

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES**



**Mémoire de fin d'études**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management stratégique**

**Sujet**

**La contribution du management de la qualité dans le  
Développement Durable de l'entreprise :  
Cas : Entreprise Nationale des Industries Electroménager  
(ENIEM)**

*Présenté par :*

- Mlle AGOUMIMELCHA Meriem
- Mlle AZZOUZ Hanane

*Dirigé par :*

**MERRATI Amirouche**

*Devant le jury:*

- Président : MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO
- Examineur: SAIDANI Zahir, MAA, UMMTO
- Encadrant : MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

**Année universitaire 2023/2024**

## **Remerciements**

Nous remercions tout d'abord Dieu, qui nous a donné le courage, la patience et la persistance durant toutes ces longues années d'études et nous avoir guidées jusqu'à la réalisation et la finalisation de ce mémoire.

On souhaite adresser toute notre gratitude et nos remerciements en premier lieu à notre encadrant, **Mr MEZIAINI**, qui a été très patient, gentil et serviable disponible et présent tout au long de notre recherche, merci pour tous ses conseils, aides et temps. , mais surtout qui nous a fait confiance pour réaliser ce travail.

On remercie vivement les membres de jury qui ont bien voulu nous faire l'honneur d'examiner ce mémoire et de l'enrichir par leur contribution et leur évaluation

Nous voudrions encore remercier infiniment **Mr MERRATI Amirouche**, notre encadrant à l'ENIEM qui n'a pas cessé de nous aider et de nous fournir tous les documents nécessaires pour notre recherche, et qui a toujours eu le temps pour nous.

Enfin, On tient à formuler notre gratitude et notre profonde reconnaissance à nos familles et nos chers parents, à nos amis (es) qui nous ont soutenus jusqu'au bout, nous tenons à remercier chaque personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **Dédicaces**

*Ce travail qui est le fruit de nos efforts, aujourd'hui qu'il est terminé, j'aimerais le dédier aux plus chères personnes qui ont tellement d'importance pour moi.*

*A mes parents, qui sont la source de mon inspiration, de mon courage, à ceux qui je dois l'amour et la reconnaissance, et qui m'ont donné la vie symbole de la sagesse.*

*A mes sœurs : **Assirem, Karima, Cylia, Lina et Melina***

*A mes oncles et mes tantes.*

*A tous mes ami (e)s et camarades ; **Ryma, Melissa, Nadir**, qui m'ont soutenu*

*A mon binôme **Meriem** a avec qui j'ai partagé les bons moments ainsi que les dures épreuves.*

*Et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur.*

**HANANE AZZOUZ**

## **Dédicace**

**À la mémoire de mon père, dont l'absence se fait sentir chaque jour, mais dont l'amour et les enseignements continuent de me guider.**

**À ma mère, pilier de force et source inépuisable d'amour, pour son soutien indéfectible et ses sacrifices.**

**À mes sœurs bien-aimées, Ouahiba, Zahia, Zineb et Khadidja, pour leur complicité, leur affection et leur présence constante. À leur époux Salim Mohamed Ismail et Salah**

**À mes frères Aziz, Yacine, Younes et Halim, pour leur protection, leur soutien et nos moments de partage.**

**À ma belle-sœur Sandy, pour son amitié et sa gentillesse.**

**À mes adorables nièces Maya, Kenza, Aya et Hadjer, et mes chers neveux Vasser, Abdeldjalil, Abderahman, Zidane, Sohieb, Gaya, Yahia, Anes, Ouayes et Zakaria qui illuminent ma vie de leur innocence et de leur joie.**

**Et à mon petit Noé, trésor de mon cœur, source intarissable de bonheur et d'amour.**

**À mes amies précieuses, ma meilleure amie et ma moitié Anais, Et à Thiziri, Anissa, Dyhia et Kenza, pour leur amitié sincère, leur soutien et nos moments de complicité.**

**A B. Sicheem pour sa présence, son affection et son amour.**

**Et à Hanane, mon binôme et ma copine, pour sa collaboration précieuse, son soutien indispensable et notre amitié enrichissante tout au long de ce parcours académique.**

**Ce mémoire est le fruit de votre amour, de votre soutien et de vos encouragements. À vous tous, ma famille et mes amis, je dédie ce travail avec tout mon amour et ma gratitude**

**Meeghie**

## *Liste des abréviations et symboles*

**AFNOR** : Association Française de Normalisation.

**ISO** : International Organization for Standardisation.

**CE** : Communauté Européenne.

**CEI** : Commission Électrique International.

**UIT** : Union Internationale des Télécommunications.

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

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

**MQ** : Management de la Qualité.

**SME** : Systèmes de Management Environnemental.

**ODD** : Objectifs du Développement Durable.

**HACCP** : Hasard Analysis Critical Control Point.

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

**HLS** : High Level Structure.

**SMF** : Système de Management Financier.

**PSCA** : Plan Do Check Act.

**RH** : Ressources Humaines.

**DD** : Développement Durable.

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique.

**FMI** : Fond Monétaire International.

**ONU** : Organisation des Nations Unies.

**FEM** : Fond d'Environnement Mondiale.

**RSE** : Responsabilité Sociale Environnementale.

**RD** : Recherche et Développement.

**OMC** : Organisation Mondiale de Commerce.

**APE** : Agence de Protection de l'Environnement.

**ENIEM** : Entreprises Nationales de l'Industrie Électroménager.

**SONELEC** : Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Électrique.

**UPT** : Unités Prestation Technique.

**UC** : Unité Commerciale.

**SAV** : Service Après-Vente.

**MDA** : Milliards Dinars Algérien.

**PDTS** : Produits.

**CA** : Chiffre D'Affaires.

**NHT**: Nombre d'Heures Travaillées.

**NJP** : Nombre de Journées Perdues.

**ATAA** : Accident de Travail Avec Arrêt.

**ATSA** : Accident de Travail Sans Arrêt.

**TF** : Taux de Fréquence=  $ATAA * 1000000 / NHT$ .

**TG**: Taux de Gravité =  $JP * 1000 / NHT$ .

**EPI** : Equipement de Protection Individuel.

**TM** : Technique de Manutention.

**TT**: Technique de Travail.

## *Liste des figures*

| <b>N°</b>        | <b>Titre</b>  | <b>Page</b> |
|------------------|---|-------------|
| <b>Figure 01</b> | Qualité contrôle final  | <b>09</b>   |
| <b>Figure 02</b> | Qualité control intégré                                       | <b>11</b>   |
| <b>Figure 03</b> | Exemple du diagramme de concentration de défaut               | <b>14</b>   |
| <b>Figure 04</b> | Exemple de l'histogramme                                      | <b>15</b>   |
| <b>Figure 05</b> | Analyse des causes des arrêts sur une machine                 | <b>15</b>   |
| <b>Figure 06</b> | Diagramme en arrêt poisson                                    | <b>16</b>   |
| <b>Figure 07</b> | La carte de contrôle  | <b>17</b>   |
| <b>Figure 08</b> | Diagramme de corrélation                                      | <b>18</b>   |
| <b>Figure 09</b> | Le logo de la norme internationale ISO                        | <b>23</b>   |
| <b>Figure 10</b> | L'émergence du concept du Développement Durable               | <b>74</b>   |
| <b>Figure 11</b> | Les dimensions du Développement Durable                       | <b>80</b>   |
| <b>Figure 12</b> | Les objectifs du Développement Durable                        | <b>87</b>   |
| <b>Figure 13</b> | Le logo de l'ENIEM  | <b>100</b>  |
| <b>Figure 14</b> | Organigramme de l'unité commerciale                           | <b>105</b>  |
| <b>Figure 15</b> | Organigramme de l'ENIEM                                       | <b>110</b>  |
| <b>Figure 16</b> | Evolution des agents formés                                   | <b>113</b>  |
| <b>Figure 17</b> | Evolution de chiffres d'affaires                              | <b>129</b>  |
| <b>Figure 18</b> | Evolution de la démarche qualité au sein de l'ENIEM           | <b>142</b>  |
| <b>Figure 19</b> | Engagement de l'ENIEM dans la démarche environnementale       | <b>143</b>  |
| <b>Figure 20</b> | Organigramme de la structure qualité environnement de l'ENIEM | <b>144</b>  |

### *Liste des tableaux*

| <b>N°</b>         | <b>Titre</b>   | <b>Page</b> |
|-------------------|--|-------------|
| <b>Tableau 01</b> | Quelques définitions de la qualité   | <b>07</b>   |
| <b>Tableau 02</b> | Exemple des feuilles de relevés  | <b>13</b>   |
| <b>Tableau 03</b> | Les différentes perceptions de la performance  | <b>57</b>   |
| <b>Tableau 04</b> | Quelques définitions de la performance globale   | <b>58</b>   |
| <b>Tableau 05</b> | Les attentes des parties prenantes envers les entreprises                                    | <b>92</b>   |
| <b>Tableau 06</b> | Evolution des agents formés de l'ENIEM   | <b>112</b>  |
| <b>Tableau 07</b> | Evolution de l'effectif de l'ENIEM   | <b>113</b>  |
| <b>Tableau 08</b> | Evolution de la formation  | <b>113</b>  |
| <b>Tableau 09</b> | Répartition des accidents de travail selon les éléments matériels                            | <b>122</b>  |
| <b>Tableau 10</b> | Statistiques ENTREPRISE 2023   | <b>123</b>  |
| <b>Tableau 11</b> | Evolution de l'absentéisme   | <b>124</b>  |
| <b>Tableau 12</b> | Les résultats de la satisfaction clients   | <b>125</b>  |
| <b>Tableau 13</b> | Réclamations clients 2023  | <b>127</b>  |
| <b>Tableau 14</b> | Evolution de chiffres d'affaires   | <b>129</b>  |
| <b>Tableau 15</b> | Evolution de budget prévue   | <b>130</b>  |
| <b>Tableau 16</b> | Plan d'action et objectifs de l'ENIEM selon les volets économique, social et environnemental | <b>136</b>  |
| <b>Tableau 17</b> | Enjeux interne et externe SMQ  | <b>145</b>  |
| <b>Tableau 18</b> | Enjeux interne et externe SME  | <b>146</b>  |

## SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

### *Chapitre I : Le système de management de qualité et besoin de performances*

Section 1 : Présentation du concept de la qualité.....06

Section 2 : La normalisation et la certification ISO.....19

Section 3 : La mise en place d'un système de management de la qualité.....36

Section 4 : La performance globale.....56

### *Chapitre II : Le Développement Durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

Section 1 : Esquisse sur le contexte du Développement Durable.....73

Section 2 : La RSE : Une expression du Développement Durable pour l'entreprise.....90

Section 3 : Le Développement Durable en ALGERIE.....98

### *Chapitre III : Le management de la qualité et problématique de développement durable de l'ENIEM*

Section 1 : Présentation de l'ENIEM .....100

Section 2 : Les pratiques de management de la qualité et développement durable de l'ENIEM.....111

Section 3 : Démarche qualité environnement au sein de l'ENIEM.....138

Conclusion générale.....152

Bibliographie

Annexes

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un contexte économique mondial, en constante évolution, les entreprises font face à des défis de plus en plus complexes. La mondialisation, l'intensification de la concurrence et les préoccupations environnementales croissantes obligent les organisations à repenser leurs stratégies et leurs pratiques. Parmi les enjeux majeurs auxquels les entreprises doivent répondre, le développement durable s'impose comme une nécessité incontournable.

Le concept de développement durable, défini pour la première fois dans le rapport Brundtland en 1987, vise à « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »<sup>1</sup> Cette approche implique une vision à long terme et une prise en compte équilibrée des aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la gestion des entreprises. Parallèlement, le management de la qualité s'est imposé comme une discipline essentielle pour assurer la performance et la pérennité des organisations. Comme le souligne LAMB (1995), le management moderne s'appuie de plus en plus sur la qualité comme levier de changement dans les entreprises. Cette tendance fait écho à la prédiction de JURAN (1983) selon laquelle le 21<sup>ème</sup> siècle serait celui de la qualité<sup>2</sup>, succédant au 20<sup>ème</sup> siècle axé sur la productivité. Initialement centré sur la conformité des produits et services aux exigences des clients, le management de la qualité a progressivement évolué vers une approche plus globale, intégrant l'amélioration continue des processus et la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Face à des clients de plus en plus exigeants et aux comportements changeants, les entreprises ont reconnu l'importance cruciale de la certification. Cette dernière est devenue une fonction essentielle, garantissant aux clients, qu'ils soient externes ou internes, la fiabilité et la crédibilité mesurable des produits et services offerts. Face à ce contexte, la certification aux normes ISO s'est imposée comme une réponse pertinente à ce besoin de garantie. Son adoption massive - plus d'un million d'entreprises et d'organismes certifiés ISO 9001 dans plus de 170 pays - témoigne de son importance à l'échelle mondiale.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> AIT OUAHIOUNE M et BELAID D : « IMPACT DE LA DEMARCHE QUALITE/ENVIRONNEMENT SELON LE REFERENTIEL ISO SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE » mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité : management marketing. 2019. P 01

<sup>2</sup> BEN GHODBANE .S, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research, volume book : economic & strategies management of business process (ESMB) , IPCO 2013 , vol2 ,pp 108.112 . Institut supérieur de commerce et de comptabilité de bizerte. Rue sadek El Djaouani 7021 zarzouna bizerte Tunisie P 01.

<sup>3</sup> Les normes les plus connues, Pourquoi ISO 9001 Disponible en ligne sur <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 02/02/2024. a 18h

Les normes ISO 9000, en particulier, fournissent un cadre de référence pour les systèmes de management de la qualité. Elles constituent un ensemble de pratiques managériales visant à conduire les entreprises vers l'efficacité et l'efficience. Ces normes sont conçues pour répondre aux exigences de performance et améliorer la performance organisationnelle globale, offrant ainsi aux entreprises un outil précieux pour s'adapter aux défis du marché contemporain.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises algériennes, tant publiques que privées, ont adopté des démarches qualité et environnement conformes aux normes ISO. Cette évolution vise à améliorer leur compétitivité, leur performance environnementale et leur accès aux marchés internationaux exigeants. Ce mouvement vers la certification ISO reflète les récentes mutations de l'économie algérienne vers plus d'ouverture et de libéralisation, ainsi qu'une volonté d'intégrer les principes du développement durable.

Cependant, cette transition écologique soulève des défis importants en Algérie. L'absence d'une définition claire du développement durable dans le contexte algérien et le manque de sensibilisation des dirigeants à son importance cruciale freinent sa mise en œuvre effective. De plus, dans une société marquée par un fort paternalisme politique, le citoyen peine à trouver les moyens de participer à cette évolution écologique sans un soutien significatif de l'État en termes d'environnement économique et social favorable.

Ainsi, malgré des initiatives prometteuses, la réalisation d'un véritable développement durable en Algérie nécessite une approche plus globale et intégrée, impliquant tous les acteurs de la société. Cette approche devra concilier les impératifs de croissance économique, les exigences de qualité et de performance, et les principes du développement durable, tout en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

L'intégration du concept de Développement Durable l'entreprise entraîne une transformation profonde de ses fondements opérationnels. Cette évolution ne se limite pas à une simple modification des objectifs ; elle engendre une refonte complète de la stratégie d'entreprise, de ses modes de communication, et plus largement, de sa culture organisationnelle.

Il est important de souligner la relation symbiotique qui existe entre la qualité et le développement durable. Ces deux domaines, loin d'être distincts, se chevauchent et se renforcent mutuellement. Ils mobilisent les mêmes acteurs, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'au sein de son écosystème externe, et s'appuient sur des normes et des outils d'analyse communs.

La convergence des principes de qualité et de développement durable représente un défi managérial majeur pour les entreprises, nécessitant des outils de mesure innovants et une redéfinition de leur relation avec leur environnement. Cette évolution va au-delà d'une simple adaptation technique ; elle marque un changement de paradigme dans le management d'entreprise. Elle exige une vision holistique et à long terme, capable d'équilibrer performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale, tout en considérant l'impact global de l'entreprise sur sa chaîne de valeur et la société.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'explorer les liens entre le management de la qualité et le DD au sein des entreprises. Plusieurs questions se posent :

- Comment les principes et les outils de management de la qualité peuvent-ils contribuer à la mise en place d'une stratégie de Développement Durable ?
- Comment les normes ISO 9001 et ISO14001 contribuent-elles à l'amélioration des entreprises ?
- Quelles sont les principales perspectives pour améliorer la performance des entreprises grâce à la mise en place d'un système de management de la qualité ?

### **Problématique de recherche**

Le questionnement problématique relatif à notre mémoire est comme suit :

*« Dans quelle mesure et par quels mécanismes le management de la qualité peut-il contribuer efficacement à la mise en œuvre et à l'amélioration des pratiques de développement durable au sein des entreprises ? »*

### **Objectifs de recherche**

Nos recherches effectuées durant ce travail visent à :

- D'abord analyser les principes et pratiques du management de la qualité dans le contexte des entreprises modernes ;
- Ensuite examiner les enjeux et les dimensions du développement durable appliqués au milieu entrepreneurial ;

- Enfin évaluer comment le management de la qualité peut contribuer concrètement à la mise en œuvre et à l'amélioration des stratégies de développement durable au sein des entreprises.

### **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique descriptive et analytique portant sur :

- Le volet théorique ; constituant une revue de littérature relative au management de la qualité et le Développement Durable. Dans ce cadre, nous avons immobilisé un fond documentaire constitué d'ouvrages ; revues ; mémoires ; sites internet, etc.
- Et le volet empirique illustré par une étude de cas à savoir l'ENIEM.

Cette étude qualitative s'appuiera sur trois sources principales de données : des entretiens répétitifs avec les responsables et les ouvriers d'ENIEM pour recueillir des informations qualitatives essentielles, l'exploitation de documents relatifs au système qualité d'ENIEM pour obtenir des données chiffrées, et des observations directes pour appuyer les entretiens et fournir des preuves concrètes. Nous nous concentrerons sur la période à l'an de 2020 jusqu'au 2023, période durant laquelle la plupart des changements significatifs ont été initiés. Cette approche méthodologique nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble complète et détaillée de la situation, en combinant des données qualitatives et quantitatives pour répondre de manière approfondie à notre problématique.

### **Plan de recherche**

Notre travail compte trois chapitres dont le premier porte sur l'implémentation du système de management de la qualité (SMQ) et à son impact sur la performance, quant au deuxième chapitre porte sur le concept du Développement Durable, sa mise en œuvre et sa relation avec le SMQ, en mettant particulièrement l'accent sur le contexte algérien, le troisième chapitre aborde la présentation de l'organisme d'accueil il, sa politique qualité et environnement, les principaux résultats obtenus, ainsi que les effets des actions entreprises, en soulignant les bénéfices de cette démarche.



# ***Chapitre 01 :***

***Le système de management de qualité et  
besoin de performances***

## ***Chapitre 01 : Le système de management de qualité et besoin de performances***

---

La qualité est devenue un élément crucial pour toute entreprise qui aspire à satisfaire toujours plus les clients et à s'adapter au mieux à un environnement qui devient de plus en plus contraignant et complexe. Les premières idées sur la qualité remontent à plusieurs siècles, avec de nombreuses évolutions, allant de la production en série et de la sélection des produits non conformes jusqu'à la maîtrise de l'ensemble du processus de fabrication.

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une concurrence accrue et des exigences clients toujours plus élevées, les organisations sont confrontées à un double défi : assurer la qualité de leurs produits et services tout en améliorant constamment leur performance globale.

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de système de management de la qualité, il est scindé en quatre sections. La première, contient des éléments introductifs aux systèmes de management de la qualité, en abordons du concept "qualité" et ses enjeux dans l'entreprise jusqu'aux outils utilisés pour sa maîtrise et son amélioration. Dans la deuxième section, nous toucherons au domaine de la normalisation et de la certification du système de management de la qualité, afin d'identifier les différents types de normes liées au management de la qualité et de clarifier le processus de certification. Dans la troisième section, nous procéderons à la mise en œuvre des exigences de ces normes en traitant les principales étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une organisation. Dans la quatrième section nous parlons sur la performance globale, ses composantes et ses objectifs ainsi que ses typologies.

### Section 1 : Présentation du concept de la qualité.

Le concept de qualité est très étudié dans le domaine de l'entreprise. Il a même fait l'objet d'une étude approfondie dans le domaine du marketing au cours des vingt dernières années. La qualité constitue un élément clé de la différenciation pour attirer et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. Il s'agit d'une méthode pour accroître la compétitivité et accroître les bénéfices, en particulier dans un contexte où l'innovation est puissante et où les produits sont facilement copiables.<sup>4</sup>

Dans cette section, nous allons entamer dans un premier temps une présentation du concept de la qualité, son évolution ; en seconde lieu ses différents outils qui sont très importantes.

#### 1.1. Définitions de la qualité

La qualité devient de plus en plus essentielle pour toute entreprise, elle englobe à la fois sa performance et sa disponibilité. Elle est devenue un élément crucial pour les sociétés. Nous retrouvons fréquemment le terme "*qualité*" dans le langage courant, avec des significations variées. Il est à préciser que la qualité n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit du degré d'excellence et pour d'autres c'est de la conformité aux exigences.<sup>5</sup>

Voici quelques définitions suggérées par divers organismes, écrivains ou experts en qualité :

L'organisation International de Standardisation ISO définit la qualité comme : *« l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »*.<sup>6</sup>

Aussi, les auteurs de la qualité abordent différemment la notion de qualité, chacun d'eux la définit à sa manière, tels que<sup>7</sup> :

---

<sup>4</sup> AIT-AHMED.H et BENARAB.B, « *L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises* » Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master, université de BEJAIA 2014/2015

<sup>5</sup> MOUGIN. Y, KALIK. M, « *Management stratégique et management de la qualité* », AFNOR, Paris, 2015, P 10.

<sup>6</sup> LAUDOYER.G, « *La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité* », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P. 23

<sup>7</sup> GERD.F et JORG. B, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris 1994, pp17-22

**Tableau 01 : Quelques définitions dz la qualité.**

| <b>Auteurs</b> | <b>Définitions</b>                                      |
|----------------|---|
| JURAN .J       | <i>C'est l'aptitude à l'emploi</i>                      |
| DEMING .E      | <i>La qualité est le degré de satisfaction</i>          |
| ISHIKAWA. K    | <i>La qualité est l'aptitude à satisfaire le client</i> |
| CROSBY. P.B    | <i>La qualité est la conformité aux spécifications</i>  |

*Source* : élaborée par nous même

La qualité peut se définir aussi de différents points de vu, du client, de l'entreprise et de la normalisation.<sup>8</sup>

### **1.1.1 La qualité pour le client**

La satisfaction dépend de la qualité. Son origine réside dans la confrontation entre ce qu'il perçoit (reconnaît) d'un produit ou d'un service et ce qu'il en attend. La satisfaction du client est le résultat de la comparaison entre :

- Ce qu'il souhaite (une qualité souhaitée) : le client souhaite qu'un produit (service) présente un certain nombre de caractéristiques ;
- Et, ce qu'il observe (une qualité perçue) : une fois que le produit (service) est conçu et réalisé, le client observe des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

### **1.1.2 La qualité pour l'entreprise**

La qualité au sein de l'entreprise se réfère à la conformité du produit à des exigences : Dans l'entreprise, la qualité peut être définie par un client comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire des documents qui précisent clairement les caractéristiques du produit lors des différentes étapes de son élaboration.

La qualité demande une collaboration entre les différents départements et services d'une entreprise ; elle demande également que tous les processus soient élaborés et vérifiés afin de garantir leur qualité.

<sup>8</sup> CANARD. F, Management de la Qualité, édition GUALINO, Paris, 2009, P 16.

### **1.1.3 La définition normative de la qualité**

Le terme « *qualité* » pouvant être ambigu, vue sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation, Selon la norme ISO 9000 intitulée « *principes essentiels et vocabulaire* », la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »<sup>9</sup>. Cette définition est suivie d'explication<sup>10</sup> tels que : l'aptitude, les caractéristiques intrinsèques et une interprétation des exigences.

#### **1.1.3.1 L'aptitude**

L'aptitude est plus floue à définir. Peut-être caractérisée par :

- Les performances ;
- La sûreté de fonctionnement ;
- La sécurité ;
- Et, le respect de l'environnement.

#### **1.1.3.2 Des caractéristiques intrinsèques**

La norme ISO 9000 renvoie à la notion de « *caractéristiques intrinsèques* » définies comme des caractéristiques « *d'un produit, d'un processus ou d'un système* ». Le terme « *intrinsèque* » est défini par opposition à « *attribué* » comme « *présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente* »<sup>11</sup>.

#### **1.1.3.3 Une interprétation des exigences**

La norme ISO 9000 définit le terme d'« *exigences* » comme « *des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés* »<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, 15/09/2005, P 7.

<sup>10</sup> DURET. D, PILLET. M, Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> éd, Paris, 2005, P 25.

<sup>11</sup> Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 3<sup>ème</sup> édition, publié en Suisse, 15/09/2005, P 1.

<sup>12</sup> Idem

### 1.2. L'évolution de la qualité

Le concept de qualité a connu une évolution historique, avec son utilisation au fil du temps lié à des événements économiques qui ont profondément transformé son contenu.

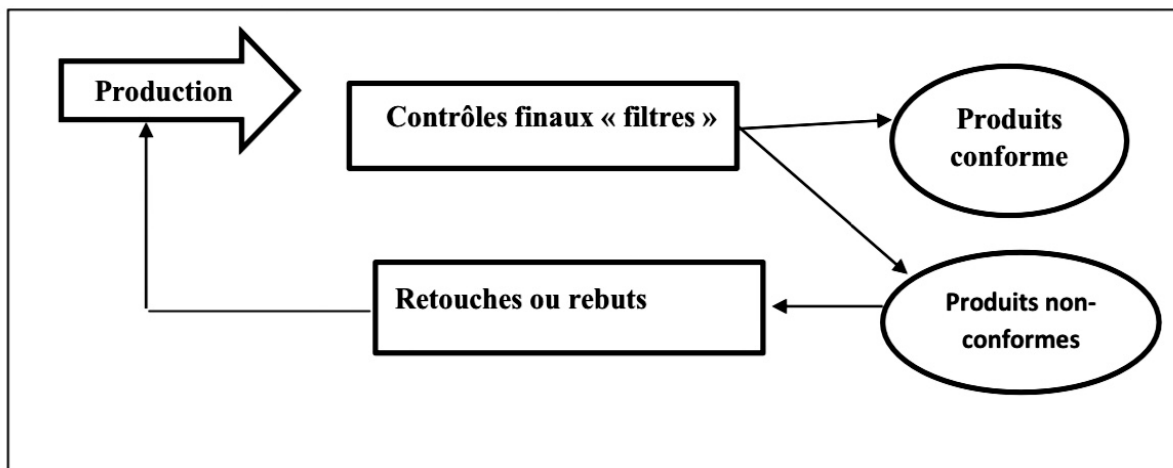
Toutefois, la qualité se transforme en un défi d'organisation et de gestion à part entière avec la multiplication des quantités produites. Le développement de la production en série, initié par la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle, puis les travaux de Taylor du début du XX<sup>e</sup> siècle, ont donné naissance à la qualité.<sup>13</sup>

La qualité a connu des évolutions telles que l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale. Nous expliquerons le sens de chacun dans la partie suivante.

#### 1.2.1 La qualité de l'inspection

À cette époque, F. TAYLOR affirmait que l'inspecteur était responsable de la qualité du travail. En 1911, l'Organisation Scientifique du Travail est créée, et les moyens mis en place pour assurer la qualité ont été basés sur l'inspection unitaire des produits.

**Figure n° 1 : Qualité = contrôle final**



Source : GILLET-GOINARD F et SENO B, 2015, P 15

<sup>13</sup> CANARD. F, « Management de la qualité », éd Lextenso, Paris, 2009, P 178.

Dans cette logique d'inspection, « *la qualité présente la particularité d'être isolée des clients. Elle se mesure dans les ateliers par références aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en termes de productivité* ». <sup>14</sup>

De plus, avec l'intensification de la production à grande échelle, la démarche scientifique de TAYLOR se heurte à un coût de mise en œuvre qui met en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production <sup>15</sup>. En effet, c'est dans ce contexte qu'apparaît la qualité contrôlée.

### 1.2.2 Le contrôle de qualité

La majorité des entreprises appliquent à cette époque les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, dont les principes ont été élaborés et mis en œuvre par Frederick Winslow dans les années 40. Le Taylorisme caractérise par les points suivants :

- La division du travail ;
- Le partage des responsabilités entre les membres de l'entreprise ;
- Le contrôle strict de la production ;
- Et, le choix minutieux des ouvriers.

La naissance de ce mouvement remonte aux États-Unis, et plus précisément à la Western Electric Company. L'objectif de ce modèle est de faire une séparation radicale entre ceux qui pensent et décident et ceux qui exécutent, entre ceux qui produisent et ceux qui contrôlent, car le travail des uns doit être évalué et inspecté par les autres.

Cette méthode de gestion de la qualité fait référence à un contrôle statistique par échantillonnage (la statistique apparaît comme un moyen pour maîtriser la qualité). Ce contrôle se justifie d'abord, pleinement avec le développement de la production en grande série. Dès lors qu'il n'est pas possible de contrôler individuellement toutes les pièces d'une production. Ce contrôle s'explique tout d'abord par l'essor de la production en grande série. Lorsque toutes les pièces d'une production ne peuvent pas être contrôlées individuellement. Le prélèvement d'un échantillon de pièces prélevé au hasard devient indispensable.

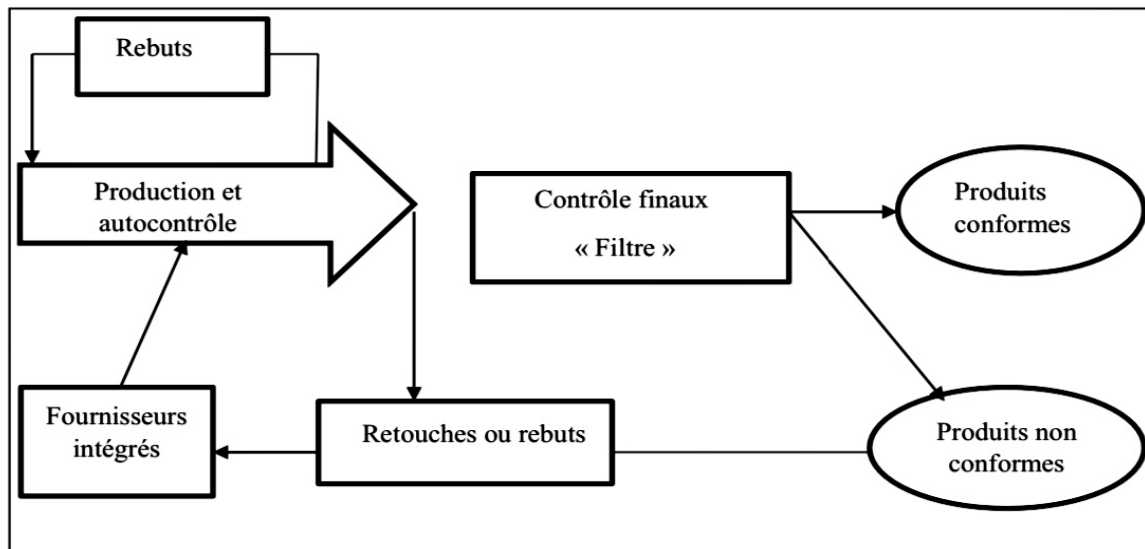
---

<sup>14</sup> WIELL, M. Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001, P.14.

<sup>15</sup> BOUZIDA Z, « *L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes* », université UMMTO, thèse du doctorat, 2018-2019, P 20.

Dans cette situation, la qualité est obtenue grâce à la vérification finale des produits, et les pièces écartées ou reculées doivent être reconstruites ou éliminées.<sup>16</sup>

Figure n° 2 : Qualité = Contrôle intégré



Source : GILLET-GOINARD. F et SENO. B, 2011, P 15.

### 1.2.3 L'assurance de la qualité

Dans les années 1950 et 1960, les exigences inévitables des consommateurs et la complexité de la production ont poussé les entreprises à renoncer à la notion de contrôle pour adopter celle de l'assurance. Le contrôle ne doit pas se limiter à la dernière étape de production, mais doit être effectué à travers tout le processus, depuis la conception jusqu'à la réalisation, afin de garantir une bonne exécution des tâches afin d'obtenir un nombre très limité de pièces défectueuses et un nombre limité de contrôleurs.

Tout au long de la chaîne de production, les professionnels de la qualité apportent leur expertise en se concentrant sur la qualité (des procédés, des produits...). Ils peuvent repérer les problèmes dès qu'ils se manifestent, ce qui permet de les résoudre à moindre coût.

De plus, le concept d'assurance qualité est issu du besoin des clients, qui souhaitent avoir une preuve que la qualité qui serait conçue, réalisée et leur serait livrée répondrait à toutes leurs attentes. C'est dans ce contexte, que la nécessité d'une relation de confiance entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de la fiabilité du produit.

<sup>16</sup> BOUZIDA. Z, Op-Cit, P 21.

### **1.2.4 La qualité totale**

Pour les japonais la qualité totale signifie « *la qualité produite tous ensemble* ». Elle se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients de l'entreprise et ses partenaires. Cette qualité réputée totale est le produit de tous et partout dans l'entreprise ; ainsi, on y trouve : le marketing qui la spécifie, la recherche et développement qui la conçoit.<sup>17</sup>

À partir des années 1970, le concept de « *qualité totale* » s'impose, il traduit le total quality control (TQC), ou la notion japonaise de company wide quality control (CWQC). C'est aussi à cette époque que Crosby.P.H introduit la démarche « *zéro défaut* ». Si les Japonais ont appliqué le CWQC (Company Wide Quality Control) dès la fin des années 1960, les grandes sociétés américaines n'ont pratiqué le TQC qu'au début des années 1980. Ce retard s'explique par la différence de la conception de la finalité de l'entreprise au Japon et aux Etats-Unis. Pour les Japonais, est une communauté humaine dont le premier objectif est de servir l'homme en répondant à ses besoins et à ses attentes. Alors que pour les Américains, l'entreprise est une entité économique dont le but est d'optimiser le profit. Les firmes américaines privilégient ainsi la rentabilité financière à court terme. A l'opposé, les firmes japonaises pensent leur stratégie dans le long terme.<sup>18</sup>

### **1.3. Les outils statistiques de management de la qualité**

Les outils que nous exposons ci-dessous sont principalement développés par les Japonais. Ils sont simples et efficaces, surtout lorsqu'il s'agit de résoudre de petites difficultés de production. Les résultats de leur application au sein des entreprises japonaises ont été positifs. Exceptionnels, mais leur acquisition dans le reste du monde se fait à un rythme plus ou moins rapide en fonction des pays.

En Algérie, nous commençons à les acquérir avec cette nouvelle vague de certification ISO de nos entreprises.

---

<sup>17</sup> COTE M., HAFSI T., « Le management d'aujourd'hui », Economica, 2000, P. 107.

<sup>18</sup> AIT GHERBI L et AHMIM, Dj, « *Le Système de Management de la Qualité fondé sur la Responsabilité Sociale des Entreprise* » mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de fin d'étude, 2019-2020, P 10.

## Chapitre 01 : Le système de management de qualité et besoin de performances

Nous citons quelques outils de la qualité : La feuille de relevés, le diagramme de concentration des défauts, l'histogramme, le diagramme de Pareto, le diagramme en arête de poisson, la carte de contrôle, le diagramme de correction.

### 1.3.1 La feuille de relevés

Toute action d'amélioration doit être engagée sur des données –si possible-chiffrées. Cela permet de raisonner sur des faits objectifs et non des impressions. La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuille de relevés peuvent être conçus à partir des critères de conception suivant :

- La facilité du relevé pour l'opérateur ;
- La facilité de lecture des relevés ;
- Et, la facilité d'archivage

**Tableau N° 2 : Exemple des feuilles de relevés.**

|                                       |                          |            |
|---------------------------------------|--------------------------|------------|
| Type de circuit : X22c64              |                          | Date       |
| Numéro du lot : 22604                 |                          | Atelier    |
| Taille de l'échantillon : 1025 cartes |                          | Contrôleur |
| Type de défauts                       | Nombre de non-conformité |            |
| Test pointes                          |                          | 7          |
| Test fonctionnel                      |                          | 18         |
| Défaut soudure                        |                          | 5          |
| Autres                                |                          | 4          |
| Total                                 |                          | 34         |

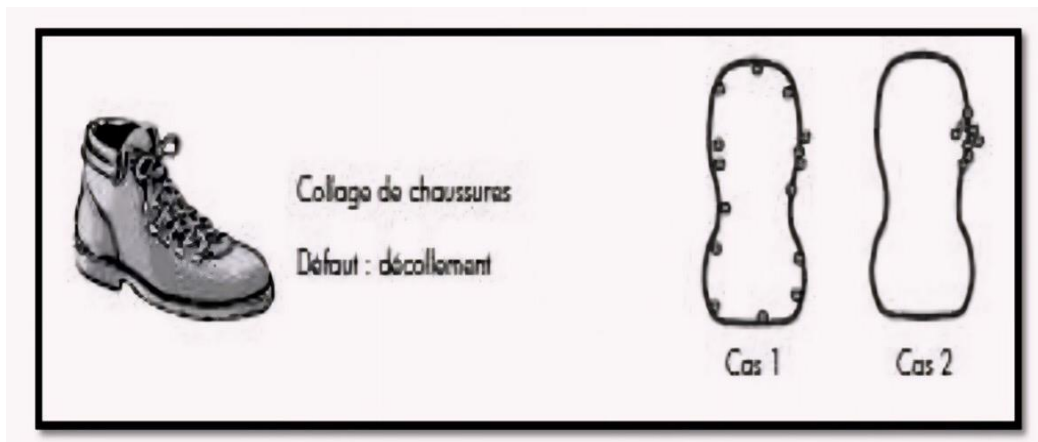
*Source : Duret. D et Pillet. M., Op-Cit, P 129.*

### 1.3.2 Le diagramme de concentration des défauts

Le diagramme de concentration des défauts joue un peu le rôle d'une feuille de relevés. Il facilite la compréhension rapide des points faibles d'un produit. À chaque occurrence d'une défaillance sur un produit, l'endroit est indiqué sur le dessin par un point.

La figure suivante illustre tout de suite les points faibles du produit.<sup>19</sup>

**Figure 03 : Exemple du diagramme de concentration de défaut.**



*Source : DURET D. et PILLET M., Op-Cit, P 130.*

Après avoir effectué un test de vieillissement accéléré sur des chaussures, nous constatons des défauts de collage. Malgré la présence du même nombre de défauts dans les deux cas, nous distinguons deux situations différentes. Dans le premier cas, il est possible de soupçonner un facteur général tel que la colle ou la température. Dans le deuxième cas, il est clairement suspecté d'un défaut de pression localisé.

### 1.3.3 L'histogramme

L'histogramme fournit une présentation graphique des données rassemblées dans une feuille de relevé. Il permet de synthétiser ces données en utilisant des paramètres qui mettent en évidence les caractéristiques essentielles de cet ensemble de données. Ils sont utilisés principalement pour mesurer les paramètres de tendance centrale, les paramètres de dispersion et visualiser la distribution, ce qui permet d'obtenir une appréciation plus précise de la dispersion. Par mesure de tendance centrale, il faut entendre les mesures de la moyenne, de la mode et de la médiane. Alors que les mesures de dispersion donnent la variance (ou l'écart type), la déviation moyenne absolue, l'écart, l'étendue et le coefficient de variation<sup>20</sup>

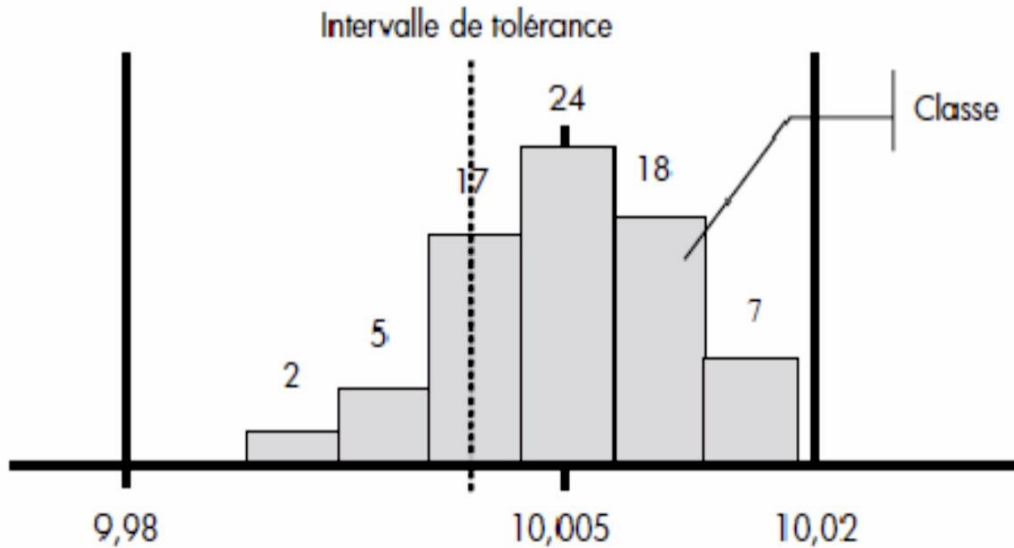
L'histogramme est formé par des rectangles classés côte à côte le long d'une échelle horizontale ou verticale. Les bases des rectangles, qui sont égales, représentent des nombres entiers ou des intervalles de mesure. La hauteur de chaque rectangle est proportionnelle au

<sup>19</sup> D. Duret et M. Pillet., Op-Cit, P. 129.

<sup>20</sup> I DAUDIN J-J. et TAPIERO Ch., Op- Cit, P 36

nombre de données relevées dans l'intervalle correspondant. Les rectangles sont parfois remplacés par des alignements de points<sup>21</sup>

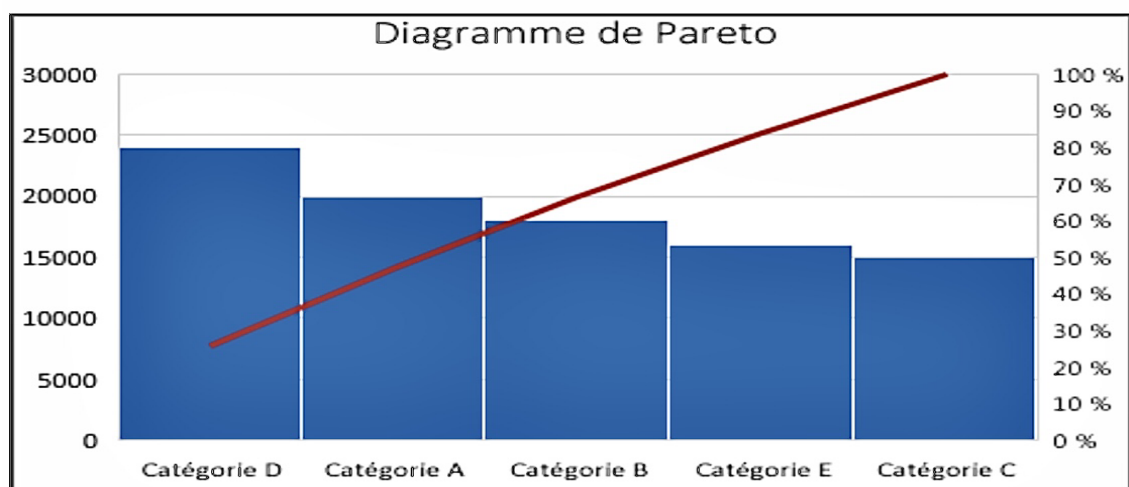
**Figure n° 04 : Exemple de l'histogramme**



### 1.3.4 Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto (du nom de son créateur) permet de trier les données de la plus importante à la moins importante. Il permet de classer les données, pour se concentrer sur l'essentiel. Il est en effet indispensable d'ordonner ce qui a été relevé pour révéler la signification des faits.<sup>22</sup>

**Figure N° 05: Analyse des causes des arrêts sur une machine.**



<sup>21</sup> GOGUE J-M., Op-Cit, P 140.

<sup>22</sup> Duret.D et Pillet.M., OP-Cit. ; P. 131-132

Source : D. Duret et M. Pillet, *qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma*, ED: EYROLLES, 1/9/2005, P 132, 133.

