QSE et motivation aux travaux » éditions AFNOR, 2015.
- JONQUIERES M, JORAS M, « l'audit une même démarche intelligente pour tous » Préface de IDLENS J, édition EMS management et société, 2015.
- PIERRE S, « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission d'audit», édition DUNOD, Paris, 2005
- PINET. C, « 10 clés pour réussir sa certification QSE », AFNOR, août 2009.

- RENARD.J, «Le rapport d’audit est le support de communication sur lequel sont consignés les résultats de la mission d’audit ».
- RENARD. J, «Théorie et pratique de l’audit interne», édition d’organisations EYROLLES, 8ème édition, 2010.
- SOLANGE.F, « système intégré de management (qualité sécurité environnement)», édition AFNOR, 2006.
- VILLALONGA. C, « l’audit qualité interne », édition DUNOD, 2010.

Thèse et mémoires

- AROUN.K, BOUZID.S, «La mise en place d’un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement), Cas de l’entreprise portuaire de Bejaia (EPB) » Mémoire master, 2013.
- AREHAB S, « perspective et modalité de mise en place d’un système de management de qualité au milieu hospitalier » Mémoire de Magister, 2015.
- FELFOUL S, « Essai d’analyse de la certification ISO 14001 et son impact sur la compétitivité des entreprises en Algérie : cas de l’Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) » Mémoire Magister, 2013.
- JADID K, « Le management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/ ISO 14001/ISO 27001 », mémoire d’intelligence méthodologique 2015.
- SAVADOGO.K, « élaboration d’une démarche intégrée qualité-sécurité-environnement pour PME et GIE ECOSAN » master professionnelle en management des risque industriel et environnemental, 2008.
- SERGE.FORTIN B.A.A. « Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services, Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée », Mémoire master Présenté a L’université Du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de La maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, Juin 1996.

- TOURE. A, « Audit du système de management de la qualité de la loterie nationale SENEGALAISE (LONASE) » mémoire master professionnelle en audit et contrôle de gestion, octobre 2015.

Guides et Documents

- NF EN ISO 14001 « système de mangement environnemental, exigences et ligne directrices pour son utilisation», 2015.
- NF EN norme international ISO 14050, « système de management environnemental vocabulaire», deuxième édition, 2002.
- NF EN ISO 9000, « système de management qualité-principe essentiels et vocabulaire», 2015.
- Norme international ISO19011», (F) 2^{eme} édition, « lignes directrices pour l’audit du système de management »15/11/2011.
- NF EN ISO9001 « système de management qualité, exigences et lignes directrices pour son utilisation», 2015.

Webo-graphie

- [http://212.43.237.181./normalisation/Fiche.aspx?chapitre_id=2&fiche_id=15.](http://212.43.237.181./normalisation/Fiche.aspx?chapitre_id=2&fiche_id=15)
- <http://pmeqse.blogspot.com/> consulter le 04/10 :2018.
- www.pqb.fr.
- www.afnor.org
- www.soficlef.com.

Liste des tableaux

N ^o du Tableaux	Intitulés	Page
Tableau 01	Présentation des principes du SMQ	17
Tableau 02	Présentation des exigences de la norme ISO9001 :2015	21
Tableau 03	Présentation des exigences de la norme ISO14001 :2015	29
Tableaux 04	Les principales nuance entre le système de management qualité et environnement	33
Tableaux 05	Comparaison des champs d'application et des objectifs des diagnostics qualité et environnement	37
Tableau 06	Les différents types d'audit du système management	47
Tableau 07	Présentation des exigences de la norme d'audit du système management ISO19011 :2011.	49
Tableau 08	Tableaux d'implication de chefs de services dans les différentes étapes d'audit.	52
Tableaux 09	check-list pour le système de management Qualité	83
Tableaux 10	check-list pour le système de management environnement	84
Tableaux 11	constatation par rapport à la check-list de la norme ISO9001 :2015	86
Tableaux 12	constatation par rapport a la check-list de la norme ISO14001 :2015	87
Tableaux 11	Synthèse de l'audit	88
Tableaux 12	Les documents examinés dans la SARL SOFICLEF	89

Liste des figures

N° de la figure	L'intitulé	Page
Figure 01	Présentation du principe PDCA de DEMING	08
Figure 02	Présentation de l'intégration des principes de management	10
Figure 03	Présentation des exigences de la norme ISO9001 :2015	19
Figure 04	Historique de la norme du système de management environnementale	25
Figure 05	Présentation des exigences de la norme ISO14001 :2015	28
Figure 06	La pyramide documentaire du système management	41
Figure 07	Roue de Deming de l'entreprise SOFICLEF	80

Liste des schémas

N° des schémas	L'intitule	Page
Schémas 01	Les conditions de réussite du système de management intégré	14
Schémas 02	Présentation générale du processus depuis le recueil d'information jusqu'à la conclusion d'audit	58
Schémas 03	Le processus de certification du système de management	62

Liste des annexes

N° des annexes	Intitulés	Page
Annexe 01	Questionnaire de prise de connaissance du service HSE	01
Annexe 02	Organigramme de la Sarl SOFICLEF	04
Annexe 03	Plan d'audit de la Sarl SOFICLEF	05
Annexe 04	Etat de documents SMQ au 31/05/2018	07
Annexe 05	Fiche d'amélioration	08
Annexe 06	Fiche d'écart d'un audit interne qualité de la Sarl SOFICLEF	09
Annexe 07	Procédure évaluation de la satisfaction client	11
Annexe 08	Evaluation fournisseurs	13
Annexe 09	Registre des audits internes qualité de la Sarl SOFICLEF	14
Annexe 10	Fiche de poste	15

Annexe n °01

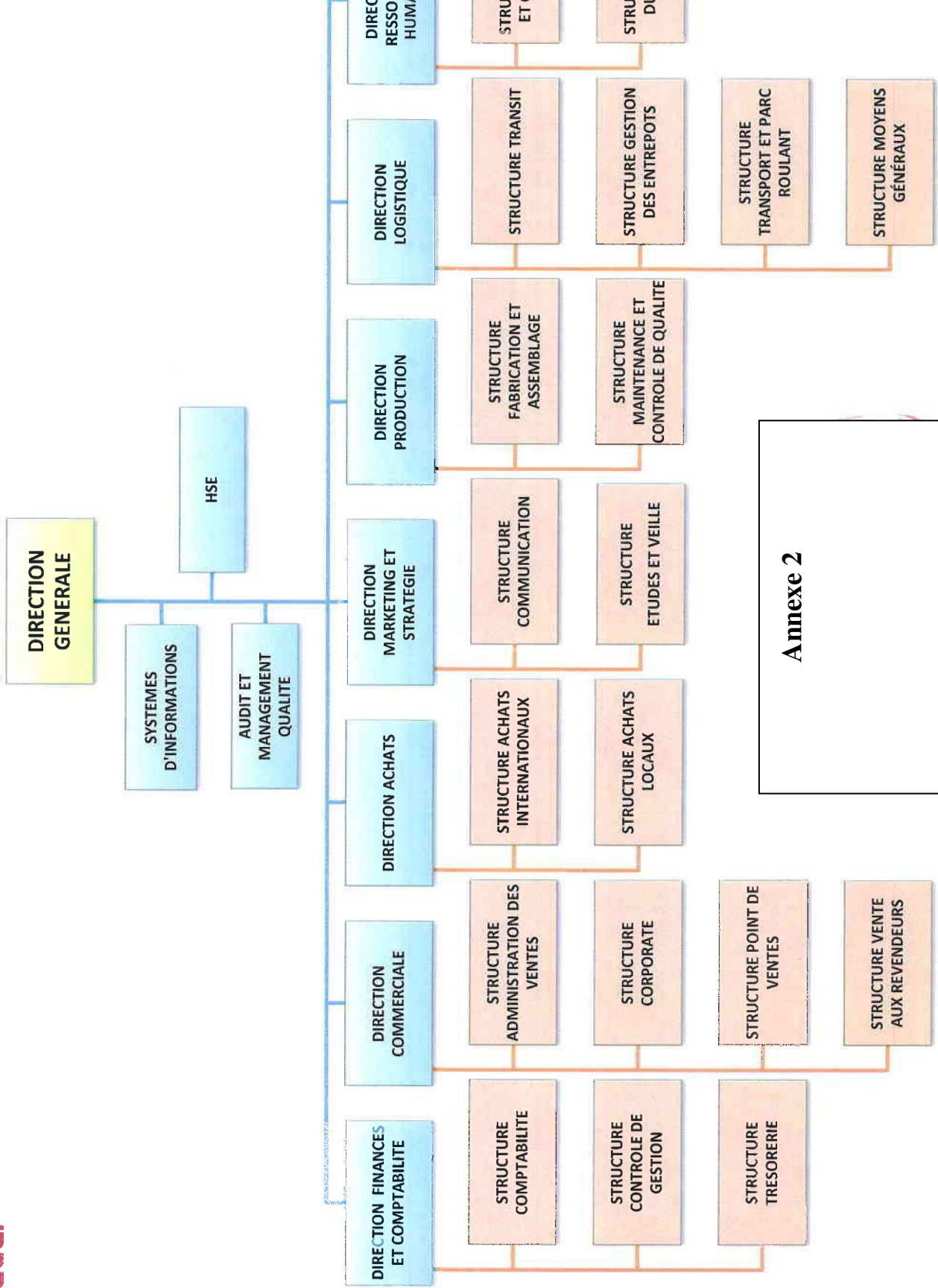
Questionnaire de prise de connaissance

Avec le service HSE de la SARL SOFICLEF

Questions	Constats	Observations
Quels sont les services composant le département HSE (hygiène, sécurité, environnement) ?	Non	Le service HSE de l'entreprise ce n'est un département et il est lié directement à la direction générale.
Quelle est le nombre d'effectif de HSE ? Comment sont-ils répartis ?	Oui	Le service est composé de 17 employés à leur tête le responsable HSE, et un superviseur et 15 agents de sécurité Ce service est divisé en deux structure, la première est celle de qualité, la seconde est celle de prévention (intervention et environnement)
Les liens hiérarchiques sont-ils connus par tous ?	oui	L'organigramme ce trouve dans tt les services.
Existe-il un système d'information ? Le quel ?	Oui	Logiciel ERP
Les moyens informatiques sont-ils disponibles ?	Oui	Plusieurs outils
Existe-il un système informatique qui veille sur le bon fonctionnement de ce système	oui	Caméra, téléviseur, ordinateur...

Assure-il la maintenance et la mise à jour de la sécurité ?	oui	Elle est assurée par la structure SI
Existe-il un manuel de procédure de travail concernant HSE ? Est-il détaillé et compréhensif ?	non	-
Quels sont les problèmes passés ou encourus concernant l'acte de HSE ?	Non	-
Avez-vous une cartographie des risques, une liste ?	oui	Il existe une cartographie réalisée par l'entreprise
Est-ce qu'il existe une procédure d'identification des dangers ?	oui	Existe au niveau du service HSE
Est-ce qu'il existe une procédure permettant d'identifier et accéder aux exigences légales et réglementaires ? Si, oui : Est-ce qu'elle indique ; - Type d'exigence - Source d'information - Qui l'applique	oui	Veille réglementaire doit être respectée par l'entreprise
Est-ce que vous avez une procédure de communication en externe notamment des demandes externes ?	Non	-
Existe-il un plan d'urgence pour le SMS et ST et SME ?	oui	Existe au niveau du service HSE
Comment évaluez-vous l'efficacité de vos actions concernant la sécurité et santé au travail et	oui	L'évaluation se fait par rapport aux objectifs tracés, aux plans d'action