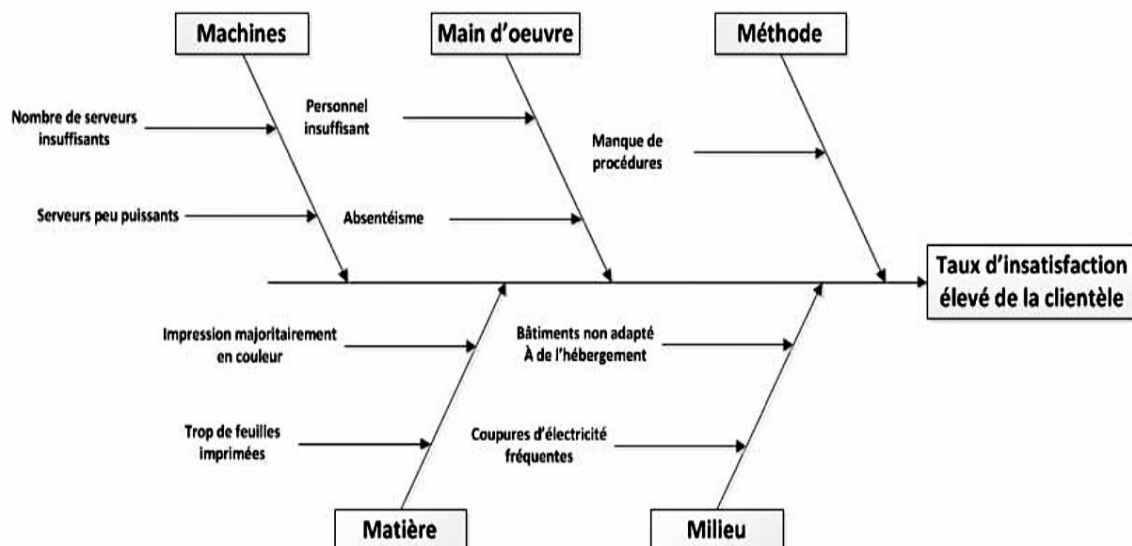
En se basant sur cet exemple, nous pouvons classer les raisons d'arrêt d'une machine de production de la plus importante à la plus faible, en fonction du nombre d'heures d'abandon. Les deux éléments sur lesquels le groupe doit se concentrer en priorité sont les défauts sur les pièces et les défauts en matière, comme le montre le diagramme.

L'élaboration d'un diagramme de Pareto implique d'abord, une classification des causes en fonction de leur importance ; ensuite, nous traçons la courbe du cumul des effets.

### 1.3.5 Le diagramme en arête de poisson (ou d'ISHIKAWA)

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants, il faut maintenant identifier les causes. Le diagramme en arête de poisson s'appelle aussi diagramme cause à l'effet ou diagramme d'Ishikawa, il se construit en règle générale après un « déballage d'idées » (brainstorming), qui permet de collecter un maximum d'idées. Nous regroupons sur une figure en forme d'arête de poisson l'ensemble des familles de causes possible de l'effet étudié sur chaque ramification, et nous notons les causes, les sous causes.<sup>23</sup>

Figure N° 06: Diagramme en arrêt poisson.



Source: D. Duret et M. Pillet, « *Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma* », 3<sup>ème</sup> ED: EYROLLES, 1/9/2005, P. 134.

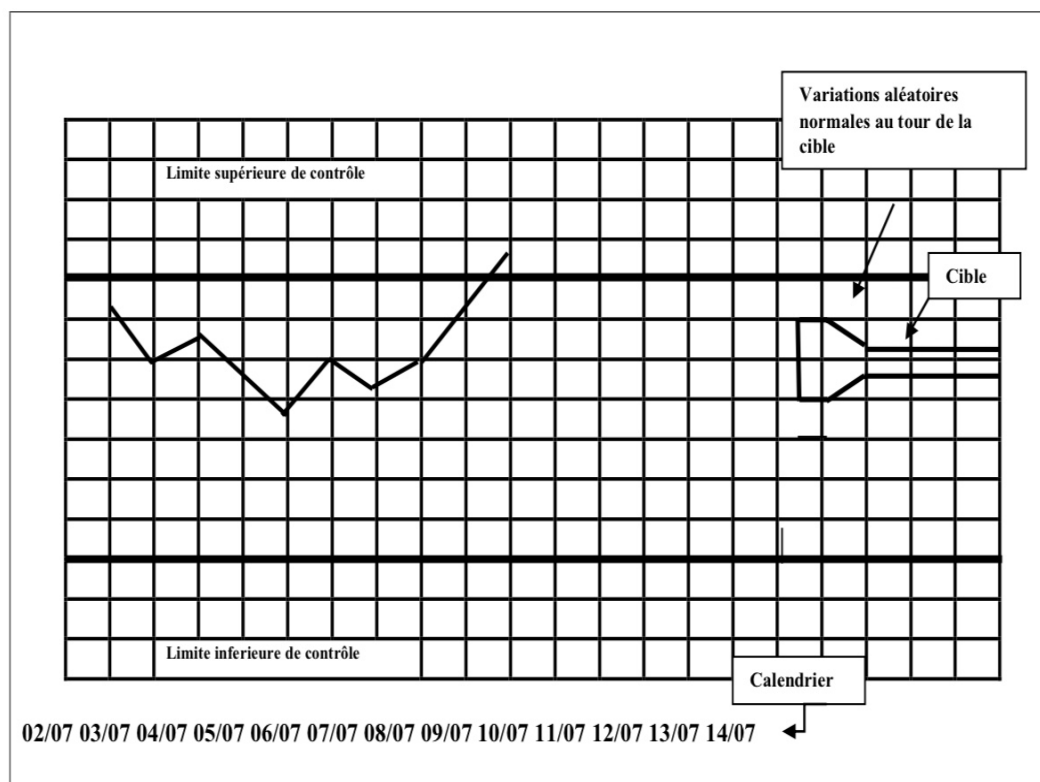
<sup>23</sup> Duret. D et Pillet. M, Op-Cit., P. 133.

Grâce à ce schéma, le groupe peut se faire une présentation collective des liens entre les causes et les effets produits. Il offre également la possibilité de le classer. Il est important d'utiliser cet outil fréquemment après une période de déballage d'idées pendant laquelle il est probable que certaines redondances se produisent. Ce genre de schéma permet de trier les idées du groupe, de supprimer les répétitions et de mettre en évidence les éventuels oublis.

### 1.3.6 La carte de contrôle

La carte de contrôle est employée afin d'analyser la stabilité d'une caractéristique à la fin d'un processus. On gradue l'axe horizontal en fonction de l'ordre de production des données, tandis que l'axe vertical est gradué en fonction de l'échelle de mesure. Les points sont reliés par des traits, ce qui facilite la compréhension des différences. Une ligne horizontale représente la moyenne des données, tandis que deux autres lignes horizontales représentent les limites de contrôle.

Figure N° 07 : La carte de contrôle.



**Source:** D. Duret et M. Pillet, *qualité en production de l'iso 9000 à six sigma, 3<sup>ème</sup> ED: EYROLLES, 1/9/2005, P 134.*

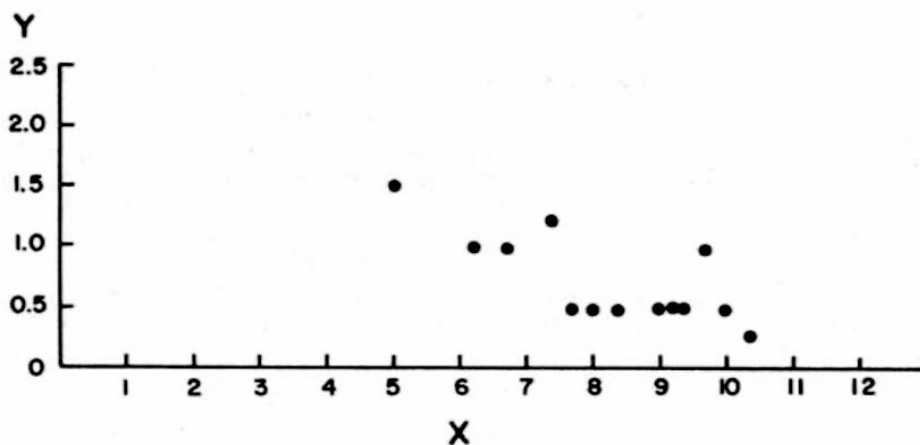
### 1.3.7 Le diagramme de corrélation

Le diagramme de corrélation est également un outil connu, mais trop peu utilisé. Il permet de savoir si les deux variables évoluent de façon commune.

Le principe du diagramme est le suivant:

- On représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables ;
- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forment un nuage de points ;
- Et, la correction apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.<sup>24</sup>

**Figure N° 08: Diagramme de corrélation.**



*Source : Duret. D et Pillet. D., Op.Cit., P. 135.*

Pour conclure, la qualité est bien plus qu'une simple caractéristique ; c'est le reflet d'un engagement constant envers l'excellence et la satisfaction des besoins. Elle repose sur la rigueur, l'amélioration continue et l'innovation, permettant de créer de la valeur et de bâtir une confiance durable. En se concentrant sur la qualité, les organisations et les individus s'assurent non seulement de répondre aux attentes, mais aussi de les surpasser, posant ainsi les bases d'une réussite soutenue et d'une réputation solide. En somme, la qualité est la clé pour transformer des attentes en expériences exceptionnelles et pour favoriser une croissance durable.

<sup>24</sup> Duret. D et Pillet. D., Op.Cit., P. 135

### **Section 2 : La Normalisation et la Certification ISO.**

La normalisation et la certification sont deux concepts distincts mais qui peuvent être complémentaires. La certification consiste à contrôler la conformité des normes établies par la normalisation.

Dans cette section et dans un premier temps nous allons aborder la notion de norme ; afin d'expliquer en quoi consiste ce concept, les objectifs, avantages et rôle de normalisation ainsi que les différents types de normes à savoir : la norme ISO 9000, ISO 14000, ISO 19011, ISO 22000, ISO 45001 et la norme ISO 26000, puis dans un second temps nous allons parler de la certification comme un élément complémentaire à la normalisation et à la qualité.

#### **2.1 La Normalisation**

Le mouvement de la normalisation s'inscrit dans le prolongement de celui de la standardisation. Les définitions de la norme mettent en avant des caractéristiques qui la différencient de celle de la règle de droit qui peut s'appuyer sur la norme.

##### **2.1.1 Définitions**

La normalisation consiste à établir des règles, des spécifications et des techniques standardisées dans le domaine de la production dans l'objectif de rendre les méthodes de fonctionnement courantes, acceptables et conformes à des normes établies, ce qui permet d'assurer une certaine uniformité et de garantir la qualité et la comptabilité des produits et services. Selon ISO une norme « *Une norme est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel que AFNOR. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités. Elle est le consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activité* ». <sup>25</sup>

En effet, elle concerne tous les types d'organisation, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité. D'ailleurs, chaque entreprise peut s'investir dans le champ de la

---

<sup>25</sup> Selon ISO 26000, responsabilité sociétal : ISO 26000 en 10 questions, AFNOR GROUPE.

normalisation, et ce, pour anticiper les futures exigences de son marché, valoriser et protéger ses pratiques, ses produits et services.<sup>26</sup>

Pour plus d'éclaircissement une norme est donc un document écrit, accessible au public qui fixe des règles évolutives concernant des lignes directrices ou des spécifications techniques, elle est élaborée par un organisme reconnu, avec l'accord de toutes les parties concernées, et vise à une application répétitive et continue pour le bénéfice optimal de la communauté dans son ensemble, elle peut être volontaire ou réglementaire, c'est à dire qu'elle peut être adoptée librement par les entreprises ou être imposées par la loi. Contrairement à la réglementation imposée à l'entreprise, la norme se caractérise par son intégration volontaire dans les systèmes de gestion.<sup>27</sup>

En évidence, elle permet de fixer des règles, une démarche à suivre pour des procédures relatives à tous types de secteurs : en somme, il peut exister des normes internationales ayant trait à la qualité, comme à l'environnement ou à la sécurité.

Aussi, la normalisation a pour objet de fournir des documents appelées (normes), celle-ci constitue « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour les usages communs répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leur résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* »<sup>28</sup>. Donc, la norme est un outil important pour garantir la qualité, sécurité et la performance des produits/services, et pour assurer la confiance entre les acteurs économiques et les consommateurs. En gros, les normes sont des règles communes, établies par plusieurs acteurs et validées par une enquête publique, elles simplifient et améliorent les biens et services étant des références pour la certification et la vérification de la qualité et de la sécurité, ces normes sont mises à jours régulièrement pour montrer les progrès technologiques, aidant à exporter et à protéger les consommateurs, elles sont utiles pour concevoir et produire des produits de manière cohérente.

Il est apprécié aussi qu'on trouve des normes dans tous les domaines pour des applications variées, comme les normes techniques pour les matériaux ou les normes d'organisation, certaines normes en particulier celle liées à la sécurité sont obligatoires et peuvent nécessiter un marquage,

---

<sup>26</sup> AIT GHERBIL et AHMIM.Dj «*Le Système de Management de la Qualité fondé sur la Responsabilité Sociale des Entreprises : Cas de la laiterie PATURAGES D'ALGERIE Tizi-Ouzou* » mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité : management stratégique, 2020, P 20.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Guide de lecture des normes ISO à l'usage des PME/PMI, AFAQ, 1995.

comme la marque communauté européenne (CE) sur les équipements de sécurité pour assurer la conformité et la sécurité des produits.

### **2.1.2 Les objectifs de normalisation**

Plusieurs objectifs sont rattachés à la normalisation parmi lesquels nous citons à titre d'exemple les suivants :

- Garantir la protection de l'environnement, de santé et de la sécurité des personnes et des biens
- Harmoniser le vocabulaire techniques entre les partenaires pour faciliter la communication et le partage d'informations ;
- Automatiser et rationaliser les processus et la prise de décision ;
- Obtenir des résultats améliorés ;
- Réduire les coûts direct et indirectes ;
- Résoudre les problèmes ;
- Et, unifier le langage technique entre les partenaires afin de faciliter l'échange d'informations.

### **2.1.3 Les avantages de normalisation**

La normalisation offre des avantages considérables pour les entreprises, les consommateurs et l'économie :

#### **2.1.3.1 Avantages lié à l'entreprise**

Parmi les avantages que porte la normalisation pour l'entreprise nous citons les suivants :

- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts ;
- Disposer des documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence ;
- Et, produire en masse tout en assurant la qualité du produit.

#### **2.1.3.2 Avantages lié aux consommateurs**

Les avantages que procure la normalisation pour les consommateurs sont les suivants :

- Une satisfaction de leurs besoins, remplit les fonctions escomptées du produit ;
- Une grande confiance dans la sécurité et la qualité des achats grâce à la reconnaissance des normes internationales
- Et une protection de l'environnement grâce à la mise en compte des impacts environnementaux dans les normes.

### **2.1.3.2 Avantages liée à l'économie**

Les avantages que porte la normalisation à l'économie sont les suivants :

- Économiser les ressources et les efforts ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international ;
- Et, faciliter la coopération technologique internationale.

### **2.1.4 Le rôle de normalisation**

La normalisation est le fruit d'un ensemble de rôles, parmi lesquels nous comptons : outil d'échange et du développement du marché, outil de transparence et de progrès, outil stratégique pour l'entreprise, outil de politique publique et outil de développement pour l'économie

#### **2.1.4.1 Outil d'échange et du développement du marché**

La normalisation est un outil d'échange qui permet le développement des marchés en harmonisant les règles et les pratiques et en réduisant les entraves techniques aux échanges, elle permet aussi la clarification des transactions en aidant à la définition des besoins en optimisant les relations clients/fournisseurs , en fournissant un référentiel pour la valorisation des produits services, et en permettant les économies d'essais supplémentaires.

#### **2.1.4.2 Outil de transparence et de progrès**

La normalisation est également un outil de transparence et de progrès qui contribue à l'information de l'utilisateur en l'aidant à choisir des produits dont l'aptitude à l'emploi est conforme à ce qu'il attend, et à sa protection la normalisation garantissant la conception et la fabrication des produits sûrs.

### **2.1.4.3 Outil stratégique pour l'entreprise**

La normalisation est un outil stratégique pour l'entreprise ou l'acteur économique qui participe aux travaux car elle lui permet d'innover, d'anticiper et de faire évoluer ses produits et d'être compétitif, elle lui permet aussi de mieux connaître les marchés, et leurs tendances et d'avoir de meilleures armes pour conquérir des marchés.

### **2.1.4.4 Outil de politique public**

La normalisation est un outil de politique publique qui constitue un complément de la réglementation et une référence pour l'ouverture et la transparence des marchés publics.

### **2.1.4.5 outil de développement pour l'économie**

La normalisation est un outil de développement pour l'économie car elle permet la rationalisation de la production par la maîtrise des caractéristiques techniques des produits, la satisfaction client, la validation des méthodes de production et l'obtention des gains de productivité, elle permet aussi le transfert de nouvelles technologies dans plusieurs domaines essentiels pour l'entreprise : technologie de veille, systèmes d'information, électronique ....

Il est à noter qu'avoir les meilleurs outils pour gérer la qualité n'est plus suffisant pour être performant. Par conséquent, les entreprises ont besoin d'une certification ISO afin de montrer leur engagement envers la qualité vis-à-vis leurs partenaires (parties prenantes). Cette certification ISO a pour perspective de gagner la confiance des clients quant à la qualité et la fiabilité des produits, de respecter les exigences de la réglementation à moindre coût, de réduire les coûts pour chaque aspect de leurs activités et d'accéder aux marchés dans le monde entier.

### **2.1.5 Présentation de L'organisation ISO**

**Figure 09 : Le logo de la norme internationale ISO.**



*Source : <https://www.iso.org> Consulté le 20/08/2024 à 9h40*

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est la plus grande organisation de normalisation au monde, créée en 1947 à Genève. Elle a pour mission « *de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques* »<sup>29</sup>. De plus, les normes ISO sont conçues par des experts de divers pays, elles sont basées sur le consensus, elles sont pertinentes pour le marché, elles soutiennent l'innovation et elles apportent des solutions mondiales. En outre, ces normes sont utiles pour les organisations industrielles, économiques, gouvernementales, réglementaires, et pour les professionnels de multiples secteurs publics et privé. L'ISO c'est l'abréviation de "*International Organization for Standardisation*", elle a créé plusieurs normes dans divers domaines, bénéficiant au grand public. Cependant, il convient de noter les domaines de l'ingénierie électrique, électronique et des télécommunications ne sont pas couvertes par son champ d'action, qui relève respectivement de la commission électronique internationale (CEI) et de l'Union internationale des télécommunications (UIT). Enfin les normes ISO sont bénéfiques pour les ingénieurs ainsi que les fabricants et la société dans son ensemble, elles offrent des solutions aux problèmes de production et de distribution, et elles contribuent à améliorer la qualité des produits et services pour tous.<sup>30</sup>

### **2.1.6 Familles des normes ISO**

La famille des normes ISO regroupe un ensemble de normes internationales qui couvrent divers domaines, parmi ces familles nous retrouvons la famille ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004) qui concerne les normes de gestion de la qualité, de plus la norme ISO 19011 qui traite des lignes directrices pour l'audit de systèmes de management, quant à la norme ISO 22000 qui se concentre sur les systèmes de management de la santé et de denrées alimentaires, en outre il est important de mentionner la norme ISO 14000 qui concerne la gestion environnementale, il est également important de mentionner le référentiel OHSAS 18001 et la norme ISO 45001 qui se focalisent sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail et enfin la norme ISO 26000 qui traite la responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>29</sup> DENET.H et LONGIN.P *Connaissiez votre qualité «toutes les clés pour une démarche gagnante»*, éd DUNOD, Paris, 2008, P185.

<sup>30</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_internationale\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation) Consulté le 15/04/2024 à 17h32.

### **2.1.6.1 La norme ISO 9000**

ISO 9000 désigne un ensemble de normes internationales qui établissent des exigences et recommandations pour mettre en œuvre un système management de la qualité. Son but principal est d'améliorer l'efficacité et l'efficience des produits et services afin de mieux satisfaire les clients. De plus, cette norme est un référentiel majeur pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur productivité et efficacité.

#### **2.1.6.1.1 ISO 9000 version 2015**

ISO9001 s'intitule « *système de management de la qualité* »<sup>31</sup> est une norme qui définit les principes fondamentaux et le vocabulaire liées aux systèmes de management de la qualité, cette norme présente les concepts de bases et les principes de management de la qualité. Cette norme vise à aider les entreprises à comprendre et à appliquer les normes, à éviter les malentendus dans les relations clients/fournisseurs et d'améliorer la communication avec les auditeurs. De plus, cette norme ISO 9000 s'applique à plus d'un million d'organismes certifiés dans le monde.<sup>32</sup>

#### **2.1.6.1.2 ISO 9001, version 2015**

ISO 9001, version 2015 est une norme qui spécifie les exigences relative au système de management de la qualité (SMQ). Elle est la seule norme, à pouvoir être utilisée pour la certification mais c'est pas une obligation. Par conséquent, pour obtenir la certification l'organisme doit prouver sa capacité à fournir des produits et services conformes qui répondent aux exigences des clients, en outre il doit chercher à améliorer la satisfaction de ses clients en mettant en œuvre son SMQ. Cette norme a pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience de SMQ d'une organisation afin d'assurer une amélioration continue des performances.

#### **2.1.6.1.3 ISO 9004, version 2018**

La norme ISO 9004, version 2018 offre des recommandations pour améliorer la capacité d'un organisme à obtenir des performances durables, conformément aux principes de gestion de la qualité, énoncés dans la norme ISO, ces instructions sont conçues pour aider les organismes à mettre en œuvre des pratiques de management de la qualité efficaces, qui assurent la satisfaction des clients et la conformité réglementaires. L'ISO 9004, version 2018 « *fournit*

---

<sup>31</sup> Idem

<sup>32</sup> <https://safetyculture.com/fr/themes> Consulté le 15/04/2024 à 20h00

## **Chapitre 01 : Le système de management de qualité et besoin de performances**

des lignes directrices permettant d'améliorer l'aptitude d'un organisme à obtenir des performances durables »<sup>33</sup>. Cette norme s'applique à tous les organismes quels que soient leurs tailles et leur types d'activités ; et elle propose des suggestions pour améliorer constamment le système de gestion de la qualité, elle répond aux attentes des parties prenantes, elle permet d'analyser et d'évaluer la performance du système de la qualité.

### **2.1.6.2 ISO 19011, version 2018**

La norme ISO 19011 est importante pour tout organisme qui souhaite mettre en place un programme d'audit ou gérer des audits externes. Elle établit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management notamment le système de management environnemental (ISO14001) et de la qualité (ISO 9001), la santé et la sécurité au travail (ISO 45001), la sécurité de l'information (ISO 27001) et la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), en outre elle s'applique également à la gestion des programmes d'audits. Intitulée «*lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* »<sup>34</sup> Cette norme est essentielle pour tout organisme qui souhaite mettre en place des audits efficaces et structurés. De plus, elle établit un cadre commun pour l'audit, et permet de s'assurer que ce dernier est mené de manière cohérente et efficace en conséquence l'application d'ISO 19011 aide les organismes à :

- Mettre en place les meilleures pratiques en matière d'audit fondé sur un consensus international ;
- Démontrer leur crédibilité et leur capacité en matière d'audit auprès de leurs clients et parties prenantes ;
- Améliorer les processus et systèmes de management par le biais d'audits structurés ;
- Répondre aux exigences réglementaires et des clients en matière d'audit ;
- Et, assurer la cohérence de la formation et de l'évaluation des auditeurs.

### **2.1.6.3 ISO 22000, version 2018**

ISO 22000, version 2018 est une norme qui définit les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires, elle permet aux organisations de

---

<sup>33</sup> MEKIOUS.L et TAREB .Y «*Le Système De Management De La Qualité Au Service De La Performance Organisationnelle cas de: AURES EMBALLAGES D.B.K*» mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion, Spécialité : Gestion des Ressources Humaines, 2020, P 31.

<sup>34</sup> Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 3<sup>eme</sup> édition, publiée en suisse, 2005, P5.

prouver leurs capacité à maîtriser les risques liées à la sécurité des denrées alimentaires. « *Est une norme internationale qui définit les exigences du système de gestion de la sécurité alimentaire pour l'ensemble des acteurs de l'industrie alimentaire (de la ferme à l'assiette).* »<sup>35</sup>. De plus elle repose sur quatre principes fondamentaux afin d'assurer cette sécurité à tous les niveaux de la chaîne alimentaire : la communication interactive, l'approche systématique, les programmes préalables et les principes Hasard Analysis Critical Control Point (HACCP):<sup>36</sup>

### **1. La communication interactive**

La communication interactive est un élément important de la norme ISO 22000 parce qu'elle permet aux organismes de la chaîne alimentaire de partager des informations essentielles sur la sécurité des denrées alimentaires.<sup>37</sup>

### **2. L'approche systémique**

L'approche systémique est une autre exigence clé de la norme: elle nécessite une approche globale pour gérer tous les aspects de la sécurité des aliments tels que la gestion des risques, la gestion des ressources, la gestion des procédures et la gestion des résultats.<sup>38</sup>

### **3. Programme préalable (pré requis)**

Il est essentiel de mettre en œuvre des programmes préalables afin d'assurer la sécurité des denrées alimentaires, cela peut englober des actions comme la gestion de la propreté, la gestion des fournisseurs, la gestion des installations et la gestion des équipements.<sup>39</sup>

### **4. Les principes HACCP**

Ces principes sont employés afin de repérer, évaluer et gérer les risques associés à la sécurité des aliments, ces principes sont intégrés dans les normes ISO 22000 afin d'assurer que les organismes de la chaîne alimentaire puissent gérer ces risques.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> AFNOR, le site officiel d'ISO (iso.org)

<sup>36</sup> BOULFOUL .N «enjeux et apports de la certification iso9001 : 2000 dans les entreprises agro-alimentaires algérienne » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magister en science agronomique, spécialité : Développement rural, 2012, P 62.

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Idem

La norme ISO 22000 version 2018 s'applique sur tous les types d'organismes quel que soient leur taille ou leur type d'activités.

### **2.1.6.4 ISO 14000, version 2015**

ISO 14000, version 2015 est une série de normes internationales qui aident les organisations à gérer et à améliorer leurs impacts sur l'environnement, lorsqu'une entreprise prend des mesures pour réduire les impacts et les effets de ses activités sur l'environnement elle démontre son engagement envers la durabilité, en améliorant continuellement sa performance environnementale. Donc, il est très bénéfique à une entreprise de se conformer à cette norme, c'est une excellente initiative qui permet de créer un avenir plus respectueux de l'environnement. La norme ISO 14001 « *définit les exigences d'un système de management environnemental (SME)* »<sup>41</sup>. L'ISO 14001 est la norme la plus reconnue à l'échelle mondiale, les organismes adoptent ce système de management environnemental pour répondre aux pressions sociales sur le Développement Durable en termes de protection et préservation de l'environnement à la volonté des organismes à veiller à un équilibre entre l'environnement et l'économie.<sup>42</sup>

#### **2.1.6.4.1 ISO 14001, version 2015**

La norme ISO 14001, version 2015 elle définit les exigences pour les systèmes de management environnementale (SME), grâce à ce système les organisations peuvent gérer de manière systématique et continue ; leurs responsabilités environnementales. De plus, ce système repose sur le principe d'amélioration continue, ce qui permet aux organisations de réduire leurs impacts sur l'environnement et de se conformer aux réglementations environnementales et à améliorer leurs performances.<sup>43</sup> Il est important de noter que la norme ISO 14001 est applicable à tous les types d'organisation quels que soient leurs tailles, leurs secteurs d'activité ou leur localisation. De plus, les objectifs de la norme ISO 14001 sont cohérents avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), qui visent à promouvoir la paix, la prospérité, la lutte contre la pauvreté et la préservation de la planète. En somme la norme ISO 14001 offre aux organisations des outils et des lignes directrices pour améliorer leurs performances économiques, sociale et environnementale, de plus elle contribue à la réalisation des objectifs de Développement Durable.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html> Consulté le 10/05/2024 à 12h00

<sup>42</sup> <https://www.qualios.com/fr/iso-14001.html> Consulté le 10/05/2024 à 12h20

<sup>43</sup> <https://www.qualios.com/fr/iso-14001.html> Consulté le 20/05/2024 à 10h30

<sup>44</sup> ISO 14001-Wikipédia Consulté le 20/05/2024 à 11h 00

### 2.1.6.5 OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 est une norme internationale qui porte sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail, elle contient un ensemble d'exigences qui permettent aux organisations de contrôler et de gérer les risques et d'améliorer leur performance en matière de santé et de sécurité au travail (SST), elle vise également à fournir aux entreprises un support pour évaluer et certifier leur système de management (SST), compatible avec les normes internationales de systèmes de management (ISO 9001 et ISO 14001 pour la qualité et l'environnement), en effet cette norme réponds à deux préoccupations des organisations à savoir :

- Créer une ambiance sûre et saine pour leur employés;
- Et, réduire le nombre d'accidents et prévenir les maladies liées au travail.

Récemment, cette norme a été remplacée par la norme ISO 45000 : 2018, une norme développée pour garantir une protection contre les maladies et les accidents liés au travail pour les travailleurs<sup>45</sup>

#### 2.1.6.5.1 Norme ISO 45001 version 2018

L'ISO 45001 : 2018 « *Système de management de la sécurité au travail exigences et lignes directrices pour leur utilisation* »<sup>46</sup> est une norme élaborée par ISO pour les entreprises soucieuses afin d'améliorer la sécurité de leur employés et de réduire les risques au travail et de créer des conditions de travail meilleures et sûres, de plus elle vise à prévenir les traumatismes et pathologies liés au travail par l'amélioration proactive des performances en santé et en sécurité au travail, en outre cette norme s'adresse aux entreprises souhaitant mettre en place un système de management de la SST dans le but d'améliorer la sécurité au travail , de minimiser les risques et réduire les dangers pour son système de SST, et de traiter les non-conformité du système de SST liées à ses activités. L'ISO 45001 suit en effet la structure de base (high level structure – HLS), cette approche permet l'intégration facile de tous les aspects de la SST dans un système de management existant comme ISO 9001 et ISO 14001. Il existe de nombreux différences entre L'ISO 45001 et OHSAS 18001, mais le principal changement est qu'ISO 45001 met l'accent sur l'interaction entre un organisme et son environnement métier, alors que OHSAS 18001 se focalisent sur le management des dangers en matière de

<sup>45</sup> <https://safetyculture.com/fr/themes/ohsas-18001/> Consulté le 20/05/2024 à 12h 20

<sup>46</sup> <https://www.iso.org> consulté le 20/05/2024 à 12h 30

SST ainsi que d'autres problèmes internes, cependant, les normes diffèrent sur de nombreux autres éléments :

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

Ces points représentent un changement significatif dans la perception de management de la sécurité et de la santé, La STT n'est plus abordée de manière isolée, elle doit être prise en compte dans la perspective de gestion d'un organisme sain et durable, cela dit, bien que les deux normes diffèrent dans leurs approches un système de management établi Conformément à l'OHSAS 18001 fournira une base solide pour passer à l'ISO 45001. Il est important de préciser que cette norme ne traite pas de la sécurité des produits ni des dommages environnementaux.<sup>47</sup>

### **2.1.6.6 ISO 26000 version 2010**

ISO 26000 : version 2010 « *lignes directrices relative à la responsabilité sociétale* » Cette norme représente des lignes directrices la responsabilité sociétale pour tous types d'organisation quel que soient leur taille, leur activité ou leur localisation, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent contribuer au Développement Durable, elle définit également les concepts, termes et définition liés à la responsabilité sociétale, de plus elle explore les origines et principes de cette notion, et encourage un comportement responsable dans toute l'organisation. Elle met également l'accent sur l'identification des parties prenantes et la communication sur les engagements et les performances en matière de responsabilité sociétale. Lors de l'application d'ISO 26000 il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétale, environnementale, juridique, culturelle, politique et la

---

<sup>47</sup> Idem

diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques en conformité avec les normes internationales de comportement.<sup>48</sup>

### **2.2 La certification**

La certification est un processus important qui atteste de la conformité d'une personne, d'un produit ou d'un système à des normes spécifiques établies par des organismes compétents. Elle joue un rôle crucial dans divers domaines tels que la qualité, la sécurité, et l'environnement. Elle garantit la fiabilité et la crédibilité des produits ou des services, renforçant ainsi la confiance des consommateurs et des parties prenantes.

#### **2.2.1 Définitions**

Par définition, la certification est *« l'activité par laquelle une tierce partie assure par écrit qu'un système qualité (SQ) est conforme aux exigences d'une norme »*<sup>49</sup>. En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat<sup>50</sup> servant de reconnaissance officielle et temporaire. Ce même certificat a une durée de validité de 3 ans. Tous les trois ans un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une «photo» du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO.

#### **2.2.2 La certification et la qualité**

La qualité et la certification apparaissent souvent comme complémentaires, la certification permettant aux entreprises de faire connaître leurs efforts en matière de qualité<sup>51</sup>. Cependant, la mise en œuvre d'une démarche qualité n'est pas toujours associée à une recherche de certification.

---

<sup>48</sup> [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf) Consulté le 20/05/2024 à 19h20

<sup>49</sup> Définition de l'organisation internationale de normalisation, 1994.

<sup>50</sup> Selon les chiffres publiés par l'ISO. Fin décembre 2001, au moins 510616 certificats ISO 9000 avaient été délivrés dans 161 pays, soit une augmentation de 24,96% par rapport à décembre 2000. Dans la même année, au moins 36765 certificats ISO 14000 avaient été décernés dans 112 pays, soit une augmentation de 60,57% par rapport à fin décembre 2000. En 2002, le nombre de certificats ISO a atteint le nombre de 56 1747 soit une augmentation de 10,10% par rapport à 2001.

<sup>51</sup> [www.mastertsmillie.wordpress.com](http://www.mastertsmillie.wordpress.com) consulté le 10/03/2024 à 13h00

Aussi, être certifié n'est pas forcément une garantie de la qualité des produits ou des services fournis par une entreprise<sup>52</sup>, car cela démontre le respect d'exigences spécifiques qui peuvent ne pas correspondre aux niveaux attendus par les consommateurs.<sup>53</sup>

### 2.2.2.1 La certification ISO

Les deux certifications ISO les plus connues sont la certification ISO 9001 qui atteste que l'organisation de l'entreprise prend en compte l'approche processus et l'orientation client.

Et La certification ISO 14001 atteste que l'organisation de l'entreprise ainsi que la production répondent à une forme de management environnemental.<sup>54</sup>

Une certification est valable pour trois ans. C'est un document qui comporte essentiellement :

- Le nom de l'organisme certifié;
- L'organisme certificateur;
- La norme qualité de référence;
- Le domaine d'application;
- La date de délivrance de la certification ;
- Et, la période de validité.

### 2.2.3 Différents types de certification.

Nous pouvons distinguer trois types principaux de certifications en l'occurrence la certification de personnel, la certification de produits et services et la certification de système de management.<sup>55</sup>

#### 2.2.3.1. La certification de personnel

La certification du personnel repose sur un ensemble de normes qui permettent d'évaluer et de valider les compétences d'une personne dans des domaines d'activité spécifiques. Ce processus s'appuie sur trois critères essentiels : premièrement, l'acquisition et l'application

---

<sup>52</sup> « Certification ISO dans le domaine de la traduction », disponible sur le site : [www.mastertsmillie.wordpress.com](http://www.mastertsmillie.wordpress.com) consulté le 10/03/2024 à 13h20

<sup>53</sup> Guerbailia. H et Lakikza. Y, « L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algérienne » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion spécialité entrepreneuriat et développement international, 2014, P 60.

<sup>54</sup> « Certification ISO 9001 : Système de management de la qualité », disponible en ligne : [www.apave-certification.com](http://www.apave-certification.com) consulté le 10/03/2024 à 14h

<sup>55</sup> <https://www.mdcqualite.fr-certification> consulté le 12/03/2024 à 13h45.

concrète des connaissances et des qualifications requises ; deuxièmement, la reconnaissance officielle de ces compétences par l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme ; et troisièmement, l'autorisation accordée à l'individu pour exercer l'activité en question. La certification vise ainsi à s'assurer que les personnes possèdent les savoirs, les savoir-faire et les autorisations nécessaires afin de mener leurs tâches de manière compétente et conforme aux normes établies dans leur domaine d'expertise.

### **2.2.3.2 La certification des produits**

La certification de produit est une attestation d'évaluation de la conformité, réalisée par une tierce partie (organisme certificateur), relative à des produits, processus, des systèmes ou des personnes. Elle vise à garantir que les produits répondent aux normes, spécifications techniques ou exigences obligatoires des activités d'évaluation de la conformité. Cette certification est souvent demandée par les consommateurs pour s'assurer que les produits sont sécuritaires, efficaces et répondent à leurs attentes. Donc elle est également utilisée par les entreprises pour démontrer leur capacité à produire des produits de qualité et pour améliorer leur réputation sur le marché.

La certification de produit implique généralement plusieurs étapes. Tout d'abord, l'organisme certificateur définit les caractéristiques certifiables et les méthodes d'évaluation de ces caractéristiques. Ensuite, les modalités de contrôle de la conformité du produit au laboratoire et dans l'unité de production sont définies. Les moyens mis en œuvre par l'organisme certificateur, tels que les comités de marque, les services d'inspection, les laboratoires d'essais, etc., sont également définis. Enfin, la marque de certification à apposer sur le produit ou les supports et documents commerciaux est déterminée

La certification de produit est souvent liée à des normes internationales telles que l'ISO 9000, qui définit les principes de la gestion de la qualité. Elle peut également être liée à des réglementations spécifiques nationales ou sectorielles, comme celles du domaine agro-alimentaire ou des produits et des services en France.

En gros, la certification de produit vise à garantir la qualité et la sécurité des produits en les soumettant à des tests et des évaluations par des tiers indépendants. Elle est essentielle pour les entreprises qui souhaitent démontrer leur capacité à produire des produits de qualité et pour les consommateurs qui souhaitent s'assurer que les produits qu'ils achètent répondent à leurs attentes.

### **2.2.4 Les objectifs de la certification**

Les objectifs de la certification sont multiples y compris : Un avantage concurrentiel, La confiance des clients, la motivation du personnel, une meilleure rentabilité, implication de la direction, le partage d'un même but.

#### **2.2.4.1 Un avantage concurrentiel**

La certification est un moyen efficace pour une entreprise de se démarquer sur le marché. Elle peut servir de preuve de qualité et de fiabilité, ce qui peut convaincre les clients potentiels de choisir ses produits ou services plutôt que ceux de la concurrence.

#### **2.2.4.2 La confiance des clients**

Les clients sont plus enclins à faire confiance à une entreprise certifiée, car cela indique que l'entreprise respecte certaines normes et procédures. Cela peut réduire le besoin d'audits clients, ce qui est bénéfique tant pour l'entreprise que pour les clients.

#### **2.2.4.3 La motivation du personnel**

Une certification peut aider à clarifier les rôles et responsabilités du personnel, ce qui peut les motiver et améliorer leur performance. De plus, cela peut renforcer la communication interne et l'efficacité organisationnelle.

#### **2.2.4.4 Une meilleure rentabilité**

En réduisant les coûts liés aux erreurs et aux défauts (coûts de non-qualité), une entreprise peut augmenter sa marge brute. La certification peut aider à mettre en place des processus qui minimisent ces coûts.

#### **2.2.4.5 Implication de la direction**

Pour qu'une certification soit réussie, il est essentiel que la direction de l'entreprise s'implique fortement dans le processus. Cela montre l'engagement de l'entreprise envers la qualité et peut inspirer le reste du personnel.

### **2.2.4.6 Le partage d'un même but**

L'adoption d'un système de gestion de la qualité peut unifier le personnel autour d'un objectif commun, ce qui peut stimuler la collaboration et l'engagement envers les objectifs de l'entreprise.

### **2.2.5 Les avantages de la certification**

Les avantages de la certification peuvent se résumer comme suit :

- Renvoi à un référentiel commun (international pour un SMQ et national pour un produit) ;
- Preuve d'une organisation structurée (respect des exigences au référentiel choisi) ;
- Réduction du nombre d'audits qualité. Amélioration de la confiance du client ;
- Réduction des coûts de non-qualité ;
- Et, label de confiance (compétitivité meilleure).

En conclusion, la normalisation dans le cadre d'une démarche qualité offre des avantages significatifs pour le consommateur, l'entreprise et le producteur. La certification selon les normes ISO est devenue un élément essentiel dans le contexte des échanges mondiaux. Elle représente un outil majeur de reconnaissance de la qualité, en évaluant et en reconnaissant la conformité du Système de Management de la Qualité à la norme ISO 9001: 2015.

### **Section 03 : La mise en place d'un système de management de la qualité.**

La mise en place d'un système de management est un outil pertinent de management, elle se déroule en plusieurs étapes essentielles, cette démarche permet l'amélioration de fonctionnement de l'entreprise tout en fédérant l'ensemble de personnel autour d'un projet commun.

Dans cette section, et dans un premier temps nous allons traiter l'approche des système de management de la qualité (SMQ) à travers sa définition, ses principes et ses objectif, ses étapes et sa relation avec la certification ainsi qu'avec la norme ISO 9001, et dans un second temps nous allons parler sur le système de management environnemental (SME), sa définition selon ISO 14001 ses objectifs, ses es avantages et inconvénients et les étapes de sa mise en œuvre, et enfin nous citons la relation entre le SME et le SMQ.

#### **3.1 Systèmes de management de la qualité : concepts de base**

Le système de management de la qualité ou le SMQ est une approche essentielle pour les organisations qui cherchent à garantir la satisfaction des clients, la conformité à la norme et l'amélioration continue de leurs processus, en adoptant des normes internationales tel que ISO 9001, les entreprises peuvent établir des cadres solides pour gérer la qualité d'une manière systématique et efficace.

##### **3.1.1 Définitions**

Le système de management de la qualité est un ensemble de processus, procédure, et actions mis en place par une organisation afin d'améliorer ses performances et de répondre aux attentes de ses clients, de plus ce système permet à l'entreprise d'établir sa politique qualité et de déterminer ses responsabilités conformément à sa stratégie, il lui également d'atteindre d'une manière efficace et efficiente. Pour Ségot et Gasquet : « *le système de management de la qualité est l'élément du management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressés* »<sup>56</sup>. Le SMQ peut être mis en place selon les normes nationales et internationales comme ISO 9001 qui établit les exigences d'un SMQ complet.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> SEGOT et ALHAMAD Kh. « *Système de la qualité et de production : méthodologie de modélisation, de pilotage, et d'optimisation des systèmes de production* », Thèse de doctorat, 2008, P 25.

<sup>57</sup> Système de management de la qualité et certification « *pas à pas* » p. 48-85 disponible sur le site : <https://books.openedition.org> consulté le 13/04/2020 à 13h30.

### 3.1.1.1 Le SMQ selon la norme ISO 9000 ; version 2008

La norme ISO 9000, version 2008 spécifie « *Les exigences relatives au SMO lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables mais aussi lorsqu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.* ».<sup>58</sup>

La version 2008 d'ISO 9000 définit les termes de la qualité de la façon suivante :

- Système : est défini comme un groupe d'éléments liés ou interagissant ;
- Système de management : ce mot fait référence à un système qui permet de mettre en place une politique et des objectifs et de les réaliser ce système peut englober plusieurs systèmes de management (SMQ, SMF (financier) ...) ;
- Et, système de management de la qualité : est défini comme un système de management qui aide à guider un organisme en ce qui concerne la qualité.<sup>59</sup>

Les définitions précises établissent les bases de système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9000.

### 3.1.1.2 Le SMQ selon ISO 9000 ; version 2015

Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme détermine les processus.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

« *Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés* ».<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Heurde, C « *Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique* » Thèse présentée: pour obtenir le grade de docteur : l'université de bordeaux, école doctorale des sciences de la vie et de la santé, spécialité Interface Chimie Biologie, 2016, P. 72.

<sup>59</sup> Norme internationale ISO 9000;version 2008, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, P 09.

<sup>60</sup> NF EN ISO 9000/2015 « *Système de Management Qualité-Principe essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France

Le système de management de qualité est un ensemble d'activités qui permet à une entreprise de définir ses objectifs, de planifier et gérer les processus et les ressources nécessaires pour les atteindre, et d'assurer la satisfaction des parties intéressées. C'est un sous-ensemble du système de management général et il existe des normes spécifiques pour aider les organisations à le mettre en place. Selon ISO 9000 un SMQ est un « *ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques qualités, des objectives qualités et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs* ». <sup>61</sup>

### 3.1.2 Les principes de SMQ

Le terme « *principe* » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. <sup>62</sup>

Les principes de management de la qualité sont un « *ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité* » <sup>63</sup>. Parmi ces principes nous citons : l'orientation client, la responsabilité de la direction, l'implication de personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, prise de décisions fondée sur des preuves et la gestion des relations avec les parties intéressées.

#### 3.1.2.1 L'orientation client

Un organisme dépend de ses clients ou les produits et services délivrés répondent à leurs attentes et exigences. <sup>64</sup> Plus que la méconnaissance des objectifs d'un SMQ, cette situation montre la nécessité de rappeler inlassablement le rôle déterminant joué par le client dans le succès d'une entreprise. Il en ressort l'impératif d'une relation de confiance fructueuse, fondée sur le dialogue et l'écoute, cette posture basée sur la prise en compte des besoins et des attentes du client, se propage au sein de tous les membres de l'entreprise, depuis ceux qui sont directement en contact avec lui jusqu'à ceux qui en sont plus éloignés. <sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Norme internationale ISO 9001 : 2015, Système de Management de la Qualité- Principes essentiels et vocabulaire, France, 2015, P 3, 5, 4.

<sup>62</sup> Organisation Internationale de Normalisation (OIN). Secrétariat central de l'ISO « *Principes de management de la qualité* », Format PDF, Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH - 1214 Vernier, Genève Suisse ;; 2016, P 02.

<sup>63</sup> Norme internationale ISO 9001 :2015 , système de management de la qualité, principe essentiel et vocabulaire, France (point 2.3).

<sup>64</sup> GILLET-GOINARD F et MONAR C, toute la fonction qualité santé, sécurité environnement, éd Dunod, 2013, P 46

<sup>65</sup> MOUGIN Y et KALIKA M, Management stratégique et management de la qualité, Paris : AFNOR, 2015, P, 25

### 3.1.2.2 La responsabilité de la direction (leadership)

Le leadership consiste à organiser l'entreprise et à lui donner les ressources requise en mettre en place cette politique en tant que stratégie, il lui appartient également de la traduire de manière pratique en fixant les objectifs, le rôle de la direction va au-delà, car dans un esprit d'amélioration continue, elle vérifie régulièrement la pertinence de la qualité, lors des réunions de direction.<sup>66</sup>

### 3.1.2.3 L'implication du personnel

Le personne est le cœur même d'une organisation, et constitue donc l'un des piliers essentiels de tout système de management de la qualité, il est essentiel qu'il s'implique afin que l'organisation puisse avancer, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance et de les responsabiliser. Cette implication passe par le travail en groupe, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche.<sup>67</sup>

### 3.1.2.4 L'approche processus

Un processus est défini comme un « *ensemble d'activité corrélé ou interactive qui transforme des éléments d'entrée en élément sortie* »<sup>68</sup>. L'organisation est classiquement répartie en trois processus : le processus de management, processus de réalisation et processus support.

#### 3.1.2.4.1 Processus de management

Le processus de management est un processus global qui comprend plusieurs sous-processus basés sur la détermination de la politique qualité, le déploiement des ressources, le pilotage du SMQ en assurant la mesure et la surveillance. Il s'agit de définir une stratégie, de mesurer l'impact de cette stratégie et d'en tirer les conséquences en vue d'une amélioration.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> AIT OUAHIOUNE. M et BELAID. D « *L'impact de la démarche qualité /environnement selon le référentiel ISO sur la performance de l'entreprise dans le cadre de Développement Durable, cas : ENIEM* » Mémoire fin d'étude pour obtention du diplôme de master université ummto de Tiziouzou spécialité : management marketing, 2019, P 45.

<sup>67</sup> BOUDIN D, les facteurs clés de succès d'une démarche qualité ; dns, 2001, P 25.

<sup>68</sup> L'approche processus et types de processus, article disponible en ligne : <http://www.axess-qualite.fr> consulté le 24/04/2024 à 13h 26.

<sup>69</sup>Heureude. C, Op-Cit. P 77.

### **3.1.2.4.2 Processus de réalisation**

Le processus de réalisation représente le cœur de métier, il correspond au cycle de vie du produit depuis sa conception en passant par les achats jusqu'au produit fini. Il peut, à ce niveau, y avoir plusieurs processus de réalisation si par cas l'entreprise a plusieurs métiers.<sup>70</sup>

### **3.1.2.4.3 Processus support**

Le processus support est un ensemble de sous-processus qui vont permettre au processus de réalisation de fonctionner correctement. Il s'agit donc des ressources nécessaires. On parle ici du matériel, des matières, des ressources humaines, des ressources financières, du traitement de l'information et de la gestion de la documentation et bien sûr des installations et de leur entretien.<sup>71</sup>

### **3.1.2.5 L'amélioration continue**

L'amélioration continue se positionne dans une approche de management de la qualité, cela implique que l'entreprise souhaite progresser en utilisant la qualité pour organiser, structurer, évaluer, mesurer et améliorer. En effet ce principe est souvent représenté par le cycle de PDCA (Plan - Do - Check - act) évoqué dans la première section, ce principe consiste donc à planifier ce qui doit être fait en fonction de la stratégie de l'entreprise et de sa politique qualité. Il faut ensuite le réaliser comme cela a été prévu et formalisé, analyser ce qui a été fait en s'appuyant sur les indicateurs de mesure que sont les indicateurs qualité, les audits qualité internes par exemple et en améliorant les éléments à travers des enseignements tirés de cette analyse. Les non-conformités prendront ici toute leur place puisque dans une logique d'amélioration continue, il sera nécessaire d'analyser leur récurrence et de mettre en place des actions dites correctives et non correctrices afin qu'elles ne se reproduisent pas.<sup>72</sup>

### **3.1.2.6 Prise de décision fondée sur des preuves**

Le rasoir de Hitchens est une traduction de l'expression latine *Quod gratis asseritur, gratis negatur*, formule du droit romain qui a été largement utilisée depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle était nommée par le journaliste et l'écrivain Christopher Hitchens, Ui, dans un article de Slate en 2003 écrit : « *ce qui peut être affirmé sans preuve peut être rejeté sans preuves* »<sup>73</sup>. La prise

---

<sup>70</sup> Idem

<sup>71</sup> Idem

<sup>72</sup> Idem

<sup>73</sup> Le rasoir de Hitchens : est une traduction de l'expression latine « *Quod gratis asseritur, gratis negatur, formule du droit romain qui a été largement utilisée depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle par le journaliste et écrivain Christopher Hitchens, qui, dans un article de Slate en 2003, écrit : « Ce qui peut être affirmé sans preuve peut être rejeté sans preuve* ».

de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle est un processus complexe qui comporte une certaine incertitude, cependant il est important de comprendre les relations de cause effets et les conséquences involontaires possible, l'analyse des faits des preuves et des données multiple conduit à une grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision, même si l'interprétation de ces informations peut parfois rester subjective.<sup>74</sup>

### **3.1.2.7 Gestion des relations avec les parties intéressées**

Les parties intéressées ont un impact important sur les performances de l'entreprise, il est essentiel de bien gérer ces relations afin d'obtenir des performances durables et d'assurer la conformité des produits et services. L'ISO 9000 affirme que « *pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires* ». <sup>75</sup> La gestion des relations avec ses réseaux de fournisseurs et partenaires à une importance particulière. Ce dernier principe invite les organismes au développement de partenariats avec les principaux fournisseurs afin d'accroître la valeur ajoutée pour chacune des parties.

Ces principes correspondent aux fondements et aux dernières évolutions du mouvement qualité. On retrouve par exemple certains principes des pères fondateurs de la qualité comme le leadership, l'amélioration continue...

### **3.1.3 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité**

Pour garantir l'efficacité de la mise en place d'un SMQ, il est primordial de suivre un ensemble d'étapes fondamentales, ces étapes comprennent : prises de décisions, le diagnostic, montrer le projet, la certification et l'amélioration continue :

#### **3.1.3.1 La prise de décision**

Cette étape marque le début de la démarche qualité et démontre la volonté de l'entreprise d'atteindre ses objectifs, elle se traduit par une déclaration officielle appelée politique qualité qui doit être communiquée à tous les employés afin de garantir une adhésion totale au projet. Il est

---

<sup>74</sup> MEKIOUS. L et TAREB. Y : « *Le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle, cas de laures emballage dbk* » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : gestion des ressources humaine, 2020, P 43, 44.

<sup>75</sup> Idem

essentiel que l'ensemble de l'organisation soit impliqué pour assurer le succès du SMQ et sa conformité aux normes de qualité telles que ISO 9001.<sup>76</sup>

### **3.1.3.2 Le diagnostic**

Constitue une étape clé permettant de faire le point sur les attentes et l'objectif de l'entreprise il permet de visualiser le niveau de management de la démarche afin de construire un projet pour l'entreprise, elle fera appel à un conseiller si l'aide à mettre en place un système adapté à la structure. Enfin le diagnostic termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise, étape essentielle pour garantir l'adhésion de tous au projet.

### **3.1.3.3 Montrer le projet**

Le projet de la mise en place d'un SMQ doit être considéré comme un investissement immatériel pour l'organisation le budget prévu devra englober différents types de frais : frais externe, frais interne et frais organisation de système informatique.<sup>77</sup>

#### **3.1.3.3.1 Frais externe :**

- Analyse initiale afin d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise ;
- L'utilisation des consultants spécialisés afin de soutenir la mise en place d'un SMQ ;
- Et, les frais liés à l'audit externe et la certification par un organisme certificateur.

#### **3.1.3.3.2 Frais interne :**

- Les activités qui visent à sensibiliser le personnel à la démarche qualité ;
- L'équipe formée aux principes et aux exigences de l'ISO 9001 ;
- Les groupes de travaux engagés dans le projet ;
- Et, les Audits internes pour évaluer comment le SMQ est mis en place et évaluer son efficacité.

#### **3.1.3.3.3 Frais d'organisation de système informatique**

- Pour améliorer le processus.

---

<sup>76</sup> Idem

<sup>77</sup> Idem

### **3.1.3.4 La certification**

Dans le cadre de la mise en place d'un SMQ, un processus d'audits de certification est impliqué, ce processus consiste à examiner les procédures et de vérifier leurs mise en place sur le terrain, en effet l'objectif est de s'assurer que les pratique sont conformes aux normes et aux exigences établies. La certification est définie comme : « *le procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, et d'un processus d'une entreprise est conforme aux exigences spécifiés* » ainsi lors de l'audit il est nécessaire de mettre en place des actions correctives pour garantir la conformité aux exigences et normes établies, le certificateur sera délivré par un comité de certification lequel sera valable pendant trois ans avec un suivi pourra être renouvelé tant que le système fonctionne de manière satisfaisante. Être certifié ISO 9001 signifie qu'une organisation est en mesure de démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services qui répondent et dépassent les attentes des clients et des autorités réglementaires de plus La conformité à la norme ISO 9001 signifie également que l'organisme dispose d'un SMQ (système de management de la qualité) établi.<sup>78</sup>

### **3.1.3.5 L'amélioration continue**

Pendant les trois années suivant la certification, l'entreprise devra maintenir le SMQ à travers des audits internes et externes, durant cette période l'entreprise doit profiter pour améliorer constamment son SMQ de manière continue. En effet la qualité est un processus sans fin que l'entreprise doit adopter. Chaque amélioration du SMQ permet d'atteindre un niveau de performance et de la qualité nouveau, ce qui ouvre la voie à de nouvelles opportunités d'amélioration.<sup>79</sup>

### **3.1.4 SMQ et la certification ISO 9001, version 2015**

La norme ISO joue un rôle important dans le domaine du SMQ, elle fournit un cadre solide pour garantir la qualité dans toutes les étapes d'une entreprise conception, production, développement, installation et services après-vente. La certification ISO 9001 est un référentiel international qui couvre toutes les opérations d'une organisation peu importe sa taille, son domaine d'activités et les services fournis. Cette norme définit les critères d'un SMQ et c'est la seule norme de cette famille à pouvoir servir à la certification (processus volontaire).<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Idem

<sup>79</sup> Idem

<sup>80</sup> Idem

### **3.1.4.1 Evolution de ISO 9001 version 2015**

L'ISO 9001 est l'une des normes de la série 9000 qui regroupe différentes normes liées au SMQ elle est apparue et mise en place en 1987 pour répondre aux exigences qualité à échelle internationale, elle a connue plusieurs modifications afin de s'adapter aux évolutions et aux besoins des organisations, la nouvelle version de 2015 est apparue avec des modifications qui vise à améliorer les performances des organisations, elle combine une approche basée sur les processus en utilisant le cycle PDCA et une approche axée sur les risques à tous les niveaux de l'organisation :

#### **3.1.4.1.1 La structure par High Level Structure (HLS)**

Cette norme a évolué pour s'adapter aux évolutions notamment technologiques comme la téléphonie mobile et l'accès à internet qui se sont totalement démocratisés. Par ailleurs, il était nécessaire de renforcer la norme vis à vis de la prise en compte du secteur des services, de mieux définir l'approche processus et de se positionner sur une approche prenant en compte les risques et les opportunités.<sup>81</sup>

#### **3.1.4.2 Présentation de la norme ISO 9001 : version 2008**

Intitulé : « *Système de management de la qualité - exigence -* »<sup>82</sup> c'est la seule norme à pouvoir être utilisée à des fins de certification, ses exigences se définissent ce que l'organisme doit précisément faire, en mettant l'accent sur les moyens à mettre en place pour établir un SMQ, on peut facilement identifier les exigences dans le texte de la norme lorsqu'on identifie les exigences dans le texte de la norme lorsqu'on trouve des termes comme (la détection doit) (l'organisme doit) ...

#### **3.1.4.3 La norme ISO 9001 version 2015**

ISO 9001 version 2015 est largement utilisée par un grand nombre d'organisations quel que soit sa taille ou son domaine d'activité, cette norme s'appuie sur divers principes de SMQ tel qu'une forte orientation client, l'implication de personnes, une approche processus et l'amélioration continue, elle vise à garantir que les clients reçoivent des produits et services de bonne qualité ce qui peut engendrer des avantages commerciaux significatifs.

---

<sup>81</sup> Heurdeur, C., Op-Cit, P 82.

<sup>82</sup> Les principes de management de la qualité le fondement de la démarche qualité, article disponible en ligne sur : <https://www.techniques-ingenieur.fr> consulté le 15/05/2024 à 21h22.

### **3.1.5 Les avantages et nouveautés de la version 2015**

La version 2015 a apporté plusieurs avantages et nouveauté intéressants à savoir :

#### **3.1.5.1 Les avantages de la nouvelle version**

La nouvelle version de la norme ISO 9000, 2015 offre de nombreux avantages aux utilisateurs tel que :

- Implication importante de la direction (leadership) ;
- Traitement organisé des risques et des opportunités ;
- Un manager simplifié et une structure similaire à d'autres normes de système de management ;
- Traitement efficace de management de la chaîne d'approvisionnement ;
- Réduction de la documentation papier par rapport aux versions précédentes ;
- Et, la prise en compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties intéressées (client, fournisseur, partenaire et personnel...), plutôt que de focaliser uniquement sur la satisfaction du client.

#### **3.1.5.2 Les nouveautés de la nouvelle version**

La nouvelle version a apporté également des nouvelles qui ont grandement amélioré sa facilité d'utilisation pour les organisations de toute taille et de tous secteurs notamment :

##### **3.1.5.2.1 Du produit aux produits et services**

Tout au long de cette nouvelle version de la norme, l'approche service pour le processus de réalisation est bien intégrée, le terme service terme est ajouté à chaque fois à la suite du mot produit. Ce complément permet aux entreprises de services de mieux se positionner dans leurs activités et de visualiser qu'ils produisent un bien immatériel. De la même manière cette production rentre dans la logique processus puisque les processus achat, relation avec les prestataires et fournisseurs et autres sont également nécessaires.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Heureude. C, Op-Cit, P 85.

### 3.1.5.2.2 Structure revues et terminologie

Les normes de système de management ISO sont désormais structurées de la même manière ce qui facilite la cohérence entre différents systèmes de management. De plus, le vocabulaire a été adapté aux différentes évolutions qu'elles soient managériales, technologiques ou sociétales, en outre l'adoption de la structure HLS (high level structur) harmonisée avec d'autres normes de management pour faciliter l'intégration de différents systèmes de management.<sup>84</sup>

### 3.1.5.2.3 Renforcement de la stratégie et de l'engagement à tenir « ses promesses » et élargissement des parties prenantes

L'organisme doit analyser et comprendre son contexte, étudier sa sphère d'influence. Il doit pouvoir expliquer ses enjeux externes et internes. Outre les performances financières, Il doit définir ses parties intéressées plus pertinentes. Il peut prendre en compte ses performances environnementales et sociétales. La pertinence est clairement identifiée comme étant l'impact que peut avoir la PL sur l'aptitude qu'aura l'organisme à fournir un produit ou service conforme aux exigences, sur la satisfaction clients. Une PI pertinente est également identifiable dans l'autre sens soit comme étant une personne ou un organisme qui peut subir une influence de la part de l'organisme.<sup>85</sup>

### 3.1.5.2.4 Description du contexte de l'organisme

Sous le chapitre « *description du contexte* », la norme demande que l'entreprise décrit dans un document :

- Son environnement externe (concurrentiel, économique, technologique...);
- Son environnement interne (valeurs, culture...);
- Les parties intéressées (fournisseurs, associations, partenaires...);
- Et, le périmètre d'application de la norme.

Une fois rédigé, ce document est une excellente source pour définir la stratégie de l'entreprise et les objectifs à atteindre.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> <https://optimiso-group.com/articles/> Consulté le 4/06/2024 à 18h16

<sup>85</sup> Heureude. C, Op-Cit, P 85.

<sup>86</sup> <https://optimiso-group.com/articles/> Consulté le 3/05/2024 à 00h40

### **3.1.5.2.5 L'introduction du concept de la maîtrise des risques**

Il est clairement énoncé que la prise en compte des risques et des opportunités permet de rendre un SMQ plus efficace dans la norme. Ce concept est amené tant dans le pilotage stratégique, la gestion des non-conformités, le déploiement des actions préventives afin de démontrer qu'un problème ne puisse plus réapparaître de manière récurrente. Cette approche par les risques présente cette démarche comme étant un outil de prévention, et de fait cela a fait disparaître le chapitre sur les actions préventives. Cette logique fait également apparaître un renforcement des exigences fondées sur la performance.<sup>87</sup>

### **3.1.6 Les exigences de la norme ISO 9001 : version 2015**

Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 comprennent plusieurs éléments clés qui définissent le SMQ, la structure de cette norme englobe le domaine d'application, la références normative, les termes et définitions, le contexte de l'organisme, le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et l'amélioration.

#### **3.1.6.1 Le domaine d'application**

Le domaine d'application délimite précisément l'étendue du système de management de la qualité (SMQ), spécifiant les activités, produits et services concernés. Il justifie aussi toute exclusion d'exigences.

#### **3.1.6.2 La référence normative**

La référence normative cite l'ISO 9000 : 2015 comme unique référence normative, fournissant le vocabulaire et les concepts fondamentaux pour l'interprétation de l'ISO 9001.

#### **3.1.6.3 Les termes et définitions**

Les termes et définitions renvoient aux définitions de l'ISO 9000 : 2015, assurant une compréhension uniforme des termes utilisés dans la norme.

#### **3.1.6.4 Le contexte de l'organisme**

Le contexte de l'organisme couvre l'analyse des enjeux internes et externes, la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées, et la définition du périmètre du SMQ

---

<sup>87</sup> Heureude. C, Op-Cit, P 85.

### **3.1.6.5 Le leadership**

Le leadership souligne l'engagement de la direction, l'établissement de la politique qualité, et la définition des rôles et responsabilités au sein de l'organisation.

### **3.1.6.6 La planification**

La planification couvre l'identification des risques et opportunités, la définition des objectifs qualités et la planification des changements.

### **3.1.6.7 Le support**

Le support englobe la gestion des ressources (humaines, infrastructures, environnement), des compétences, de la sensibilisation, de la communication et des informations documentées.

### **3.1.6.8 La réalisation es activités opérationnelles**

La réalisation des activités opérationnelles détaille la planification et la maîtrise opérationnelles, les exigences relatives aux produits et services, leur conception, leur production et leur libération.

### **3.1.6.9 L'évaluation des performances**

L'évaluation des performances inclut la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation, les audits internes et la revue de direction.

### **3.1.6.10 L'amélioration**

L'amélioration traite la gestion des non-conformités, des actions correctives et de l'amélioration continue du SMQ.

Les exigences de la norme ISO 9001, version 2015 forment un cadre complet pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer continuellement un SMQ efficace...<sup>88</sup>

## **3.2 Le système de management environnemental selon ISO 14001**

Un système de management environnemental efficace, tel que l'ISO 14001, est essentiel pour réduire l'impact environnemental des entreprises en mettant en place des pratiques durables.

---

<sup>88</sup> Heureude. C, Op-Cit, P 85.

### **3.2.1 Définitions**

Un système de management environnemental SME est un ensemble de dispositifs internes qui garantissent que toutes les activités d'une organisation se déroulent conformément à la politique environnementale définie par la direction. Cela englobe deux éléments essentiels :

- Prendre en compte les priorités environnementales lors des prises de décision afin d'appliquer le programme environnemental fixé par la direction ;
- Et, garantir de manière durable et progressive le respect des réglementations environnementales qui s'appliquent à l'organisation ainsi le SME s'inscrit dans une démarche qui vise à intégrer la prise en compte de l'environnement à tous les niveaux de l'organisation.

En effet, ce système peut être considéré comme « *La partie de la fonction d'un organisme qui détermine la politique de protection de l'environnement et assure sa mise en œuvre par une organisation et des moyens appropriés* », ou encore, en simplifiant, « *la partie du management global d'un organisme axé sur la protection de l'environnement* ».

La certification d'une entreprise permet de reconnaître le SME d'une entreprise c'est-à-dire vérifier par un auditeur qualifiés que le SME mis en place dans l'organisation respecte correctement un ensemble de pratique qui forment un référentiel

### **3.2.2 Les objectifs de système de management environnemental**

Le système de management environnemental a pour objectif de :

- Maîtriser et comprendre les impacts environnemental de l'organisation ;
- Préserver l'environnement en supprimant ou réduisant les impacts environnementaux négatifs ;
- Contribuer les conformités de l'organisation et à améliorer ses performances ;
- Et, connaître les impacts sur l'environnement y compris la satisfaction des exigences réglementaires.

### **3.2.3 Les avantages et inconvénients de SME**

La mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) offre un large éventail d'avantages stratégiques et opérationnels pour les organisations, tout en présentant certains défis et contraintes qui méritent une considération attentive dans le processus de décision et de mise en place.

#### **3.2.3.1 Les avantages de la mise en place d'un SME selon ISO 14001**

Le système de management environnemental (SME) s'impose comme un outil essentiel pour les entreprises désireuses d'améliorer leur performance écologique. Son adoption apporte plusieurs avantages significatifs, à savoir : les avantages économiques, avantages concurrentielles, avantages juridiques et les avantages sociaux :

##### **3.2.3.1.1 Avantage économique**

La rationalisation des dépenses grâce à une gestion améliorée et des investissements propres ce qui favorise l'amélioration des performances financières.

##### **3.2.3.1.2 Avantage concurrentiel**

La certification ISO 14001 renforce l'image de l'organisation, ce qui lui confère un avantage concurrentiel sur le marché.

##### **3.2.3.1.3 Avantage juridique**

La conformité aux exigences et respecter les règles, renforcer les liens avec les autorités et faciliter l'obtention des autorisations d'exploitation entre autres avantages.

##### **3.2.3.1.4 Avantage social**

L'amélioration de compétitivité et de performance de l'organisation en encourageant le personnel à s'engager dans les enjeux environnemental.

#### **3.2.3.2 Les inconvénients de la mise en place d'un SME selon ISO 14001**

Bien que le système de management environnemental (SME) offre de nombreux avantages, il présente également certains inconvénients qui méritent d'être pris en compte. De plus, ces défis potentiels peuvent influencer la décision d'une organisation quant à l'adoption ou non d'un SME. Parmi les principaux inconvénients de SME, nous citons :

- Le coût et le temps requis pour l'implantation et la gestion de ce système, il est nécessaire de réaliser un état des lieux, de repérer les non-conformités, de définir des programmes d'actions, de suivre, et de rencontrer différents consultants et les formations et les campagnes de sensibilisation ;
- Et, L'obtention de certification par une organisation dépend de divers éléments tels que la disponibilité des ressources et des compétences, l'implication de la direction, la culture d'entreprise. De la même manière le coût de certification pour une entreprise chimique diffère de celui d'une entreprise de services tout comme celui d'une entreprise récente avec des équipements neufs diffère de celui d'une entreprise plus ancienne avec du matériel usé.

### **3.2.4 SME et nouvelle version ISO 14001 version 2015**

La norme ISO 14001 : 2015 nous définit l'environnement de la manière suivante :

Environnement : est un milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interactions.

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 les dits objectifs* ». <sup>89</sup>

« *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* » <sup>90</sup>. Ses composantes sont utilisées pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités. <sup>91</sup>

### **3.2.5 Aspects environnementaux et impacts environnementaux**

La compréhension et la gestion efficace des aspects environnementaux et de leurs impacts associés constituent le fondement d'un système de management environnemental

---

<sup>89</sup> NF EN ISO 14001 : 2015, « *Système de management environnemental* » exigences et lignes directrices pour son utilisation édition AFNOR, P 01.

<sup>90</sup> 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, P 05.

<sup>91</sup> CHOUALI. K « *Evaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit selon ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF* », mémoire fin d'étude en vue d'obtention de diplôme de master en sciences financières et comptabilité, spécialité : audit et contrôle de gestion, 2018, P 26.

performant, permettant aux organisations d'identifier, d'évaluer et de maîtriser leur empreinte écologique de manière systématique et proactive.

### **3.2.5.1 Aspects environnemental**

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 ;
- Et, une station d'épuration donnée rejette une quantité Q connue de métaux lourds dans le milieu naturel.

« *Un élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement* ». <sup>92</sup>

### **3.2.5.2 Impacts environnemental**

Les modifications de l'environnement peuvent avoir un effet négatif ou positif sur l'impact environnemental est donc relatif au milieu récepteur, « *C'est des modifications de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux* ». <sup>93</sup>

### **3.2.5.3 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 déséquilibres écologiques à travers le rejet des déchets dans l'environnement. <sup>94</sup>

## **3.2.6 Les étapes de la mise en place d'un système de management environnemental**

Selon la norme ISO 14001, version 2015, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) implique une série d'étapes essentielles pour gérer efficacement les enjeux environnementaux d'une organisation. Pour commencer, il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie du contexte de l'organisme. Ensuite, un leadership et un soutien actif de la direction sont nécessaires pour garantir le succès du processus. L'étape suivante consiste à identifier les risques et opportunités, définir des objectifs environnementaux et élaborer un plan d'actions. Le

---

<sup>92</sup> NF EN ISO 14001/2015, Op-Cit, P 03.

<sup>93</sup> CHOUALI. K, Op-Cit, P 26.

<sup>94</sup> Idem

SME doit être documenté et bénéficier des ressources et compétences adéquates. Il est également essentiel d'établir des critères opérationnels pour les processus, mettre en place un système de surveillance et d'évaluation des performances, et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Ces éléments sont essentiels pour optimiser la gestion environnementale de l'organisation de manière systématique. En outre étapes précitées suivent la logique de la norme, elles définissent les axes à mettre en œuvre pour le SME tout en répondant aux exigences soulignées par la norme ISO 14001 : 2015, mais la taille et le domaine d'activité diffère d'une entreprise à une autre et le champ d'application du SME n'est pas toujours le même pour l'ensemble des organismes, dans ce cas la mise en place d'un SME commence généralement par l'Observation, planification,, puis la mise en œuvre, le contrôle et enfin l'amélioration :<sup>95</sup>

### **3.2.6.1 Observation**

Dans l'observation l'organisme réalise une analyse environnementale préliminaire, qui lui permet de se faire une idée de sa situation actuelle (qui sera la situation de départ) et des éventuelles améliorations à apporter. Pour réaliser cette analyse, on commence par identifier les ressources qui sont consommées par l'entreprise (énergie, eau, matières premières) et les déchets qui sont générés. Une fois cet inventaire réalisé, on complète les données en estimant les quantités mises en jeu (consommation d'eau et d'énergie, quantité de matières premières consommées, quantité de déchets produits, etc.). À ce stade, on peut, généralement, identifier certains problèmes et dégager des pistes d'amélioration pour les résoudre ou les réduire.<sup>96</sup>

### **3.2.6.2 Planification**

Lors de cette étape, l'entreprise établit une politique environnementale, qui fixe les objectifs d'amélioration que l'on veut atteindre à court, moyen et long terme. Ensuite, elle définit les priorités d'action et rédige un plan d'actions, qui consiste à planifier la mise en œuvre des améliorations. Pour cela, elle identifie les pistes d'amélioration à apporter et définit des priorités ; elle identifie les personnes qui vont faire le travail et détermine les moyens nécessaires ainsi que les délais de travail. Un plan d'actions répond, pour chaque tâche d'amélioration identifiée, aux questions suivantes : qui fait quoi, avec qui, comment et dans quels délais.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> AIT OUAHIOUNE .M et BELAID. D «L'impact de la démarche qualité /environnement selon le référentiel ISO sur la performance de l'entreprise dans le cadre de Développement Durable, cas : ENIEM », Mémoire fin d'études pour obtention du diplôme de master université UMMTO de Tizi-Ouzou spécialité : management marketing, 2019, P 59.

<sup>96</sup> Idem

<sup>97</sup> Idem

### **3.2.6.3 Mise en œuvre**

L'entreprise met en œuvre son programme d'actions avec l'implication de l'ensemble des acteurs. Elle organise régulièrement des réunions qui permettent de suivre l'avancement du plan d'actions, d'identifier des problèmes éventuels et d'apporter rapidement des solutions.

### **3.2.6.4 Contrôle**

Après avoir réalisé le programme d'actions, il faut évaluer le travail accompli et vérifier si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints. Dans ce cas l'audit permet d'évaluer collectivement la mise en œuvre du programme d'actions, de voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi. Il permet d'établir un nouveau programme d'actions pour apporter de nouvelles améliorations plus exigeantes. En entreprise, cette vérification se fait d'abord à travers un audit interne qui est un outil et une exigence d'évaluation des performances des systèmes de management qui permet leurs progressions, il est réalisé par les membres du personnel<sup>98</sup>, et ensuite via un audit externe (réalisé par l'auditeur d'un organisme agréé). À la suite de l'audit externe, si toutes les conditions définies auparavant ont été remplies, l'entreprise reçoit un certificat qui est valable trois(3) ans.<sup>99</sup>

### **3.2.6.5 Réagir et améliorer (revue de direction)**

En fonction des résultats des évaluations et des conclusions des audits internes et externes, l'écart entre les objectifs fixés (ce qui devait être fait) et les objectifs atteints (ce qui a été fait) est mesuré. Dans le cas où les résultats ne sont pas satisfaisants, des actions d'amélioration sont décidées. Pour cette phase, l'élaboration des revues est fondamentale, ces dernières vont lui permettre de vérifier: le degré de réalisation des actions planifiées, la conformité aux attentes des parties prenantes et des enjeux internes et externes, la pertinence de l'approche risque, l'utilisation du retour d'expérience et des compétences requises. Les revues mettent aussi le point sur l'efficacité des indicateurs de suivi, d'avancement, de performance ainsi que sur l'application et le respect du principe de l'amélioration continue. Plusieurs types de revues de finalités différentes cohabitent dans une organisation, nous citons les revues des processus, de conception et de direction, ces revues ont des domaines d'application distincts mais visent la même finalité qui est la vérification de l'adéquation des ressources et l'atteinte des objectifs.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> SOLANGE F., « *Systèmes intégré de management* », Saint-Denis, AFNOR, 2006, P165.

<sup>99</sup> AIT OUAHIOUNE .M et BELAID. D, Op-Cit, P 60

<sup>100</sup> FROMAN B. GEY J-M et BONNIFET F. « *Qualité, sécurité et environnement. Construite un système de management intégré* » Paris afnor édition, 2<sup>ème</sup> éd 2005, P 05.

En résumé, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) selon la norme ISO 14001 répond aux pressions externes sur les entreprises et offre de nombreux avantages, malgré des coûts significatifs en temps et en argent. Son succès repose sur une analyse préalable, une planification minutieuse, une communication efficace et une répartition équitable des responsabilités. Bien que la norme définit les étapes à suivre, chaque entreprise doit adapter sa démarche. L'objectif principal est d'améliorer la performance environnementale, en s'appuyant sur le concept clé d'amélioration continue, soutenu par une mesure régulière des progrès réalisés.

### **3.2.7 La relation entre le SMQ et le SME (complémentarité)**

Il existe une véritable complémentarité entre la norme ISO 14001 et la norme ISO 9001, avec des nuances plutôt que des divergences, depuis 1996 des tentatives ont été employées pour trouver des similitudes entre ces deux normes. Par exemple l'ISO 14001 partage des principes de système de management avec la série 9000 qui permet aux organisations d'adopter au système management déjà en place malgré des finalités différentes, le système de management de la qualité répond aux besoins des clients tandis que le SME répond aux parties intéressées.

En 2015, des modifications ont été apportées afin de rendre les deux systèmes plus semblables en accordant leurs objectifs aux attentes des parties intéressées, grâce à l'intégration de la structure standard HLS, le nombre de chapitre et leurs contenus ont été harmonisés ce qui a facilité la tâche

Cela offre la possibilité d'une gestion partagée de la politique, des objectifs de la formation de la documentation des mesures correctives et préventives, des audits internes et de la revue de direction ainsi que des processus communs un élément d'application de système de management englobent non seulement les produits mais également les éléments externes d'un processus.<sup>101</sup>

En conclusion, la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) et d'un Système de Management Environnemental (SME) est essentielle pour les entreprises qui cherchent à garantir la qualité de leurs produits et services tout en respectant l'environnement. De plus, ces systèmes offrent une approche structurée et efficace pour atteindre ces objectifs, renforçant ainsi la compétitivité et la durabilité des entreprises.

---

<sup>101</sup> AIT OUAHIOUNE. M et BELAID. D, Op-Cit, P 62.

### Section 04 : La Performance Globale.

La performance se définit comme la capacité à réaliser des objectifs préalablement définis, exprimés en termes d'efficacité des produits et de service ou d'efficience de la gestion, cette démarche est un système de gestion visant à améliorer l'efficacité de l'organisation.

Dans cette section et dans un premier nous essayons d'éclairer la notion de performance en présentant sa définition, ses objectifs, ses types et ses indicateurs, dans un second temps nous allons parler de sa relation avec les systèmes de management de (la qualité, environnement).

#### 4.1 La performance : Origine et définitions du concept

Pendant longtemps, la performance était principalement mesurée sur le plan financier, visant à atteindre la rentabilité souhaitée par les actionnaires en augmentant le chiffre d'affaires et la part de marché pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, récemment, on est passé d'une vision purement financière de la performance à des approches plus complètes qui intègrent des aspects sociaux et environnementaux. De plus, de nouveaux acteurs, appelés parties prenantes, sont apparus, élargissant la notion de performance. Aujourd'hui, la durabilité des entreprises ne dépend plus seulement de leurs performances financières, mais aussi de leurs pratiques commerciales. Ainsi, les entreprises ont une responsabilité élargie qui inclut non seulement les actionnaires, mais aussi d'autres parties prenantes telles que les associations, les ONG, les syndicats, les clients et les fournisseurs. Ces nouveaux acteurs exigent d'être écoutés, et cette écoute est devenue essentielle pour garantir la performance et la durabilité des entreprises. C'est dans ce contexte que le concept de performance globale prend tout son sens.<sup>102</sup> L'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « *dynamique de contrôle de gestion* » explique la notion de performance de la manière suivante : « *la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Cela provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais* »<sup>103</sup> Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion

---

<sup>102</sup> JEAN PAUL. M « *L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda* » School of finance and banking (SFB) - BBA (Bachelor in Business and Administration) specialised in Finance 2008. Disponible en ligne <https://www.memoireonline.com> consulté le 8 /06/2024 à 11h06.

<sup>103</sup> 'KHEMAKHEM. A. : « *La dynamique du contrôle de gestion* » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, P6.

## Chapitre 01 : Le système de management de qualité et besoin de performances

Performance signifie l'acte de donner forme à quelque chose de manière complète, en ce qui concerne le personnel d'une organisation, cela implique de concrétiser et de donner vie au système de normes planifié par les dirigeants. "To perform" signifie : accomplir une tâche de manière régulière, méthodique et appliquée, mener à bien une action de manière appropriée. Cela inclut l'exécution d'une obligation, la réalisation d'une promesse, et le respect des termes d'un contrat ou d'une commande.<sup>104</sup>

Bourguignon et beaucoup d'autres chercheurs se sont attelés à définir la performance et ce depuis les années 1980, la majorité de ces auteurs reconnaissent «*un flou de la définition* ».<sup>105</sup>

Du fait de sa grande polysémie, tous s'accordent à reconnaître que ce concept occupe une place prépondérante dans tous les aspects liés à la gouvernance des entreprises et des organisations, il est même considéré comme le critère le plus important dans l'évaluation de cette gouvernance.<sup>106</sup> Nous présentons ci-après un tableau récapitulatif des différentes perceptions de la performance :

**Tableau 03 : Les différentes perceptions de la performance.**

| <b>Auteurs</b>                            | <b>Perception de la performance</b>  |
|---|--|
| <b>Fayol. H</b>                           | Une entreprise performante est celle qui est capable de faire mieux avec le même effort.   |
| <b>Georgopoulos B.S et Tannenbaum A.S</b> | La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres. |
| <b>Seashore S.E et Yutchman E</b>         | La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.   |
| <b>Mahoney T.A et Weintzel W</b>          | La performance est l'action efficiente et productive.  |
| <b>Lewin K</b>                            | Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.  |

<sup>104</sup> SAOU. O et ABBACHE. Kh « *L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière* » cas de l'entreprise portuaire de bejaia «*EPB*» mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science de gestions. Spécialité : management des organisations, 2017, P. 03.

<sup>105</sup> Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 1(1), P 89-101.

<sup>106</sup> RENAUD. A et BERLAND. N « *Mesure de la performance globale des entreprises* », mai 2007, Poitiers, France, CD-Rom, P 64.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>McGregor D</b> | La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines. |
| <b>Likert R</b>   | La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.                           |
| <b>Argyris C</b>  | La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.  |

*Source* : Tchankam 1998, p53.

Le concept de la performance globale est défini de différentes manières dans la littérature managériale, nous en citons quelques-unes dans le tableau ci-après :

**Tableau 04 : Quelques définitions de la performance globale.**

| <b>Auteurs</b>                  | <b>Définition de la performance globale</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Reynaud, 2003</b>            | L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.  |
| <b>Germain et Trébucq, 2004</b> | La réunion de la performance financière, de la performance sociale et la performance sociétale   |
| <b>Capron et Quairel, 2005</b>  | Un outil "pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de Développement Durable".   |
| <b>Quairel, 2006</b>            | La contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE, elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. |
| <b>Baret, 2006</b>              | L'agrégation des performances, sociales et environnementales.  |

*Source* : Élaboré par nos soins quelques définitions.

Lors de son émergence la performance globale elle a rapidement rencontré les mêmes défis que la performance classique, l'obstacle principal réside d'abord dans l'intégration de la responsabilité sociétal des entreprises (RSE) accès ses trois volets : économique, social et environnemental. Cette fusion pourrait créer inévitablement des conflits et des contradictions qui affectent, sans aucun doute, le système de mesure de cette performance globale.<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Idem.

### 4.2 Les composantes de la performance Globale

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions à savoir : L'efficacité et l'efficience

#### 4.2.1 Efficacité

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis d'une manière très simple on peut définir l'efficacité « *Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »<sup>108</sup>. Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITÉ} = \text{RÉSULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISÉS}^{109}$$

#### 4.2.2 Efficience

L'efficience fait référence à la façon dont une entreprise transforme ses ressources, comme le temps, les gens et l'argent, en activités utiles à l'entreprise. Une entreprise efficiente génère un fort volume d'activités par unité de ressources dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats). « *C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »<sup>110</sup>. Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RÉSULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}^{111}$$

### 4.3 Les objectifs de la performance

La gestion de la performance joue un rôle important dans le contrôle, elle vise en effet une multitude d'objectifs qui se regroupent comme suit :

---

<sup>108</sup> BOISLANDELLE. H.M : « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

<sup>109</sup> SAOU. O et ABBACHE. Kh « *L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière* », cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB », mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science de gestions. Spécialité : management des organisations, 2017, P 04.

<sup>110</sup> GRANSTED. I « *L'impasse industrielle* » Édition de seuil, 1980, P 33.

<sup>111</sup> SAOU .O et ABBACHE. Kh, Op-Cit, P 05.

- Développer les produits innovants;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Et développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences -clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Et, Consolider et développer les savoir -faire.

Cependant, L'objectif général de l'analyse financière est d'étudier les conditions d'équilibre financier et de donner une vision synthétique sur la situation et la solvabilité de l'entreprise.<sup>112</sup>

### **4.4 Typologies de la performance**

La performance est généralement composée de trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique :

#### **4.4.1 Performance stratégique**

Appelée aussi la performance à long terme, la performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le Développement Durable.<sup>113</sup> Pour assurer sa pérennité, une organisation doit pouvoir se démarquer de ses concurrents et se fixer de ce fait des objectifs stratégiques appropriés, tels que

---

<sup>112</sup> YOUNA. MSA et ZEMOUR. A « *Évaluation de la performance financière d'une entreprise* », cas EPE EATIT SPA Bejaia mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité. Spécialité : comptabilité, contrôle et Audit, 2022, P. 12.

<sup>113</sup> HAMEL et C.K. PRAHALAD, cité par MARMUSE dans "*La performance*", Encyclopédie de gestion, 1997.

l'amélioration de la qualité de ses produits, la mise en place d'un système marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance Stratégique.<sup>114</sup>

### **4.4.2 Performance concurrentielle**

La performance concurrentielle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.<sup>115</sup>

### **4.4.3 Performance socio-économique**

La performance socio-économique regroupe un ensemble des performances à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

#### **4.4.3.1 La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses résultats.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> BARRETTE. J et BERNARD. J « *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, 2000, P 15.

<sup>115</sup> MOGOVERA.R et NCUBE. N « *Apports et limites de l'analyse de la performance financière par les ratios* » Cas : SPA Laiterie de DBK mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière. Spécialité finance d'entreprise, 2021, P 9.

<sup>116</sup> ISSOR. Z « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), cette article est disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info> consulté 08/06/2024 à 23h46.

### **4.4.3.2 La performance social**

La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. « *La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres, des encadrants et des dirigeants de celle-ci. Cette pratique permet également d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise. Elle sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels ou alors le harcèlement moral* ». <sup>117</sup>

### **4.4.3.3 La performance économique et financière**

La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise, même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise. <sup>118</sup>

### **4.4.3.4 La performance commerciale**

Appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés, la raison d'être de toute performance s'inscrit d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est à dire la satisfaction des clients même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. <sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> LES EXPERTS OOREKA, « *Principe de la GRH* », performance sociale, juin 2018, Disponible en ligne : <https://grh.ooreka.fr> consulté le 14/06/2024 à 23h09.

<sup>118</sup> MEKIOUS.L et TAREB .Y « *Le système de management de qualité au service de la performance organisationnelle cas de : Aures emballage DBK* » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité : Gestion des Ressources humaines, 2029, P 59.

<sup>119</sup> ISSOR. Z, Op-Cit. P 112.

### 4.4. La mesure de performance

La mesure de performance est essentielle pour les entreprises, la présence d'un système de mesure est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise, de plus il vise à faciliter la prise de décision et à évaluer et suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs stratégiques.<sup>120</sup> « Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes ». <sup>121</sup>

#### 4.4.1 Les indicateurs de la performance

Lorsqu'il s'agit de mesurer la performance d'une organisation, il est primordial de disposer d'indicateurs appropriés. De plus, ces indicateurs sont des outils qui permettent de quantifier et de suivre les résultats obtenus dans divers secteurs. « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif lui permettre d'en évaluer le résultat ». <sup>122</sup> En effet il existe divers types d'indicateurs chacun ayant sa propre importance et sa propre utilité et parmi ces types on retrouve les indicateurs financiers, commerciaux, sociaux, de la rémunération, de climat social, de formation, et les indicateurs de recrutement et de fonction RH.

##### 4.4.1.1 Indicateurs financiers

Ces indicateurs financiers permettent de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, parmi ses indicateurs les plus importants nous citons : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité. <sup>123</sup>

###### 4.4.1.1.1 Taux de rentabilité

Le taux de rentabilité mesure la rentabilité des capitaux propre c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire).

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

---

<sup>120</sup> ABEDALLAH. B : « La performance financière des pme manufacturières : conceptualisation et mesure » mémoire présenté à université de Québec à trois rivières, 2002, P 10.

<sup>121</sup> SAULQUIW.G, SCHIER, responsabilité sociale des entreprises et performance complémentaire ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1, n° 223, P 17.

<sup>122</sup> Tension entre indicateur de production et indicateurs de sécurité : certification indicateur de gestion et activités disponible en ligne : <https://journals.openedition.OREG> consulté le 27/03/2024 à 22h00.

<sup>123</sup> Idem

### **4.4.1.1.2 Taux de profitabilité**

Le taux de profitabilité détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permis de le réaliser :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Chiffres d'Affaires}}.^{124}$$

### **4.4.1.2 Les indicateurs commerciaux**

Les indicateurs commerciaux à savoir : le chiffre d'affaires, la part de marché, fidélité de la clientèle et l'image de l'organisation.<sup>125</sup>

#### **4.4.1.2.1 Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise :

$$\text{Chiffre d'Affaires} = \text{Total des ventes}$$

#### **4.4.1.2.2 La part de marché**

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents.

#### **4.4.1.2.3 La fidélité de la clientèle**

La fidélité de la clientèle permet de mettre en place des actions de fidélisation et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

#### **4.4.1.2.4 L'image de l'organisation**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

### **4.4.1.3 Les indicateurs sociaux**

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques-uns que l'on classera par famille comme suit : les indicateurs structurels, taux d'encadrement, et le taux d'effectifs productifs direct.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> BURNES M, science de gestion, édition HACHETTE, Paris, 2013, P 242.

<sup>125</sup> MEKIOUS. L et TAREB. Y., Op-Cit, P 62.

<sup>126</sup> Idem

### 4.4.1.3.1 Les indicateurs structurels

Les indicateurs structurels il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines.

### 4.4.1.3.2 Taux d'encadrement

Le taux d'encadrement mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif :

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{effectifs cadre} / \text{effectifs total.}$$

### 4.4.1.3.3 Taux d'effectif productif direct

Le taux d'effectifs productifs direct mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif :

$$\text{Taux d'effectif productif} = \text{Effectif productif direct} / \text{effectif total.}^{127}$$

### 4.4.1.4 Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction ressources humaines, la formation permet à l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation, on peut retenir les suivants : l'effort de formation et le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés.<sup>128</sup>

#### 4.4.1.4.1 Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle, est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre, le calcul de ce ratio est comme suit :

$$\text{Le montant à la formation} / \text{masse salariale totale.}^{129}$$

---

<sup>127</sup> Idem

<sup>128</sup> ZAGGAGH. O « *La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion* », mémoire de fin de cycle pour l'obtention de diplôme de master science de gestion spécialité : management des organisations universités de Bejaia, 2015/2016, P.18.