l'environnement ?		
Est-ce qu'il ya une fiche d'accidents incidents et rapport d'enquête ?	Non	-



Annexe 2

Annexe 03

	PLAN D'AUDIT DE LA SARL SOFICLEF.	Processus audité : « ressources humaines »
		N° de l'audit : N°01

1. Objectifs :

L'objectif à atteindre, dans le cadre de la campagne des Audits Internes, est la vérification de mise en œuvre des actions arrêtées dans le cadre du Système Management Intégré, à savoir :

- Vérifier l'application des documents Qualité Environnement implantés au sein du processus ;
- Déterminer la capacité du processus à satisfaire les objectives qualités et Environnement prescrits ;
- Vérifier la conformité de l'implantation des exigences SMI au sein des Processus de la SARL SOFICLEF.

2. Méthode de l'audit : Interaction humaine, questionnaire de contrôle interne ou check-list sur site & à distance.

3. Équipe d'audit

Responsable d'audit : CHOUALI KAMILIA

Documents de référence

- référentiels ISO 9001 :2015 - ISO 14001:2015
- Version la plus à jour des documents SMI de la SARL SOFICLEF.

4. Date et le lieu où l'audit doit être effectué

- Date : 16/09/2018
- Le lieu où l'audit a été effectué : Sur les lieux du Processus.

5. Listes de vérifications utilisées

- Référentiels ISO 9001 :2015 - ISO 14001:2015

6. Exigences en matière de confidentialité

- Les auditeurs sont tenus à la confidentialité du déroulement de l'audit.
- Le rapport d'audit sera remis au RSMI.

7. Diffusion du rapport

- RSMI de la SARL SOFICLEF.

8. Horaires**Date : 16/09/2018**

Heures	Activités	Participants
09h00 à 09h 30	Réunion d'ouverture	Pilote & personnel du processus + Auditeur
09h30 à 11h30	Entretien d'audit	Pilote & Personnel du Processus
11h30 à 11h45	Préparation réunion clôture	Auditeur
11h45 à 12h30	Réunion de clôture	Pilote & personnel du processus+ auditeur

Responsable d'audit : CHOUALI KAMILIA

Le :

Annexe N°04

Etat de documents SMQ au 31/05/2018

Processus	code	identification du document	version
Amélioration	ID-01-AML	Information documentée processus amélioration	3
Amélioration	ID-02-AML-	Revue de Direction	1
Amélioration	ID-03-AML	Gestion des audits interne qualité	1
Amélioration	DI-01-AML	Maitrise des documents du système management qualité	4
Amélioration	DI-02-AML	Revue de Processus	1
Amélioration	DI-03-AML	Gestion des écarts	2
Amélioration	DI-04-AML	veille normatives, juridique et crèglementaire	1

Annexe N°05

	FICHE D'AMÉLIORATION	Direction générale
---	-----------------------------	-------------------------------

SECTION 1-IDENTIFICATION DE L'ECART (Si nécessaire utiliser le verso ou un document en annexe).

Nb : Transmettre la fiche d'Amélioration au Pilote Processus concerné ou au Pilotes de rattachement.
 Informer ou faire copie de la fiche au Responsable Qualité(RSMQ).

SECTION 2- BIEN FONDÉ DE L'ECART

Pilote Processus concerné par l'Ecart	
Nom Pilote :	Bien-fondé de l'Ecart ? Oui ou Non (renseigner le Motif du rejet)
visa :	Interactions avec autres Processus du SMQ ? Oui ou Non Désigner le responsable de traitement :

SECTION 3-TRAITEMENT DE L'ECART

Responsable de traitement :	Date et signature :
Plan d'action : ((Si nécessaire utiliser le verso ou un document en annexe).	
Validation : Pilote Processus concerné ou RSMQ+ Pilotes de Processus :	

SECTION 4-LEVÉE DE L'ECART :

pilote de processus concerné :	Commentaire sur la levée de l'Ecart et de l'efficacité des actions réalisées : <ul style="list-style-type: none"> • Ecart : Non levée, retour à la section 3 • Ecart : Levé Oui
Date et Signature :	Commentaire sur l'efficacité des actions réalisées ?

SECTION5- SOLDE DE L'ECART :

RSMQ :	Commentaire sur l'efficacité des actions réalisées et des actions préventives :
---------------	--

Annexe N°06

	FICHE D'ECART D'UN AUDIT INTERNE QUALITE DE LA SARL SOFICLEF.	Processus audité :
		N° Audit :
		N° Fiche :


AUDITEUR	Lieu(x) de l'audit :	Mettre une (X)	
	Ecart aux dispositions de la norme ISO :	Critique	
	Paragraphe (s) de la norme :	Non critique	
	Constat(s) :		
	Conséquence avérée ou risque induit :		
	Auditeur :	Date :	Signature :

AUDITE	Accord sur l'écart relevé :			
	Commentaires :	Mettre une (X)		
		Oui		
		Non		
	Responsable du Pilote audité :	Date :	Signature :	
	Action(s) corrective (s) décidée (s) :			
Délais (s) d'application :				
Responsable du Pilote audité :	Date :	Signature :		

AUDITEUR	Pertinence des action(s) et délai(s) d'application décidés :			
	Commentaires :	Mettre une (X)		
		Oui		
		Non		
	Auditeur:	Date :	Signature :	
	Vérification de la mise en œuvre et de l'efficacité d'Action (s) et délai (s) d'application décidés:	Vérification documentaire	Satisfaisante	
		Non Satisfaisante		
	Demande de vérification sur site	Oui		
		Non		
Auditeur :	Date :	Signature :		

Vérification de la mise en œuvre et de l'efficacité sur site		
Commentaires éventuels: Cf : nouvelle fiche d'écart N° :	Ecart Mettre une (X)	
	Soldé	
	Non soldé	
Auditeur :	Date :	Signature :

Annexe 07

	PROCESSUS VENTES	Version 02
	PROCÉDURE ÉVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENT
		Code: DI-02-VTE

Annexe N°07

1-Guide d'entretien semi-directif de l'évaluation ponctuelle

Qualification des commerciaux :

1. Comment avez-vous trouvé l'agent commercial que nous avons mis à votre disposition ? en termes de :

- Ecoute & Compréhension de votre requête

- Très Bon 4
- Bon 3
- Plutôt bon 2
- Mauvais 1

- Conseil & Orientation

- Très Bon 4
- Bon 3
- Plutôt bon 2
- Mauvais 1

- Réactivité commerciale

- Très convenable 4
- Convenable 3
- Plutôt convenable 2
- Pas du tout convenable 1

Analyse de la solution

2. D'une manière globale, la prestation offerte correspond-t-elle à vos attentes ?

- Parfaitement 3
- Plus ou moins 2
- Pas du tout. 1

Indicateur CSAT

3. Suite à votre expérience d'achat, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis de la prestation globale de l'entreprise :

- Très satisfait 5
- Satisfait 4
- Plutôt satisfait 3
- Plutôt pas satisfait 2
- Pas du tout satisfait 1

02) Questionnaire de l'évaluation périodique

Entreprise : Sarl SOFICLEF Adresse : 03, Rue Rabah Teldja, Zone d'activité 35 270 Si-Mustapha, W. Boumerdes – Algérie Tél : +213 (0) 560 24 64 04 Site Web : www.soficlef.com Email : ecoute-client@soficlef.com	Nom de l'Enquêteur : Secteur : Visa :
---	---

في إطار مخطط الجودة الذي ترمي إليه شركة صوفيكلاف، نتشرف بتقديم الاستجواب التالي وذلك من أجل معرفة آرائكم، اقتراحاتكم واحتياجاتكم لذلك نرجو منكم تخصيص بعض الوقت للإجابة على الأسئلة المطروحة في هذا الاستجواب.