<sup>129</sup> Idem

### **4.4.1.4.2 Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés**

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{Nombre de salariés formés} / \text{effectif.}^{130}$$

### **4.4.1.5 Les indicateurs de la rémunération**

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion peut subdiviser en trois indicateurs à savoir : l'indicateur de politique de rémunération, l'indicateur de la masse salariale et l'indicateur de paie.

#### **4.4.1.5.1 Indicateur de politique de rémunération**

L'indicateur de politique de rémunération concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance, parmi ses indicateurs nous trouvons : l'indicateur de masse salariale, l'indicateur du système de paie.

#### **4.4.1.5.2 Indicateur de la masse salariale**

L'indicateur de masse salariale vise à étudier l'évolution des salaires et leurs incidences financières.

#### **4.4.1.5.3 Indicateur du système de paie**

L'indicateur du système de paie s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).<sup>131</sup>

### **4.5.1.6 Les indicateurs de climat social**

Les indicateurs de climat social permettent d'évaluer le bien-être des employés au sein d'une organisation, ainsi que la qualité des relations et de l'environnement de travail. De plus ces indicateurs sont essentiels pour mesurer la satisfaction des employés, l'engagement, la communication interne, le niveau de stress. Il existe quatre indicateurs essentiels : le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents du travail, le turnover et le taux de démission.

---

<sup>130</sup> Idem

<sup>131</sup> MEKIOUS. L et TAREB. Y. Op-Cit, P 64.

### **4.5.1.6.1 Taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productif. Taux d'absentéisme jours d'absence (hors congés payés)/jour du travail prévue.<sup>132</sup>

### **4.5.1.6.2 Nombre d'accident du travail**

Le nombre d'accidents du travail est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé à plus de chance d'avoir un accident.

### **4.5.1.6.3 Le turnover**

Le turnover exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante : Nombre de départs durant l'année /Effectif.<sup>133</sup>

### **4.5.1.6.4 Taux de démission**

Le taux de démission exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Taux de démission : Total de démission /total de départ.<sup>134</sup>

### **4.5.1.7 Les indicateurs de recrutement**

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), de délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

#### **4.5.1.7.1 La qualité de recrutement**

La qualité de recrutement Peut être définie par la capacité de l'organisation défaire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste :

---

<sup>132</sup> Idem.

<sup>133</sup> BURNES M. Op-Cit, P 242.

<sup>134</sup> MEKIOUS.L et TAREB. Y : Op-Cit. P 64 et P 65.

Nombre de candidats restant au bout d'un an/Nombre de recrutements.

### **4.5.1.7.2 Délai d'embauche**

Le délai d'embauche c'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.<sup>135</sup>

### **4.5.1.8 Les indicateurs fonction RH**

Les indicateurs fonction RH également connus sous le nom d'indicateurs de performance RH, sont des mesures utilisées pour évaluer l'efficacité des activités du département des ressources humaines d'une organisation. Indicateurs aident à suivre et à analyser divers aspects liés aux employés, parmi ces indicateurs nous citons les suivants : dépenses RH par employé, ratio RH par employé, et la satisfaction par rapport aux RH.

#### **4.5.1.8.1 Les Dépenses RH par employé**

La dépense RH par employé est un indicateur qui exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'importation, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

#### **4.5.1.8.2 Les Ratio RH par employé**

Le ratio RH par employé est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supportent le capital humain de l'entreprise.

#### **4.5.1.8.3 La Satisfaction par rapport aux RH**

La satisfaction par rapport aux RH est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

### **4.5.1.9 Les indicateurs de mouvement (mobilité)**

Les indicateurs de mouvement (mobilité) sont les suivants : le taux de promotion, le taux de mobilité interne et le ratio de cheminement de carrière.

---

<sup>135</sup> Idem

### **4.5.1.9.1 Taux de promotion**

Le taux de promotion est un indicateur qui nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

### **4.5.1.9.2 Taux de mobilité interne**

Le taux de mobilité interne est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.

### **4.5.1.9.3 Ratio de cheminement de carrière**

Le Ratio de cheminement de carrière comparant le total des promotions versus le total des mouvements internes (promotion rétrogradation transferts).<sup>136</sup>

## **4.6 L'impact de système de management de la qualité et le système environnemental sur la performance**

Les concepts SMQ et SME peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale de l'organisation :

### **4.6.1 L'impact de système management de la qualité (SMQ) sur la performance de l'entreprise**

Le Management de la Qualité SMQ contribue directement à la performance de l'entreprise, qu'elle soit industrielle ou de service, parce que la qualité est une attente implicite et fondamentale du client. C'est un facteur de succès qui ne tolère aucun compromis. De plus. Le SMQ intègre des méthodes, outils et modes opératoires d'Excellence Opérationnelle pour ancrer durablement une culture qualité forte, améliorer la satisfaction client et impulser l'amélioration continue au quotidien. En effet le SMQ influe positivement sur la performance de l'entreprise à travers sa mise en œuvre, il permet de maîtriser la qualité exigée par les clients et d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants en orientant l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients, le SMQ ne se contente pas d'assurer sa survie, mais lui permet de se projeter dans l'avenir, de se positionner avantageusement sur le marché et de construire une image de marque solide sur le long terme. En outre, le SMQ favorise l'optimisation des processus internes, la réduction des coûts liés à la non-qualité et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Il constitue ainsi un levier puissant pour

---

<sup>136</sup> Idem

accroître la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, tout en renforçant sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché et aux exigences réglementaires.<sup>137</sup>

### **4.6.2 L'impact de système de management environnemental (SME) sur la performance**

Le système de management environnemental aide les organismes à améliorer leur performance grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets gagnant par la même avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes. De plus, SME permet de structurer la gestion des impacts environnementaux de manière continue, ce qui peut conduire à des améliorations notables dans divers domaines.

En effet SME se traduit par une série d'avantages significatifs, il permet de maîtriser les coûts en réalisant des économies d'énergie, ce qui se traduit par des économies financières. En outre, le SME facilite l'intégration des contraintes réglementaires, la satisfaction des clients sensibles au développement durable, la mobilisation des collaborateurs autour d'un objectif commun, et améliore l'image de l'entreprise, ces efforts constants pour préserver l'environnement conduisent généralement à une meilleure performance économique à long terme.

En conclusion, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, incluant le Système de Management de la Qualité (SMQ) et le Système de Management Environnemental (SME), et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions, y compris celles liées au SMQ et au SME, et s'appuyer sur ses facteurs.

---

<sup>137</sup> L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles au Maroc, P 259, disponible en ligne : <https://woasjournals.com> consulté le 28/06/2024 à 4h50.

### **Conclusion**

En conclusion, ce chapitre illustre comment la qualité, la normalisation, la certification, et la mise en place d'un système de management sont fondamentaux pour l'atteinte d'une performance globale optimale. La qualité, en tant que concept central, garantit que les produits ou services répondent aux exigences et attentes des clients.

La normalisation permet d'uniformiser les processus, facilitant ainsi la comparaison et l'amélioration continue. La certification, en attestant de la conformité aux normes établies, renforce la crédibilité de l'organisation et installe un cadre de confiance auprès des parties prenantes. Enfin, la mise en place d'un système de management efficace assure une gestion structurée et proactive des processus, permettant une amélioration continue et une adaptation aux évolutions du marché. Ensemble, ces éléments forment une base solide pour la performance globale, en favorisant non seulement la conformité et l'efficacité, mais aussi l'innovation et la satisfaction client.

En intégrant ces pratiques de manière stratégique, les organisations peuvent atteindre une excellence durable et un avantage compétitif significatif.

## ***Chapitre 02 :***

***Le développement durable, une  
problématique majeure pour l'entreprise  
Algérienne***

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

### **Introduction**

Avec l'environnement instable en termes de développement dans ces différents secteurs et les échanges dans les modes de penser, il apparaît que les entreprises sont actuellement exposées à des risques importants soit en termes de réputation, juridiques et industriels et aussi son image de marque ce qui remet en doute sa pérennité, de ce fait les entreprises sont obligées indirectement à reconsidérer leur mode de management.

Les mauvaises épreuves financières, sociales ou environnementales, les ressources naturelles qui sont de plus en plus rares, ont poussé à penser de près une nouvelle ère de réflexion pour faire face à ces épreuves tout en lançant un programme nommé Développement Durable (DD).

Ce thème est si important que nous allons détailler comme suit dans ce chapitre. La première section est réservée à l'évolution, les définitions, les acteurs, les dimensions, les objectifs et les enjeux du Développement Durable pour l'entreprise, la seconde à la mise en œuvre du Développement Durable au sein des entreprises et une troisième qui porte sur le Développement Durable en Algérie.

## **Section 1 : Esquisse sur le contexte du Développement Durable.**

Le développement durable est une notion qui cherche à harmoniser la croissance socio-économique durable et la conservation de l'environnement, c'est-à-dire l'intégration de l'aspect environnemental dans un processus de développement destiné à répondre aux besoins des générations actuelles et futures.

Cette section examine le concept de Développement Durable et son évolution, nous allons explorer sa définition, les acteurs impliqués, ses dimensions fondamentales et les principes qui les guident. L'analyse porte également les conditions nécessaires à sa mise en œuvre, les enjeux qu'il aborde, ainsi que ses piliers et objectifs essentiels.

### **1.1 Emergence et évolution du concept du Développement Durable**

Ce concept est toutefois apparu après une longue réflexion sur les effets néfastes de l'activité humaine sur l'environnement. Les premières grandes conférences internationales sur les effets de l'activité humaine sur l'environnement, qui remontent à la fin du XIX e siècle, se concentrent surtout sur la protection de certains aspects environnementaux, plus précisément une espèce particulière.<sup>138</sup>

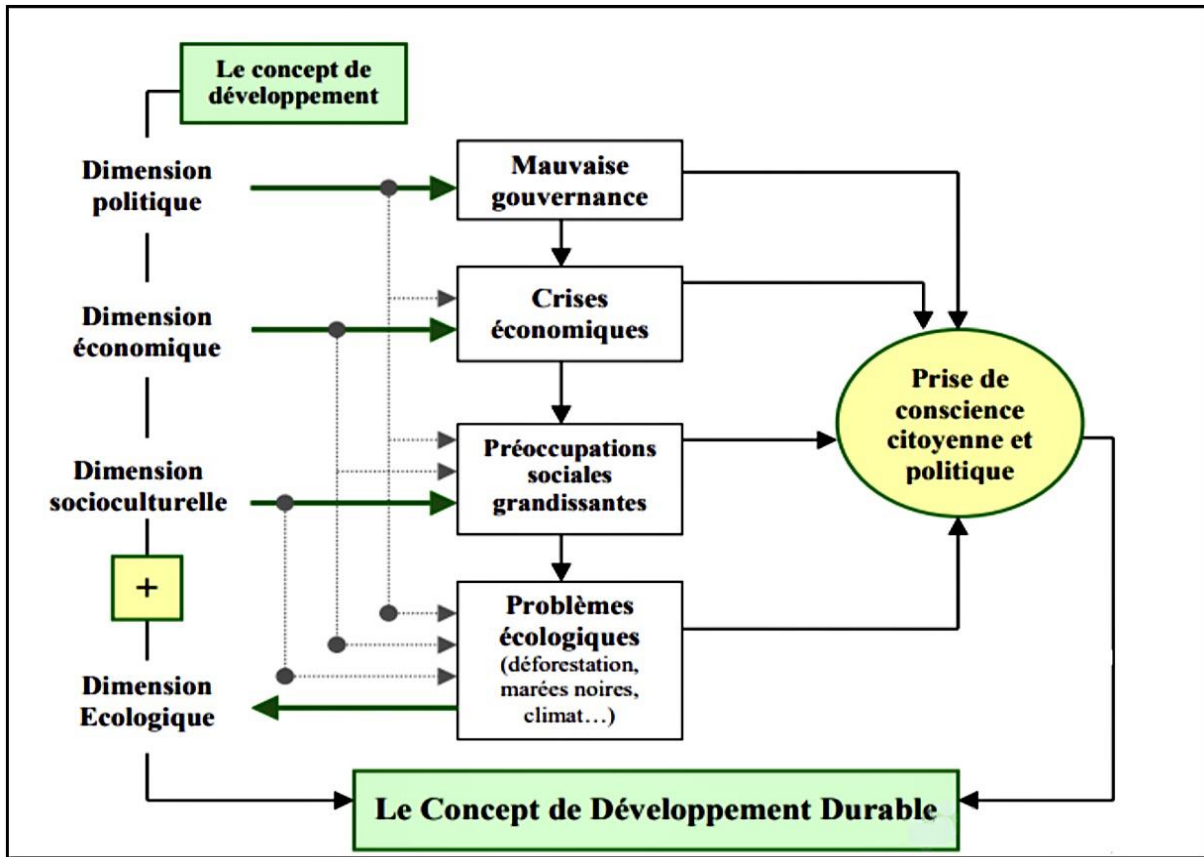
La Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable à Rio de Janeiro en 2012 (Rio+20) avait soulevé l'espoir qu'une mobilisation mondiale pour la protection de l'environnement était encore possible malgré les impasses successives des accords sur les changements climatiques (dont la Conférence de Copenhague en 2009). Plusieurs acteurs attendaient un nouvel élan semblable à celui de la Conférence des Nations Unies de juin 1992, qui avait produit la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement qui nouait ensemble, pour une première fois, l'environnement et le développement. Le document adopté à Rio+20, intitulé L'avenir que nous voulons, fait quant à lui la synthèse des problèmes environnementaux et des priorités du développement durable. Il fait le tour des préoccupations des États du Nord, du Sud ou émergents, ainsi que des voies de solution.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> BROCHARD L., « *Le Développement Durable : enjeux de définition et de durabilité* », université du Québec à Montréal, 2011.

<sup>139</sup> Figuière C., Sud, « *Développement et Développement Durable : l'apport de l'économie politique* », 2006, n° 2. P. 02

Figure 10 : L'émergence du concept du développement durable.



Source : FORUM DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2<sup>ème</sup> édition, février 2020

### 1.1.1 La raison de l'émergence du concept

L'émergence de l'idée du Développement Durable est concomitante avec celle de la société industrielle. A partir de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les sociétés occidentales commencent à constater que leurs activités notamment économiques et industrielles ont un impact significatif sur l'environnement et sur l'équilibre social. Plusieurs crises écologiques et sociales vont avoir lieu dans le monde et vont faire prendre conscience qu'il faut un modèle plus durable.<sup>140</sup>

En plus des causes citées, nous pouvons ajouter le réchauffement climatique, la pollution de l'air, la question de la couche d'ozone, et l'augmentation des menaces de la biodiversité.

<sup>140</sup> FELFOUL S., « Essai d'analyse de la certification ISO14001 et son impact sur la compétitivité des entreprises en Algérie, cas de l'entreprise portraire de Bejaia (EPB) », mémoire magister, 2013, P 80.

### **1.1.2 Principes de la déclaration de Rio**

En juin 1992, à Rio de Janeiro (Brésil), la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (« *Sommet de la Terre* ») a adopté une déclaration qui a renforcé le concept des droits et des responsabilités des pays en matière d'environnement et de développement. « *La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* » met en évidence deux principales préoccupations : la dégradation de l'environnement, en particulier de sa capacité à assurer la survie, et l'interdépendance de plus en plus évidente entre la pauvreté, le sous-développement et la détérioration de l'eau.

Le Sommet adopta cette déclaration qui était un compromis entre la position des pays industrialisés et celle des pays en développement. Les premiers désiraient à l'origine une courte déclaration réaffirmant la Déclaration de Stockholm (adoptée en 1972) mettant en évidence l'importance de préserver la planète. En ce qui concerne les pays en développement, ils souhaitaient que leurs problèmes propres soient abordés de manière plus approfondie, en mettant en avant leur droit souverain au développement, en reconnaissant que les pays établissant que de nouvelles ressources et techniques sont nécessaires pour prévenir les pays en développement d'adopter des modes de développement aussi polluants que ceux des pays développés.

En complément de cette déclaration, un plan d'action a été mis en place, comprenant 40 chapitres qui décrivent les domaines où le Développement Durable doit être mis en œuvre au sein des collectivités territoriales.<sup>141</sup>

#### **Encadré n° 1 : L'Agenda 21 de Rio (1992)**

Ce programme global vise à concilier les aspects sociaux, environnementaux, économiques du développement. Il doit être mis en œuvre par les gouvernements, les institutions du développement, les organismes des Nations unies et les groupes de la société civile. Fondés sur les 27 principes de la Déclaration de Rio, ses 40 chapitres formulent 2 500 recommandations, décrivant les moyens nécessaires, notamment financiers et institutionnels, pour agir dans quatre domaines :

- le champ économique et social du développement ;
- la conservation et la préservation des ressources aux fins de développement
- la participation des groupes de la société civile à l'élaboration et à la mise en œuvre du développement, dans une dynamique de partenariats, de coopération, de mise en réseaux et d'implication de tous ;
- la mise en œuvre de moyens pour réaliser des actions transversales en vue d'infléchir le développement vers plus de durabilité.

---

<sup>141</sup> AIT OUAHIOUNE et BELAID. D., Op-Cit, P 8.

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

*Source* : YVELINE N, (2006). Développement durable et solidarité internationale. Enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un Développement Durable du Sud et du Nord.

### **1.2. Définitions du concept de Développement Durable**

Le Développement Durable est un horizon programmatique qui met en tension la préoccupation d'un développement équitable des sociétés et celle de la transmission aux générations futures d'un environnement riche et diversifié.

La notion du Développement Durable a été instituée par la commission mondiale sur l'environnement et le développement créée en 1983 par l'ONU et présidée par GRO Harlem Brundtland jusqu'en 1987 qui dit que : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». <sup>142</sup>

Cette définition mentionne deux idées principales :

1. Le premier concerne les "*besoins*", notamment les essentiels pour l'humanité tels que l'alimentation, l'eau et un environnement sain qui favorise une meilleure santé.
2. La seconde consiste à répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à les répandre, ce qu'on peut qualifier de satisfaction rationnelle et d'une consommation contrôlée des ressources naturelles qui respecte l'écologie et la préserve pour l'avenir. <sup>143</sup>

Alors que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) définit de sa part le Développement Durable comme : « *Le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines, tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes* ». <sup>144</sup>

Pour hösle V (2011) « *Pour mettre en œuvre ce consensus éthique formalisé dans le rapport Brundtland et les principes de la déclaration de rio de 1992, le paradigme se conçoit comme un processus de transformation social, culturelle et économique associant, à tous les*

---

<sup>142</sup> Le rapport Brundtland, la commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.

<sup>143</sup> CHENANE.S, « *Le management des déchets et développement territorial durable* », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master ; Option : Management des services publics territoriaux. : 2014/ 2015.P8

<sup>144</sup> Kinvi Logossah, « *Tourisme et Développement Durable* », Editions Publibook, 2005, P 188.

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

*échelons de pouvoir, contrainte et régulation étatique d'un côté et soumission volontaire des acteurs privés à des normes économiques ou industrielles de l'autre ».*<sup>145</sup>

### **1.3 Les acteurs du Développement Durable**

Le Développement ne concerne pas uniquement les entreprises, mais il implique aussi la participation de divers acteurs tels que les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les citoyens, les collectivités territoriales et les associations, l'Union européenne et les institutions.

#### **1.3.1 Les entreprises**

De nos jours, les entreprises sont de plus en plus sensibilisées aux principes du Développement Durable, certaines entreprises ne visent plus uniquement le profit mais intègrent le DD dans leur gestion d'activités (changer les méthodes de production par exemple). Dans cette optique, l'inclusion de DD parmi les priorités car il permet aux entreprises de bien maîtriser l'utilisation des ressources tels que l'eau, l'énergie et les matières premières. De plus, leur personnel sera motivé par la garantie des bonnes conditions (la rémunération, la formation, la participation...etc), ainsi que la nécessité d'impliquer l'ensemble des parties prenantes comme les clients, fournisseurs, investisseurs et consommateurs.<sup>146</sup>

#### **1.3.2 Les Organisations Non gouvernementales (ONG)**

Les ONG jouent un rôle clé dans le domaine du Développement Durable en ayant une influence significative sur trois domaines essentiels tels que la préservation de l'environnement, le respect des droits de l'homme et la défense des minorités. De plus ces ONG doivent répondre à trois critères clés : l'engagement volontaire de divers citoyens vers des objectifs communs, leur statut à but lucratif (financement indépendant grâce aux cotisations des membres et aux collaborations avec le public et le partenaire, visant l'intérêt public).

---

<sup>145</sup> Hösle Vittorio, « *Philosophie de la crise écologique* » Ed : Payot et Rivages, 2011, P 143-144.

<sup>146</sup> ALOUACHE. B et HADJLARBI. A, « *La protection de l'environnement dans la démarche de développement durable dans les entreprises Algérienne. Cas de L'ENIEM Tizi-Ouzou* », mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2017, P 18.

### **1.3.3 Les citoyens**

Le Développement Durable est un sujet qui touche chaque individu. Ainsi l'implication des citoyens peut avoir un impact sur l'avenir de cette planète tout en réalisant des actions et des gestes en faveur du Développement Durable.<sup>147</sup>

### **1.3.4 Les collectivités territoriales et les associations**

Les collectivités territoriales jouent un rôle majeur dans la mise en place du Développement Durable, leur proximité avec la population leur permet de s'attaquer aux défis économiques, sociaux et environnementaux à leur échelle géographique. De même elles mettent en place « *les agendas 21 locaux* » des programmes d'actions visant les trois piliers de Développement Durable (économiques, social et environnemental). Quant aux associations, elles jouent également un rôle significatif dans le domaine du DD, en sensibilisant et en formant la population à adopter des pratiques durables en matière de consommation, de protection de l'environnement et de solidarité.<sup>148</sup>

### **1.3.5 L'Union européenne**

Le Développement Durable est aux cœurs de cet acteur, il met en pratique des stratégies qui visent à promouvoir le bien être de la planète et pour la bonne conduite des entreprises.<sup>149</sup>

### **1.3.6 Les institutions**

Diverses organisations ont eu un rôle important dans la mise en œuvre du DD à savoir la Banque Mondiale, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), le Fond Monétaire International (FMI), L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et L'Organisation des Nations Unies (ONU).<sup>150</sup>

#### **1.3.6.1 Banque Mondiale**

La banque mondiale a été créée en 1945 pour soutenir le développement des pays du sud en leur apportant des aides financières et en luttant contre la pauvreté. Elle s'est engagée au fil du temps au Développement Durable, et ce en intégrant ces principes dans ses pratiques.

---

<sup>147</sup> Idem

<sup>148</sup> Idem

<sup>149</sup> Idem

<sup>150</sup> Idem

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

De plus elle a créé avec PNUE, le fond pour l'environnement mondial (FÉM) pour soutenir les projets respectueux de l'environnement dans les pays en développement.<sup>151</sup>

### **1.3.6.2 OCDE**

L'Organisation de coopération et de Développement Économique a été créée en 1960 , elle a pour objectif de promouvoir le Développement Durable en mettant l'accent sur l'aspect environnemental dans les activités des entreprises.<sup>152</sup>

### **1.3.6.3 FMI**

Les fonds monétaires international a été créé en 1945, elle a comme but la garantie de la stabilité financière internationale et apporte son soutien aux pays en développement en élaborant des stratégies d'ajustement pour gérer leurs dettes<sup>153</sup>

### **1.3.6.4 OMC**

Vers les générations futures : notre savoir et notre pouvoir placent leur sort dans le champ de notre accord de cette institution entrée en vigueur en 1995, L'Organisation Mondiale du Commerce a pour objectif de promouvoir la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les gouvernements, tout en encourageant la libéralisation du commerce international.<sup>154</sup>

### **1.3.6.5 ONU**

Cette institution a été créé en 1954, dans le but d'améliorer le niveau économique et sociale de tous les pays membre, et pour ce faire L'ONU a mis en œuvre différent programme tel que, le PNUE, PNUD et l'organisation Des nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, l'objectif de PNUD est de fournir un soutien aux pays en développement dans l'utilisation appropriée des ressources naturelles et humaines. Ainsi qu'à réduire le niveau de pauvreté dans ces pays.<sup>155</sup>

## **1.4 Les dimensions du Développement Durable**

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE, le Développement Durable repose sur trois piliers interdépendants qui sont traditionnellement

---

<sup>151</sup> Idem

<sup>152</sup> Idem

<sup>153</sup> Idem

<sup>154</sup> Idem

<sup>155</sup> Idem

## Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne

utilisés pour le définir et chacune représente un ensemble de valeur à savoir : Dimension économique, dimension environnementale et dimension sociale.<sup>156</sup>

Figure 11 : Les dimensions du Développement Durable



Source : <https://cy-clope.com/les-objectifs-du-développement-durable> consulté le 03/04/2024 à 15h00

### 2.4.1 Dimension économique

La dimension économique désigne la mise en place des modes de production et de consommation répondant non seulement aux exigences environnementales mais aussi à la création et à la répartition équitable des richesses tendant vers la dimension sociale<sup>157</sup>

De plus, cette dimension est considérée comme les instruments économiques comme la taxation et les mécanismes de marché, les indicateurs économiques tels que la production économique, la productivité, la comptabilité nationale et la gestion des ressources et des investissements. De plus cette dimension vise ; la manière efficace afin d'éviter la surproduction, de limiter les recours vers l'endettement, de faire des choix entre la croissance économique et le Développement Durable, de prendre en compte les risques liés au progrès technologiques sur la santé.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Article « Appliquer les trois piliers du Développement Durable en entreprise », 2023, Disponibles en ligne <https://www.hellocarbo.com/blog/reduire/3-piliers-du-developpement-durable/> consulté le 29/05/2024 à 14h14.

<sup>157</sup> BECHEKER. K « La protection de l'environnement dans la démarche de développement durable dans les entreprises : Cas de l'ENIEM Tizi-Ouzou, d'Électro-Industries Azazga et de NCA Rouiba », thèse de doctorat de troisième cycle. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, P 18.

<sup>158</sup> ALOUACHE.B et HADJLARBLA « La protection de l'environnement dans la démarche de développement durable dans les entreprises Algérienne. Cas de L'ENIEM Tizi-Ouzou», mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2017, P 9.

### **1.4.2 Dimension sociale**

La dimension sociale désigne le respect, l'équité sociale et la communication continue entre les différents groupes de la société, cela garantit une meilleure répartition des richesses, ce qui correspond à la dimension économique. De plus cette dimension est moins importante par rapport aux deux autres dimensions, elle comporte diverses compréhensions à savoir: aspects sociaux liés à la dimension environnementale, tel que les divers changements entraînant nécessairement dans les modes de consommation et qui sont acceptés par la société; aspects juridiques et politiques, tirés des négociations concernant les discours environnementaux; participation des citoyens pour construire un développement durable, leur engagement social.<sup>159</sup>

### **1.4.3 Dimension environnementale**

La dimension environnementale désigne la protection de l'environnement (synonyme de bien-être social), la lutte contre la dégradation de l'environnement et l'épuisement des ressources. De plus, il est essentiel pour les entreprises d'intégrer l'environnement dans leurs préoccupations afin d'assurer la préservation de l'environnement et le bien-être de l'humanité, en créant un équilibre durable entre l'Homme et la nature. En effet, les atteintes causées à l'environnement, comme dans le cas de l'industrie avec le réchauffement de la planète, les dommages causés à la couche d'ozone, la restriction de la biodiversité, pollution de l'air, de l'eau, des sols, dégradation de diverses forêts et des stocks de poissons, extension des déchets ; cela a soutenu la détermination et la diffusion du concept de Développement Durable pour faire face à ces problèmes environnementaux.<sup>160</sup>

Pour synthétiser nous pouvons dire que ces trois dimensions de Développement Durable permettent à l'entreprise de s'engager de manière responsable dans l'économie, la société et l'environnement. Cependant la notion de «*bonne gouvernance* » s'ajoute à ces trois piliers elle vise à assurer une prise de décision inclusive, transparente et responsable afin de répondre aux besoins de l'ensemble de la société, en particulier des populations les plus vulnérables, dans une perspective de Développement Durable à long terme.<sup>161</sup>

## **1.5 Les principes du Développement Durable**

Il existe plusieurs principes à respecter pour aboutir au succès d'une démarche de Développement Durable au sein de l'entreprise, chacun ayant des définitions différentes, la

---

<sup>159</sup> Idem

<sup>160</sup> Idem

<sup>161</sup> Idem

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

déclaration de 1992 à Rio établir 27 principes<sup>162</sup> Parmi ces principes, il est essentiel de s'appuyer sur quelques-uns : principe de participation, principe de subsidiarité, principe de précaution, principe de prévention, principe de pollueurs payeurs, principes de protection de l'environnement, principe d'éthique et principe de responsabilité.<sup>163</sup>

### **1.5.1 Principes de participation**

Le Développement Durable nécessite la participation du public, à tous les niveaux.

Cette participation requiert que chacun ait droit aux informations qui lui permettent de prendre des décisions responsables et participer au Développement Durable. L'objectif de ce principe est d'associer tous les acteurs concernés du niveau national à international aux processus d'informations, de débat public et de prise de décision dans le but d'intégrer leurs points de vue.<sup>164</sup>

### **1.5.2 Principes de subsidiarité**

La prise de décision et la responsabilité, doivent revenir à l'échelon administratif ou politique le plus bas, en mesure d'agir efficacement les règles internationales, devraient être adaptées aux contextes locaux et sous régionaux, les pouvoirs, doivent être délégués au niveau approprié d'autorité, une répartition adéquate des lieux de décision, doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés.<sup>165</sup>

### **1.5.3 Principes de précaution**

Le principe de précaution est mis en garde afin de garantir la protection de l'environnement qui sera obligatoirement tenu par les décideurs ainsi que l'Etat pour agir d'une manière préventive en cas de divers risques avérés. Il a comme but la prévention de l'ensemble

---

<sup>162</sup> Idem

<sup>163</sup> AIT OUAHIOUNE. Met BELAID. D « *L'impact de la démarche qualité/environnement selon le référentiel iso sur la performance de l'entreprise dans le cadre de la problématique du développement durable* ». Cas: ENIEM » mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master. Option : management Marketing, 2019, P 2.

<sup>164</sup> BEACEUR. FZ « *Marketing et Développement Durable* » mémoire de magister en management. Option marketing, P 16.

<sup>165</sup> GHEZZLI.F « *La gestion des déchets ménagers et leurs impacts sur le développement durable: Cas de l'EPIC ECODEM* », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master en Sciences Economiques. Option : mangement territorial et ingénierie de projets, 2017, P 24.

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

des risques aléatoires sans compter souvent sur l'expérience et la certitude scientifique ou bien agir avant la transformation de ces risques aléatoires aux risques réels.<sup>166</sup>

«N'attendons pas qu'il soit trop tard pour agir. »<sup>167</sup>

### **1.5.4 Principes de prévention**

Le principe de prévention s'applique pour toute situation à risque connu et comportant des dommages prévisibles. La prévention est un des moyens d'intervention privilégiés de l'action publique notamment dans les domaines de l'environnement, de la santé, de la sécurité routière ou de l'action sociale. Par exemple, une des politiques publiques connues du ministère chargé de l'environnement concerne la prévention des risques naturels et technologiques.

Le principe de prévention concerne également chacun d'entre nous au quotidien, en particulier lorsque nous agissons prudemment afin d'éviter un accident domestique ou encore pour des raisons sanitaires. Par ailleurs, des interdictions (interdiction de rejeter des substances polluantes dans la nature) et des incitations concernant les citoyens (incitation à la social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'éco efficacité, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources.<sup>168</sup>

« Mieux vaut prévenir que guérir ». <sup>169</sup>

### **1.5.5 Principe pollueurs payeur**

Le principe pollueur-payeur vise à faire prendre en compte, les acteurs économiques des coûts «externes» pour la société, des atteintes à l'environnement générées par leurs activités. De plus, il concerne les activités publiques ou privées, les entreprises, les ménages et chacun d'entre nous.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> AIT OUAHIOUNE. Met BELAID.D « L'impact de la démarche qualité/environnement selon le référentiel iso sur la performance de l'entreprise dans le cadre de la problématique du développement durable ». Cas: ENIEM » mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master. Option : management Marketing, 2019, P 18.

<sup>167</sup>ROBERT FORMAT « Les principes de développement durable», disponible en ligne : <https://fac.umc.edu.dz> Consulté le 20/05/ 2024 à 2h30

<sup>168</sup> « Les 16 principes de Développement Durable » article disponible en ligne :

[https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/16\\_principes\\_developpement\\_durable.pdf](https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/16_principes_developpement_durable.pdf) Consulté le 20 mai à 3h

<sup>169</sup> ROBERT FORMAT «Les principes de Développement Durable », disponible en ligne : <https://fac.umc.edu.dz/snv> consulté le : 21/05/ 2024 à 10h10

<sup>170</sup> TRUDEAU. H. « La responsabilité civile du pollueur payeur : de la théorie de droit au principe du pollueur payeur. Les cahiers de droit », vol34, n°3, 1993, P786.

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

Ce principe vise :

- L'efficacité: pour que les prix reflètent l'intégralité et la réalité des coûts de production et favorisent économiquement à terme, les activités les moins polluantes ;
- L'équité: en effet, à défaut d'équité, le contribuable, qui n'est pas nécessairement l'utilisateur ni le consommateur des services ou des biens produits, finit par payer l'addition au niveau des impôts ;
- Et, la responsabilité: l'identification du pollueur et le prix à payer doit l'inciter à minimiser les pollutions produites.

Pour cela, les personnes qui génèrent la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement, doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci.<sup>171</sup>

*« Une méthode de gestion de l'environnement selon laquelle c'est le pollueur qui doit assumer le coût de la pollution dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce internationale et de l'investissement ».*<sup>172</sup>

### **1.5.6 Principe de protection de l'environnement**

Le Développement Durable repose sur le principe de respect et de protection de l'environnement. Sans cette condition, il n'existerait pas, tous les projets de Développement Durable doivent être écologiques, les nouvelles technologies développées pour réduire la pollution doivent être appliquées. Tout cela vise à réaliser l'un des principaux objectifs du Développement Durable qui consiste à diminuer la pollution afin de préserver la planète et les générations futures.

### **1.5.7 Principes d'éthique**

Les pratiques de production et de consommation doivent minimiser les impacts négatifs sur les plans social et environnemental. Il est essentiel d'éviter le gaspillage, l'épuisement des ressources, les inégalités entre les personnes. Il est essentiel également de tenir en compte le

---

<sup>171</sup> GHEZALI. F « *La gestion des déchets ménagers et leurs impacts sur le développement durable: Cas de l'EPIC ECODEM* », mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master en science économique. Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou, 2016, P 26.

<sup>172</sup> BELAIDI. T. « *Contribution à l'évaluation de l'efficacité des instruments de la politique Environnementale littorale en Algérie cas de Bejaia* », université de Bejaia P 20, 24.

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

facteur humain, par exemple, les revenus des ouvriers doivent pouvoir subvenir au minimum de leurs besoins, leurs droits comme la durée et les conditions de travail doivent être respectés.<sup>173</sup>

### **1.5.8 Principe de responsabilité**

La base du principe est « *pollueur-payeur* » pour Hans Jonas', notre responsabilité est indéniable. L'action de l'homme étant devenue irréversible pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, la nature, fragile et menacée, devient un objet de responsabilité : « *Agir de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur Terre et ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie* »<sup>174</sup> Pour être responsable on doit être capable de donner des promesses et de les tenir dans le temps.

### **1.6 Les conditions du Développement Durables**

Pour s'inscrire dans une démarche du DD certains principes et exigences devront être acceptés à savoir :

- L'entreprise doit évoluer sa vision à court terme qui consiste à procurer plus de bénéfice en traçant une vision à long terme fondée sur la mise en place des mesures et des actions auxquels les leviers du DD seront considérés ;
- Elle doit être conforme aux règles de l'information caractérisé par la transparence, la richesse et la fiabilité ;
- Elle doit prendre en considération toutes les parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, sous-traitants, etc.) qui ont le droit de participer à la gestion de l'entreprise ;
- L'entreprise doit être responsable et prendra en compte la politique de DD ;
- Et, elle doit avoir le sens d'équité envers l'ensemble des acteurs et des parties prenantes qui la compose.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> NEBBACHE. S « *Environnement et Développement Durable* », Université D'Oum El Bouaghi, P.8

<sup>174</sup> Hans Jonas, Principe de Responsabilité, Cerf, 1997, P. 26. Michel Joras, la gouvernance pour un management total.

<sup>175</sup> ALOUACHE.B et HADJLARBLA « *La protection de l'environnement dans la démarche de développement durable dans les entreprises Algérienne. Cas de L'ENIEM Tizi-Ouzou* », mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2017, P 13.

## **1.7 Les enjeux du DD**

Les enjeux de DD sont multiples et touchent à la fois les sphères économique, sociale et environnementale. En effet, il est essentiel de prendre en considération ces différents domaines afin de garantir un Développement Durable équilibré. Parmi ces enjeux nous citons: l'enjeu écologique, l'enjeu économique, l'enjeu social et l'enjeu de biodiversité.

### **1.7.1 L'enjeu écologique**

La gestion de la sphère écologique ou environnementale est synonyme d'harmonisation des objectifs économiques et sociaux, le Développement Durable prend un sens plus large il ne s'agit pas seulement de faire de l'homme un gestionnaire éclairé de l'environnement. En effet, les activités économiques provoquent d'importants dégâts sur les sociétés et l'environnement. Ainsi, le DD invite à remettre en question la représentation de l'homme sur son environnement et leur rapport avec celui-ci tout en respectant la notion d'équilibre qui est au cœur du Développement Durable. Par conséquent l'Homme continue son activité économique mais avec la prise en compte des divers impacts pouvant influencer sur son bien-être et son environnement.<sup>176</sup>

### **1.7.2 L'enjeu Économique**

En 1980 la sphère économique renvoie à la nécessité de réaliser des « *Choix de production* ». Il s'agit de voir comment assurer la sphère de production tout en respectant l'environnement, maintenant il est élémentaire que les ressources naturelles sont épuisables (pétrole, charbon, gaz) parmi les objectifs du Développement Durable produire en limitant l'utilisation des ressources naturels non renouvelables et les besoins en énergie, en promouvant le recyclage qui permet de rendre les déchets des produits réutilisables, en développant des techniques moins polluantes pour l'environnement ou économe en énergie ce qui vas permettre aussi de satisfaire nos besoins en préservant ceux des générations à venir.<sup>177</sup>

### **1.7.3 L'enjeu social**

Le Développement Durable est venu aussi corriger les impacts de la croissance sur la société afin de permettre aux hommes d'exercer les activités tout en s'engageant à respecter l'avenir des

---

<sup>176</sup> SAFER. K, Environnement et Développement Durable, Université des sciences et de la technologie d'Oran Mohamed Boudiaf, 2015, P 13.

<sup>177</sup> GHEZALI. F « *La gestion des déchets ménagers et leurs impacts sur le Développement Durable: Cas de l'EPIC ECODEM* » mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master en science économique. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, 2016, P 34.

## Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne

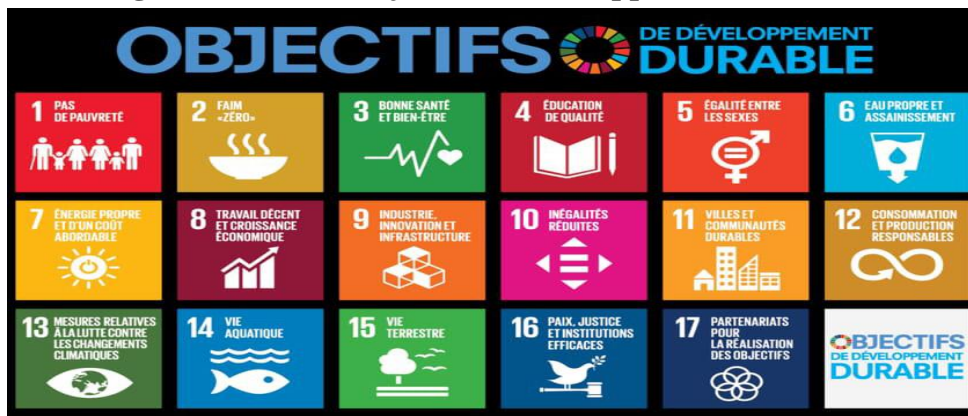
générations futures, La mise en place d'un DD permet l'adoption d'un mode de vie moins consommateur en énergie, plus respectueux du milieu naturel et qui extrait moins de ressources naturelles. Ainsi il ne s'agit pas seulement d'un simple changement de comportement, mais plutôt de promouvoir une équité interne et intra générationnelle entre les hommes, et aussi spatial entre les pays pauvres du sud et riches du nord donc ce concept renvoi à un idéal de justice social.<sup>178</sup>

### 1.7.4 L'enjeu biodiversité

L'enjeu biodiversité désigne la variabilité et diversité des organismes vivants et des écosystèmes. L'avenir et l'existence même de l'humanité sont indissociables de son milieu naturel. En effet, en raison de dégradation de celui-ci, l'Homme devient à son tour menacé par la disparition de la nature et d'autres espèces animales constituant des sources vitales pour ce dernier. Ainsi nous traversons actuellement la sixième crise d'extinction des espèces depuis l'origine de la vie sur Terre. Cette fois, les principales causes sont d'origine humaine tel que le réchauffement climatique, la pollution (sol, air, rivières, nappes phréatiques, océans, etc.), la réduction des espaces naturels (artificialisation des sols, fragmentation des espaces naturels, etc), la surexploitation des espèces (pêche intensive, monoculture, etc), le développement d'espèces invasives.<sup>179</sup>

### 1.8 Piliers et objectifs du DD

Figure 12 : Les 17 objectifs de Développement Durable.



Source : <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-développement-durable> Consulté le 12/06/2024 à 13h40

Le Développement Durable repose sur trois piliers fondamentaux, chacun ayant des objectifs différents et parfois divergents, le pilier économique vise la croissance et l'efficacité économique, le pilier social quant à lui cherche à répondre aux besoins humains et à promouvoir

<sup>178</sup> Idem

<sup>179</sup> Idem

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

l'équité sociale dans différents domaines tels que la santé, le logement et l'éducation. On outre le pilier environnemental vise à préserver et valoriser les ressources naturelles pour les générations futures. De plus, ces trois piliers (3P) se regroupent autour de trois objectifs essentiels du DD sont ainsi : Maintenir l'intégrité de l'environnement (Planet), Améliorer l'équité sociale (People), Améliorer l'efficacité économique (Profit).<sup>180</sup> « *Les objectifs de développement durable nous donnent la démarche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous* ». <sup>181</sup>

Une expression déclarée le 25 septembre 2015 par l'ONU présente 17 objectifs de développement durable inclusifs et prévisible à l'horizon 2030 (Agenda 2030) ; des objectifs fondés sur trois dimensions socialement, environnemental équitable et économiquement inclusifs.<sup>182</sup> Parmi les piliers du DD nous citons : pilier planète, pilier prospérité, pilier de la paix, pilier partenariat, et le pilier de la population.

### **1.8.1 Pilier de la planète**

Le pilier de la planète consiste à mettre fin aux risques qui menacent la planète et les citoyens à l'instabilité ou au changement climatique, à la pollution de l'air, à la pollution des océans ou de l'eau en général.<sup>183</sup> Parmi les objectifs du DD liés à ce pilier nous citons :

- Accès à l'eau salubre et l'assainissement ;
- Ressources aux énergies renouvelables ;
- Création des emplois décents ;
- Villes et communautés durables ;
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ;
- Et, protection de la faune et la flore automatique ;
- Et, protection de la faune et la flore terrestre.

---

<sup>180</sup> KARAK « *Environnement et Développement Durable* ». Université Frères Mentouri Constantine .2023 . P1 et 2

<sup>181</sup> Nations unies « *17 Objectifs pour sauver le monde* » septembre 2015 disponible en ligne :

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr> consulté le 24/05/2024 à 19h46.

<sup>182</sup> France diplomatie ministère de l'Europe et des affaires étrangères. « *L'agenda 2030 et les objectifs du Développement Durable, qu'est-ce que c'est ?* » « *les cinq piliers de Développement Durable* » juillet 2019 disponible en ligne sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/politique-de-developpement-la-strategie-de-la-france/un-cadre-multilateral/l-agenda-international-du-> Consulté le 01/06/2024 à 16h32

<sup>183</sup> disponible en ligne sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/politique-de-developpement-la-strategie-de-la-france/un-cadre-multilateral/l-agenda-international-du-> Consulté le 1/06/2024 à 16h32

### **1.8.2 Pilier de prospérité**

Dans le but d'assurer la prospérité tous les services sont mis en place pour favoriser l'innovation et les technologies afin de favoriser un DD à caractère humain, ainsi la prospérité économique des États est sous cadre de respect de l'environnement.<sup>184</sup> Les objectifs liés à ce pilier sont les suivants:

- Innovation et construction des infrastructures résilientes ;
- Réduction des inégalités ;
- Et, consommation responsable et production durable.

### **1.8.3 Pilier de la paix**

Le développement et la durabilité des sociétés ne peuvent pas être réalisés dans la diminution des conflits et la construction de la paix.

- Paix, justice et institutions efficaces.