معلومات الزبون:

	<input type="text"/>	الاسم التجاري: cial:
Nom du répondant :	<input type="text"/>	اسم المجيب:
Fonction du répondant :	<input type="text"/>	وظيفة المجيب:
	<input type="text"/>	رقم الهاتف: Tel
	<input type="text"/>	البريد الإلكتروني: il:


1. ما هو ترتيبكم لهذه المعايير حسب أهميتها عند الشراء (من 1 إلى 5): Importance de ces critères lors de l'achat

- السعر (Le prix)
- الجودة (La qualité)
- خدمات ما بعد البيع (Service après-vente)
- وفرة المنتج (Disponibilité produit)
- امتيازات الدفع (Modalités et délais de paiement)

2. ما هو رأيكم فيما يلي: (Votre avis concernant les propositions ci-dessous)

- صوفيكلاف تضمن منتجات ذات جودة جيدة بأحسن سعر (Bon rapport qualité /prix)
- نعم نوعا ما لا
- مجموعة منتجات صوفيكلاف موجهة لاستعمال المختصين وعامة الناس (Usage particulier/professionnel)
- نعم نوعا ما
- يوجد طلب كبير على علامة صوفيكلاف من طرف الزبائن (Forte demande sur les produits SOFICLEF)
- نعم لا

صوفيكلاف تمتلك سمعة جيدة في الأسواق (Marque bien réputée sur la marché)

	PROCESSUS VENTES	Version 02
	PROCÉDURE ÉVALUATION DE LA
	SATISFACTION CLIENT	Code: DI-02-VTE

نعم نوعا ما لا

صوفيكلاف توفر نوعية خدمات جيدة (خدمة زبائن وخدمة ما بعد البيع) (Bonne qualité de service)

نعم نوعا ما لا

3. حسب تجربتكم ما هي من بين فئات المنتجات التالية التي تصنفونها من أحسن المنتجات؟ (Meilleurs produits SOFICLEF)

- Quincaillerie (الخردوات)
- Electroportatif (الأجهزة و المعدات الكهربائية)
- Outillage à main et accessoires (المعدات اليدوية)

4. ما هي المنتجات التي ترغبون في ان تسوقها علامة صوفيكلاف (Eventuels produits à commercialiser)

.....

5. هل عرض شركة صوفيكلاف يناسب متطلباتكم؟ L'offre SOFICLEF correspond-elle à vos attentes ?

تماما نوعا ما

6. هل قمتم من قبل بتوصية أحد ما بشراء منتجات صوفيكلاف؟ (Recommandation du produit SOFICLEF)

نعم لا

- ما هي مميزات علامة صوفيكلاف التي استخدمتموها لإقناعه؟ (Eléments mis en évidence)

.....

7. هل تنوون التعامل مع شركة صوفيكلاف في السنوات القادمة؟ Comptez-vous faire encore appel à notre entreprise?

نعم

- لماذا؟ (Pourquoi)

.....

8. ملاحظات اخرى؟ Suggestions & Recommendations

.....

Annexe n°08

Evaluation fournisseurs

Date:

Evalueur:

1. Identification				
Raison Sociale				
Adresse				
Contacts	Nom	Luke		Nom
	Poste Occupé			Poste Occupé
	Tél			Tél
	E-mail			E-mail
Activité	Type		1-Fabricant	2- Trader
	Mode de paiement		1- RD /2- LC à l'expédition /3- LC à la commande /4- Autres	
	DAS			
	Expérience (Nbr d'années)			
	Certification			
Performances	Nbr Clients en Algérie			
			N-2	N-1
	Chiffre d'affaires			N
	Nbr Employés			
	Capacité de production (Nbr TC)			
2.Evaluation				
Notation	Critère	Coeff	Note / 10	Cotation
	Type	1	0	0
	Expérience	4	0	0
	Qualité des produits	5	0	0
	Constance de la qualité	3	0	0
	Service QC	2	0	0
	Concurrence de cout	5	0	0
	Mode de paiement	4	0	0
	Politique de Garantie	3	0	0
	Respect délais de livraisons	4	0	0
	Certifications	2	0	0
	Capacité de production	2	0	0
	Absence de non-conformités (Erreurs des expéditions)	5	0	0
		40	0	0
3.Sélection				
Résultat	Respect délais de livraisons	0		
	Absence de non-conformités (Erreurs des expéditions)	0		
	Qualité des produits	0		
	Note	0		