### **1.8.4 Pilier de partenariat**

Le pilier de partenariat est de mettre main à main pour but de la réalisation des ODD à base d'une vision commune prise en compte au niveau mondial, régional, national et local (la société civile, les secteurs privés, les ONG).

- Partenariats pour les objectifs mondiaux.

### **1.8.5 Piliers de la population**

Un Développement Durable des États en termes de la population repose sur le respect des objectifs suivants :

- Éradiquer la pauvreté ;
- Lutter contre la faim ;
- Garantir la santé et bien-être ;

---

<sup>184</sup> Idem

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

- Et, favoriser l'égalité entre les sexes.<sup>185</sup>

En conclusion, le Développement Durable s'impose comme un paradigme incontournable pour assurer un avenir durable à notre planète et à l'humanité, son intégration dans les stratégies de tous les acteurs est essentielle pour répondre aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

### **Section 02 : La mise en œuvre du Développement Durable au sein des entreprises.**

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est devenue un élément majeur pour les entreprises. Elle implique non seulement la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités d'une entreprise, mais aussi la collaboration avec les parties intéressées pour améliorer la durabilité et la viabilité à long terme.

Dans cette section, nous allons aborder les différents aspects de la RSE, en commençant par la responsabilité sociétale avec les parties intéressées, puis nous allons parler sur les domaines d'application du Développement Durable et les difficultés rencontrées lors de sa mise en place et enfin nous allons citer les synergies entre ce dernier et le management de la qualité.

#### **2.1 La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise**

Toute entreprise qui s'engage dans le contexte du DD comprend l'importance de réagir différemment et ne pas se contenter uniquement du profit. Elle doit au-delà, prendre des décisions et des activités qui profitent à la fois de la société et de l'environnement, en réduisant ainsi les impacts négatifs sur l'environnement et la société. Cette démarche implique une conduite claire, transparente et éthique, conforme aux lois applicables et qui tient compte des exigences des parties prenantes.<sup>186</sup> La RSE peut être définie comme : « *Le concept dans lequel les entreprises ont des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains..., mais aussi dans leurs choix d'investissement* »<sup>187</sup>. Quant à la

---

<sup>185</sup> Idem

<sup>186</sup> ZAÏR. F « *Le système de management environnemental au service du développement durable au sein de l'entreprise Algérienne: cas de l'entreprise Nationale des Industries ElectroMénageres (ENIEM)* », mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : management public, 2017, P27.

<sup>187</sup> BALLAND. S et BOUVIER. A « *Management des entreprise en 24 fiches* », édition Dunod, P21.

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

responsabilité environnementale de l'entreprise elle est importante pour protéger la nature et pour cela les entreprises adoptent deux principes clés à savoir :

- Les actions pour le bien être de la nature : (lutter contre la pollution multiforme en utilisant des matières qui minimisent les déchets, préserver les ressources naturelles en utilisant des pratiques durable et en réduisant l'utilisation excessive des terres, protéger les paysages en prévenant la destruction des écosystèmes) ;
- La création des produits répondant aux contraintes de Développement Durable et la sensibilisation des clients vers ces produits : (Produire des biens et services qui répondent aux besoins humains sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins, Éduquer les clients sur les produits et les pratiques durables, pour encourager des choix éco-responsables et réduire les déchets et la pollution ) ;
- Et, la RSE a un impact positif sur les entreprises en leur offrant plusieurs avantages : elle contribue à améliorer la performance commerciale et financière, tout en réduisant les risques juridiques, économiques et industriels et tout en renforçant leur compétitivité.<sup>188</sup>

### **2.1.1 La responsabilité sociétale de l'entreprise et les parties prenantes**

L'entreprise par sa nature est constituée de divers acteurs, qu'ils soient interne tels que les salariés, les employés, les dirigeants ; ou externe comme les clients, fournisseurs et les investisseurs, c'est acteurs sont appelés les parties prenantes de l'entreprise et ils jouent un rôle majeur dans la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux liés à l'activité de l'entreprise. De plus, ils ont une influence sur l'état de l'environnement. De ce fait ces parties constituent un outil essentiel pour intégrer une politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), et il est important de les identifier<sup>189</sup>, comme indiqué dans le tableau ci-après, ainsi de comprendre les attentes de chacun d'eux :

---

<sup>188</sup> ZAIR. F, Op-Cit, P 28.

<sup>189</sup> Idem

**Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne**

**Tableau 05 : Les attentes des parties prenantes envers les entreprises.**

| Attentes des parties intéressées par rapport aux responsables de l'entreprise | Economique  | Environnemental   | Social   |
|---|---|---|--|
| Clients<br>Consommateurs  | garantie, qualité ,<br>juste prix   | consommation de<br>ressources , respect<br>de l'environnement   | éthique commerce<br>équitable , respect de<br>droit social   |
| Employés et<br>Syndicats  | équité social ,<br>rémunération   | respect de<br>l'environnement<br>local  | motivation ,<br>consultation interne<br>;formation,<br>développement ,<br>employabilité                |
| Sous traitante  | rémunération<br>équitable ,<br>information<br>perspectives de<br>développement et de<br>la pérennité de la<br>collaboration | définitions claires<br>des exigences<br>environnementales<br>sur les produits et sur<br>les processus | formalisation des<br>exigences en matière<br>de condition de<br>production et des<br>modes de contrôle |
| Fournisseurs  | relation de<br>partenariat long<br>terme  | formalisation des<br>spécialisations<br>technique   | formalisation des<br>exigences éthiques et<br>déontologiques   |
| Financiers banque   | pérennité<br>économique , besoin<br>en fond de roulement  | maîtrise des risques<br>environnementaux et<br>de leurs impacts<br>financiers                         | anticipations sur les<br>besoins reclassement<br>d'en limiter les coûts                                |
| Distributeurs   | concurrence ,<br>maîtrise des marges  | réduction<br>déchets d'emballage<br>des transports , prises<br>en compte des<br>aspects               | développement des<br>produits éthiques   |
| Actionnaires<br>prioritaire   | résultats financiers  | éthique , maîtrise des<br>risques , anticipation<br>et transparence                                   | maîtrise des risque<br>liés à l'image<br>anticipation et<br>gestion de crise                           |
| Pouvoirs publics  | contribution à la<br>richesse nationale et<br>locale  | respect<br>réglementation   | respect<br>réglementation en<br>matière de droit de<br>travail   |

## Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne

|                                |                           |   |   |
|--------------------------------|---------------------------|---|---|
| Communauté locale territoriale | pérennité de l'entreprise | information et transparence , réduction des nuisances | prise en compte des attentes locales , participation à la vie locale , acteurs de bassin d'emploi |
| Concurrents                    | benchmarks                | respect des règles de protection                      | respect de droit de la concurrence , éthique absence de dumping social                            |
| Assureurs                      | charge de réparation      | maîtrise des risques                                  | accidents de travail y compris des sous traitants   |

**Source :** observation sur la responsabilité sociétale des entreprises, «*Développement Durable et l'entreprise un défi pour les managers* », édition Afnor, 2004, P 53.

### 2.2 Les domaines d'application Du Développement Durable (les fonctions de l'entreprise)

Une entreprise qui adopte une approche du Développement Durable, doit efficacement administrer un programme transversal, c'est-à-dire faire participer toutes les fonctions de l'entreprise à savoir : la fonction marketing, la fonction de recherche et de développement (R&D), la fonction touchant l'aspect juridique, la fonction achat et la fonction de production.

#### 2.2.1 La fonction marketing

Cette fonction doit avoir un rôle essentiel en faveur du Développement Durable, d'où il est essentiel d'identifier toutes les opportunités et les risques liés aux enjeux du DD en fonction des exigences des consommateurs et du marché. Il est également important d'éviter de faire valoir l'existence d'un DD en diffusant des messages publicitaires alors que la réalité ne le reflète pas. Cependant, elle doit sensibiliser les consommateurs à changer leurs habitudes, d'une part en demandant des produits ou services plus responsables, et d'autre part en modifiant les méthodes de production et des communications des entreprises, afin de s'engager ensemble dans une démarche de plus en plus responsable.<sup>190</sup>

#### 2.2.2 La fonction de recherche et de développement (R&D)

En raison de l'augmentation des défis liés au DD, la recherche apparaît comme la solution principale à ces problèmes. Dans ce concept plusieurs disciplines s'intéressent à cette

<sup>190</sup> Idem

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

notion avec l'élargissement des domaines de recherche qui nécessitent une collaboration afin de produire des données fiables et d'améliorer la performance des outils de modélisation et de prospective en faveur du Développement Durable.

Chaque fonction au sein de l'entreprise contribue à la promotion du Développement Durable. Cependant, si le marketing remplit sa fonction de connaissance (par exemple, déterminer s'il est utile d'investir dans le recyclage ou dans la production des nouveaux produits plus respectueux de l'environnement) ; cette fonction nécessite des décisions. La recherche est réalisable au sein des laboratoires internes des entreprises ou bien en partenariat avec des laboratoires publics.<sup>191</sup>

### **2.2.3 La fonction touchant à l'aspect juridique**

Le Développement Durable englobe un ensemble de lois et réglementations établies au niveau des États et de l'Union européenne, à titre d'illustration aux États Unis des organismes tels que le Conseil sur la qualité de l'environnement et l'agence américaine de protection de l'environnement (APE) ont été créés pour mettre en place des lois sur la politique environnementale nationale, l'air, l'eau, etc.<sup>192</sup>

### **2.2.4 La fonction achat**

Dans le cadre du lancement d'un nouveau produit qui répond aux exigences du Développement Durable, il est essentiel que l'entreprise adopte une approche d'achat responsable, cela signifie qu'elle doit examiner et contrôler l'ensemble de ses produits par rapport à la provenance des matières nécessaires à la production (pour s'assurer de leur conformité aux lois, etc.), le transport, ainsi que tous les composants du produit, l'objectif de ces mesures est de répondre aux attentes des consommateurs et aux principes du Développement Durable.<sup>193</sup>

### **2.2.5 La fonction de production**

Pour réussir la démarche du Développement Durable, l'entreprise doit identifier dès le début les différentes matières premières et les sources d'énergie nécessaires à la production, elle doit également déterminer et évaluer l'ensemble des impacts environnementaux et autres liés à cette production. Il est essentiel de prendre en compte la préoccupation du développement

---

<sup>191</sup> Idem

<sup>192</sup> Idem

<sup>193</sup> Idem

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

durable lors de la production, car cela permet d'éliminer ou de réduire les problèmes environnementaux et sociaux liés à cette production.<sup>194</sup>

### **2.3 Les difficultés de mise en œuvre du Développement Durable**

Se diriger vers la réalisation d'un Développement Durable n'est pas facile et peut-être un défi, car cela peut impliquer diverses difficultés à savoir :

#### **2.3.1 La prise en conscience**

Dans ce sens, et malgré la prise en conscience des risques écologiques de la planète et malgré les efforts déployés par les communautés internationales en faveur de Développement Durable, les résultats aboutis ont été limités en raison des difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre.

Depuis 1992, lors du sommet de Rio, une prise de conscience de la planète par les chefs de gouvernement a été soulignée en indiquant des mesures pour faire face aux différents risques.<sup>195</sup>

#### **2.3.2 Les décisions limitées**

Une fois la prise en conscience est faite, cela ne signifie pas qu'elle est suivie par des actions qu'ils acceptent ou des décisions importantes. La difficulté réside dans le fait d'imposer des obligations et des coûts à la population pour des mesures qui sont essentielles à mettre en place.<sup>196</sup>

#### **2.3.3 La spécification de la problématique du Développement Durable**

Constitue l'étape essentielle afin de prévoir le développement au fil du temps, c'est une forme de planification et d'évolution volontaire permettant sa maîtrise au moment de sa mise en œuvre.

La problématique de Développement Durable réside dans la capacité à orienter et piloter le développement de manière à assurer de bonne condition de vie pour la population et la pérennité de l'espèce humaine. Dans ce contexte et afin de résoudre cette problématique, il est nécessaire de mettre en place instances de régulation capable de piloter le Développement tout en

---

<sup>194</sup> Idem

<sup>195</sup> Idem

<sup>196</sup> Idem

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

respectant la planète, et pour le faire l'imposition de la notion de gouvernance apparaît comme une solution à la problématique du DD, en parallèle, elle soutient l'efficacité des instances de régulations ; la gouvernance s'appuie sur quatre mots clés pour la définir selon M. Quévit<sup>197</sup> : « *orientation, régulation, concertation et légitimation* » cette dernière sera réalisée avec la coopération de tous les acteurs afin de favoriser et d'orienter le développement.<sup>198</sup>

La gouvernance de l'entreprise peut être ainsi définie comme étant : « *Un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise* ». <sup>199</sup>

### **2.4 Les synergies entre le Développement Durable et le management de la qualité**

Le Développement Durable et le management de la qualité sont deux approches complémentaires qui peuvent se renforcer mutuellement pour créer de la valeur à long terme pour l'entreprise, tout d'abord Les principes du management de la qualité, tels que l'orientation client, l'amélioration continue et la prise de décision basée sur des faits, peuvent contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable. En se concentrant sur les besoins et les attentes des parties prenantes, y compris les clients et la société dans son ensemble, l'entreprise peut identifier les opportunités d'améliorer son impact environnemental et social. L'accent mis sur l'amélioration continue permet aussi d'ajuster continuellement les pratiques pour réduire cet impact. De plus, les outils du management de la qualité, comme l'analyse des processus, les analyses de causes racines, peuvent être appliqués pour identifier et éliminer les gaspillages et les inefficacités au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à une utilisation plus durable des ressources. La cartographie des processus, par exemple, peut mettre en lumière des opportunités de réduction des déchets, d'optimisation de la logistique ou d'amélioration de l'efficacité énergétique. Inversement, une approche de développement durable peut enrichir les démarches qualité en y intégrant une dimension environnementale et sociale plus large. Cela peut se traduire par l'adoption d'indicateurs de performance liés aux enjeux de durabilité, comme l'empreinte carbone, la gestion de l'eau ou le bien-être des employés. Cette vision permet de créer de la valeur à long terme en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes et en renforçant la résilience de l'entreprise face aux défis environnementaux et sociaux.

---

<sup>197</sup> E. Arnaud, A. Berger, C. De Perthuis, « *Le développement durable* », édition Nathan, Paris, 2011, P 128.

<sup>198</sup> ZAIR.F Op-cit. P34

<sup>199</sup> Liste MOUTAMALLE, « *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise* », 2004, P46.

## *Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne*

---

En résumé, le Développement Durable et la RSE sont des aspects essentiels pour les organisations. De plus, cette démarche implique une approche globale, intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux, ainsi qu'un engagement actif avec les parties prenantes, malgré les difficultés rencontrées, elle offre des opportunités significatives pour créer de la valeur durable et contribuer positivement à la société et à l'environnement.

### **Section 3 : Le Développement Durable en Algérie.**

L'Algérie, tout comme les autres pays du monde, participe à la négociation des Conférences internationales des Nations Unies sur l'environnement et le Développement Durable (UNCCD).

Cette partie nous offre la possibilité de découvrir le Développement Durable en Algérie ; sa pertinence et les accords conclus par l'État algérien.

#### **3.1 La naissance de DD en Algérie**

Face aux obstacles que l'organisation économique précédente avait engendrés, l'Algérie a été confrontée dès le début des années quatre-vingts à la nécessité de surmonter le mythe des bénéfices pétroliers. À partir de 1988, le pays fait appel au Fonds monétaire. Le FMI, qui lui demande une modification structurelle, met en place un vaste programme de réformes. Le paysage juridique et institutionnel a été profondément modifié grâce aux réformes économiques menées à plusieurs étapes, tant sur le plan économique que juridique et social, dans le but de garantir une transition de l'économie planifiée à l'économie de marché.

Les premières lois algériennes dans le domaine du développement durable datent de ces années. Le Haut Conseil de l'Environnement a été créé en 1994. Ce Conseil est chargé de surveiller l'état de l'environnement en Algérie, de déterminer les grandes stratégies en matière de protection de l'environnement et de suivre les mesures au niveau international. Il doit présenter un rapport annuel au Président de la République.<sup>200</sup>

En 2002, l'Observation National de l'environnement et du développement durable est créé. En 2002 et 2003, des lois ont été établies pour la création de villes nouvelles respectueuses de l'environnement. Plusieurs accords avec différents pays ont été signés dans le cadre de la protection de l'environnement.

Des lois sur la régulation de la pêche et sur le tourisme propre ont également été promulguées.

Des lois concernant la production de l'énergie ont également été promulguées.

---

<sup>200</sup> SAFER. KH, « *Environnement et Développement durable* », cours master en génie mécanique, option énergétique, université d'Oran Mohamed BOUDIAF, 2015, P 14.

### **3.2 Le Développement Durable en Algérie**

L'Algérie fait face à de nombreux défis environnementaux majeurs qui menacent son développement durable. La pollution des eaux de surface et souterraines, ainsi que du littoral marin, les émissions chimiques élevées dans l'atmosphère, l'accumulation de déchets toxiques industriels et hospitaliers, et la prolifération de décharges sauvages en périphérie des villes, constituent autant de problèmes préoccupants pour la santé publique et la qualité de vie.

Malgré les efforts de normalisation entrepris par les autorités, la dégradation de l'environnement et la détérioration des écosystèmes sont malheureusement visibles. Ces enjeux environnementaux sont en grande partie le résultat de la forte pression démographique, de l'exode rural et des modèles de développement économique extensifs adoptés dans les années 1970.<sup>201</sup>

Selon Benali Arezki<sup>202</sup>, le Développement Durable est considéré comme une nouvelle approche de l'intérêt général, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale. Cette vision prend en compte les aspects environnementaux et sociaux dans un contexte de mondialisation.

Le Développement Durable est devenu la matrice de l'économie mondiale, où les frontières entre les États n'ont plus la même importance. Cette nouvelle perspective est une exigence vitale dont l'avenir se joue aujourd'hui. Il est donc essentiel d'expliquer aux populations les enjeux et les impacts économiques, en s'appuyant sur la solidarité citoyenne.

Aujourd'hui, des activités économiques telles que le commerce responsable et équitable, le tourisme solidaire, le tri sélectif, le recyclage des déchets et leur transformation, ainsi que le développement des énergies renouvelables, sont considérées comme des alternatives de changement. Ces créneaux génèrent des milliards de dollars et font vivre des populations entières à travers le monde, illustrant la pertinence de cette nouvelle approche du développement durable.

---

<sup>201</sup> KERZABI A., « Entreprise, développement et développement durable : le cas de l'Algérie. Marché et organisation », 2009, 1, N° 8, P 61-77.

<sup>202</sup> BENALI A., « Développement durable en Algérie : une stratégie réelle pertinente pour réussir la transition économique ». Disponible en ligne sur le site <https://www.algerie-eco.com> /consulté le 30/05/2017 développement-durable-en-Algérie. Consulté le 08/06/2024

## ***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

---

L'Algérie actuellement est conduite par un modèle de développement basé sur une richesse naturelle limitée, écologiquement très polluante et un partage injuste des richesses, ajoutant à cela, la crise financière à laquelle, tout le pays fait face, engendrée par cette dépendance à une seule ressource, dont les revenus ont chuté ces dernières années, et qui ont eu des conséquences radicales sur l'économie nationale et qui se sont répercutées sur la vie quotidienne des citoyens, mettant ainsi l'avenir du pays dans une situation incertain. Bien que des rencontres, des conférences, des débats, des forums et des salons de promotion ne manquent pas sur le comment sortir de cette dépendance aux énergies fossiles, et même si la conscience quant à la nécessité d'une alternative économique est prise, une volonté d'apporter un changement et sortir de cette situation, l'Etat n'a pas encore réussi à mettre en place une stratégie solide de développement sachant que les atouts sont divers et variés qui n'attendent qu'à être exploiter autrement. Les entreprises algériennes ne s'impliquent pas d'avantages ou pas du tout dans le développement durable, ainsi que les réelles inégalités et les écarts de développement d'une région à une autre sont visibles et remarquables à l'œil nu, qui engendrent systématiquement des inégalités sociales.

### **Conclusion**

En conclusion ce chapitre a été dédié à l'étude des bases théoriques du développement durable, en soulignant sa définition et son évolution historique. Il s'agissait aussi d'analyser en profondeur les objectifs et les aspects du Développement Durable, qui incluent une vision globale des défis environnementaux, sociaux et économiques auxquels nous sommes confrontés dans la société contemporaine.

Les années 1980 ont vu l'émergence de la notion de Développement Durable, en réponse aux inquiétudes grandissantes à l'égard des problèmes environnementaux, tels que le changement climatique, la disparition de la biodiversité et la transformation des écosystèmes. Mais son développement ne se résume pas à l'environnement, car il admet aussi l'importance de l'égalité sociale et du développement économique.

L'une des caractéristiques fondamentales du Développement Durable est sa vision à long terme, qui prend en compte les besoins et les aspirations des générations présentes et futures. Il cherche à promouvoir un équilibre entre le développement économique, la protection de l'environnement et le bien-être social, afin de répondre aux besoins actuels sans compromettre les ressources et les opportunités des générations futures.

## ***Chapitre 03 :***

***Le management de la qualité et  
problématique de Développement Durable  
de l'ENIEM***

ENIEM se distingue en tant que pionnière dans la mise en œuvre du système de management de la qualité et de l'environnement en Algérie. Son objectif principal est d'améliorer la qualité de ses produits tout en préservant l'environnement. Ce chapitre vise à identifier les éléments d'analyse essentiels pour la suite du travail. Il est structuré en trois sections : la première aborde la présentation de ENIEM de manière générale, la deuxième traite les trois volets de l'entreprise économique, social et environnemental, tandis que la troisième section se concentre sur sa démarche qualité environnement et la mise en place des systèmes de management (SMQ/SME).

**Figure 13 : Le logo de l'ENIEM**



**Source :** <https://elmouchir.caci.dz/entreprise/4553/eniem-entreprise-nationale-des-industrie-de-lelectromnager> Consulté le 12/05/2024 à 14h45

## **Section 1 : Présentation de l'ENIEM et sa démarche qualité environnement**

Dans cette première section qui consiste à présenter les caractéristiques générales de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et son activité, nous allons aborder le profil de l'entreprise en tenant compte de son historique, de son organisation, de ses stratégies et de ses missions.

### **1.1 Présentation générale de l'organisme d'accueil**

L'ENIEM possède une riche histoire, des missions clairement définies et des objectifs ambitieux qui guident son développement à savoir :

#### **1.1.1 Historique**

La construction de l'industrie de l'électronique et l'électroménager a débuté en Algérie dans les années 1970 avec la création de la Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Électrique (SONELEC). La restructuration organique de cette dernière en 1983 à

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

donner naissance à plusieurs autres entreprises publiques. Aujourd'hui bien que la majorité de ces entreprises demeurent inexistantes telles que L'ENAPAT, PROMETAL, mais il en reste encore quelques-unes qui continuent d'exister et de se moderniser le cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

L'ENIEM a été créée par le décret n° 83-19 du 02 janvier 1983, son statut juridique est de passer d'une entreprise publique et économique (EPE) à celui d'une société par action (SPA). Elle est passée à l'autonomie le 08 octobre 1989 avec un capital social de 40 000 000 DA. Aujourd'hui son capital est de 2 957 500 000 DA détenu en totalité par le groupe INDELEC. L'entreprise a été certifiée par la norme ISO 14001 en 2008.

L'industrie de l'électroménager a connu, ces dernières années, un regain d'activité suite à l'ouverture du marché et grâce aux mesures d'encouragement décidées par l'Etat. Ce qui a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs privés et étrangers, cette dynamique a engendré une diversification dans le secteur et une concurrence intense. Chose qui réduit les chances de réaliser les meilleurs chiffres et d'augmenter la part de marché.

### **1.2 L'organisation, Missions et Objectifs de L'entreprise ENIEM**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménagers est située à TIZI-OUZOU, elle dispose de :

- Un siège social (Direction Générale), se situe à 13, Boulevard STITI Ali B.P. 71A Poste CHIKHI Tizi-Ouzou ;
- Des unités de production sises à la zone Industrielle "Aïssat Idir" Oued Aïssi BP 108 Poste CHIKHI 15 000 Tizi-Ouzou ;
- Unité Commerciale située à la zone Industrielle " Aïssat Idir" Oued Aïssi BP 605 RP Tizi-Ouzou 15 000 Tizi-Ouzou ;
- Et, la filiale EIMS : Miliana, wilaya d'Ain Defla.

En tout, l'ENIEM dispose de six directions chapeautées par un président directeur général trois unités de fabrication spécialisées (unité cuisson, froid, climatisation), d'une unité de prestations techniques, d'une unité commerciale ainsi qu'une filiale sanitaire EIMS (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) Avec un capital social de 485.000.000 DA qui appartient totalement à ENIEM. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des

produits sanitaires<sup>203</sup>. L'organisation complète de l'entreprise peut être présentée dans l'organigramme présenté ci-après :

### **1.2.1 Les Missions de l'ENIEM**

La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage, le développement et la commercialisation des appareils ménagers. Ainsi, la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager, notamment : appareils de réfrigération, appareils de climatisation, appareils de cuisson et autres appareils ménagers<sup>204</sup> (machines à laver et aspirateurs).

### **1.2.2 Les Objectifs de l'ENIEM**

L'ENIEM a défini un ensemble d'objectifs clés qui orientent ses activités et sa stratégie, Parmi les axes principaux qui guident ses actions et sa vision, nous pouvons mettre en lumière les suivants :

- L'amélioration de la qualité des produits ;
- L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations ;
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe) ;
- Et, l'augmentation du volume de production.

## **1.3 L'organisation générale**

L'organisation générale de L'ENIEM est composée de deux principales entités sont les suivantes : une unité générale et une unité d'exploitation.

### **1.3.1 La direction générale**

La direction générale est composée d'un staff directionnel (président directeur général) et d'assistants, à savoir ; juridique administration et de plusieurs directions qui sont :

- Direction marketing et communication ;

---

<sup>203</sup> [www.eniem.dz](http://www.eniem.dz) consulté le 15/07/2024 à 13h45

<sup>204</sup> Manuel de l'environnement de l'ENIEM, 2011.

- Direction développement et partenariat ;
- Direction ressources humaines ;
- Direction finance et comptabilité ;
- Direction planification et contrôle de gestion ;
- Et, direction Industrielle.

### **1.3.2 Direction d'exploitation**

L'entreprise s'est organisée par centre d'activités stratégique qui se composent de 05 unités qui sont : L'unité froide, L'unité de cuisson, L'unité de climatisation. L'unité prestation technique (UPT) et L'unité commerciale (UC).

#### **1.3.2.1 Unités froid**

Unité FROID est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs petits et grands modèles, de congélateurs et de conservateurs ; elle est disposée de :

- Ateliers de refendre et de découpage des tôles ;
- Presses d'emboutissage et postes de soudure pour la fabrication des éléments métalliques ;
- Ateliers de fabrication des condenseurs, des clayettes et des fromages et de tube ;
- Presses à injection plastique pour la fabrication des éléments en plastiques ;
- Ateliers de peinture à chaînes automatiques ;
- Ateliers de montage final avec des postes de préparation ;
- Et, laboratoires pour les essais de produits, matières et composants.

#### **1.3.2.2 Unités cuisson**

L'unité Cuisson est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières, four encastrable, plaques de cuisson et hottes, Les modèles fabriqués sont :

- Des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée, des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée ;

- Four encastrable ventilé ;
- Et, Hottes tout gaz 4 feux en tôle inox et en vitrocéramique (casquette ou pyramide).

### **1.3.2.3 Unités climatisation**

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseurs et armoires de climatisation, en plus de ces produits, elle fabrique la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel. Elle dispose de :

- Atelier de montage final avec deux chaînes d'assemblage des climatiseurs et une chaîne d'assemblage de chauffe-eau/bain ;
- Atelier de montage des centrales autonomes de climatisation ;
- Et, atelier de montage des radiateurs à gaz.

### **1.3.2.4 Unités prestation technique**

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens et les services nécessaires aux unités de production dans les domaines suivants :

- Conception et réalisation des outils et moules ;
- Réalisation de diverses pièces de rechanges;
- Etalonnage et vérification des instruments de mesure ;
- Impression ;
- La gestion des énergies fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued;
- Transport marchandise ;
- Et, surveillance de site, et prestation sociale.

### 1.3.2.5 Unités commerciales

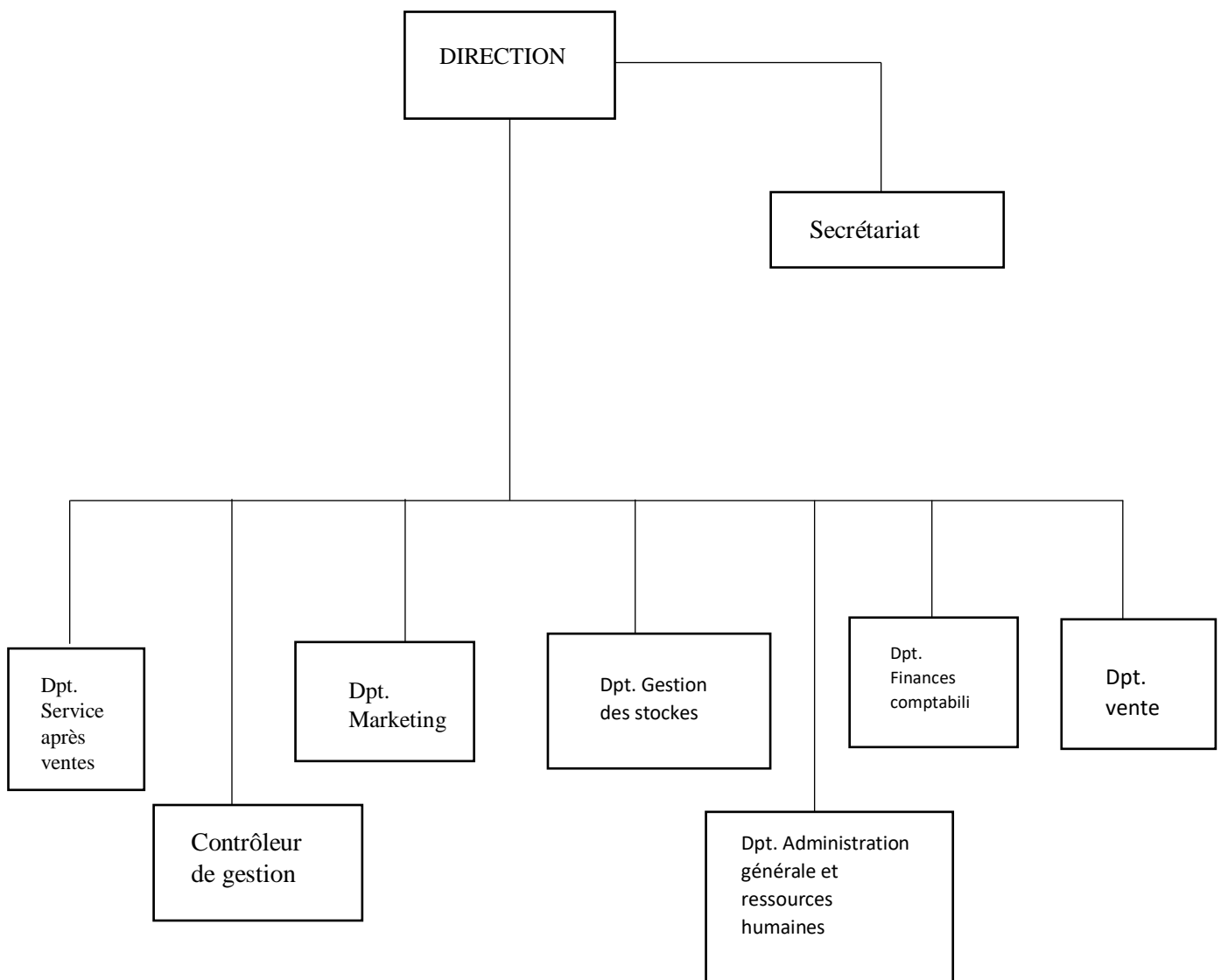
L'unité Commerciale assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

### 1.4 Présentation de L'unité commerciale

L'unité commerciale de l'ENIEM est chargée la commercialisation des produits de l'entreprise. Elle fait partie de l'organigramme global de l'ENIEM aux côtés cote d'autre unités.

#### 1.4.1 L'organigramme de l'unité commerciale

**Figure 14 : Organigramme de l'unité commerciale.**



### **1.4.2 Historique et fonction**

L'unité commerciale créée par l'entreprise le 02 janvier 1989, assure la fonction de commercialisation des produits finis de l'entreprise, de la promotion des exportations et de la gestion du réseau SAV (Service Après-Vente) et pour cela, un réseau d'agents agréé a été mis en place.

### **1.4.3 Organisations générale**

L'unité commerciale est composée essentiellement, d'une direction commerciale au sommet de la hiérarchie à laquelle est rattaché le secrétariat. Cette direction a sous sa tutelle sept départements qui collaborent pour mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise. Ces départements sont : département vente, département marketing, département services après-vente, département finance et comptabilité, département contrôle de gestion, département gestion des stocks et département ARGH.

#### **1.4.3.1 Département Vente**

Le département vente est composé de trois services : un service vente (facturation), un service client et un service synthèse et recouvrement.

##### **1.4.3.1.1 Service vente**

Ce service est chargé principalement de

- La réception des commandes des clients ;
- La gestion des facturations ;
- La gestion des règlements ;
- Et, le contrôle des livraisons par rapport aux facturations.

##### **1.4.3.1.2 Service client**

Cette structure enregistre les clients et gère le réseau des agents agréés à travers le territoire national, et ce par :

- La définition des critères de sélection des agents agréés ;
- La réception et l'étude des dossiers de soumission ;
- L'établissement des conventions vente ;
- Et, la classification et le suivi des clients.

#### **1.4.3.1.3 Service synthèse et recouvrement**

Le service synthèse et recouvrement consiste à recouvrir les créances qui sont générées par les ventes futures, les ventes par facilité, les ventes par traite ou bien par chèque. Il est aussi chargé du traitement et du suivi des marchés.

#### **1.4.3.2 Département Marketing**

Le département Marketing met en œuvre la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Il est composé de chargés des foires qui s'occupent de la préparation et de l'organisation des foires et salons nationaux et internationaux ainsi que la réalisation des maquettes, ainsi que de chargés de marchés qui font la prospection et l'étude du marché.

#### **1.4.3.3. Département Service après-vente**

Le département service après-vente est responsable de la gestion des circuits SAV à travers tout le territoire national. Plus de 200 agents agréés forment le réseau SAV de l'ENIEM, ils sont à la charge du département service après-vente, qui doit les alimenter en pièces de rechange pour assurer les prestations service qui s'inscrivent dans le cadre de la garantie sur les produits de l'entreprise. Lors des retours de produits par les clients, le département SAV, à travers une commission technique spécialisée décide de la réception ou remplacement du (des) produit(s) retourné.

Le département SAV se charge de recueillir le questionnaire de satisfaction client qu'il transmet au département marketing pour traitement.

#### **1.4.3.4 Département Finances et Comptabilité**

Le département finance et comptabilité assure la comptabilisation de toutes les opérations permettant l'établissement des bilans et des comptes concernant la couverture des dépenses des autres départements en matière de prestations techniques à base desquelles sont définis les prix de vente et les taxes sur les produits finis.

Ce département est composé de deux services: un service comptabilité générale et un service finances.

#### **1.4.3.5 Département Contrôle de Gestion**

Le département contrôle de gestion est un organe de contrôle de toute la gestion de l'unité commerciale. Il réalise et présente tous les travaux permettant de produire une information complète et cohérente des activités de l'unité (production, commercialisation, approvisionnement et finance). Il a accès pratiquement à toutes les informations produites par les autres services ou départements. Alors qu'il exploite et analyse l'information relative aux agrégats de gestion afin de préconiser les actions correctives nécessaires avec toute l'anticipation attendue, il exploite les résultats des audits, finance les interprète et fait les recommandations nécessaires.

#### **1.4.3.6 Département Gestion des stocks**

Le département gestion des stocks est chargé de la tenue des stocks des produits finis se trouvant dans les magasins de stockage du complexe, de la livraison de ces produits aux clients, de l'alimentation des points de ventes en produits finis à travers tout le territoire national. Il gère également le transport de ces produits finis.

#### **1.4.3.7 Département ARGH**

Le département administration générale et ressources humaines est formé du service gestion du personnel qui gère les paies, les emplois, la formation et les correspondants sociaux. Et du service, moyens généraux qui se charge de la gestion des affaires générales, les achats et des relations extérieures.

### **1.5 Présentation de l'assistant qualité environnement de l'ENIEM**

L'Assistant Qualité et Environnement est un professionnel qui assiste la Direction dans la mise en œuvre et l'entretien des systèmes de management de la qualité et de l'environnement. Ses principales responsabilités incluent : La gestion de la qualité, gestion environnementale et les compétences requises :

#### **1.5.1 Gestion de la qualité**

Le système de gestion de la qualité de l'entreprise repose sur plusieurs piliers fondamentaux qui assurent une approche structurée et efficace :

- Établissement d'objectives qualités mesurables ;
- Identification et analyse des processus ;

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

- Supervision du Comité Amélioration Qualité ;
- Et, la participation aux audits et revues de direction.

### **1.5.2 Gestion environnementale**

L'entreprise s'engage dans une démarche de responsabilité environnementale à travers un ensemble d'actions coordonnées :

- Identification des impacts environnementaux ;
- Mise en œuvre du système de management environnemental ;
- Sensibilisation du personnel aux enjeux environnementaux ;
- Suivi du programme environnemental ;
- Et , la réalisation d'audits internes en environnement .

### **1.5.3 Compétences requises**

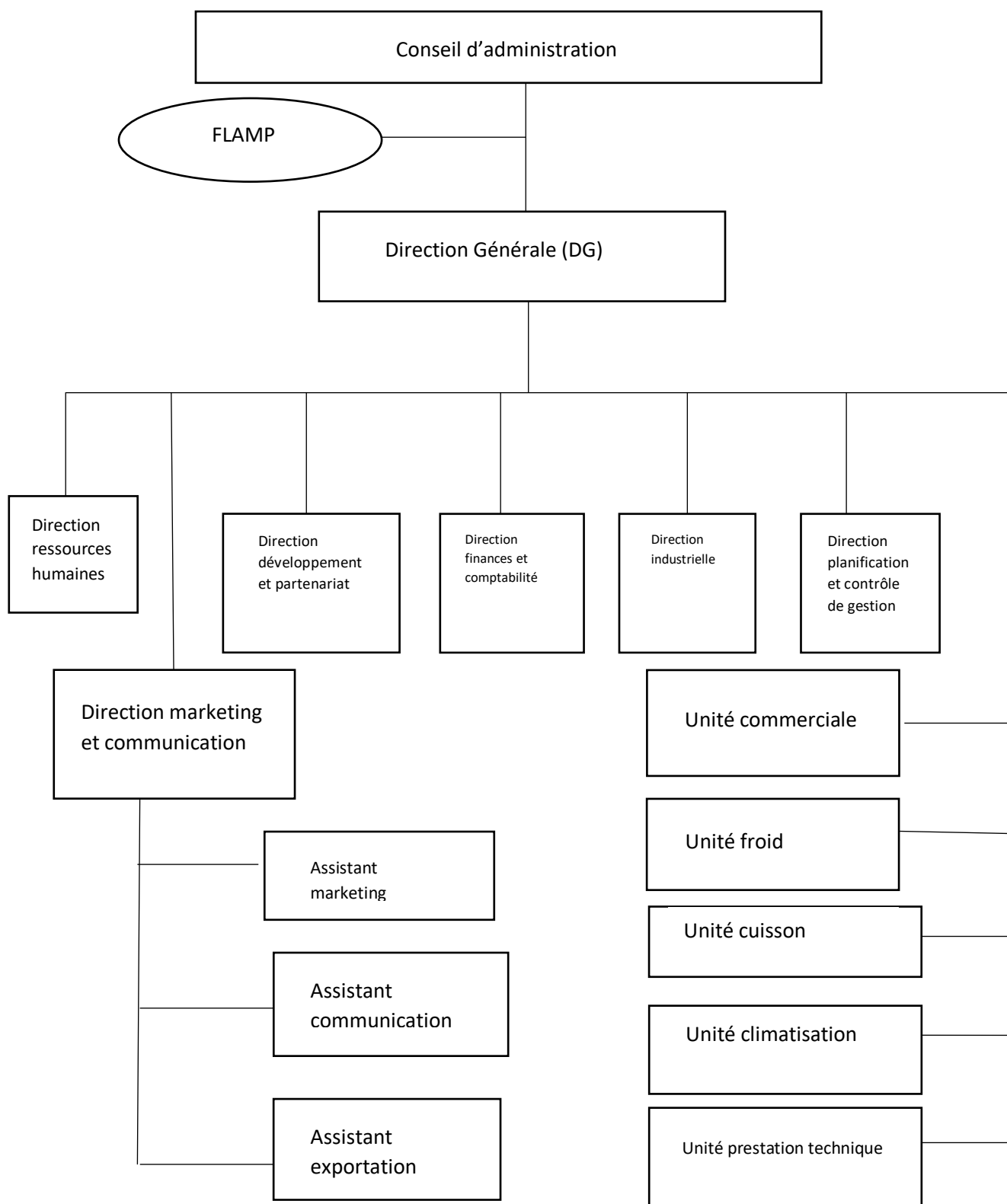
Les compétences requises comprennent :

- Formation universitaire (DEUA) avec spécialisation en audit qualité et environnement ;
- Expérience d'au moins 8 ans ;
- Esprit d'initiative et d'analyse ;
- Sens de la communication ;
- Et connaissance des normes qualité et environnementales.

Ce poste nécessite une compréhension approfondie des processus de l'entreprise et la capacité à travailler avec différentes structures pour améliorer continuellement les systèmes de management qualité et environnement.

1.6 L'organigramme de l'ENIEM

Figure 15 : L'organigramme de l'ENIEM



## **Section 02 : Les pratiques de management de la qualité et développement durable de l'ENIEM.**

L'ENIEM a mis en place un processus qualité complet couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur. Il débute par une gestion rigoureuse des achats et des fournisseurs, suivie d'un contrôle strict de la production et des prestations de service. L'entreprise assure l'identification et la traçabilité des produits, tout en veillant à la préservation des biens du client. Le processus inclut également des activités après-vente conformes aux réglementations, une maîtrise des modifications, et une libération contrôlée des produits. Tout au long de ce processus, l'accent est mis sur le contrôle qualité, la conformité aux spécifications, et la satisfaction du client, démontrant l'engagement de l'ENIEM envers l'excellence opérationnelle

Nous allons diviser cette section en trois volets. Premièrement le volet social traitera des ressources humaines de l'entreprise ainsi que des réclamations clients et de leurs retours. Ensuite, le volet économique abordera les aspects économiques de l'entreprise, tels que l'évolution du chiffre d'affaires et sa relation avec le SMQ et le DD. Enfin, le volet environnemental se penchera sur la gestion des déchets et la consommation d'énergie.

### **2.1 Le volet social**

L'ENIEM accorde une grande importance à sa responsabilité sociale. Elle s'engage à adopter des pratiques responsables envers ses employés, l'environnement et la communauté locale.

#### **2.1.1 Les ressources humaine de l'ENIEM**

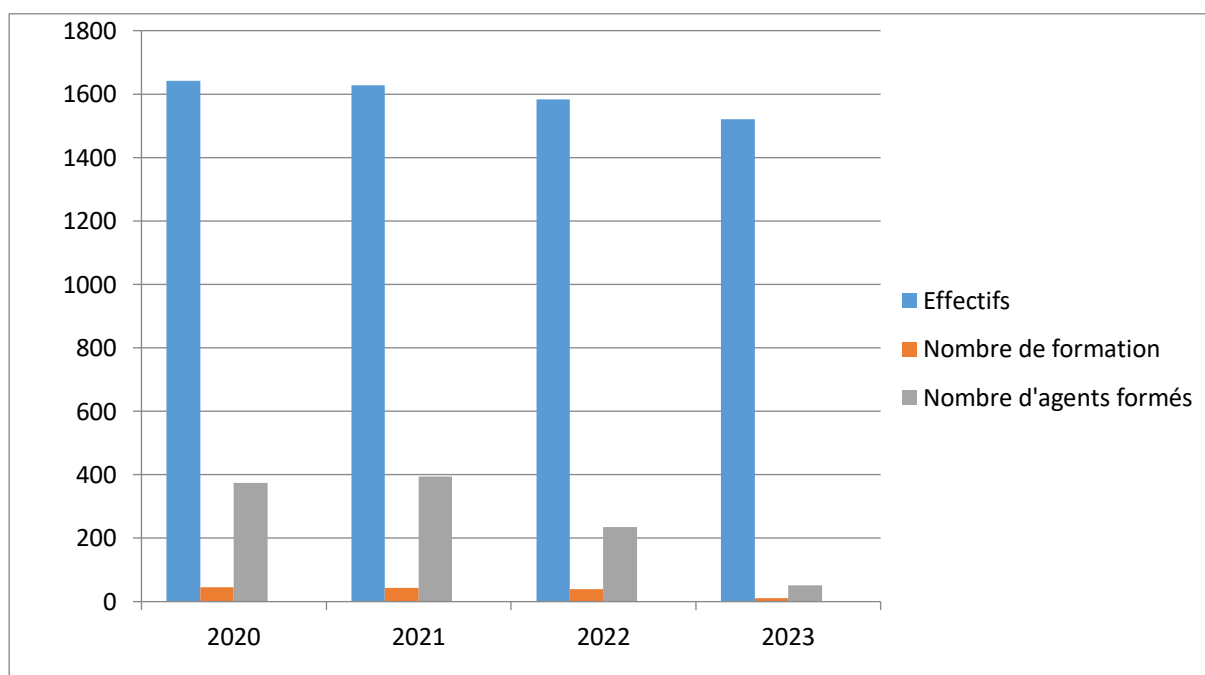
Les ressources humaines au sein de l'ENIEM sont considérées comme le cœur de cette organisation, ce qui explique le nombre important d'effectif. Depuis sa fondation, l'ENIEM a été fortement affectée par le sureffectif engendré par la politique de l'époque, qui garantissait un emploi à tous ceux qui le souhaitaient, même si l'entreprise n'avait pas besoin de recruter. Cet état a aggravé la charge salariale de l'entreprise et a fréquemment entraîné des conflits sur le lieu de travail. - Le tableau suivant illustre l'évolution des agents formés :

**Tableau 06 : Evolution des agents formés de l'ENIEM**

| Années                      | 2020          | 2021          | 2022          | 2023         |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Effectifs                   | 1642          | 1628          | 1583          | 1521         |
| Nombre de formation         | 46            | 44            | 39            | 11           |
| Nombre d'agents formés      | 375           | 394           | 235           | 51           |
| Evolution des agents formés | <b>22,84%</b> | <b>24,20%</b> | <b>14,85%</b> | <b>3,35%</b> |

*Sources : Elaboré par nous même à partir des données de la DRH, ENIEM, 2024.*

**Figure 16 : Évolution des agents formés**



*Source : Elaboré par nous même à partir de tableau ci-dessus.*

Ce tableau indique que L'ENIEM a enregistré en 2020 une augmentation significative du nombre d'agents formés.

## Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM

**Tableau 07: Evolution de l'effectif de L'ENIEM.**

| Années           | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cadre</b>     | 315 Agents  | 310 Agents  | 304 Agents  | 286 Agents  |
| <b>Maîtrise</b>  | 487 Agents  | 481 Agents  | 478 Agents  | 470 Agents  |
| <b>Exécution</b> | 861 Agents  | 855 Agents  | 843 Agents  | 828 Agents  |
| <b>Total</b>     | 1663 Agents | 1646 Agents | 1625 Agents | 1584 Agents |

*Source : Elaboré à travers des données de la DRH, ENIEM, 2024*

Nous constatons une tendance à la baisse progressive du nombre d'agents dans chaque catégorie au cours des années présentées.

**Tableau 08 : Evolution de la formation.**

| Années           | 2020       | 2021       | 2022       |
|------------------|------------|------------|------------|
| <b>Cadre</b>     | 215 Agents | 187 Agents | 98 Agents  |
| <b>Maîtrise</b>  | 104 Agents | 134 Agents | 98 Agents  |
| <b>Exécution</b> | 56 Agents  | 73 Agents  | 27 Agents  |
| <b>Total</b>     | 375 Agents | 394 Agents | 223 Agents |

*Source : Elaboré par nous même à travers de la DRH, ENIEM, 2023.*

En 2022, l'ENIEM a connu une baisse remarquable par rapport aux années précédentes, le nombre d'agents en cadre et en maîtrise a diminué jusqu'à 98 agents, et en exécution à 27 agents, avec un total de 223 agents.

### 2.1.2 Détails sur les agents formés

L'ENIEM dispose d'un centre de formation interne pour ses employés, comme c'est souvent le cas dans les grandes entreprises publiques algériennes. La formation porterait sur des aspects techniques liés à la fabrication d'électroménager, ainsi que sur la gestion, la qualité, la sécurité, etc. Il est possible que certains agents bénéficient également de formations à l'étranger, notamment pour se familiariser avec de nouvelles technologies. L'ENIEM a formé ou prévoit de former entre 200

et 220 agents sur des sujets liés à l'environnement afin de mesurer les rejets et se conformer à la réglementation.<sup>205</sup>

### **2.1.3 Formation et développement des compétences à l'ENIEM**

L'ENIEM démontre un engagement fort envers le développement professionnel de ses employés à travers une variété de programmes de formation. Cette approche s'inscrit pleinement dans le volet social du développement durable, tout en ayant des répercussions positives sur les aspects économiques et environnementaux de l'entreprise. L'ENIEM propose cinq types principaux de formation à savoir séminaire, formation technique, formation en management, formation en sécurité au travail, formation commerciale, formation en qualité, formation bureautique et secrétariat, formation linguistique et formation continue.<sup>206</sup>

#### **2.1.3.1 Formations technique**

Les formats techniques visent à développer les compétences spécifiques liées aux produits électroménagers. Cela peut inclure l'assemblage, la maintenance, la réparation des appareils, ainsi que l'utilisation de machines et d'outils spécialisés.

#### **2.1.3.2 Formations en management**

Les formations en management sont destinées aux cadres et superviseurs, elle couvre des sujets comme la gestion d'équipe, la planification, la prise de décision, et l'amélioration de la productivité.

#### **2.1.3.3 Formations en sécurité au travail**

Les formations en sécurité au travail enseignent les procédures de sécurité, l'utilisation d'équipements de protection, et les gestes à adopter en cas d'urgence pour prévenir les accidents dans l'environnement industriel.

---

<sup>205</sup> Entretien avec le DQE de l'ENIEM

<sup>206</sup> Idem

#### **2.1.3.4 Formations commerciale**

Les formations commerciales peuvent inclure des techniques de vente, la connaissance des produits, le service client, et des stratégies marketing pour le personnel en contact avec la clientèle ou impliqué dans la distribution.

#### **2.1.3.5 Formations en qualité**

Les formations en qualité se concentrent sur les normes de qualité, les procédures de contrôle, et l'amélioration continue des processus pour assurer la conformité des produits aux standards de l'industrie.

#### **2.1.3.6 Formations en bureautique et secrétariat**

Les formations en bureautique et secrétariat renforcent les compétences techniques et de communication essentielles dans l'environnement de travail moderne

#### **2.1.3.7 Formations linguistiques**

Les formations linguistiques facilitent la communication internationale et renforcent la capacité de l'entreprise à négocier avec des partenaires étrangers.

#### **2.1.3.8 Formations continues**

Les formations continues visent l'amélioration globale des compétences, de l'efficacité et de la productivité des agents, tout en les préparant à de nouvelles responsabilités.

Cette diversité de formations témoigne de l'approche holistique de l'ENIEM en matière de développement des compétences. Elle contribue non seulement au bien-être et à l'épanouissement professionnel des employés (aspect social), mais aussi à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise (aspect économique). De plus, les formations en sécurité peuvent avoir un impact positif sur la gestion environnementale de l'entreprise.

#### **2.1.4 La relation entre la formation et la qualité**

La relation entre la formation et la qualité est étroitement liée. En effet, une formation adéquate et continue des employés peut contribuer à améliorer la qualité des produits ou services fournis par une entreprise. Car lorsque les employés sont bien formés, ils sont plus compétents dans l'exécution de leurs tâches, ce qui peut se traduire par une meilleure qualité de

travail, une réduction des erreurs, une augmentation de la productivité et une satisfaction accrue des clients. En investissant dans la formation de ses employés, une entreprise peut donc améliorer sa qualité globale et sa compétitivité sur le marché, et pour ce, il est important de noter que l'ENIEM est à mis en place des formations spécifiques axées sur l'amélioration de la qualité, la relation entre la qualité et la formation à divers aspects à savoir : amélioration des compétences, sensibilisation à la qualité, réduction des erreurs, standardisation des processus, résolution de problèmes, conformité aux normes, adaptation aux nouvelles technologies et l'innovation :

#### **2.1.4.1 Amélioration des compétences**

La formation permet aux employés d'acquérir et d'affiner les compétences nécessaires pour produire des produits de haute qualité.

#### **2.1.4.2 Sensibilisation à la qualité**

La formation aide à inculquer une culture de la qualité au sein de l'organisation, en faisant comprendre son importance à tous les niveaux.

#### **2.1.4.3 Réduction des erreurs**

Des employés bien formés sont moins susceptibles de commettre des erreurs, ce qui améliore directement la qualité des produits et services.

#### **2.1.4.4 Adaptation aux nouvelles technologies**

La formation permet de maintenir à jour les connaissances sur les dernières technologies et méthodes de production, essentielles pour maintenir la qualité.

#### **2.1.4.5 Standardisation des processus**

La formation assure que tous les employés suivent les mêmes procédures standardisées, garantissant une qualité constante.

#### **2.1.4.6 Résolution de problèmes**

La formation développe les capacités d'analyse et de résolution de problèmes, essentielles pour identifier et corriger les défauts de qualité.

#### **2.1.4.7 Conformité aux normes**

La formation aide à s'assurer que tous les employés comprennent et respectent les normes de qualité requises dans l'industrie.

#### **2.1.4.8 Innovation**

Des employés bien formés sont plus à même de proposer des améliorations et des innovations qui peuvent augmenter la qualité des produits.

#### **2.1.5 Les formations sur les normes ISO**

L'ENIEM accorde une grande importance à former son personnel aux normes ISO, sachant que comprendre et appliquer ces normes est essentiel pour améliorer constamment la qualité et la performance de l'entreprise. Parmi ses formations nous citons : les Formations sur les normes ISO et les Formations Qualité produit :

##### **2.1.5.1 Formation sur ISO 9001 v 2015 (Qualité)**

La formation ISO 9001 : 2015 porte sur la norme internationale définissant les exigences pour un système de management de la qualité. Elle vise à :

- Expliquer les principes et la structure de la norme ;
- Enseigner comment mettre en place et améliorer un système qualité conforme ;
- Formés sur l'approche processus et la gestion des risques ;
- Et, préparer à l'audit et à la certification ISO 9001.

Cette formation aide l'ENIEM à développer une culture d'amélioration continue et à satisfaire les exigences des clients et des parties intéressées.

##### **2.1.5.2 Formation sur ISO 14001 v 2015 (Environnement)**

La formation ISO 14001:2015 concerne la norme internationale pour les systèmes de management environnemental. Voici une brève définition :

Cette formation couvre :

- Les principes de base du management environnemental ;

- La structure et les exigences de la norme ISO 14001:2015 ;
- L'identification et l'évaluation des aspects environnementaux ;
- La planification et la mise en œuvre d'un système de management environnemental ;
- L'amélioration continue des performances environnementales ;
- La conformité réglementaire et la prévention de la pollution ;
- Et, préparation à l'audit et à la certification.

L'objectif est de permettre à L'ENIEM de gérer efficacement ses responsabilités environnementales et d'améliorer son impact sur l'environnement.

### **2.1.5.3 Formation sur ISO 45001 v 2018 (sécurité et santé au travail)**

La formation ISO 45001: 2018 porte sur la norme internationale pour les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Voici une définition concise :

Cette formation couvre :

- Les principes fondamentaux de la santé et sécurité au travail ;
- La structure et les exigences de la norme ISO 45001:2018 ;
- L'identification des dangers et l'évaluation des risques professionnels ;
- La mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ;
- L'implication des travailleurs et la consultation ;
- La planification et la gestion des changements ;
- La préparation et réponse aux situations d'urgence ;
- L'amélioration continue des performances en matière de SST ;
- La conformité légale et réglementaire ;
- Et, la préparation à l'audit et à la certification.

L'objectif est d'aider les organisations à créer un lieu de travail sûr et sain, à prévenir les accidents et maladies liés au travail, et à améliorer proactivement leurs performances en matière de SST.

#### **2.1.5.4 Formation d'auditeurs interne selon la norme 19011 pour auditer les systèmes de management**

La formation d'auditeurs internes selon la norme ISO 19011 pour auditer les systèmes de management est essentielle pour assurer des audits efficaces et conformes. Voici une définition concise :

Cette formation couvre :

- Les principes de l'audit selon ISO 19011 ;
- La planification et la préparation des audits internes ;
- Les techniques de conduite d'audit (observation, interview, échantillonnage) ;
- La collecte et l'analyse des preuves d'audit ;
- La formulation des constats d'audit (non-conformités, observations) ;
- La rédaction de rapports d'audit clairs et objectifs ;
- Le suivi des actions correctives ;
- Les compétences et le comportement de l'auditeur ;
- La gestion d'un programme d'audit ;
- Et, l'application aux différents systèmes de management (qualité, environnement, sécurité).

L'objectif est de former des auditeurs internes capables de mener des audits efficaces, d'évaluer la conformité et la performance des systèmes de management, et de contribuer à l'amélioration continue de l'organisation.

### **2.1.5.5 Formation approche par les risques pour les trois systèmes de management (SMQ, SME, SST)**

La formation sur l'approche par les risques pour les trois systèmes de management (SMQ - Système de Management de la Qualité, SME - Système de Management Environnemental, SST - Santé et Sécurité au Travail) est cruciale pour une gestion intégrée efficace. Voici une définition concise :

Cette formation couvre :

- Les concepts fondamentaux de la gestion des risques ;
- L'intégration de l'approche risque dans les SMQ, SME et SST ;
- Les méthodes d'identification des risques spécifiques à chaque système ;
- Les techniques d'évaluation et de priorisation des risques ;
- La planification et la mise en œuvre des actions de traitement des risques ;
- L'exploitation des opportunités liées aux risques ;
- Le suivi et la revue des risques dans le cadre de l'amélioration continue ;
- La documentation et la communication sur les risques ;
- Les outils et techniques communs aux trois systèmes ;
- Et, les spécificités de l'approche risque pour chaque norme (ISO 9001, 14001, 45001).

L'objectif est de permettre aux participants de développer une approche systématique et proactive de la gestion des risques, applicable de manière cohérente à travers les trois systèmes de management, favorisant ainsi une meilleure performance globale de l'organisation.

### **2.1.6 Les formations qualité produits**

La formation sur la qualité des produits est essentielle pour s'assurer que les produits fabriqués répondent aux normes élevées de qualité. Cela aide les employés à comprendre comment maintenir des normes élevées tout au long du processus de production, ce qui est essentiel pour la satisfaction des clients, la réputation de l'entreprise, la garantie de conformité aux normes et réglementations, la contribuer à la durabilité et à l'efficacité énergétique des produits et la réduction

des défauts et non-conformités et parmi les formations qualité de produit nous citons : l'utilisation des tables statistique DIN 40080, suivi statistique à l'aide des cartes de contrôle, calcul de non qualité, norme IEC 62552 (essais de performance produit fini réfrigérateur) et maîtrise des instruments de mesure (contrôle) :

#### **2.1.6.1 Utilisation des tables statistiques DIN 40080**

Formation sur l'utilisation des tables normalisées allemandes pour l'échantillonnage et le contrôle statistique. Elle couvre l'interprétation des tables, la sélection des plans d'échantillonnage appropriés et l'application pratique dans le contrôle qualité des produits.

#### **2.1.6.2 Suivi statistique à l'aide des cartes de contrôle**

Formation sur l'utilisation des cartes de contrôle pour surveiller la stabilité des processus de production. Elle englobe la création, l'interprétation des différents types de cartes (X-R, p, np, etc.), et l'identification des causes spéciales de variation.

#### **2.1.6.3 Calcul de non-qualité**

Formation sur les méthodes de quantification des coûts liés à la non-qualité. Elle inclut l'identification des sources de non-qualité, les techniques de calcul des coûts directs et indirects, et l'utilisation de ces informations pour prioriser les actions d'amélioration.

#### **2.1.6.4 Norme IEC 62552 (essais de performance produit fini réfrigérateur)**

Formation sur la norme internationale pour les essais de performance des réfrigérateurs. Elle couvre les méthodes de test, les critères d'évaluation, et l'interprétation des résultats pour assurer la conformité et l'efficacité énergétique des produits.

#### **2.1.6.5 Maîtrise des instruments de mesure (contrôle)**

Formation sur la gestion et l'utilisation correcte des instruments de mesure dans le contrôle qualité. Elle inclut la sélection des instruments appropriés, les techniques de calibration, la maintenance, l'estimation des incertitudes de mesure, et la traçabilité métrologique.

Ces formations visent à renforcer les compétences en contrôle qualité, améliorer la fiabilité des produits, et optimiser les processus de production.

## Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM

### 2.1.7 Les accidents de travail

ENIEM s'efforce continuellement d'améliorer ses procédures de sécurité en analysant chaque incident ou accident pour en tirer des leçons et mettre en place des mesures correctives. L'entreprise encourage également une culture de la sécurité où chaque employé est responsabilisé pour identifier et signaler les risques potentiels. Des objectifs de réduction des accidents de travail sont fixés et suivis régulièrement, avec une ambition de tendre vers le zéro accident. Cette approche proactive vise non seulement à protéger la santé et le bien-être des employés, mais aussi à améliorer la productivité et la qualité du travail dans un environnement sûr.

Le tableau ci-dessous représente la répartition des accidents de travail selon les éléments matériels :

**Tableau 09 : Répartition des accidents de travail selon les éléments matériels.**

| Éléments matériel  | Nombre d'accidents | Nature des lésions                             | Causes                                  |
|--|--------------------|--|---|
| Décapant<br>Pièces en métal<br>Cutter en cuivre<br>Grain de coupeaux | 08                 | Kératite<br>Plaies superficielles<br>Contusion | Non port des EPI<br>Technologie         |
| eau chaude<br>clou<br>chute de ferraille<br>cuisse en métal          | 04                 | Brûlures<br>plaies                             | Inattention                             |
| vertige-glissade-<br>trébuche  | 05                 | Egratignure<br>oedème-plaie                    | Chute                                   |
| chiot-pce tranchante   | 02                 | Palaie-égratignure                             | Non respecter des<br>consignes sécurité |
| Trajet   | 01                 | Lombalgie                                      | Faux gestes                             |
| Total  | 20                 |  |   |

Source : Bilan HSI 2023 de l'ENIEM.

## **Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM**

Sur l'ensemble des accidents qui est au nombre de 19 on peut constater que les causes sont partagées entre le non port des EPI, l'inattention et le non-respect des consignes de sécurité, cette répartition des causes met en lumière l'importance d'une approche multidimensionnelle dans la prévention des accidents. Elle souligne la nécessité de renforcer à la fois la sensibilisation des employés à l'importance des EPI, d'améliorer la vigilance sur le lieu de travail, et d'assurer une meilleure adhésion aux protocoles de sécurité en vigueur. Ces observations permettront d'orienter les futures stratégies de prévention et de formation en matière de sécurité au travail. Il est apprécié les causes des 19 accidents enregistrés cette année, 74% sont pour causes humaines comme indiqué dans l'analyse des accidents, d'où la nécessité de multiplier nos efforts dans le domaine de la sensibilisation et le suivi des recommandations établies après chaque enquête d'accident.

### **2.1.7.1 Les statistiques des accidents de travail 2023 (l'entreprise)**

**Tableau 10 : Statistiques ENTREPRISE 2023.**

| mois      | NHT        | ATAA | ATSA | NJP | TF   | TG   |
|-----------|------------|------|------|-----|------|------|
| janvier   | 263788,76  | 0    | 3    | 0   | 0,00 | 0,00 |
| février   | 258170,27  | 1    | 0    | 8   | 3,87 | 0,03 |
| mars      | 262449,04  | 1    | 2    | 5   | 3,81 | 0,02 |
| avril     | 261031,35  | 0    | 1    | 0   | 0,00 | 0,00 |
| mai       | 260456,22  | 1    | 1    | 30  | 3,84 | 0,12 |
| juin      | 259148,85  | 1    | 0    | 10  | 3,86 | 0,04 |
| juillet   | 256487,25  | 0    | 2    | 0   | 0,00 | 0,00 |
| août      | 266474,25  | 2    | 0    | 25  | 7,51 | 0,09 |
| septembre | 257128,23  | 1    | 0    | 6   | 3,89 | 0,02 |
| octobre   | 257058,06  | 1    | 1    | 10  | 3,89 | 0,04 |
| novembre  | 252908,01  | 0    | 1    | 0   | 0,00 | 0,00 |
| décembre  | 255363,49  | 0    | 0    | 0   | 0,00 | 0,00 |
| annuel    | 3110463,78 | 0    | 11   | 94  | 2,57 | 0,03 |

*Source: Bilan HSI 2023 de L'ENIEM.*

### 2.1.8 L'absentéisme

**Tableau 11 : Evolution de l'absentéisme.**

| année              | 2022   | 2023   |
|--------------------|--------|--------|
| taux d'absentéisme | 3,23 % | 3,29 % |

*Source : Donnée de l'entreprise (ENIEM)*

Le taux d'absentéisme a légèrement augmenté en 2023 avec une hausse de 0,08 %.

### 2.1.9 Le turnover

Le turnover de l'ENIEM est nul, ce qui indique une stabilité des effectifs employés.

### 2.1.10 La satisfaction clients

La satisfaction client, qui inclut la gestion efficace des réclamations, établit des relations durables et responsables avec les clients est essentielle, et passe par une communication transparente, une résolution rapide des réclamations pour renforcer la confiance, et une analyse des données pour identifier les dysfonctionnements internes et améliorer en continu les produits et services. La norme ISO 26000 sur la RSE fournit des lignes directrices pour adopter un comportement responsable dans ce domaine, en plaçant les attentes et la satisfaction des clients au cœur des préoccupations de l'entreprise, ce qui peut même les transformer en ambassadeurs de la marque et les aider à prendre des décisions stratégiques éclairées. Durant cet exercice 2023, l'entreprise a enregistré 749 fiches clients en provenance de tous les points de vente sur un total de 801 produits vendus au détail, soit un taux de retour de 93,50 %. Ce taux est en hausse de 34.22% par rapport à l'exercice précédent. Sur les 749 fiches, l'entreprise a collecté l'information sur 656 fiches clients, et le reste (93) n'est pas traité pour les raisons suivantes :

**Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM**

**Tableau 12 : Les résultats de la satisfaction clients.**

| Rubriques      |                          | Exercice 2023 |                 |               |              |       | Taux semestriel |                 |               |              |
|----------------|--------------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|-------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|
|                |                          | Satisfait     | Moyen satisfait | Non satisfait | Sans réponse | total | Satisfait       | Moyen satisfait | Non satisfait | Sans réponse |
| <b>Contact</b> | Accueil                  | 98,5%         | 0,8%            | 0,3%          | 0,5%         | 656   | 74,3%           | 1,3%            | 1,5%          | 22,9%        |
|                | Délai de réponse         | 98,6%         | 0,5%            | 0,3%          | 0,6%         | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Site web                 | 5,3%          | 0,5%            | 4,4%          | 89,8%        | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Qualité du personnel     | 94,7%         | 3,7%            | 0,9%          | 0,8%         | 656   |                 |                 |               |              |
| <b>Produit</b> | Performance et fiabilité | 86,6          | 5,5             | 3,8           | 4,1          | 656   | 76,4            | 11,3            | 7,4           | 4,9          |
|                | Utilisation /Ergonomie   | 84,5          | 7,3             | 3,5           | 4,7          | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Documentation            | 79,6          | 1,2             | 0,6           | 18,6         | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Qualité                  | 77,7          | 12,3            | 5,3           | 4,6          | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Prix                     | 72,7          | 18,9            | 7,9           | 0,5          | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Design                   | 78,0          | 12,5            | 9,1           | 0,3          | 656   |                 |                 |               |              |
| <b>SAV</b>     | Disponibilité            | 55,6          | 21,3            | 21,8          | 1,2          | 656   |                 |                 |               |              |
|                | Délai d'intervention     | 24,2          | 3,2             | 3,8           | 68,8         | 656   | 24,4            | 2,9             | 3,4           | 69,3         |
|                | Qualité de la prestation | 24,5          | 2,6             | 3,0           | 69,8         | 656   |                 |                 |               |              |
|                |                          |               |                 |               |              | 58    | 5               | 4               | 32            |              |

SOURCE : Données de l'ENIEM

Le taux de satisfaction durant cette période est en hausse par rapport à l'exercice précédent, il est passé de 50% à 58%.

**Le Contact :** niveau de satisfaction le plus bas enregistré durant l'exercice 2023 concerne le Site Web, avec une baisse par rapport à 2022. Seulement 5,3% des clients (contre 9,5% en 2022) sont satisfaits, 0,5% sont moyennement satisfaits, et la majorité des clients n'ont pas eu l'occasion de consulter le Site Web, inactif depuis plusieurs années.

**Le Produit**

- 1- **Performances/Fiabilité :** Le traitement des données révèle que 86,6% des clients sont satisfaits de la performance et la fiabilité des produits, contre 5,5% moyennement satisfaits et 3,8% insatisfaits. Une évolution remarquable de 13,7% dans la satisfaction des clients est notée par rapport à 2022.
- 2- **Utilisation/Ergonomie :** Le taux de satisfaction concernant l'utilisation et l'ergonomie des produits est de 85%.
- 3- **Documentation technique :** En 2023, 79,6% des clients sont satisfaits de la documentation technique, contre 1,2% moyennement satisfaits et 0,6% insatisfaits. 18,6% des clients ne se

prononcent pas. Le taux de non-réponse maintient sa tendance haussière, principalement dû à la non-mise en marche des produits achetés et à la culture du client algérien qui ne lit pas la documentation.

- 4- **Qualité des Produits** : 77,7% des clients sont satisfaits de la qualité des produits, contre 12,3% moyennement satisfaits et 5,3% insatisfaits. Une évolution de 3% du taux de satisfaction est notée par rapport à 2022. Des réclamations persistent concernant le bouton du ventilateur de la cuisinière ventilée, malgré les interventions de l'unité cuisson.
- 5- **Prix** : 72,7% des clients sont satisfaits du prix des produits, contre 18,9% moyennement satisfaits et 7,9% insatisfaits. Le taux de satisfaction a régressé de 11,3% par rapport à la même période de référence.
- 6- **Disponibilité** : En 2023, le niveau de satisfaction concernant la disponibilité des produits est de 55,6%.

*«ENIEM recueille les informations sur la satisfaction et/ou le mécontentement du client et les transmet aux responsables concernés qui procèdent à leurs analyses. »<sup>207</sup>*

#### **2.1.11 La conformité des produit**

ENIEM fait face à des problèmes récurrents de conformité de ses produits aux attentes des clients. L'avis de client est très important, l'examen de ses propos permet de connaître les défauts afin de mieux le cerner et de trouver des solutions l'évolution de cet indicateur durant 2023 peut être présenté comme suit :

---

<sup>207</sup> Manuel qualité de L'ENIEM.

**Tableau 13 : Réclamations clients 2023.**

| <b>Types de réclamations</b>    | <b>Nombre de réclamations</b>                    | <b>Objet de réclamations</b>  | <b>Nombre de réclamations satisfaits</b> |
|---------------------------------|--|---|--|
|                                 |  | - Défauts de fonctionnement : 33<br>- Accessoires manquants ou endommagés : 08<br>- Certificat de garantie non trouvé ou égaré : 08<br>- Réclamations divers : 04<br>- Endommagement produit : 03 |  |
| 1 <sup>er</sup> trimestre 2023  | 13   |   | 09                                       |
| 2 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 19   |   | 16                                       |
| 3 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 12   |   | 11                                       |
| 4 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 14   |   | 11                                       |
| <b>Total</b>                    | 58 légère hausse par rapport à l'année 2022 (54) | 58 légère hausse par rapport à l'année 2022 (54)  | 74 (81%) contre (77% en 2022)            |
| Réclamations téléphoniques      |  | - Réfrigérateurs et congélateurs : 239<br>- Cuisinière : 69<br>- RGN : 06<br>- M.A.L : 02<br>- P.A.M : 02<br>- F. encastrable : 02<br>- Climatiseur : 03<br>- Chauffe - bain : 01                 |  |
| 1 <sup>er</sup> trimestre 2023  | 100  |   | 71 (71%)                                 |
| 2 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 77   |   | 47 (61%)                                 |
| 3 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 71   |   | 44 (61%)                                 |
| 4 <sup>ème</sup> trimestre 2023 | 75   |   | 56 (74%)                                 |
| <b>Total</b>                    | 323 en diminution par rapport à 2022 (381)       | 323 en diminution par rapport à 2020 (381)  | 218 (67,5%)                              |

*Source : donnée de l'entreprise.*

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

La diminution des réclamations s'explique principalement par une baisse du volume total des ventes, même si l'on constate une légère augmentation des réclamations enregistrées. Les réclamations concernent principalement deux produits, à savoir le réfrigérateur et la cuisinière, en raison de multiples défauts de fonctionnement.

Pour le réfrigérateur, on note une mauvaise fermeture des portes (mauvaise étanchéité des portes) du modèle 220 F, et le défaut du compresseur 1/5 qui reste le plus fréquent depuis le début de l'exercice 2023. Il est important de noter que la gestion de cette situation était complexe, en raison notamment de la nature de la réparation (remplacement du compresseur) qui nécessite le transfert du produit défectueux vers les ateliers de réparation, généralement aux frais du client.

Concernant les cuisinières, les anomalies persistent, notamment au niveau du bouton, de la lampe-tourne-branche des cuisinières équipées du four ventilé, ainsi que des problèmes de surchauffe de la carcasse lors de l'utilisation du four sur les autres modèles de cuisinières produits en 2023.

*« Les produits non-conformes sont identifiés, traités et au besoin isolés des autres produits.*

*Le traitement approprié est réalisé par application de la procédure de maîtrise des produits non conformes.»*<sup>208</sup>

### **2.1.12 Retour d'information SAV**

Pour l'année 2022, le taux de retour d'information s'élève à 61,40 %, comparé à 55,12 % en 2021. En ce qui concerne les réfrigérateurs, sur les 21 961 vendus, 350 ont été réparés, ce qui représente un taux de réparation de 1,59 % contre 0,86 % en 2021. Les produits les plus concernés sont le FB 1, 320 L, 240 L et le 350 S. Les principales causes de pannes sont les fuites internes, le congélateur gonflé, les fuites au niveau des soudures des compresseurs et des dés hydrateurs, ainsi que d'autres anomalies liées aux défauts de montage.

Pour les cuisinières, sur 13 127 produits vendus, 166 ont été réparés, donnant un taux de réparation de 1,26 % au premier semestre 2022 contre 0,5 % en 2021. Les modèles les plus concernés par les réparations sont le 6560, le four encastrable, le 6550 et le 6620. Les pannes sont

---

<sup>208</sup> La manuelle qualité de l'ENIEM.

## Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM

principalement dues à des défauts de montage, notamment des réglages et fixations des thermocouples, rampes d'alimentation, bougies, vis d'étalonnage de flamme et bobines thermostatiques.

### 2.2 Le volet économique

L'ENIEM accorde également une grande importance à son volet économique. Elle s'engage à adopter des pratiques responsables pour assurer sa pérennité économique et contribuer au développement économique du pays.

#### 2.2.1 Évolution de chiffres d'affaires

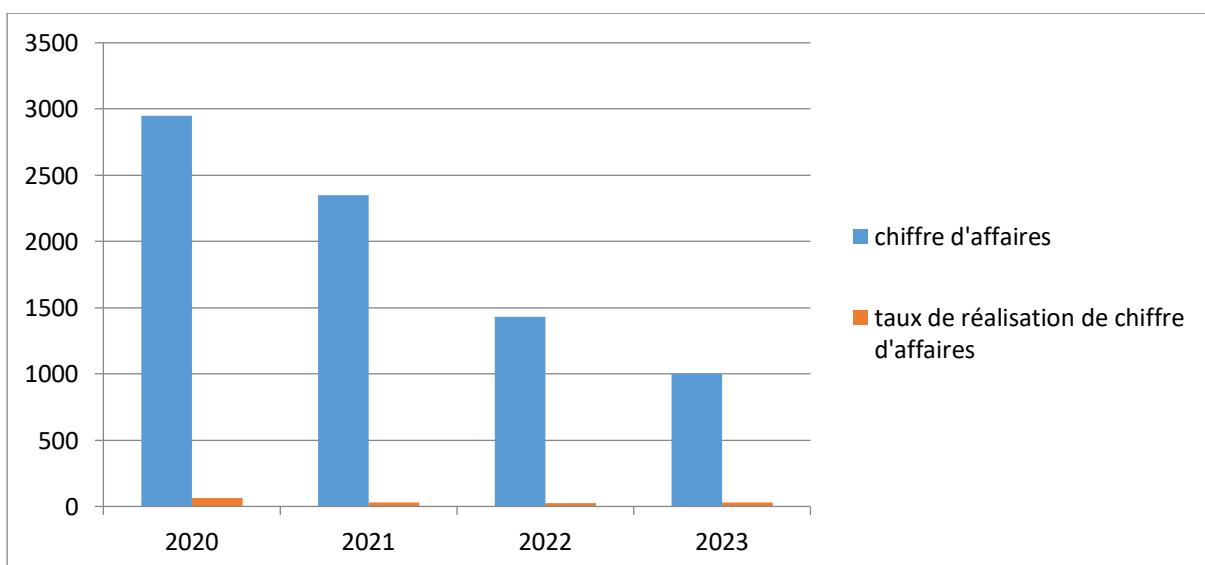
Tableau 14 : Evolution de chiffres d'affaires.

| Année                                     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |
|---|----------|----------|----------|----------|
| chiffre d'affaires                        | 2949 MDA | 2349 MDA | 1430 MDA | 1002 MDA |
| taux de réalisation de chiffre d'affaires | 66%      | 28%      | 24%      | 31%      |

Source : direction de contrôle de gestion de l'ENIEM 2024.

Pour avoir plus de précision dans le suivi et l'analyse de chiffre d'affaires nous avons représentés les données du tableau dans le graphique suivant :

Figure 17 : Evolution de chiffre d'affaires.



Sources : Elaboré à partir de tableau ci-dessus

## **Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM**

Il est clair que le chiffre d'affaires a connu une baisse significative au cours des dernières années de 2949 en 2020 à 1002 en 2023, cette évolution suggère la nécessité d'une évaluation approfondie des performances financières de l'entreprise pour identifier les facteurs contribuant à cette diminution continue.

**Tableau 15 : Evolution de budget prévue.**

| <b>Années</b>                    | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>budget prévue en valeur</b>   | 3382 pdts   | 5291 pdts   | 2716 pdts   | 3254 pdts   |
| <b>budget prévue en quantité</b> | 113600 pdts | 176000 pdts | 83500 pdts  | 90900 pdts  |

*Source : direction de contrôle de gestion de l'ENIEM*

Il est intéressant de noter que le budget prévu en valeur a connu des fluctuations d'une année à une autre.

### **2.2.2 La relation du management de la qualité et le développement durable et l'évolution de chiffre d'affaire**

L'évolution négative du chiffres d'affaires de L'ENIEM ces dernières années, passant de 2949 MDA en 2020 à seulement 1002 MDA en 2023, soit une baisse de 66%, indique clairement un déclin important de l'activité de l'entreprise, cette tendance baissière soulève des questions sur la capacité de L'ENIEM à faire face aux défis économiques actuels. Cela peut indiquer des problèmes dans la mise en œuvre effective du SMQ, comme des difficultés à satisfaire durablement les attentes des clients, à innover, ou à rester compétitif sur son marché. Une démarche de Développement Durable, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux, pourrait également permettre à L'ENIEM de se différencier et de gagner en attractivité auprès de clients de plus en plus sensibles à ces questions. Mais là encore, les résultats financiers montrent que l'entreprise n'a pas encore réussi à tirer parti de ces leviers. Cependant, les résultats financiers de L'ENIEM montrent que l'entreprise rencontre des difficultés à mettre en œuvre concrètement ces concepts de manière efficace. Il est donc essentiel d'analyser en détail la relation entre le SMQ, le DD et l'évolution du chiffre d'affaires, afin d'identifier les leviers permettant à L'ENIEM de renouer avec la croissance et la performance durable.

## **2.3 Le volet environnemental**

L'ENIEM accorde une grande importance à son volet environnemental. Elle est certifiée par ISO 14001 et adopte une politique environnementale rigoureuse. L'entreprise gère plusieurs types de déchets dangereux, et s'efforce de minimiser leur impact sur l'environnement.

### **2.3.1 Le sens de l'environnement au sein de l'ENIEM**

Au sein de l'ENIEM, la prise en compte de l'environnement est essentielle. L'environnement englobe l'ensemble des éléments naturels tels que l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, ainsi que les êtres humains et leurs interactions au sein de cet écosystème. Les défis environnementaux résultant du lancement de nouveaux produits ou de l'amélioration des produits existants sont souvent liés aux anciens équipements et technologies utilisés à l'ENIEM, pouvant entraîner diverses formes de pollution, une augmentation de la consommation d'eau, de gaz, d'électricité, etc.

Face à ces enjeux, l'ENIEM a décidé de réduire les impacts de ces outils en investissant dans de nouveaux équipements et en adoptant des technologies plus propres, telles que la technologie de peinture en poudre. Ces actions visent à limiter l'empreinte environnementale de l'entreprise et à promouvoir des pratiques plus durables.

### **2.3.2 Le sens de SME au niveau de l'entreprise**

Dans le but de bien garantir le succès d'un système de management environnemental, la mise en place d'une politique environnementale est une nécessité. Pour cela, l'ENIEM a mis en place une politique environnementale avec les engagements que doit réaliser ainsi que ses objectifs. De là, l'entreprise cherche la garantie d'un bon niveau de performance environnementale qui s'effectue par la maîtrise des impacts de leurs activités, produits et services sur l'environnement mais en assurant la cohésion avec sa politique environnementale.

Pour ce faire, l'entreprise se base sur les exigences et les directives définies dans la norme ISO 14001 pour mettre en place ce système de management environnemental (SME). Le champ de certification englobe deux aspects principaux : Les activités incluent la conception, la fabrication, l'assemblage, la vente et le service après-vente d'appareils électroménagers de divers modèles. (Réfrigérateur, congélateur, cuisinière, climatiseur, machine à laver et chauffe-eau). Et les sites concernent : le siège social, les unités de production d'Oued-Aissi, les unités de prestation technique et l'unité commerciale sise à Oued-Aissi.

### **2.3.3 Les objectifs du politique environnement de l'ENIEM**

La politique environnementale de l'ENIEM est alignée sur le développement durable en adoptant une approche proactive pour la protection de l'environnement.

Afin d'atteindre cet objectif, l'ENIEM se concentre sur la prévention de la pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation du personnel, ainsi que la responsabilisation de tous ses collaborateurs. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue en mettant en place un système de management environnemental conformément à la norme ISO 14001.

L'ENIEM est certifiée selon la norme ISO 14001, ce qui souligne son engagement envers la préservation de l'environnement dans le cadre du développement durable, tout en adoptant une politique environnementale responsable. Pour ce faire, la direction générale s'assure de fournir les ressources nécessaires à la réussite de cette initiative.

### **2.3.4 Les objectifs et les cibles environnementaux de l'ENIEM**

Pour mener à bien sa politique environnementale, l'ENIEM détermine un ensemble d'objectifs et cibles qui sont comme suit : L'amélioration de la gestion des déchets, la rationalisation de la consommation des énergies et fluide, la prévention des risques de pollution, la sensibilisation des parties intéressées, la formation du personnel sur l'environnement :

#### **2.3.4.1 L'amélioration de la gestion des déchets**

La gestion des déchets est toute mesure pratique permettant d'assurer que les déchets sont valorisés, stockés et éliminés d'une manière garantissant la protection de la santé publique et de l'environnement contre les effets que peuvent avoir ces déchets. Cette gestion vise à :

- S'assurer que la gestion des déchets générés par l'activité de l'entreprise s'effectue en conformité avec les exigences réglementaires ;
- Valoriser les déchets par réemploi, recyclage ou toute autre action visant à obtenir à partir des déchets des matériaux réutilisables ;
- Organiser le tri, la collecte, le transport et le stockage des déchets ;
- Réduire l'impact des déchets sur l'environnement ;

- Mettre en œuvre un système d'inventaire et de mesure des déchets ;
- Et, éviter les mélanges dangereux.

#### **2.3.4.2 La rationalisation de la consommation des énergies et fluide**

ENIEM a pris l'engagement d'adopter une approche durable qui met l'accent sur la gestion efficace de ses consommations énergétiques et de fluides. Cette démarche s'inscrit dans sa politique environnementale visant à anticiper et contrôler les impacts de ses activités.

En ce qui concerne la consommation d'énergie, ENIEM met en œuvre diverses mesures pour réduire ses besoins, telles que l'optimisation des processus de production pour limiter les gaspillages et les surconsommations d'électricité, l'installation progressive d'équipements plus économes en énergie comme l'éclairage LED et les moteurs à haut rendement, ainsi que la sensibilisation et la formation du personnel aux bonnes pratiques pour diminuer les consommations. Pour ce qui est de la gestion des fluides, ENIEM se concentre sur la maîtrise des consommations d'eau en détectant et en réparant les fuites, en mettant en place des équipements hydro-économes, le recyclage et la réutilisation de certains fluides industriels comme les huiles de coupe dans une logique d'économie circulaire, et le traitement et la dépollution des effluents avant le rejet pour limiter l'impact sur l'environnement. Le suivi et le contrôle régulier des consommations permettent à ENIEM d'évaluer les avancées réalisées et de fixer de nouveaux objectifs pour continuer à s'améliorer de manière continue dans ce domaine.

#### **2.3.4.3 La prévention des risques de pollution**

La politique environnementale de l'ENIEM se concrétise par diverses actions telles que la prévention de la pollution de l'eau des rivières en respectant les normes, le contrôle régulier des rejets atmosphériques, la sensibilisation du personnel aux enjeux environnementaux, et l'instauration d'un Système de Management Environnemental (SME) fondé sur le développement durable. L'entreprise s'engage à écouter les parties prenantes et à limiter les risques de pollution. De plus, des efforts sont déployés pour réduire la quantité de déchets produits par rapport à la production, notamment en réactivant la station de traitement des effluents.

#### **2.3.4.4 La sensibilisation des parties intéressés**

La politique environnementale de l'entreprise vise à éviter la pollution liée à ses activités. Pour ce faire, elle sensibilise et forme son personnel aux enjeux environnementaux.

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

L'entreprise comprend l'importance d'impliquer toutes ses parties prenantes, internes et externes, dans cette prévention de la pollution. Cela inclut la sensibilisation des employés et de leurs représentants, l'engagement des fournisseurs locaux pour assurer leur collaboration à long terme, ainsi que la prise en considération des attentes des clients intermédiaires. Un dialogue continu avec toutes les parties prenantes est essentiel pour légitimer l'approche environnementale de l'entreprise et garantir sa durabilité.

### **2.3.4.5 La formation du personnel sur l'environnement**

ENIEM met l'accent sur l'implication de tous ses salariés dans la prévention de la pollution. Cela se traduit par la sensibilisation des employés aux pratiques environnementales, visant à les aligner sur les objectifs écologiques de l'entreprise. De plus, les responsables reçoivent une formation sur la gestion environnementale pour transmettre ces valeurs à leurs équipes. Les programmes de formation continue intègrent également des aspects environnementaux pour maintenir une amélioration constante.

### **2.3.5 La performance environnementale au sein de l'ENIEM**

La performance environnementale d'ENIEM repose sur le suivi régulier des actions décidées lors de la revue de direction, engagée dans une politique de prévention des risques de pollution, l'entreprise s'efforce de respecter les exigences légales, de maîtriser ses impacts sur l'eau et les déchets, et de sensibiliser son personnel aux enjeux environnementaux. Des objectifs chiffrés, comme la réduction de la quantité spécifique de déchets générés, permettent de mesurer les progrès accomplis. Bien que des efforts aient déjà été entrepris, ENIEM reconnaît la nécessité de poursuivre son amélioration continue pour atteindre une performance environnementale durable, conformément à ses engagements. Le suivi régulier de ses résultats environnementaux est un levier essentiel pour ENIEM, qui souhaite concilier ses activités avec la préservation des ressources naturelles.

### **2.3.6 Les déchets générés par l'ENIEM**

L'efficacité de la politique environnementale d'ENIEM dépend non seulement de la sensibilisation de son personnel aux enjeux de protection de l'environnement, mais aussi de la mise en place d'une politique de gestion des déchets adaptée. En effet, les déchets générés par l'activité de l'entreprise représentent un coût supplémentaire qu'elle cherche à minimiser. La réglementation algérienne définit les différentes catégories de déchets auxquels ENIEM est

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

confrontée : déchets ménagers et assimilés, déchets spéciaux, et déchets inertes. Une gestion efficace de ces flux de déchets, en visant leur réduction et leur valorisation, est donc essentielle pour améliorer la performance environnementale globale de l'entreprise. Cette approche s'inscrit dans une logique d'économie circulaire, permettant à ENIEM de limiter son impact sur l'environnement tout en maîtrisant ses coûts.

Les différents déchets de l'entreprise se résument à ce qui suit :

- Le plastique ;
- La peinture ;
- Le bois ;
- Le conditionnement des matières premières ;
- Les rejets industriels liquides ;
- Les Huiles usagées;
- Les équipements aux rebuts ;
- Les produits défectueux ;
- Les déchets d'équipements électriques et électroniques;
- Et, les déchets de soins.

Dans ce contexte, la quantité et les coûts des déchets posent effectivement un défi majeur pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise s'efforce de réduire les déchets en mettant en place le tri sélectif. Elle peut choisir de les éliminer, de les recycler par le biais d'une tierce partie ou de les réutiliser dans le processus de production. L'objectif principal de l'ENIEM est clairement de minimiser au maximum la quantité de déchets générés.