Annexe n°10

	SARL SOFICLEF	Code :	
	Fiche de Poste Archiviste		Version :
<p>Structure:Moyens Généraux Processus :Moyens Généraux</p> <p>Responsable hiérarchique : Responsable moyens généraux</p> <p>Subordonnés : Néant</p> <p>Relations fonctionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internes : avec toutes les structures de la société - Externes : avec organismes et institutions en accord avec la hiérarchie <p>Missions :</p> <p>-Collecter, trier et classer les documents archives selon la réglementation en vigueur et les mettre à la disposition des demandeurs, pour une utilisation et une conservation adéquate des documents archives de la société.</p> <p>Taches Permanentes/occasionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir les documents à archiver des différentes structures ; - Examiner les documents et déterminer leur nature ; - Trier, répertorier, codifier et classer les documents dans des boites d'archives, armoires et rayonnages pour permettre un archivage adéquat ; - Gérer tous les mouvements d'entrée, de sortie et de réintégration des documents et archives ; - Organiser les dossiers archivistiques, les classer et les ranger selon des critères de classification (par direction, filière, ordre chronologique...) afin d'en faciliter le repérage et l'accès ; - Organiser le traitement de l'information : analyser, classer, indexer dans un système manuel (fiches d'identification, étiquettes d'archivage...) et informatiser pour faciliter la recherche et la consultation. - Administrer les opérations de mise à disposition et de consultation des archives, par les structures utilisatrices (imprimé de demande de consultation, fiches de réception, bons de remise, registres, etc.....) ; - Repérer et identifier les demandes et les besoins des utilisateurs, les conseiller et les orienter en leur communiquant les informations qui leur semblent pertinentes ; - Rechercher, sélectionner et traiter, après analyse des besoins, des informations quel qu'en soit le support ; 			

	SARL SOFICLEF	Code :	
	Fiche de Poste		
	Archiviste	Page 2/3	Version :
<ul style="list-style-type: none"> - Préserver le fonds documentaire en assurant les bonnes conditions de conservation des archives (humidité, température.....) ; - Mettre en œuvre toute mesure susceptible d'améliorer les activités Moyens Généraux ; - Recueillir et exploiter en permanence l'ensemble des informations liées au processus MGX- Exécuter toute tâche demandée par la hiérarchie en référence à l'activité ; - Assurer en cas de nécessité, à titre de remplacement les postes de même niveau de qualification ou de qualification immédiatement inférieur ; - Respecter le code d'éthique professionnel ; - Respecter et exécuter les règles et procédures H.S.E. <p>Responsabilités professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter la réglementation - Respecter la qualité et délais - Respecter la fiabilité des données - Respecter la confidentialité des informations - respecter l'application des procédures de gestion <p>Exigences du poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation de base : Licence Archivistique - Formation complémentaire : dans le domaine d'activité - Expérience : 2années dans l'activité <p>Aptitudes physiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne constitution physique - Indemne de toutes maladies contagieuses <p>Position de travail : Assis, debout</p> <p>Rythme de travail : de jour</p> <p>Travail le week-end et jours fériés : exceptionnel</p> <p>Tâches répétitives : oui</p>			

	SARL SOFICLEF	Code :	
	Fiche de Poste Archiviste	Page 3/3	Version :
Moyens utilisés :			
Matériel et outillage	Appareils et équipements	Produits et consommables	
Bureau, chaises, table, armoire	Micro, téléphone de bureau, climatiseur	Produits et fournitures de bureau,	
Evaluation des risques industriels :			
Risques de sécurité industrielle : Néant			
Exposition aux risques chimiques (substances) : Néant			
Mesures de prévention et protection : vêtements de travail et moyens de protection individuels et collectifs, circulation et plan d'urgence disponibles,			
Formation préalable de sécurité : OUI (lutte incendie, premiers secours, attestation d'aptitude)			
Procédure d'urgence à suivre : OUI N° de la procédure en fonction de l'urgence			

Visa du Responsable de Structure Mr Date	Visa du DRH Mr Date	Visa du DG Mr Date
---	--	---

Table des matières

Thème : Evaluation Des Systèmes De Management Intégrée Par Une Démarche D'audit Selon Les Exigences De La Normes 19011

Plan	Page
Remerciement	
Dédicace	
Introduction	01
Chapitre I :	04
CADRE THEORIQUE DU SYST2ME DE MANAGEMENT INTEGRE (QUALITE- ENVIRONNEMENT) ISO 9001/2015-ISO14001/2015	
Introduction	04
Section 1 : système de management intégré (<i>fondement théorique</i>)	05
1. Historique du SMI	05
1.1. Du contrôle au système de management	05
1.2. Naissance des normes iso	06
1.3. Le système de management intégré	06
2. Définition du SMI et processus d'intégration	07
2.1. définition du système mangement intégrée	07
2.2. le PDCA comme principe du management intégré	08
2.3. processus d'intégration	09
2.3.1 intérêt de mise place d'un système de management intégrée	10
2.3.2. les enjeux du système de management intégré	11
2.3.3. les différences et analogies entres les systèmes	12
3. Condition de réussite d'un système d'intégration	13
3.1. l'engagement de la direction	13
3.2. la sensibilisation des acteurs	13
3.3. la nécessité de temps	14
3.4. la volonté et la persévérance	14
3.5. l'intégration en fonction des besoins	14
Section 2 : présentation du référentiel du système management qualité ISO9001/ 2015	15
1. Définition du système de management de qualité	15

1.1. Evolution du concept SMQ	16
1.2. Les principes du SMQ	16
1.3. Les objectifs du SMQ	18
2. Les exigences du SMQ ISO 9001/2015.	18
3. Les avantages et enjeux du référentiel ISO9001/2015.	23
3.1. Les avantages d'ISO9001/2015.	23
3.2. Les enjeux d'ISO9001/2015.	23
Section 3 : présentation du référentiel de management environnemental ISO14001/2015.	25
1. Historique du référentiel de management environnemental	25
1.1. Définition des concepts liés au SME	26
1.2. Aspect environnementaux et impacts environnementaux	26
1.3. Objectifs du SME	27
2. Le référentiel du SME ISO14001/2015.	27
3. Les avantages et enjeux du SME	31
3.1. Les avantages du SME	31
3.2. Les enjeux du SME.	32
Conclusion	34
Chapitre II : La démarche de mise en place d'un système de management intégré et de l'audit selon la norme ISO19011/2011.	35
Introduction	35
Section 1 : Les Phases de mise en place d'un système de management intégré au sien d'une entreprise	36
1. Diagnostic initial et états des lieux	36
1.1. Diagnostic qualité	36
1.2. L'analyse environnementale	37
2. Le choix d'une politique de management et type d'intégration	37
2.1. Politique management	38
2.2. Type d'intégration	38
3. Planification et choix d'un référentiel de management	39
3.1. Pour la qualité	39
3.2. Pour l'environnement	39
4. Mise en œuvre et fonctionnement du système.	39
5. Système documentaire	40
6. L'organisation de l'entreprise	41
6.1. organisation des responsabilités	42
6.2. organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement	42

6.3. organisation des moyens	42
6.4. organisation de la communication	42
7. Les revues de direction	43
7.1.L'ordre du jour comprendra notamment l'examen	43
8. Maitrise des processus	43
8.1. processus relatifs aux clients	43
8.2. maitrise de la conception	44
8.3. maitrise des achats ou de la sous-traitance	44
8.4. les processus spéciaux	44
9. Surveiller et mesurer les performances (auditer).	44
9.1.Les contrôles	44
9.2.Les inspecteurs sur le site	44
9.3.Les audits internes	45
Section 2 : l'Audit du système management intégré selon une démarche d'ISO19011/2011.	46
1. Les fondements théoriques de l'audit SMI	46
1.1.Le but de l'audit SMI	47
1.2.Les types d'audit SMI	47
2. Le référentiel de l'audit du système de management ISO19011/2011.	48
2.1.Définition de la norme ISO19011/2011	47
2.2. Les exigences de la norme ISO 19011/2011	48
3. Les acteurs de l'audit	52
3.1.La direction	52
3.2. Les chefs de service	52
3.3.Les auditeurs et les audités	53
Section 3 : Les phases fondamentale relatives à l'audit du système de management intégré	54
1. Phase de préparation	54
1.1.La réalisation d'une revue de documents	54
1.2. Préparation du plan d'audit	55
1.3.Répartition des taches	55
1.4.Préparation des documents de travail	55
2. Phase de réalisation	56
2.1. La conduite d'une réunion d'ouverture	56
2.2. Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit	56
2.3. La communication pendant l'audit	56

2.4. Le recueil, vérification des informations	57
2.5. Production des constatations	58
2.6. Préparation des conclusions et la réunion de clôture	58
3. Phase de conclusion	58
3.1. Rédaction et diffusion du rapport d'audit	59
3.2. Clôture de l'audit	59
3.3. Le suivi d'audit	59
4. La certification du SMI, et sont avantages et inconvénient	60
4.1. Définition	60
4.2. Certification du système de management	60
4.3. Avantage et inconvénients de la certification	62
Conclusion	64
Chapitre III : Evaluation des systèmes management intégrée par une démarche d'audit selon les exigences de la norme 19011	65
Introduction	65
Section 1 : Présentation De L'entreprise SOFICLEF	66
1. Informations divers	66
2. Historique de l'entreprise SOFICLEF	66
3. Propriétés de l'entreprise SOFICLEF	68
4. Les activités de l'entreprise SOFICLEF	69
5. Certification de l'entreprise	72
6. L'organigramme de l'entreprise	72
Section 2 : Le Système De Management Intégrée Au Sien De SOCICLEF	73
1. Diagnostic initiale	74
2. Contexte SMI et revue de plan de directeur SMI	75
2.1. Engagement et domaine d'application du système management intégré	75
2.2. La politique qualité	76
3. Implantation des exigences organisationnelles SMI	77
3.1. Architecture du SMI de SOFICLEF	77
4. Exigences environnementales, santé, sécurité au travail et déclinaison des objectifs aux processus SMI	77
4.1. Préparation des formations sur la norme ISO14001 :2015	77
5. Système documentaire du SMI	78
6. Implantation des exigences ressources humaines, infrastructures et conditions ambiantes.	78
7. Réalisation des activités opérationnelles	78
8. Implantation des exigences : surveillances, mesures, traitements des non conformités, réclamations clients, enregistrements qualité et techniques	79