### **2.3.7 Articulations de management de la qualité et Développement Durable**

ENIEM a instauré un Système de Management Environnemental (SME) conforme à la norme ISO 14001 pour intégrer les enjeux environnementaux dans sa gestion, s'inscrivant ainsi dans une démarche globale d'harmonisation entre le Management de la Qualité et le Développement Durable au sein de l'entreprise. Ce SME permet à ENIEM de renforcer la

### **Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM**

prévention des risques de pollution, notamment en ce qui concerne l'eau et les rejets atmosphériques, tout en s'engageant dans la réduction des déchets produits et la sensibilisation de son personnel aux questions environnementales. Cette approche environnementale repose sur le suivi régulier des mesures prises lors des revues de direction, avec des objectifs quantifiables tels que la réduction de la quantité spécifique de déchets pour évaluer les avancées réalisées. Malgré les progrès accomplis, ENIEM reconnaît la persistance de certains cas de pollution, bien que les niveaux restent en deçà des seuils réglementaires, soulignant ainsi la nécessité de poursuivre les améliorations pour parvenir à une performance environnementale durable. En parallèle de cet aspect environnemental, ENIEM cherche à mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes (employés, fournisseurs, clients) dans sa démarche de développement durable en les sensibilisant et en les formant sur ces enjeux. En somme, ENIEM s'efforce d'harmoniser son Système de Management de la Qualité avec une politique de Développement Durable, notamment à travers la mise en place d'un SME, tout en reconnaissant les avancées réalisées.

**Tableau 16** : Plan d'action et objectifs de l'ENIEM selon les volets économique, social et environnemental

| VOLET  | ECONOMIQUE  | SOCIAL   | ENVIRONNEMENTAL  |
|--|---|--|--|
| ACTIONS<br>ET<br>PRATIQUES<br>MISES EN<br>PLACE PAR<br>L'ENIEM | -Optimisation des processus de production grâce à la mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001. | -Formation continue des employés pour améliorer leurs compétences en gestion qualité et environnement. | -Optimisation des équipements et des ressources pour réduire la consommation d'énergie et d'eau lors de la production. |
|  | -Réduction des coûts de production par une meilleure gestion des matières premières                       | -Optimisation des conditions de travail par des actions de sécurité et de bien-être au travail.        | -réduction des déchets industriels par le recyclage et la diminution des rejets nocifs .                               |
|  | -Gestion proactive des réclamations clients, suivi de la satisfaction                                     | -Suivi actif des plaintes clients,   | -Création d'un SME conforme à la   |

**Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM**

|                     |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|
|                     | et résolution rapide des plaintes.  | satisfaction surveillée, et résolution rapide des problèmes   | norme ISO 14001 pour gérer les impacts environnementaux   |
| OBJECTIFS PRATIQUES | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Améliorer la productivité globale.</li> <li>-Réduire les coûts de production et limiter les pertes matérielles.</li> <li>-Assurer la qualité des produits finis pour une meilleure satisfaction client</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Améliorer la satisfaction des employés et réduire le taux d'absentéisme.</li> <li>-Renforcer la sécurité des employés et diminuer les accidents de travail.</li> <li>-Optimiser les relations avec les clients et maintenir leur fidélité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réduire l'empreinte écologique de l'ENIEM.</li> <li>-Réduire la production de déchets industriels et limiter la pollution.</li> <li>-Optimiser l'utilisation des ressources naturelles et limiter la consommation énergétique.</li> </ul> |

*Source* : Elaborés par nous même

### **Section 03 : La politique et la démarche qualité environnement de l'ENIEM.**

Dans cette partie, nous allons d'abord parler de la politique qualité environnementale d'ENIEM, en mettant en avant la stratégie axée sur l'excellence et l'innovation à travers les cinq piliers de croissance, ainsi que l'engagement écologique comme un élément clé pour assurer un avenir durable. Ensuite, nous aborderons la démarche qualité environnementale au sein d'ENIEM, en insistant sur l'intégration de la qualité, de l'environnement et du développement durable dans ses activités. Nous poursuivrons avec une analyse SWOT pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, et enfin, nous discuterons si le développement durable est une contrainte ou une opportunité pour l'entreprise.

#### **3.1 La politique qualité environnement de l'ENIEM**

ENIEM, acteur incontournable dans l'industrie algérienne de l'électroménager, s'engage dans une démarche de management intégré qualité et environnement. Cette politique, basée sur les normes ISO 9001/2015 et ISO 14001/2015, vise à renforcer la position de l'entreprise tout en respectant ses valeurs historiques de maîtrise du métier et de protection de l'environnement. La stratégie d'ENIEM repose sur plusieurs axes d'amélioration essentiels pour assurer sa croissance et sa pérennité.

##### **3.1.1 Stratégie d'excellence et d'innovation : Les cinq piliers de croissance d'ENIEM**

La stratégie de l'ENIEM repose sur les axes d'amélioration suivants : Assurer la qualité de nos produits et améliorer la satisfaction de nos clients, Restaurer progressivement la rentabilité; développer une offre innovante de produit avec un taux d'intégration acceptable, développer les compétences des collaborateurs favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle et la digitalisation des systèmes d'information :

###### **3.1.1.1 Assurer la qualité de nos produits et améliorer la satisfaction de nos clients**

ENIEM met l'accent sur la qualité de ses produits pour répondre aux attentes de ses clients. Cela implique un contrôle rigoureux des processus de fabrication et une écoute attentive des retours clients pour améliorer continuellement ses offres.

### **3.1.1.2 Restaurer progressivement la rentabilité**

L'entreprise vise à optimiser ses opérations pour améliorer sa performance financière, ce qui est crucial pour sa survie à long terme et sa capacité à investir dans l'innovation.

### **3.1.1.3 Développer une offre innovante de produit avec un taux d'intégration acceptable**

ENIEM s'engage à innover dans ses produits tout en maximisant l'utilisation de ressources locales, contribuant ainsi à l'économie nationale et à la réduction des coûts d'importation.

### **3.1.1.4 Développer les compétences des collaborateurs favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle**

L'entreprise investit dans la formation de son personnel pour faciliter l'adoption de nouvelles technologies et la modernisation industrielle, essentielles à sa compétitivité.

### **3.1.1.5 La digitalisation des systèmes d'information**

ENIEM reconnaît l'importance de la transformation numérique pour optimiser ses processus et améliorer sa prise de décision.

## **3.1.2 L'engagement écologique d'ENIEM : Un pilier stratégique pour un avenir durable**

La protection de l'environnement est au cœur de prises de décision de l'ENIEM. Dans ce contexte, l'ENIEM engage toutes les mesures nécessaires pour maîtriser les rejets, manager la performance stratégique de l'entreprise, rationaliser la consommation d'eau, prévenir toute pollution et éliminer toute les déchets dangereux, être proactif dans la sensibilisation et la maîtrise des risques :

### **3.1.2.1 Maîtriser les rejets**

L'entreprise s'engage à réduire son impact environnemental en contrôlant ses émissions et en optimisant sa consommation d'énergie.

### **3.1.2.2 Manager la performance stratégique de l'entreprise**

ENIEM s'engage à mettre en place un système de gestion de la performance stratégique. Cela implique la définition d'objectifs clairs, le suivi régulier des indicateurs de performance clés

(KPI), et l'ajustement continu des stratégies en fonction des résultats obtenus et des évolutions du marché

### **3.1.2.3 Rationaliser la consommation d'eau**

ENIEM met en place des mesures pour utiliser l'eau de manière plus efficace dans ses processus industriels.

### **3.1.2.4 Prévenir toute une pollution et éliminer toutes les déchets dangereux**

L'entreprise adopte des pratiques responsables pour minimiser la pollution et gérer de manière sûre les déchets dangereux.

### **3.1.2.5 Être proactif dans la sensibilisation et la maîtrise des risques**

ENIEM développe une culture de prévention des risques au sein de l'organisation, impliquant tous les collaborateurs dans cette démarche.

Pour atteindre ces objectifs, la Direction Générale mettra à disposition tous les moyens humains, organisationnels, financiers et techniques nécessaires à leur réalisation et engage chacun de ses collaborateurs à se conformer aux exigences du système de management de l'entreprise. Cette approche vise à garantir une mise en œuvre efficace et cohérente des stratégies définies, en mobilisant l'ensemble des ressources de l'organisation et en assurant l'adhésion de tous les acteurs aux principes et pratiques établis par le système de management.

## **3.2 La démarche qualité environnement de l'ENIEM**

L'ENIEM a adopté une démarche qualité/environnement conformément aux deux normes ISO 9001 et ISO 14001 version 2015. Grâce à cette dernière version avec la nouvelle structure commune appelée HLS, l'ENIEM a pu développer des procédures communes pour la mise en place des deux systèmes de management.

Dans cette partie, nous examinerons les diverses étapes qui ont été prévues pour bien mener cette démarche et répondre aux exigences liées à leur mise en œuvre.

### **3.2.1 La qualité et l'environnement au sien d'ENIEM**

Pour assurer la conformité aux normes de qualité et de respect de l'environnement, l'ENIEM peut mettre en place des systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement tels que les normes ISO 9001 et ISO 14001.

#### **3.2.1.1 L'engagement d'ENIEM dans une démarche qualité<sup>209</sup>**

Depuis sa création, l'entreprise ENIEM a toujours accordé une grande importance à la gestion de la qualité. Au début de son activité, elle assurait déjà la qualité des matières premières achetées et la qualité du produit en cours de production. Elle montrait sa capacité à produire des produits de qualité en mettant en place des structures qui assurent tous les contrôles requis.

Effectivement, au cours des années 90, elle a commencé à certifier ses produits en se conformant aux normes internationales, ce qui a donné à l'entreprise la possibilité d'exporter ses produits vers des pays exigeants en termes de qualité et de sécurité, tels que la France et l'Allemagne. La première certification produit a été la norme NF EN ISO 7371, qui a été appliquée aux cuisinières en 1996, aux réfrigérateurs 240L en 1997 et aux réfrigérateurs 200L et 160L en 1998. En 1997, ENIEM a adopté une approche qualité en instaurant un système d'assurance qualité en accord avec le référentiel ISO 9002/94. L'ENIEM a été la première entreprise algérienne à obtenir la certification ISO 9002/94 de l'organisme de contrôle français AFAQ en juillet 1998. L'organisme canadien QMI a renouvelé le certificat en janvier 2002. En janvier 2003, dans le but de prouver sa capacité à offrir régulièrement un produit qui répond aux exigences des clients et ainsi accroître leur satisfaction, le système qualité a été adapté pour obtenir la certification ISO 9001/2000.

Avec l'arrivée de la nouvelle norme ISO 9001/2015 et ISO 14001/2015 il est persuadé que cela offre une opportunité de simplifier et d'optimiser ses systèmes de management afin d'améliorer leur flexibilité et leur valeur ajoutée.

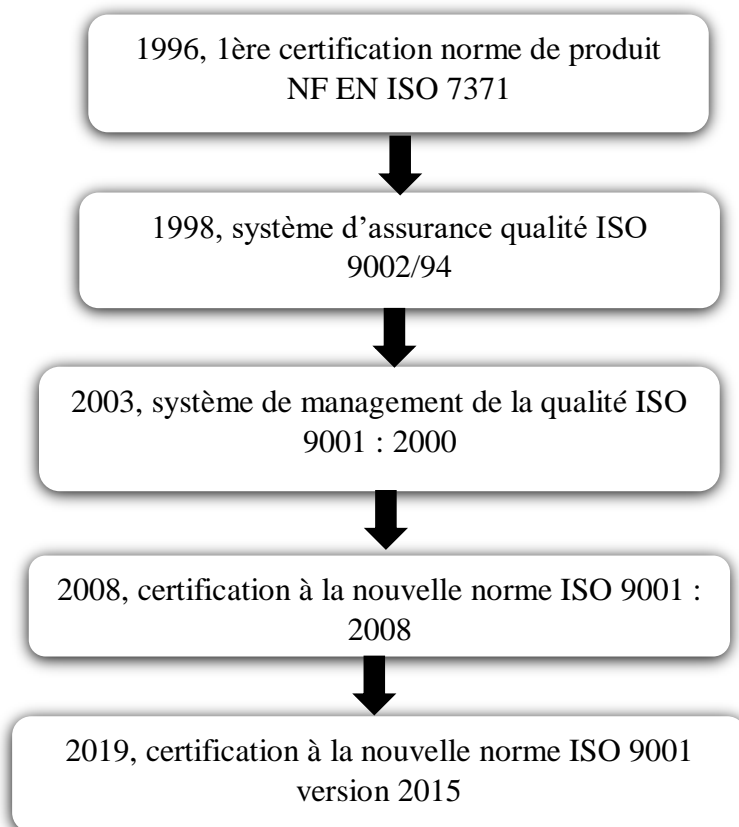
En septembre 2018, ENIEM s'est préparée à cette certification en réalisant un audit de certification pour chacun des deux systèmes, conformément à la nouvelle version 2015. Elle a également établi un planning de certification comprenant le contexte, la liste des parties prenantes, la politique environnementale et la documentation nécessaire.

---

<sup>209</sup> Entretien avec le DQE de l'ENIEM.

En février 2019, elle a réalisé une transition qui a été reconnue par la certification des deux systèmes qualité/environnement par l'organisme Inter Tek France.

**Figure N° 18 : Évolution de la démarche qualité au sein de l'ENIEM.**



*Source : Conçu à partir du document de parcours qualité/environnement de l'ENIEM.*

### 3.2.1.2 Les préoccupations environnementales d'ENIEM<sup>210</sup>

À la fin des années 90, l'ENIEM a pris en considération l'environnement en installant des installations de reconversion du Chlorofluorocarbone (CFC) en 1997. Elle a été la première entreprise africaine et arabe à mettre en place ce type d'installations pour préserver la couche d'ozone. En 2007 et jusqu'à nos jours, ENIEM a adopté une approche nationale en établissant le contrat de performance environnementale, qui vise à anticiper la réglementation et l'application progressive de la législation environnementale. Un an après avoir passé le CPE, ENIEM obtient sa première certification pour le système de management de l'environnement ISO 14001. La politique environnementale d'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un

<sup>210</sup> Entretien avec le DQE de l'ENIEM.

## ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

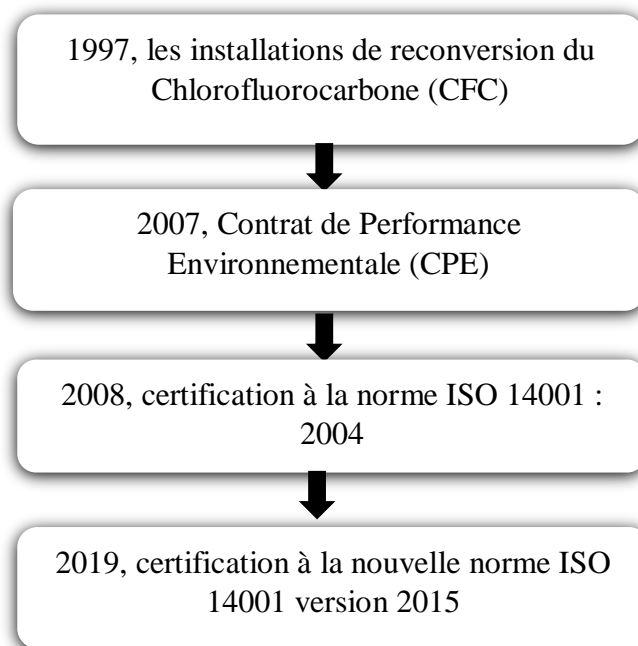
---

management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement avec la prévention de toute pollution, préservation des ressources, la sensibilisation, la formation et implication de son personnel.

Le champ d'application de la certification ISO 14001 englobe toutes les structures et activités de l'entreprise ; Effectivement, le SME d'ENIEM repose sur l'amélioration continue définie par le cycle PDCA de Deming, et prend en considération toutes les exigences de la norme ISO 14001 version 2004.

La norme ISO 14001, version 2004 a atteint son terme d'expiration en septembre 2018, ce qui a poussé ENIEM à se certifier à la version 2015. Elle a commencé à se préparer à cette certification en effectuant un audit de certification en septembre 2018 conformément à la nouvelle version 2015 dont elle a obtenu la certification en février 2019.

**Figure N° 19 : Engagement d'ENIEM dans la démarche environnementale.**



*Source : Elaboré à partir du document parcours qualité/environnement de l'ENIEM.*

Puisque la mise en œuvre du SMQ et du SME tient compte des produits/services, l'activité de l'entreprise tout en prenant en compte l'aspect environnemental et tandis qu'ils touchent au volet social. ENIEM a sollicité un engagement volontaire pour l'année 2019 dans la mise en place d'une politique de Développement Durable.

## Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM

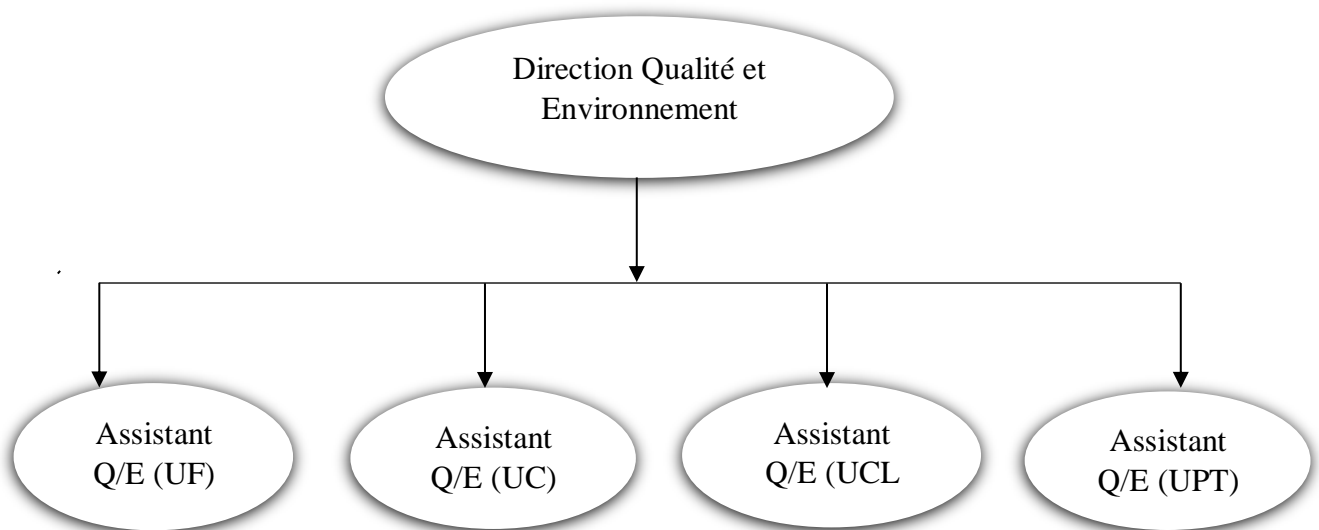
Cette démarche vise à concilier les trois principes essentiels : l'engagement environnemental, l'équilibre social et le développement économique, afin de concrétiser son Modèle d'entreprise Responsable et Citoyenne, conformément aux principes de la norme ISO 26000. L'entreprise a effectué sa propre évaluation des sept problèmes de la norme ISO26000 et appliqué son plan d'action.

### 3.2.1.3 La structure commune qualité environnement.

En 2008, l'ENIEM s'est engagée dans la certification de la gestion de l'environnement, ce qui a entraîné des modifications significatives de ses structures qualité. La direction qualité est devenue direction qualité/environnement afin d'appuyer la démarche des deux systèmes de management et de saisir les liens existants.

L'ENIEM est représenté par des assistants qualité/environnement répartis dans toutes les unités de production et l'unité prestation technique de l'entreprise, comme illustré dans l'organigramme ci-dessous :

**Figure N° 20: Organigramme de la structure qualité environnement d'ENIEM.**



*Source : Direction qualité environnement de l'ENIEM.*

La mission de la direction qualité est de mettre en œuvre, de maintenir et d'améliorer le système de management de la qualité et de l'environnement au sein de l'entreprise dans son ensemble.

### 3.2.2 Mise en œuvre des deux systèmes SMQ/SME au sein de l'ENIEM

En combinant ces deux systèmes de management, l'ENIEM peut créer un cadre solide pour assurer la qualité de ses produits et services tout en minimisant son impact sur l'environnement. Cela contribue à renforcer la compétitivité de l'entreprise, à répondre aux attentes des parties prenantes et à promouvoir des pratiques commerciales responsables.

#### 3.2.2.1 Diagnostic interne et externe

L'ENIEM réalise ce diagnostic afin de repérer les acteurs concernés et les défis internes et externes susceptibles d'influencer positivement ou négativement ses deux systèmes de management

##### 3.2.2.1.1 Enjeux internes et externes

La direction de l'ENIEM réalise une évaluation SWOT pour repérer les défis internes et externes. Nous présentons cette analyse de la manière suivante :

**Tableau 17 : Enjeux interne et externe SMQ**

| Interne   |  | Externe   |   |
|---|--|---|---|
| Forces  | Faiblesses   | Opportunités  | Menaces   |
| Service après-vente large                                 | Manque de flexibilité des outils de production                   | Exportation quelques pays d'Afrique subsaharienne       | Saturation du marché                                  |
| Savoir-faire et expérience                                | Coût de production très au-dessus des standards de la profession | La mesure gouvernementale pour la protection du produit | Segmentation des marchés algériens des réfrigérateurs |
| Site industriel avec ses propres installations techniques | Climat social instable   |   | Consolidation des stratégies                          |

*Source : Entretien avec le DQE de l'ENIEM.*

Le système de management de l'environnement suit une analyse SWOT pour déterminer les enjeux internes et externes concernant SME :

**Tableau 18 : Enjeux internes et externes SME.**

| <b>FORCES</b>  | <b>FAIBLESSES</b>  |
|--|--|
| Implication de la direction, et une bonne organisation qui prend en charge l'aspect environnemental. Contrat de performance avec le ministère de l'environnement et Certification ISO14001. Station de traitement des effluents. | Manque de sensibilisation du personnel à l'environnement Investissement financiers importants lié aux multiples acquisitions.  |
| <b>OPPORTUNITES</b>  | <b>MENACES</b>   |
| La nouvelle réglementation sur la classe énergétique des produits finis.   | Installation des habitants au périphérique de l'usine. Absence des sous-traitants fiables pour la prise en charge des déchets. |

*Source* : Entretien avec le DQE d'ENIEM

### **3.2.3. Le Développement Durable au sein de l'ENIEM**

L'une des principales préoccupations de l'ENIEM est la démarche du Développement Durable, où elle met en place une politique environnementale responsable pour s'inscrire dans le cadre du développement durable. Avec toute sa volonté, l'ENIEM a décidé de favoriser un développement à long terme tout en assurant le profit et la satisfaction totale des clients. Cela constitue une opportunité pour elle car ses produits seront facilement exportés vers les pays européens puisqu'elle est en conformité avec la norme internationale ISO.

Depuis 2006, l'entreprise s'est engagée dans une telle démarche responsable. La démarche du Développement Durable au niveau de l'ENIEM est traduite par le système management environnemental mise en place tout en tenant compte d'une politique environnementale avec des objectifs et des cibles. Cette démarche est également responsable, ce qui signifie qu'elle concerne tous les employés de cette entreprise. Dans cette situation, il est important de profiter du fait qu'il existe des exigences spécifiques que chaque individu doit respecter, ce qui facilite le processus de recrutement car chacun est informé de la tâche à accomplir en se basant sur ces exigences.

#### **3.2.3.1. Les objectifs visés par la mise en œuvre d'une démarche du Développement Durable**

Actuellement, chaque entreprise doit prendre conscience de l'état de son environnement et de ses ressources. Ainsi, ENIEM prend conscience de cette situation, où son objectif est de préserver l'environnement en combattant la pollution, par exemple encourager une production

écologique, diminuer les déchets et optimiser la consommation des ressources afin d'éviter leur épuisement. Ainsi, l'entreprise vise à générer des bénéfices. Selon elle (l'entreprise), la réalisation d'une telle initiative n'est pas coûteuse car elle bénéficie d'aides financières. La première concerne la convention américaine, ce qui a permis à la PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement).

### **3.2.3.2 La responsabilité sociétale de l'entreprise**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une manière de réparer les dommages causés par l'entreprise aux riverains, aux consommateurs, etc. En conséquence, l'entreprise sera tenue responsable de ces actions à chaque fois qu'elle engendre des dommages lors de la production et crée d'autres paysages, par exemple : si l'activité de l'entreprise crée de la pollution, elle doit le reconnaître et essayer de créer d'autre paysage comme : les lacs, les jardins, etc.

Afin de réduire la pollution, l'ENIEM a créé un espace dédié aux décharges de déchets, afin de ne pas occuper beaucoup d'espace et le détériorer, de préserver les paysages et d'éviter la pollution. La RSE est tenu dans la norme ISO 26000, mais cette norme n'existe pas au sein de l'entreprise ENIEM.

### **3.2.3.3. L'intégration du Développement Durable à la gestion de l'ENIEM**

La question du Développement Durable au sein de l'ENIEM consiste à mettre en œuvre un système management environnemental dont tous les employés sont responsables, mais il est nécessaire de désigner un responsable afin de faciliter sa mise en place (du système). Pour cette raison, l'ENIEM a un responsable de Management Environnemental (RME).

Ainsi, la gestion de l'ENIEM intègre le Développement Durable dans toutes ses fonctions, tels que la fonction marketing, la fonction recherche et développement, la fonction achat, la fonction de production et l'aspect juridique.

#### **3.2.3.3.1 La fonction marketing**

Le rôle de cette fonction en faveur du développement durable se manifeste par la sélection de produits écologiques, tout en prenant en considération les besoins des consommateurs et des marchés. Pour informer les consommateurs sur ces produits et les sensibiliser à l'importance d'acheter ce type de produit, cette fonction marketing réalise des publicités dans ce sens.

#### **3.2.3.3.2 La fonction achat**

En ce qui concerne cette fonction, les achats ont un lien avec le développement durable, ce qui encourage l'achat de matières faciles à recycler, etc.

#### **3.2.3.3.3 La fonction de production**

Il s'agit de produire de manière rationnelle, en utilisant les trois fonctions précédentes (marketing, recherche et développement, achat), pour sélectionner des produits qui ont un impact environnemental réduit (réduction des matières premières, des énergies et de l'eau, de la pollution, etc.).

#### **3.2.3.3.4 Aspect juridique**

Cela implique la nécessité de se conformer aux réglementations environnementales telles que les exigences de la norme ISO 14001.

### **3.2.4 Le développement durable, contraintes et opportunités pour l'ENIEM**

L'entreprise ENIEM, comme de nombreuses autres industries, a contribué à l'impact environnemental par ses activités de production d'électroménagers, notamment via sa consommation de combustibles fossiles tels que le gaz, le pétrole et le charbon. Face à cette réalité, une prise de conscience mondiale s'est développée, englobant l'Algérie, sur l'importance du Développement Durable. Pour ENIEM, cela implique désormais de s'engager dans la lutte contre le réchauffement climatique en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre, et de participer à la préservation de la biodiversité. Bien que ces nouveaux engagements puissent être perçus comme des contraintes par ENIEM, avec le gouvernement algérien imposant des pratiques parfois considérées comme indésirables par l'industrie, ils représentent également une opportunité pour l'entreprise de se moderniser et d'innover dans ses processus de production et ses produits, alignant ainsi son activité avec les enjeux environnementaux actuels.

#### **3.2.4.1 Les contraintes pour l'entreprise**

Dans le cas d'ENIEM, l'adoption du Développement Durable impose de nouvelles pressions qui remodelent sa stratégie de croissance. L'ENIEM fait face à trois contraintes majeures à savoir : les contraintes juridiques, les contraintes organisationnelles et les contraintes financières.

#### **3.2.4.1.1 Les contraintes juridiques**

ENIEM était soumise à des restrictions légales. En obligeant ENIEM à rendre compte de ses actions en faveur du Développement Durable, les autorités imposent des obligations de résultat en matière de santé et de sécurité de ses salariés. ENIEM doit produire des certificats et des documents démontrant l'application de ces règles sous peine de sanctions. ENIEM doit néanmoins se conformer à des réglementations environnementales de plus en plus strictes. L'utilisation de certains produits dans la fabrication d'électroménagers est désormais interdite ou déconseillée, obligeant ENIEM à adapter ses processus de production et à innover dans le développement de produits plus écologiques.

#### **3.2.4.1.2 Les contraintes organisationnelles**

L'ENIEM doit s'engager dans une refonte organisationnelle afin d'intégrer de nouvelles normes et de nouveaux modes de fonctionnement dans sa structure. Par conséquent, ces considérations organisationnelles peuvent prendre la forme de nouvelles procédures de gestion des déchets ou d'économie d'énergie, de nouvelles méthodes de planification des livraisons, de politiques de transport des employés, de formation des employés à de nouvelles méthodes ou de nouveaux produits. Cette transformation vise à aligner les pratiques de l'entreprise avec les exigences environnementales et les enjeux de durabilité actuels, tout en améliorant son efficacité opérationnelle et sa compétitivité sur le marché.

#### **3.2.4.1.3 .Les contraintes financières**

La mise en place d'actions en faveur du développement durable oblige l'ENIEM à prévoir un budget spécifique en fonction de l'importance des mesures mises en œuvre. Bien souvent, il constitue le principal frein pour le dirigeant de l'entreprise.

Malgré les défis que le Développement Durable peut présenter pour ENIEM, il ouvre la voie à de multiples opportunités prometteuses.

#### **3.2.4.2 Les opportunités pour l'entreprise**

Dans le cas d'ENIEM, le développement durable ouvre la voie à de nombreuses opportunités stratégiques. Elle peut exploiter ces perspectives pour renforcer sa position sur le marché et assurer sa croissance à long terme. En premier lieu, ENIEM a la possibilité de développer de nouvelles activités en lançant une gamme de produits éco conçus et

### ***Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM***

---

écoénergétiques, tels que des réfrigérateurs, lave-linge ou climatiseurs à haute efficacité énergétique, répondant ainsi à une demande croissante pour des appareils respectueux de l'environnement. Parallèlement, l'adoption de pratiques durables peut générer des économies substantielles pour ENIEM, notamment grâce à l'optimisation des processus de production et à la mise en place de systèmes de recyclage. Enfin, cet engagement dans le développement durable permet à ENIEM d'améliorer considérablement son image de marque, la positionnant comme une entreprise responsable et innovante aux yeux des consommateurs, des autorités réglementaires et des investisseurs potentiels. Ces opportunités combinées offrent à ENIEM un avantage compétitif significatif dans l'industrie électro-ménagère algérienne.

# *Conclusion générale*

Notre étude, fondée sur une analyse approfondie de la littérature, révèle un changement de paradigme dans le monde des affaires. Face aux défis environnementaux et sociaux urgents, les entreprises sont contraintes de repenser leur approche de la performance, passant d'une vision purement économique à une conception plus large intégrant les dimensions sociales et environnementales. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de transformation rapide de l'économie mondiale, où la réussite durable nécessite des stratégies globales et cohérentes.

Dans ce nouveau paysage, les normes ISO émergent comme des outils essentiels, offrant un cadre standardisé pour intégrer le développement durable dans les pratiques d'entreprise, tout en facilitant les échanges économiques et en renforçant la confiance des consommateurs. Cette transition souligne l'importance cruciale des systèmes de management de la qualité et d'environnement comme leviers stratégiques pour atteindre une performance globale et durable dans un monde en constante évolution. Les normes ISO, malgré leurs avantages en termes de qualité et de confiance, présentent des défis, notamment pour les PME, en raison de leur coût et de leur complexité. Bien qu'elles couvrent les aspects du développement durable, leur généralisation soulève des questions, particulièrement dans les pays du Sud, où les spécificités culturelles et économiques peuvent rendre difficile l'adoption de systèmes de gestion formalisés. Néanmoins, les normes ISO 9001 et 14001 offrent aux entreprises un cadre pour améliorer leur performance et leur impact environnemental, avec une structure de niveau supérieur facilitant l'intégration de multiples systèmes de management.

Dans le contexte algérien, marqué par une transition vers l'économie de marché, l'adoption de ces systèmes de management devient cruciale pour améliorer la qualité, la flexibilité et la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux. Cette démarche est essentielle pour stimuler la performance multidimensionnelle et la compétitivité des entreprises algériennes face aux défis nationaux et internationaux.

Les résultats confirment que l'intégration des principes de qualité dans la stratégie de développement durable améliore significativement la performance environnementale, tandis que l'application des outils de management de la qualité aux initiatives de RSE catalyse l'atteinte des objectifs sociaux. La mise en œuvre conjointe des systèmes de management de la qualité et de Développement Durable génère des synergies opérationnelles et stratégiques, optimisant les ressources, réduisant les coûts et améliorant l'image de marque. De plus, l'implication et la formation des employés aux principes de qualité renforcent leur engagement envers le développement durable. En conclusion, le management de la qualité s'affirme comme un vecteur

essentiel de transformation durable, fournissant un cadre méthodologique, des outils et une culture organisationnelle propices à l'intégration des enjeux de durabilité dans les processus d'affaires.

Pour l'avenir, il est recommandé d'approfondir la recherche sur les indicateurs de performance mesurant l'impact de cette synergie et d'explorer les adaptations nécessaires pour répondre aux défis émergents du développement durable. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : « *Dans quelle mesure et par quels mécanismes le management de la qualité peut-il contribuer efficacement à la mise en œuvre et à l'amélioration des pratiques de développement durable au sein des entreprises ?* » Pour répondre à ce questionnement, nous avons abordé dans les deux premiers chapitres quelques notions théoriques que nous venons de récapituler au début de cette conclusion. Ensuite, dans le troisième chapitre, nous sommes entrés au cœur de notre thème en analysant l'existence d'une corrélation entre la contribution du management de la qualité au développement durable au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM).

L'étude sur la contribution du management de la qualité selon la norme ISO 9001 de l'ENIEM dans le cadre du développement durable a révélé des résultats mitigés. Bien que la mise en place de ce système ait apporté certaines améliorations, notamment dans la qualité des produits et la prise en compte des aspects environnementaux, l'analyse a également mis en lumière des dysfonctionnements significatifs. Contrairement aux attentes théoriques, l'étude a démonté au sein de l'ENIEM une amélioration de la performance sociale, avec des indicateurs comme le taux d'accidents et l'absentéisme montrant des tendances négatives.

Cependant, l'intégration des considérations environnementales dans la conception des produits a conduit à des améliorations notables. Malgré la double certification, l'entreprise n'a pas connu l'augmentation escomptée des ventes, soulignant la nécessité d'une approche plus globale intégrant une meilleure stratégie commerciale et de communication. L'étude conclut que, bien que les SMQ/SME apportent certains bénéfices, ENIEM doit développer une stratégie plus cohérente, en mettant l'accent sur le développement des ressources humaines et en améliorant sa communication avec les clients pour tirer pleinement parti de ses certifications.

Les perspectives que l'ENIEM compte suivre pour les années à venir afin de garantir sa pérennité sont :

- Continuer à sensibiliser les employés à la démarche qualité et environnementale ;

- Renforcer la collaboration avec des partenaires locaux et internationaux pour améliorer les pratiques durables ;
- ET amélioration des performances environnementales et économiques grâce à la démarche qualité.

# *Bibliographie*

• **Ouvrages**

1. **BALLAND. S et BOUVIER. A.** « management des entreprise en 24 fiches », édition Dunod, p21.
2. **BELAIDI, TINHINEN.** « Contribution à l'évaluation de l'efficacité des instruments de la politique
3. **BOISLANDELLE. H.M :** « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.
4. **BOUDIN D,** les facteurs clés de succès d'une démarche qualité ; dns, 2001, P 25.
5. **(BURNES M,** science de gestion, édition HACHETTE, Paris, 2013, P. 242.
6. **CANARD. F, 2009.** « *Management de la qualité* », éd Lextenso, Paris, P 178.
7. **COTE M., HAFSI T. 2000),** « Le management d'aujourd'hui », Economica, P. 107.
8. **DURET. D, PILLET. M, 2005.** Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> éd, Paris, P 25.
9. **E. Arnaud, A. Berger, C. De Perthuis,** « *le développement durable* », édition Nathan, Paris, 2011, P 128.
10. **(Figuière C.** Sud, développement et développement durable : l'apport de l'économie politique, 2006/ 7, n°2. P.02
11. **FROMAN B. GEY J-M et BONNIFET F.** « *qualité, sécurité et environnement. Construite un système de management intégré* » Paris afnor édition, 2<sup>ème</sup> Ed 2005, P 05
12. **GDENET.H et LONGIN. P, 2008.** «toutes les clés pour une démarche gagnante», d DUNOD, Paris. 185.
13. **GERD.F et JORG. B, 1994)** « *management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris, pp 17-22.
14. **GILLET-GOINARD F et MONAR C,** toute la fonction qualité santé, sécurité environnement, Dunod, 2013, P 46.
15. **GRANSTED .I** « l'impasse industrielle » Édition de seuil, 1980, P 33.

16. **HAMEL et C.K. PRAHALAD**, cité par MARMUSE dans "La performance", Encyclopédie de gestion. 1997
17. **Hösle Vittorio**, « *philosophie de la crise écologique* » Ed : Payot et Rivages, 2011, p 143-144
18. **KHEMAKHEM(A)** : « la dynamique du contrôle de gestion » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, p 6
19. **KinviLogossah**, « *Tourisme et développement durable* », Editions Publibook, 2005, p 188.
20. **LAUDOYER.G, 2000.** « *La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité* », Edition d'Organisation, Paris, P. 23
21. **MOUGIN. Y, KALIK. M, 2015.** « *Management stratégique et management de la qualité* », AFNOR, Paris, P 10.
22. **NF EN ISO 14001:2015** « *système de management environnemental* » exigences et ligne directrices pour son utilisation édition AFNOR, P01.
23. **NF EN ISO 9000/2015)** « *Système de Management Qualité-Principe essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France
24. **Norme Internationale De Normalisation 2005): ISO 9000** : Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, 15/09/2005, P 1
25. **RENAUD.A et BERLAND.N** « *mesure de la performance globale des entreprises* » mai 2007, Poitiers, France, pp. CD-Rom, P 64.
26. **SOLANGE F.**, « *systèmes intégré de management* », Saint-Denis, AFNOR, 2006, P 165.
27. **WIELL, M. 2001.** *Le management de la qualité*, La Découverte, Paris, P.14

- **Articles**

1. **BENALI A.**, Développement durable en Algérie : une stratégie réelle pertinente pour réussir la transition économique. Disponible en ligne sur le site <https://www.algerie-eco.com/2017/05/30/developpement-durable-en-algerie>. consulté le 8/06/2024 à 13h40
2. **Bourguignon, A. 1997.** Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Comptabilité Contrôle Audit, 1(1), 89-101. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0089> consulté le 8/06/2024 à 14h00
3. **Certification ISO 9001** : Système de management de la qualité », disponible en ligne : [www.apave-certification.com](http://www.apave-certification.com) consulté le 10/03/2024 à 14h00
4. **Certification ISO dans le domaine de la traduction**, disponible sur le site [www.mastertsm Lille.wordpress.com](http://www.mastertsm Lille.wordpress.com) consulté le 10/03/2024 à 13h20
5. **France diplomatie ministère de l'Europe et des affaires étrangères.** « L'agenda 2030 et les objectifs du Développement Durable, qu'est-ce que c'est ? » « les cinq piliers de Développement Durable », juillet 2019 disponible en ligne sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/politique-de-developpement-la-strategie-de-la-france/un-cadre-multilateral/l-agenda-international-du-> Consulté le 01/06/2024 à 16h32
6. **ISSOR. Z.**, « *A performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n° 17), cette article est disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info> consulté 08/07/2024 à 23h46
7. **KERZABI A.**, Entreprise, développement et développement durable : le cas de l'Algérie. Marché et organisation, 2009, 1, N°8, P61-77
8. **Hans Jonas**, Principe de Responsabilité, Cerf, p.1997, p.26. Michel Joras, la gouvernance pour un management total
9. **L'approche processus et types de processus**, article disponible en ligne : <http://www.axess-qualite.fr> consultée le 24/04/2024 à 13h 26
10. **Les 16 principes de Développement Durable**, article disponible en ligne : [https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/16\\_principes\\_developpement\\_durable.pdf](https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/16_principes_developpement_durable.pdf) Consulté le 20/05/2024 à 3h

11. **LES EXPERTS OOREKA**, « Principe de la GRH », performance sociale, juin 2018, Disponible en ligne : <https://grh.ooreka.fr> consulté le 04/06/2024 à 23h09
  12. « **Les principes de Développement Durable** » disponible en ligne : <https://fac.umc.edu.dz/snv> Consulté le : 21/05/2024 à 10h10
  13. **Les normes les plus connues**, Pourquoi ISO 9001 Disponible en ligne sur <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> Consulté le 02/02/2024 à 18h.
  14. **Nations unies** « 17 Objectifs pour sauver le monde », septembre 2015 disponible en ligne : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr> consulté le 24/05/2024 à 19h46.
  15. **ROBERT FORMAT**. « Les principes de développement durable », disponible en ligne : <https://fac.umc.edu.dz> Consulté le 20/05/2024 à 2h30.
  16. **SAULQUIW.G, SCHIER**, responsabilité sociale des entreprises et performance complémentaire ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1, n° 223, P 17.
  17. **Système de management de la qualité et certification** « pas à pas », P 48-85. disponible sur le site : <https://books.openedition.org> consulté le 13 avril 2020 à 13h30.
  18. **Tension entre indicateur de production et indicateurs de sécurité** : certification indicateur de gestion et activités disponible en ligne : <https://journals.openedition.OREG> consulté le 27/03/2024 à 22h00.
  19. **TRUDEAU, Hélène**. La responsabilité civile du pollueur payeur : de la théorie de droit au principe du pollueur payeur. Les cahiers de droit, vol34, n°3, 1993, p786.
- **Mémoires et thèses de doctorat**
    1. **ABEDALLAH. B** : « *La performance financière des pme manufacturières : conceptualisation et mesure* » mémoire présenté à université de Québec à trois rivières, 2002, P 10.
    2. **AIT GHERBI.L et AHMIM. Dj. 2020**. « *Le Système de Management de la Qualité fondé sur la Responsabilité Sociale des Entreprises : Cas de la laiterie PATURAGES D'ALGERIE, Tizi-Ouzou* » mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion. Spécialité : management stratégique, P 20.

3. **AIT OUAHIOUNE.M et BELAID. D 2019.** « *L'impact de la démarche qualité/environnement selon le référentiel iso sur la performance de l'entreprise dans le cadre de la problématique du développement durable cas: ENIEM* », mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master. Option : management Marketing, P 2.
4. **AIT-AHMED.H et BENARAB. B, 2014-2015.** « *L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises* »Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master, université de BEJAIA.
5. **(ALOUACHE.B et HADJLARBI. A, 2017.** « *la protection de l'environnement dans la démarche de développement durable dans les entreprises Algérienne. Cas de L'ENIEM Tizi-Ouzou* » mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, P 18.
6. **BEACEUR. FZ.** « *marketing et Développement Durable* » mémoire de magister en management. Option marketing, P 16.
7. **BEN GHODBANE S, 2013.** L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, International Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research, volume book : economic & strategies management of business process (ESMB), IPCO, vol2, PP 108-112. Institut supérieur de commerce et de comptabilité de bizerte, Rue sadek El Djaouani 7021 zarzouna Bizerte Tunisie, P 01.
8. **BOULFOUL. N, 2000.** « *Enjeux et apports de la certification iso9001 : dans les entreprises agro-alimentaires algérienne* » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magister en science agronomique, spécialité : Développement rural, 2012, P 62.
9. **BOUZIDA Z, 2018-2019.** « *L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes*», université UMMTO, thèse du doctorat, P 20.
10. **Cas de l'EPIC ECODEM** » mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master en Sciences Economiques.
11. **CHENANE.S 2015.** « *Le management des déchets et développement territorial durable* » Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master ; Option : Management des services publics territoriaux, P 8.

12. **(CHOUALI. K 2018.** « *Evaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit selon ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF* », mémoire fin d'étude en vue d'obtention de diplôme de master en sciences financières et comptabilité, spécialité : audit et contrôle de gestion, P 26.
13. **GHEZALI. F 2016.** « La gestion des déchets ménagers et leurs impacts sur le développement durable : Cas de l'EPIC ECODEM », mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme en master en science économique. Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, P 34.
14. **Guerbailia H et Lakikza Y, 2014.** « L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algérienne », mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion spécialité entrepreneuriat et développement international, P 20.
15. **Heureude. C, 2016.** « Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique ». Thèse présentée: pour obtenir le grade de docteur : l'université de bordeaux, école doctorale des sciences de la vie et de la sante, spécialité Interface Chimie Biologie, P 72.
16. **JEAN PAUL. M 2018.** « *L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda* » School of finance and banking (SFB) - BBA (Bachelor in Business and Administration) specialised in Finance.
17. **KARA.K 2023.** « Environnement et Développement Durable ». Université Frères Mentouri Constantine, P 1 et 2.
18. **KERZABI A. 2009.** Entreprise, développement et développement durable : le cas de l'Algérie. Marché et organisation, P 61-77.
19. **MEKIOUS. L et TAREB. Y 2020.** « Le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle, cas de lares emballage dbk » mémoire fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : gestion des ressources humaine, P 43-44.