8.1.Audit interne	79
8.2.Revue de direction	79
9. Implantation des exigences : revue de direction, audit a blanc de pré certification du projet SMI et assistance lors de la certification	79
Section 3 : Evaluer Le Système De Management Intégrée Selon 19011	81
1. Phase de préparation	81
1.1. Revue de documents	81
1.2. Préparation de plan d’audit	82
1.3. Préparation des documents de travail	82
2. Phase de réalisation	85
2.1. Mener l’audit suivant le plan d’audit	85
2.2. Production des constatations	85
2.3. Préparation des conclusions d’audit et la réunion de clôture	88
3. Phase de conclusion	88
3.1. contexte	88
3.2. Synthèse de l’audit	88
3.3. Les points forts	90
3.4. Les points faibles	90
3.5. Les recommandations	91
Conclusion	92
Bibliographie	
Table des matières	
Liste des Abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des figures	
Liste des Annexes	
Annexes	

Résume :

La démarche de certification d'un Système de Management Intégrée est un moyen pour l'organisation de faire-valoir la conformité à la norme sur un site particulier.

La certification Qualité Sécurité Environnement permet à tout organisme de formaliser la mise en place d'un Système de Management intégré (SMI) basé sur 2 référentiels ou plus : L'[ISO 9001](#) : basé sur une approche processus, il place la satisfaction client au cœur de l'organisation, L'[ISO 14001](#) permet de maîtriser l'impact de vos activités sur l'environnement, de prévenir les incidents en réduisant les risques.

Tous ces référentiels sont compatibles et comprennent des exigences communes, Leur combinaison permet une vision globale de votre entreprise grâce à la mise en place d'un processus d'ensemble cohérent et orienté vers l'amélioration continue.

Une certification, qui se traduit par la délivrance d'un certificat, est une attestation d'évaluation de la conformité du SM mis en place par l'organisation. Cette évaluation est réalisée tous les ans lors d'un audit de surveillance selon la norme ISO19011 son but est de vérifier si les entreprises respects et applique les exigences des référentiels planter a leurs niveaux.

Notre étude porte initialement sur la définition des aspects relatifs au système de management intégré, les référentiels du Système de Management à savoir Qualité et Environnement, en mettant l'accent sur l'audit du système de management selon la norme ISO19011 :2011.

Mots clé : Système De Management Intégré, Système De Management Qualité, Système De Management Environnemental, Audit Du Système Management, Certification Les Normes ISO.

ملخص

تعد عملية إصدار الشهادات لنظام الإدارة المتكامل طريقة تمكن المنظمة من تأكيد الالتزام بالمعيار على موقع معين. تسمح شهادة (الجودة بيئة سلامة) لأي منظمة بإضفاء الطابع الرسمي على تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة (SMI) بناءً على نظامين مرجعيين أو أكثر ISO 9001: على نهج العملية، فهي تضع رضا العملاء في قلب المنظمة، تتيح ISO 14001 التحكم في تأثير أنشطتك على البيئة، لمنع الحوادث عن طريق تقليل المخاطر جميع هذه المراجع متوافقة ومتوافقة مع المتطلبات المشتركة، حيث يوفر مزيجها رؤية عالمية لنشاطك التجاري من خلال تنفيذ عملية شاملة متماسكة موجهة نحو التحسين المستمر لشهادة التي ينتج عنها إصدار شهادة، هي شهادة لتقييم المطابقة لمرض التصلب العصبي المتعدد التي وضعتها المنظمة. يتم إجراء هذا التقييم كل عام أثناء التدقيق في المراقبة وفقاً لمعيار ISO 19011، والغرض منه هو التحقق مما إذا كانت الشركات تحترم وتطبق متطلبات المعايير المرجعية دولي.

تركز دراستنا في البداية على تعريف الجوانب المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، الأنظمة المرجعية لنظام الإدارة وهي الجودة والبيئة، التركيز على مراجعة نظام الإدارة وفقاً لـ ISO19011/2011.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكاملة، نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، تدقيق نظام الإدارة، شهادة معايير ISO.