20. **MOGOVERA. R et NCUBE. N, 2021.** « Apports et limites de l'analyse de la performance financière par les ratios », Cas : SPA Laiterie de DBK, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière. Spécialité finance d'entreprise, P 9.
  21. **SAOU. O et ABBACHE. Kh, 2017.** « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière » cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science de gestions. Spécialité : management des organisations, P 04.
  22. **SEGOT et ALHAMAD. Kh, 2008.** «Système de la qualité et de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production», Thèse de doctorat, P 25.
  23. **YOUBA. MSA et ZEMOUR. A, 2022.** « Évaluation de la performance financière d'une entreprise » cas EPE EATIT SPA Bejaia mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité. Spécialité : comptabilité, contrôle et Audit, P 12.
  24. **ZAGGAGH. O, 2016.** « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion, mémoire de fin de cycle pour l'obtention de diplôme de master science de gestion spécialité : management des organisations universités de Bejaia, P 18.
  25. **ZAIR. F, 2017.** « Le système de management environnemental au service du développement durable au sein de l'entreprise Algérienne: cas de l'entreprise Nationale des Industries Electroménagères (ENIEM)» mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : management public, P 27.
- **Sites internet**
    1. <https://www.mdcqualite.fr-certification> Consulté le 12/03/2024 à 13h45
    2. <https://optimiso-group.com/articles/> Consulté le 4 /05/2024 à 18h 16
    3. <https://safetyculture.com/fr/themes> Consulté le 15/04/ 2024 à 20h00
    4. <https://safetyculture.com/fr/themes/ohsas-18001/> Consulté le 20/05/2024 à 12h 20

5. <https://www.iso.org> Consulté le 20/5/2024 à 12h 30
6. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf) Consulté le 20/05/2024 à 19 h20
7. <https://www.qualios.com/fr/iso-14001.html> Consulté le 10/05/2024 à 12h20
8. <https://www.qualios.com/fr/iso-14001.html> Consulté le 20/05/2024 à 10h30
9. [ISO 14001 - Wikipédia](#) Consulté le 20/05/20 24 à 11h 00
10. [www.mastertsmlille.wordpress.com](http://www.mastertsmlille.wordpress.com) Consulté le 10/03/2024 à 13h00

# Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction

générale

.....

1

*Chapitre 01 : Le système de management de qualité et besoin de performances*

**Section 1 : Présentation du concept de la qualité.....6**

1.1. Définitions de la qualité .....7

1.1.1 La qualité pour le client.....7

1.1.2 La qualité pour l'entreprise.....7

1.1.3 La définition normative de la qualité.....8

1.1.3.1 L'aptitude .....8

1.1.3.2 Des caractéristiques intrinsèques.....8

1.1.3.3 Une interprétation des exigences.....8

**1.2. L'évolution de la qualité.....9**

1.2.1 L'inspection de la qualité .....9

1.2.2 Le contrôle de qualité.....10

1.2.3 L'assurance de la qualité .....11

1.2.4 La qualité totale .....12

1.3. Les outils statistiques de gestion de la qualité.....12

1.3.1 La feuille de relevés .....13

1.3.2 Le diagramme de concentration des défauts .....13

1.3.3 L'histogramme .....14

1.3.4 Le diagramme de Pareto .....15

1.3.5 Le diagramme en arête de poisson (ou d'ISHIKAWA).....16

1.3.6 La carte de contrôle.....17

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3.7 le diagramme de corrélation :                         | 18        |
| <b>Section 2 : La Normalisation et la Certification ISO</b> | <b>19</b> |
| 2.1 La Normalisation  | 19        |
| 2.1.1 Définitions   | 19        |
| 2.1.2 Les objectifs de normalisation                        | 21        |
| 2.1.3 Les avantages de normalisation                        | 21        |
| 2.1.3.1 Avantages lié à l'entreprise                        | 21        |
| 2.1.3.2 Avantages lié aux consommateurs                     | 21        |
| 2.1.3.2 Avantages liée à l'économie                         | 22        |
| 2.1.4 le rôle de normalisation                              | 22        |
| 2.1.4.1 Outil d'échange et du développement du marché       | 22        |
| 2.1.4.2 Outil de transparence et de progrès                 | 22        |
| 2.1.4.3 Outil stratégique pour l'entreprise                 | 23        |
| 2.1.4.4 Outil de politique public                           | 23        |
| 2.1.4.5 outil de développement pour l'économie              | 23        |
| 2.1.5 Présentation de L'organisation ISO :                  | 23        |
| 2.1.6. Familles des normes ISO :                            | 24        |
| 2.1.6.1 La normes ISO 9000                                  | 25        |
| 2.1.6.1.1 ISO 9000 version 2015 :                           | 25        |
| 2.1.6.1.2 ISO 9001 , version 2015 :                         | 25        |
| 2.1.6.1.3 ISO 9004 , version 2018                           | 25        |
| 2.1.6.2 ISO 19011 , version 2018                            | 26        |
| 2.1.6.3 ISO 22000 , version 2018                            | 26        |
| 2.1.6.4 ISO 14000 , version 2018                            | 28        |
| 2.1.6.4.1 ISO 14001, version 2018                           | 28        |
| 2.1.6.5 OHSAS 18001   | 29        |
| 2.1.6.5.1 Norme ISO 45001 version 2018                      | 29        |
| 2.1.6.6 ISO 26000 version 2010                              | 30        |
| 2.2.La certification  | 31        |
| 2.2.1. Définitions  | 31        |
| 2.2.2. La certification et la qualité                       | 31        |
| 2.2.2.1.LA certification ISO                                | 32        |
| 2.2.3.Différents types de certification                     | 32        |
| 2.2.3.1. La certification de personnel                      | 32        |
| 2.2.3.2. La certification des produits                      | 33        |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.4. Les objectifs de la certification .....                                  | 34 |
| 2.2.4.1 Un avantage concurrentiel.....  | 34 |
| 2.2.4.2. La confiance des clients .....   | 34 |
| 2.2.4.3 La motivation du personnel.....   | 34 |
| 2.2.4.4 Une meilleure rentabilité.....  | 34 |
| 2.2.4.5 Implication de la direction.....  | 34 |
| 2.2.4.6 Le partage d'un même but.....   | 35 |
| 2.2.5 Les avantages de la certification .....                                   | 35 |
| 3.1 Systèmes de management de la qualité : concepts de base .....               | 36 |
| 3.1.1 Définitions.....  | 36 |
| 3.1.1.1 Le SMQ selon la norme ISO 9000; version 2008.....                       | 37 |
| 3.1.1.2 Le SMQ selon ISO 9000 ; version 2015 .....                              | 37 |
| 3.1.2 Les principes de SMQ .....  | 38 |
| 3.1.2.1 L'orientation client .....  | 38 |
| 3.1.2.2 La responsabilité de la direction ( leadership ).....                   | 39 |
| 3.1.2.3 L'implication du personnel .....  | 39 |
| 3.1.2.4 L'approche processus.....   | 39 |
| 3.1.2.4.1 Processus de management.....  | 39 |
| 3.1.2.4.2 Processus de réalisation.....   | 40 |
| 3.1.2.4.3 Processus support.....  | 40 |
| 3.1.2.5 L'amélioration continue .....   | 40 |
| 3.1.2.6 Prise de décision fondée sur des preuves .....                          | 40 |
| 3.1.2.7 Gestion des relations avec les parties intéressées.....                 | 41 |
| 3.1.3 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité.. | 41 |
| 3.1.3.1 La prise de décision .....  | 41 |
| 3.1.3.2 Le diagnostic .....   | 42 |
| 3.1.3.3 Montrer le projet .....   | 42 |
| 3.1.3.3.1 Frais externe :.....  | 42 |
| 3.1.3.3.2 Frais interne : .....   | 42 |
| 3.1.3.3.3 Frais d'organisation de système informatique .....                    | 42 |
| 3.1.3.4 : La certification.....   | 43 |
| 3.1.3.5 : L'amélioration continue .....   | 43 |
| 3.1.4 SMQ et la certification ISO 9001 , version 2015 .....                     | 43 |
| 3.1.4.1 Evolution de ISO 9001 version 2015.....                                 | 44 |
| 3.1.4.1.1 La structure par High Level Structure (HLS) .....                     | 44 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 3.1.4.2   | Présentation de la norme ISO 9001 : version 2008 .....  | 44 |
| 3.1.4.3   | La norme ISO 9001 version 2015.....   | 44 |
| 3.1.5     | les avantages et nouveautés de la version 2015 .....  | 45 |
| 3.1.5.1   | Les avantages de la nouvelle version.....   | 45 |
| 3.1.5.2   | Les nouveautés de la nouvelle version.....  | 45 |
| 3.1.5.2.1 | Du produit aux produits et services .....   | 45 |
| 3.1.5.2.2 | Structure revues et terminologie .....  | 46 |
| 3.1.5.2.3 | Renforcement de la stratégie et de l'engagement à tenir « ses promesses »<br>et élargissement des parties prenantes ..... | 46 |
| 3.1.5.2.4 | Description du contexte de l'organisme .....  | 46 |
| 3.1.5.2.5 | L'introduction du concept de la maîtrise des risques .....  | 47 |
| 3.1.6     | Les exigences de la normes ISO 9001 : version 2015 .....  | 47 |
| 3.1.6.1   | Le domaine d'application.....   | 47 |
| 3.1.6.2   | La référence normative .....  | 47 |
| 3.1.6.3   | Les termes et définitions .....   | 47 |
| 3.1.6.4   | Le contexte de l'organisme .....  | 47 |
| 3.1.6.5   | Le leadership .....   | 48 |
| 3.1.6.6   | La planification.....   | 48 |
| 3.1.6.7   | Le support.....   | 48 |
| 3.1.6.8   | La réalisation es activités opérationnelles .....   | 48 |
| 3.1.6.9   | L'évaluation des performances .....   | 48 |
| 3.1.6.10  | L'amélioration.....   | 48 |
| 3.2       | Le système de management environnemental selon ISO 14001 .....  | 48 |
| 3.2.1     | Définitions .....   | 49 |
| 3.2.2     | Les objectifs de système de management environnemental.....   | 49 |
| 3.2.3     | Les avantages et inconvénients de SME .....   | 50 |
| 3.2.3.1   | Les avantages de la mise en place d'un SME selon ISO 14001.....   | 50 |
| 3.2.3.1.1 | Avantage économique .....   | 50 |
| 3.2.3.1.2 | Avantage concurrentiel.....   | 50 |
| 3.2.3.1.3 | Avantage juridique .....  | 50 |
| 3.2.3.1.4 | Avantage social .....   | 50 |
| 3.2.3.2   | Les inconvénients de la mise en place d'un SME selon ISO 14001 .....  | 50 |
| 3.2.4     | SME et nouvelle version ISO 14001 version 2015 .....  | 51 |
| 3.2.5     | Aspects environnementaux et impacts environnementaux .....  | 51 |
| 3.2.5.1   | Aspects environnemental .....   | 52 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.5.2 Impacts environnemental .....   | 52        |
| 3.2.5.3 La gestion des déchets.....   | 52        |
| 3.2.6 Les étapes de la mise en place d'un système de management environnemental | 52        |
| 3.2.6.1 Observation .....   | 53        |
| 3.2.6.2 Planification.....  | 53        |
| 3.2.6.3 Mise en œuvre : .....   | 54        |
| 3.2.6.4 Contrôle.....   | 54        |
| 3.2.6.5 Réagir et améliorer (revue de direction) .....                          | 54        |
| 3.2.7 La relation entre le SMQ et le SME ( complémentarité ) .....              | 55        |
| <b>Section 04 : La Performance Globale.....</b>                                 | <b>56</b> |
| 4.1 La performance : Origine et définitions du concept .....                    | 56        |
| 4.2 Les composantes de la performance Globale .....                             | 59        |
| 4.2.1 Efficacité.....   | 59        |
| 4.2.2 Efficience .....  | 59        |
| 4.3 Les Objectifs de la performance.....  | 59        |
| 4.4 Typologies de la performance .....  | 60        |
| 4.4.1 Performance stratégique .....   | 60        |
| 4.4.2 Performance concurrentielle .....   | 61        |
| 4.4.3 Performance socio-économique .....  | 61        |
| 4.4.3.1 La performance organisationnelle.....                                   | 61        |
| 4.4.3.2 La performance social.....  | 62        |
| 4.4.3.3 La performance économique et financière .....                           | 62        |
| 4.4.3.4 La performance commerciale .....  | 62        |
| 4.4. La mesure de performance .....   | 63        |
| 4.4.1 Les indicateurs de la performance .....                                   | 63        |
| 4.4.1.1 Indicateurs financiers .....  | 63        |
| 4.4.1.1.1 Taux de rentabilité.....  | 63        |
| 4.4.1.1.2 Taux de profitabilité .....   | 64        |
| 4.4.1.2 Les indicateurs commerciaux .....                                       | 64        |
| 4.4.1.2.1 Chiffre d'affaires .....  | 64        |
| 4.4.1.2.2 Part de marché .....  | 64        |
| 4.4.1.2.3 Fidélité de la clientèle .....  | 64        |
| 4.4.1.2.4 Image de l'organisation.....  | 64        |
| 4.4.1.3 Les indicateurs sociaux .....   | 64        |

|   |    |
|---|----|
| 4.4.1.3.1 Les indicateurs structurels .....   | 65 |
| 4.4.1.3.2 Taux d'encadrement .....  | 65 |
| 4.4.1.3.3 Taux d'effectif productif direct .....  | 65 |
| 4.4.1.4 Les indicateurs de formation .....  | 65 |
| 4.4.1.4.1 Effort de formation .....   | 65 |
| 4.4.1.4.2 Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés ...                     | 66 |
| 4.4.1.5 Les indicateurs de la rémunération .....  | 66 |
| 4.4.1.5.1 Indicateur de politique de rémunération .....   | 66 |
| 4.4.1.5.2 Indicateur de la masse salariale .....  | 66 |
| 4.4.1.5.3 Indicateur du système de paie .....   | 66 |
| 4.5.1.6 Les indicateurs de climat social .....  | 66 |
| 4.5.1.6.1 Taux d'absentéisme.....   | 67 |
| 4.5.1.6.2 Nombre d'accident du travail .....  | 67 |
| 4.5.1.6.3 Le turnover.....  | 67 |
| 4.5.1.6.4 Taux de démission.....  | 67 |
| 4.5.1.7 Les indicateurs de recrutement .....  | 67 |
| 4.5.1.7.1 La qualité de recrutement .....   | 67 |
| 4.5.1.7.2 Délai d'embauche .....  | 68 |
| 4.5.1.8 Les indicateurs fonction RH .....   | 68 |
| 4.5.1.8.1 Les Dépenses RH par employé .....   | 68 |
| 4.5.1.8.2 Les Ratio RH par employé.....   | 68 |
| 4.5.1.8.3 La Satisfaction par rapport aux RH.....   | 68 |
| 4.5.1.9 Les indicateurs de mouvement (mobilité) .....   | 68 |
| 4.5.1.9.1 Taux de promotion .....   | 69 |
| 4.5.1.9.2 Taux de mobilité interne .....  | 69 |
| 4.5.1.9.3 Ratio de cheminement de carrière .....  | 69 |
| 4.6 L'impact de système de management de la qualité et le système environnemental sur la performance..... | 69 |
| 4.6.1 L'impact de système management de la qualité(SMQ) sur la performance de l'entreprise .....          | 69 |
| 4.6.2 L'impact de système de management environnemental (SME) sur la performance .....                    | 70 |
| Conclusion .....  | 71 |

***Chapitre 02 : Le développement durable, une problématique majeure pour l'entreprise Algérienne***

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b> .....  | <b>72</b> |
| <b>Section 1 : Esquisse sur le contexte du développement durable</b> ..... | <b>73</b> |
| 1.1 Emergence et évolution du concept du développement durable .....       | 73        |
| 1.1.1 La raison de l'émergence du concept.....                             | 74        |
| 1.1.2 Principes de la déclaration de Rio .....                             | 75        |
| 1.2. Définition du concept de développement durable .....                  | 76        |
| 1.3 Les acteurs du Développement Durable .....                             | 77        |
| 1.3.1 Les entreprises .....  | 77        |
| 1.3.2 Les Organisations Non gouvernementales ( ONG ).....                  | 77        |
| 1.3.3 Les citoyens.....  | 77        |
| 1.3.4 Les collectivités territoriales et les associations .....            | 78        |
| 1.3.5 L'Union européenne .....   | 78        |
| 1.3.6 Les institutions.....  | 78        |
| 1.3.6.1 Banque Mondiale.....   | 78        |
| 1.3.6.2 OCDE .....   | 79        |
| 1.3.6.3 FMI .....  | 79        |
| 1.3.6.4 OMC .....  | 79        |
| 1.3.6.5 ONU.....   | 79        |
| 1.4 Les dimensions du Développement Durable.....                           | 79        |
| 1.4.1 Dimension économique .....   | 80        |
| 1.4.2 Dimension sociale.....   | 80        |
| 1.4.3 Dimension environnementale.....                                      | 81        |
| 1.5 Les principes du développement durable .....                           | 81        |
| 1.5.1 Principes de participation .....                                     | 82        |
| 1.5.2 Principes de subsidiarité.....                                       | 82        |
| 1.5.3 Principes de précaution.....   | 82        |
| 1.5.4 Principes de prévention .....  | 83        |
| 1.5.5 Principe pollueurs payeur .....                                      | 83        |
| 1.5.6 Principe de protection de l'environnement .....                      | 84        |
| 1.5.7 Principes d'éthique .....  | 84        |
| 1.5.8 Principe de responsabilité.....                                      | 84        |
| 1.6 Les conditions du Développement Durables.....                          | 85        |
| 1.7 Les enjeux du DD .....   | 85        |
| 1.7.1 L'enjeu écologique.....  | 86        |
| 1.7.2 L'enjeu Économique .....   | 86        |

|  |              |
|--|--------------|
| 1.7.3 L'enjeu social .....   | 86           |
| 1.7.4 L'enjeu biodiversité .....   | 87           |
| 1.8 Piliers et objectifs du DD .....   | 87           |
| 1.8.1 Pilier de la planète .....   | 88           |
| 1.8.2 Pilier de prospérité.....  | 88           |
| 1.8.3 Pilier de la paix.....   | 89           |
| 1.8.4 Pilier de partenariat .....  | 89           |
| 1.8.5 Piliers de la population.....  | 89           |
| <b>Section 02 : La mise en œuvre du Développement Durable au sein des entreprises.....</b>                   | <b>90</b>    |
| 2.1 La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.....                                       | 91           |
| 2.1.1 La responsabilité sociétale de l'entreprise et les parties prenantes.....                              | 91           |
| 2.2 Les domaines d'application Du Développement Durable (les fonctions de l'entreprise)                      | 93           |
| 2.2.1 La fonction marketing .....  | 93           |
| 2.2.2 La fonction de recherche et de développement (R&D) .....   | 93           |
| 2.2.3 La fonction touchant à l'aspect juridique .....  | 94           |
| 2.2.4 La fonction achat .....  | 94           |
| 2.2.5 La fonction de production.....   | 94           |
| 2.3 Les difficulté de mise en œuvre du Développement Durable .....   | 94           |
| 2.3.1 La prise en conscience .....   | 94           |
| 2.3.2 Les décisions limitées .....   | 95           |
| 2.3.3 La spécification de la problématique du Développement Durable .....                                    | 95           |
| 2.4 Les synergies entre le Développement Durable et le management de la qualité .....                        | 96           |
| <b>Section 3: Le développement durable en Algérie.....</b>   | <b>97</b>    |
| 3.1 La naissance de DD en Algérie .....  | 97           |
| 3.2 Le développement durable en Algérie .....  | 98           |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>.....</b> |
| <b><i>Chapitre 03 : Le management de la qualité et problématique de Développement Durable de l'ENIEM</i></b> |              |
| <b>Section 1 : Présentation de l'ENIEM et sa démarche qualité environnement .....</b>                        | <b>100</b>   |
| 1.1 Présentation générale de l'organisme d'accueil .....   | 100          |
| 1.1.1 Historique.....  | 100          |
| 1.2 L'organisation, Missions et Objectifs de L'entreprise ENIEM .....  | 101          |
| 1.2.1 Les Missions de l'ENIEM .....  | 102          |
| 1.2.2 Les Objectifs de l'ENIEM .....   | 102          |

|  |            |
|--|------------|
| 1.3 L'organisation générale .....  | 102        |
| 1.3.1 La direction générale.....   | 103        |
| 1.3.2 Direction d'exploitation .....   | 103        |
| 1.3.2.1 Unités froid.....  | 103        |
| 1.3.2.2 Unités cuisson.....  | 104        |
| 1.3.2.3 Unités climatisation .....   | 104        |
| 1.3.2.4 Unités prestation technique .....  | 104        |
| 1.3.2.5 Unités commerciales.....   | 105        |
| 1.4 Présentation de L'unité commerciale .....  | 105        |
| 1.4.1 L'organigramme de l'unité commerciale .....  | 105        |
| 1.4.2 Historique et fonction.....  | 106        |
| 1.4.3 Organisations générale .....   | 106        |
| 1.4.3.1 Département Vente.....   | 106        |
| 1.4.3.1.1 Service vente .....  | 106        |
| 1.4.3.1.2 Service client.....  | 106        |
| 1.4.3.1.3 Service synthèse et recouvrement .....   | 107        |
| 1.4.3.2 Département Marketing.....   | 107        |
| 1.4.3.3. Département Service après Vente.....  | 107        |
| 1.4.3.4 Département Finances et Comptabilité .....                                       | 107        |
| 1.4.3.5 Département Contrôle de Gestion .....  | 108        |
| 1.4.3.6 Département Gestion des stocks.....  | 108        |
| 1.4.3.7 Département ARGH.....  | 108        |
| 1.5 présentation de l'assistant qualité environnement de l'ENIEM.....                    | 108        |
| 1.5.1 Gestion de la qualité.....   | 108        |
| 1.5.2 Gestion environnementale .....   | 109        |
| 1.5.3 Compétences requises .....   | 109        |
| 1.6 L'organigramme de l'ENIEM.....   | 110        |
| <b>Section 02 : Les pratique de management de la qualité et développement durable de</b> |            |
| <b>l'ENIEM.....</b>  | <b>111</b> |
| 2.1 Le volet social .....  | 111        |
| 2.1.1 Les ressources humaine de L'ENIEM .....  | 111        |
| 2.1.2 Détails sur les agents formés .....  | 114        |
| 2.1.3 Formation et développement des compétences à l'ENIEM.....                          | 114        |
| 2.1.3.1 Formations technique.....  | 114        |
| 2.1.3.2 Formations en management.....  | 114        |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.3.3 Formations en sécurité au travail .....   | 115 |
| 2.1.3.4 Formations commerciale .....  | 115 |
| 2.1.3.5 Formations en qualité.....  | 115 |
| 2.1.3.6 Formations en bureautique et secrétariat.....   | 115 |
| 2.1.3.7 Formations linguistiques .....  | 115 |
| 2.1.3.8 Formations continues .....  | 115 |
| 2.1.4 La relation entre la formation et la qualité .....  | 116 |
| 2.1.4.1 Amélioration des compétences .....  | 116 |
| 2.1.4.2 Sensibilisation à la qualité.....   | 116 |
| 2.1.4.3 Réduction des erreurs.....  | 116 |
| 2.1.4.4 Adaptation aux nouvelles technologies.....  | 116 |
| 2.1.4.5 Standardisation des processus .....   | 116 |
| 2.1.4.6 Résolution de problèmes .....   | 117 |
| 2.1.4.7 Conformité aux normes.....  | 117 |
| 2.1.4.8 Innovation.....   | 117 |
| 2.1.5 Les formations sur les normes ISO .....   | 117 |
| 2.1.5.1 Formation sur ISO 9001 v 2015 ( Qualité ) .....   | 117 |
| 2.1.5.2 Formation sur ISO 14001 v 2015 (Environnement) .....  | 118 |
| 2.1.5.3 Formation sur ISO 45001 v 2018 (sécurité et santé au travail).....                              | 118 |
| 2.1.5.4 Formation d'auditeurs interne selon la norme 19011 pour auditer les systèmes de management..... | 119 |
| 2.1.5.5 Formation approche par les risques pour les trois systèmes de management (SMQ, SME, SST) .....  | 120 |
| 2.1.6. Les formations qualité produits.....   | 120 |
| 2.1.6.1 Utilisation des tables statistiques DIN 40080.....  | 121 |
| 2.1.6.2 Suivi statistique à l'aide des cartes de contrôle.....  | 121 |
| 2.1.6.3 Calcul de non-qualité .....   | 121 |
| 2.1.6.4 Norme IEC 62552 (essais de performance produit fini réfrigérateur) .....                        | 121 |
| 2.1.6.5 Maîtrise des instruments de mesure (contrôle).....  | 121 |
| 2.1.7 Les accidents de travail .....  | 122 |
| 2.1.7.1 Les statistiques des accidents de travail 2023 (l'entreprise) .....                             | 123 |
| 2.1.8 L'absentéisme.....  | 124 |
| 2.1.9 Le turnover.....  | 124 |
| 2.1.10 La satisfaction clients .....  | 124 |
| 2.1.11 La conformité des produit.....   | 126 |
| 2.1.12 Retour d'information SAV .....   | 128 |

|  |            |
|--|------------|
| 2.2 Le volet économique.....   | 129        |
| 2.2.1 évolution de chiffres d'affaires .....   | 129        |
| 2.2.2 La relation de management de la qualité et le Développement Durable et l'évolution de chiffre d'affaire .....                  | 130        |
| 2.3 Le volet environnemental .....   | 131        |
| 2.3.1 Le sens de l'environnement au sein de l'ENIEM .....  | 131        |
| 2.3.2 Le sens de SME au niveau de l'entreprise .....   | 131        |
| 2.3.3 Les objectifs de la politique environnement de l'ENIEM .....   | 132        |
| 2.3.4 Les objectifs et les cibles environnementaux de l'ENIEM.....   | 132        |
| 2.3.4.1 L'amélioration de la gestion des déchets .....   | 132        |
| 2.3.4.2 La rationalisation de la consommation des énergies et fluide .....   | 133        |
| 2.3.4.3 La prévention des risques de pollution .....   | 133        |
| 2.3.4.4 La sensibilisation des parties intéressés .....  | 134        |
| 2.3.4.5 La formation du personnel sur l'environnement .....  | 134        |
| 2.3.5 La performance environnementale au sein de l'ENIEM.....  | 134        |
| 2.3.6 Les déchets générés par l'ENIEM .....  | 135        |
| 2.3.7 Articulations de management de la qualité et Développement Durable .....   | 136        |
| <b>Section 03 : La politique et la démarche qualité environnement de l'ENIEM .....</b>   | <b>138</b> |
| 3.1 La politique qualité environnement de l'ENIEM.....   | 138        |
| 3.1.1 Stratégie d'excellence et d'innovation : Les cinq piliers de croissance d'ENIEM .....  | 138        |
| 3.1.1.1 Assurer la qualité de nos produits et améliorer la satisfaction de nos clients .....   | 138        |
| 3.1.1.2 Restaurer progressivement la rentabilité .....   | 139        |
| 3.1.1.3 Développer une offre innovante de produit avec un taux d'intégration acceptable .....  | 139        |
| 3.1.1.4 Développer les compétences des collaborateurs favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle..... | 139        |
| 3.1.1.5 La digitalisation des systèmes d'information .....   | 139        |
| 3.1.2 L'engagement écologique d'ENIEM :Un pilier stratégique pour un avenir durable .....  | 139        |
| 3.1.2.1 Maîtriser les rejets.....  | 139        |
| 3.1.2.2 Manager la performance stratégique de l'entreprise.....  | 139        |
| 3.1.2.3 Rationaliser la consommation d'eau .....   | 140        |
| 3.1.2.4 Prévenir toute une pollution et éliminer toutes les déchets dangereux .....  | 140        |
| 3.1.2.5 Être proactif dans la sensibilisation et la maîtrise des risques .....   | 140        |
| 3.2 La démarche qualité environnement de l'ENIEM.....  | 140        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.1 La qualité et l'environnement au sien d'ENIEM .....                                      | 141        |
| 3.2.1.1 L'engagement d'ENIEM dans une démarche qualité .....                                   | 141        |
| 3.2.1.2 Les préoccupations environnementales d'ENIEM .....                                     | 142        |
| 3.2.1.3 La structure commune qualité environnement. ....                                       | 144        |
| 3.2.2 Mise en œuvre des deux systèmes SMQ/SME au sein de l'ENIEM .....                         | 145        |
| 3.2.2.1 Diagnostic interne et externe .....  | 145        |
| 3.2.2.1.1 Enjeux internes et externes .....  | 145        |
| 3.2.3. Le développement durable au sein de L'ENIEM .....                                       | 146        |
| 3.2.3.1 Les objectifs visés par la mise en œuvre d'une démarche du développement durable ..... | 146        |
| 3.2.3.2 La responsabilité sociétale de l'entreprise .....                                      | 147        |
| 3.2.3.3. L'intégration du développement durable à la gestion de l'ENIEM.....                   | 147        |
| 3.2.3.3.1 La fonction marketing .....  | 147        |
| 3.2.3.3.2 La fonction achat .....  | 148        |
| 3.2.3.3.3 La fonction de production.....   | 148        |
| 3.2.3.3.4 Aspect juridique .....   | 148        |
| 3.2.4 Le développement durable, contraintes ou opportunités pour l'ENIEM .....                 | 148        |
| 3.2.4.1 Les contraintes pour l'entreprise .....  | 148        |
| 3.2.4.1.1 Les contraintes juridiques .....   | 149        |
| 3.2.4.1.2 Les contraintes organisationnelles .....   | 149        |
| 3.2.4.1.3 .Les contraintes financières.....  | 149        |
| 3.2.4.2 Les opportunités pour l'entreprise.....  | 149        |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>152</b> |

***Bibliographie***


***Annexes***

***Table des matières***

# **ANNEXES**

ANNEXE N°8

Fiche client

|   |  |
|---|--|
|  | <b>المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية</b><br><b>ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER</b><br>société par actions au capital social de 10.279.800.000 DA<br>unite commerciale - www.eniem.com.dz - commercial@eniem.com.dz |
| FICHE CLIENT  |  |
| NOM   |  |
| PRENOM  |  |
| ADRESSE   |  |
| TELEPHONE FIXE  |  |
| TELEPHONE PORTABLE  |  |
| EMAIL   |  |
| PRODUITS ACHETES  |  |
| DATE ET N° DE FACTURE (DETAIL).   |  |
| CACHET DU POINT DE VENTE  |  |

CS Scanned with GamScanner 1070

ANNEXE N°7

Programme de suivi des mesures de prévention des situations d'urgence

| ENIEM<br>ASSISTANT HYGIENE ET SECURITE<br>INDUSTRIELLE                            |   | PROGRAMME DE SUIVI DES MESURES DE<br>PREVENTION DES SITUATIONS D'URGENCE<br>UNITE PRESTATION TECHNIQUE |     |     |     |     |     |      |      |      |     |     |     |     |
|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| Mesures de prévention   | Installation  | pilote   | JAN | FEV | MAR | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEP | OCT | NOV | DEC |
| Verification de la mise à la terre des installations.                             | Station gaz cyclopentane et cryogéniques-chauffière A et B et vapeur +les bâtiments/bloc administratifs | Sec'énergie et fluides   |     |     |     |     |     |      |      | *    |     |     |     |     |
| Contrôle périodique des systèmes de détection.                                    | Station gaz cyclopentane  | Sec'énergie et fluides   | *   |     |     | *   |     |      | *    |      |     | *   |     |     |
| Etalonnage des appareils de mesure et de surveillance (indicateur de pression)    | Station gaz cyclopentane +chauffière A et B et vapeur   | Sec'énergie et fluides   |     |     |     |     |     |      |      | *    |     |     |     |     |
| Contrôle périodique des raccords et vannes de la tuyauterie de gaz.               | Station gaz cyclopentane  | Sec'énergie et fluides   |     | *   |     |     | *   |      |      |      | *   |     |     | *   |
| Contrôle et tirage des soupapes de sécurité.                                      | Station gaz cyclopentane  | Sec'énergie et fluides   |     |     |     |     |     |      |      | *    |     |     |     |     |
| Contrôle périodique des systèmes de détection et de l'alarme reliée aux pompiers. | Salle archive   | Dept DARH  | *   |     |     |     |     |      | *    |      |     |     |     |     |
| Contrôle périodique des systèmes de détection et d'extinction automatique.        | Salle informatique  | Dept informatique  | *   |     |     |     |     |      | *    |      |     |     |     |     |
| campagne de dératization.   | Salle archive et informatique + les bureaux.  | -DGE   |     | *   |     |     |     |      |      |      |     |     |     |     |
| compte rendu de visite des lieux (de stockage et des matériels)                   | Atelier et magasin se   | HSI  | *   | *   | *   | *   | *   | *    | *    | *    | *   | *   | *   | *   |

Approuvé par : [Signature] Directeur

Assistent PDG

Vérifié par : [Signature] (Assistent HSI)

ANNEXE 05

Certification ISO 14001 ENIEM 2019

# CERTIFICAT

Le Système de Management de :

## ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi  
Ouzou, Algérie

Autre(s) site(s) : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP  
108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :

**ISO 14001:2015**

Le Système de Management est applicable à :

Conception, fabrication, assemblage, vente et services après-vente  
d'appareils électroménagers

Certificat n° :  
0087218

Date de certification initiale :  
10 novembre 2017

Date de certification :  
14 février 2019

Date d'émission du certificat :  
14 février 2019

Date d'expiration :  
09 novembre 2020



  
**Călin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour PBS, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux - France



## ANNEXE N°5

### **La politique, les objectifs et les cibles environnementaux 2019 et la certification**

ENIEM est une entreprise qui active dans le domaine de la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers, elle s'est engagée dans une démarche environnementale, en mettant en place un Système de Management Environnementale selon le référentiel ISO 14001.

ENIEM continuera à s'investir dans une démarche de progrès permanent de ses performances environnementales" notamment sur le respect des exigences réglementaires, la préservation des ressources et sur la prévention des pollutions.

Avec le concours de l'ensemble du personnel, l'ENIEM fera le nécessaire pour rester proactive et entretenir son Système de Management Environnementale.

Dans ce contexte La direction générale s'engage à :

- Développer l'écoute des parties intéressées.
- Prévenir les risques de pollution liés à l'activité de l'entreprise
- Optimiser la consommation des ressources (Eau, Energie, ...).
- Allouer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus.
- Tenir des relues de direction pour revoir le contexte, les objectifs et adapter la stratégie de l'entreprise.

Nous attendons de tous les collaborateurs d'ENIEM qu'ils contribuent à cette démarche d'amélioration continue, qui est une partie intégrante de notre Système de Management Environnementale.

### **OBJECTIFS ET CIBLES ENVIRONNEMENTAUX Année 2019**

#### **Objectifs:**

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe pour l'année 2019 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La rationalisation de la consommation d'eau et d'énergies.
- La prévention des risques de pollution,
- La formation du personnel sur l'environnement.

#### **Cible:**

- Ration déchets générés/Production < 0,080.
- Elimination des déchets spéciaux dangereux en stock.
- Ratio consommation d'eau /production < 23 M3/tonne.
- Ratio consommation d'énergie électrique/production < 590 Kwh/tonne.
- Ratio consommation de gaz/production < 1,90 Kth/tonne.
- Former 84 agents sur l'environnement.

ANNEXE 04

Certification ISO 9001 ENIEM

# CERTIFICAT

Le Système de Management de :

## ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

Autre(s) site(s) : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP 108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

### ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Conception ,fabrication , vente et service après -vente d'appareils électroménagers.

Certificat n° :  
0087219

Date de certification initiale :  
22 décembre 2015

Date de certification :  
14 février 2019

Date d'émission du certificat :  
14 février 2019

Date d'expiration :  
21 décembre 2021

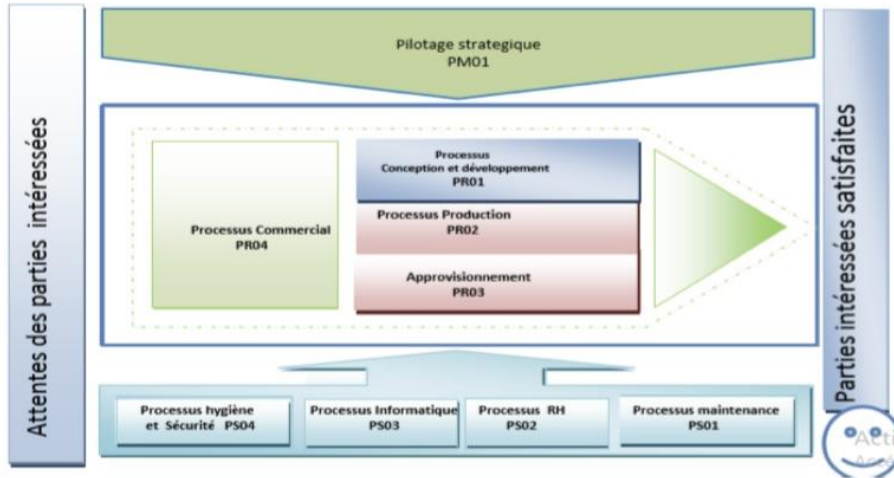


  
**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour PBS, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux – France

## ANNEXE N°3

### Cartographie et fiche d'identité des processus



### Fiche d'identité de processus

| Fiche D'identité Du Processus  |  | Révision 00  |                                      |
|--|--|--|--------------------------------------|
| <b>Production</b>  |  | Code: PR02   |                                      |
| ETABLI PAR   |  | VERIFIE PAR  |                                      |
| APPROUVE PAR   |  | APPROUVE PAR   |                                      |
| Nom & Prénom   | ETABLI PAR   | VERIFIE PAR  | APPROUVE PAR                         |
| Fonction   | Chief de Département Production  | Assistant Chargé de la production  | Directeur De La Gestion Industrielle |
| Date   | 19/06/2018   | 20/06/2018   | 20/06/2018                           |
| Visa   |  |  |                                      |
| Typologie du processus   |  | <input type="checkbox"/> Management<br><input checked="" type="checkbox"/> Réalisation<br><input type="checkbox"/> Support |                                      |
| Finalité du processus  | Mettre à la disposition de l'unité commerciale des produits de qualité dans les meilleurs délais en respect des exigences client |  |                                      |
| Pilote du processus  | Directeur De La Gestion Industrielle   |  |                                      |
| Copilote du processus  | Directeur d'unité de production  |  |                                      |
| Données d'entrée   |  | Données de sortie  |                                      |
| Programme de production mensualisé   |  | Bulletin de livraison produit fini   |                                      |
| Calendrier industriel  |  | Analyse des écarts validés   |                                      |
| 1-Diffusion des programmes de production par ligne de production.<br>2-Détermination des lots et échéances ; Planification; Lancement de la production.<br>3-Mise à disposition de la matière première et pièces d'achats<br>4-Fabrication et contrôle au cours de fabrication<br>5-Contrôle final et libération produit fini<br>6-Suivi de production ; Suivi des rebuts ; Analyse des écarts |  |  |                                      |
| Processus Amont  |  | Processus Aval   |                                      |
| Processus pilotage stratégique ; Processus d'Approvisionnement ; Processus commercial  |  | Processus commercial   |                                      |
| industrialisation, processus ressources humaines, processus maintenance,   |  |  |                                      |
| <b>Indicateurs</b>   |  |  |                                      |
| <b>Indicateur</b>  |  |  |                                      |
| <b>Taux de Réalisation</b>   |  |  |                                      |
| Mode de calcul   |  |  |                                      |
| Taux de Réalisation = ( Réalisation / Prévision ) x 100 ( en Quantité )  |  |  |                                      |
| <b>Indicateur</b>  |  |  |                                      |
| <b>Taux de Rebut</b>   |  |  |                                      |
| Mode de calcul   |  |  |                                      |
| Taux de Rebut = ( Valeur pièces rebutées / Valeur pièces produites ) x 100   |  |  |                                      |
| <b>Indicateur</b>  |  |  |                                      |
| <b>Taux de Retouche</b>  |  |  |                                      |
| Mode de calcul   |  |  |                                      |
| Taux de Retouche = ( Nbre pièces retouchées / Nbre de pièces produites ) x 100   |  |  |                                      |
| <b>Indicateur</b>  |  |  |                                      |
| <b>Taux de Réparation</b>  |  |  |                                      |
| Mode de calcul   |  |  |                                      |
| Taux de Réparation = ( Nbre de produits réparés / Nbre de produits fabriqués ) x 100   |  |  |                                      |
| Procédure de gestion de la production; procédure de contrôle et essais en cours de fabrication; procédure de contrôle et essai final; procédure de maîtrise du produit non conforme; lois et réglementations.  |  |  |                                      |
| Documents de référence   |  |  |                                      |

## ANNEXE N°2

### Guide d'entretien

#### I. PROFIL DE L'ENTREPRISE

1. Comment l'entreprise « ENIEM » a-t-elle été créée ?
2. Quelles sont les relations de l'ENIEM avec ses principaux clients, fournisseurs et ses concurrents ?
3. A quel moment effectuez-vous les recrutements ? Afin de trouver des recrues optez-vous pour des recrutements directs ou passez-vous par une procédure ?
4. Comment et sur quelle base choisissez-vous les employés ?
5. Lors du recrutement, y'a-t-il une égalité entre les sexes « homme » et « femme » ?

#### II. LA QUALITE ET L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'ENIEM

##### A. L'engagement de l'ENIEM dans une démarche qualité

1. Est-ce que l'entreprise exporte-t-elle ses produits ? vers quelle destination ?
2. Comment gérez-vous la qualité de vos produits avant la certification ISO ?
3. Quand est-ce que vous avez eu votre première certification ? Par quel organisme certificateur ?
4. Quand est-ce que vous avez eu la certification selon la dernière version 2015 ? Et qu'est-ce qu'elle a apporté de nouveau à l'entreprise ?
5. Quelle est la procédure entamée pour avoir la nouvelle certification ?

##### B. Préoccupation environnementale de l'ENIEM

1. Quand est-ce que vous avez commencé vos préoccupations environnementales ? Et comment ?
2. Avant la certification de votre management environnemental, avez-vous suivi une démarche ?
3. Quand est-ce que vous avez eu votre première certification en environnement ? a-t-elle amené des changements ?
4. Comment avez-vous eu la certification de la dernière version ?
5. Faites-vous attention au palier social ? Et qu'avez-vous fait pour assurer cet engagement ?
6. Quels sont les apports de cette démarche ?

#### III. Le système de management de la qualité et de l'environnement au sein de l'ENIEM

1. Quelle est la première étape de mise en œuvre du SMQ et du SME ?
2. Quelle méthode utilisez-vous pour identifier le contexte de l'ENIEM ? Et elle la même pour les deux systèmes ?
3. Les enjeux internes et externes sont-ils les mêmes pour les deux systèmes ?
4. Quelles sont les parties intéressées par les SMQ et SME ? Et quel sont leurs besoins relatifs aux deux systèmes ?
5. Quels sont les principaux processus de l'activité de l'entreprise ? Et quels sont ceux qui sont communs aux deux systèmes de management ?

#### **IV. ORIENTATION CLIENT**

Comment écoutez-vous le client pour déterminer son exigence ?

#### **V. Leadership**

1. quel est l'engagement de l'ENIEM envers les deux systèmes ?
2. En quoi consiste les politiques qualités et environnement ? Comment sont elles communiquées ?

#### **VI. MISE EN ŒUVRE**

1. Pouvez vous nous détaillez la mise en œuvre du SMQ ?
2. Comment identifier vous les aspects environnementaux significatifs ?et quelles actions mettez-vous en œuvre afin de faire face aux aspects environnementaux significatifs et établis les objectifs environnementaux ?
3. En cas de non conformités détectées que faites vous ? (Pour les deux systèmes)
4. La documentation est elle nécessaire ?
5. Quand est-ce qu'effectuez-vous les audits interne, et par qui ?
6. La dernier étape c'est la revue de la direction, comment se déroule-t-elle ?

#### **VII. MOYEN MIS EN ŒUVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU SME, SMQ**

1. Pour la mise en œuvre des deux systèmes utilisez-vous des mêmes moyens communs ?
2. Qu'est ce que vous avez fait en faveur du développement des ressources humaines ? Quelles sont les différentes actions ?
3. Comment est ce que vous effectuez les formations ?est ce tout le monde qui bénéficie de l'action ?

#### **VIII. AUTRES QUESTIONS**

1. Où et Comment prenez-vous les préoccupations environnementales dans les activités de l'entreprise ?
2. Quels sont les processus qui prennent en considération le paramètre environnement ?

## **Résumé**

Dans un environnement économique de plus en plus mondialisé et concurrentiel où le développement impacte profondément les paramètres sociaux les organisations se trouvent contraintes d'adopter des systèmes de management leur permettant de proposer des produits et services optimaux reflétant une éthique et une responsabilité vis-à-vis de la société ce qui les conduit à intégrer les normes ISO couvrant une pluralité de domaines comme pratiques principales pour se développer durablement les entreprises algériennes tout comme leurs homologues internationaux étant tenues d'améliorer continuellement leur politique industrielle en termes de qualité de flexibilité et de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux à l'instar d'ENIEM qui s'est engagée dans une démarche qualité et environnement en obtenant les certifications ISO 9001 et 14001 dans l'objectif d'accroître ses performances globales et sa compétitivité sur le long terme.

## **Abstract**

In an increasingly globalized and competitive economic environment where development has a profound impact on social parameters, organizations are forced to adopt management systems that allow them to offer optimal products and services that reflect ethics and responsibility towards society, which leads them to integrate ISO standards covering a variety of areas as main practices for sustainable development. Algerian companies, like their international counterparts, are required to continually improve their industrial policy in terms of quality, flexibility and consideration of social and environmental aspects, like ENIEM, which has committed to a quality and environmental approach by obtaining ISO 9001 and 14001 certifications with the aim of increasing its overall performance and competitiveness in the long term.