

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

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# Mémoire de fin de cycle



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

Option : Management Stratégique

## THÈME

Le Système de Management de la  
Qualité fondé sur la Responsabilité  
Sociale des Entreprises : Cas de la  
laiterie PATURAGES D'ALGERIE  
Tizi-Ouzou

**Réalisé par :**

- Mlle. AIT GHERBI Lilya
- Mlle. AHMIM Djedjiga

**Encadré par :**

- Mr. MEZIAINI Yacine

Devant le jury composé de :

Président : Mr. MADOUCHE Yacine, MCB, UMMTO

Examinatrice : Mme. NANECHÉ Fariza, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr. MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Promotion 2019-2020

## **Remerciements**

***Tout d'abord nous remercions le bon dieu, de nous avoir donné l'opportunité de réaliser notre projet de fin d'étude dans des conditions favorables.***

***Nous adressons tous nos sincères et respectueux remerciements à toute personne ayant pu contribuer de près ou de loin à la réalisation de ce travail.***

***Plus particulièrement à Mr.MEZIANI Yacine pour son encadrement exemplaire, et de nous avoir donné la chance de partager ses connaissances précieuses avec nous.***

***Nous remercions également tous le personnel de l'entreprise PATURAGES D'ALGERIE, Tizi-Ouzou. Nos chaleureux remerciements s'adressent surtout à nos respectueuses familles qui nous ont soutenues tout au long de notre parcours d'étude, et à nos meilleurs(es) amis(es) sans exception.***

***Enfin nous remercions tous le personnel de notre faculté et surtout les enseignants de gestion Management Stratégique.***

***Lylia /Djedjiga***

## ***Dédicaces***

***Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs études :***

***A mes très chers parents Kamel /Saliha***

***A mes adorables sœurs Fatiha,Siham,cécile,lyna***

***A mon oncle Lyes***

***A mes tantes Lynda ,Dalila,Dehbia***

***A mon binôme Ait Gherbi Lilya .***

***Djedjiga***

## ***Dédicaces***

***Je dédie ce travail :***

***A ma famille***

***A mes amis***

***Lilya***

# Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

**Introduction Générale..... 01**

## **Chapitre I : Le système du management de la qualité**

Introduction du chapitre I..... 07

Section 1 : Les concepts du système de management de la qualité ..... 08

Section 2 : La Normalisation et la Certification selon SMQ ..... 19

Section 3 : Le Management de la Qualité Totale et le Management Intégré ..... 36

Conclusion du chapitre I ..... 47

## **Chapitre II : La responsabilité sociale des entreprises**

Introduction du chapitre II ..... 48

Section 1 : Emergence et définition de la responsabilité sociale des entreprises..... 49

Section 2 : La responsabilité sociale et le développement durable ..... 58

Section 3 : Le lien entre la responsabilité sociale et la qualité ..... 75

Conclusion du chapitre II ..... 83

## **Chapitre III : Le système de Management de la Qualité basé sur la Responsabilité**

### **Sociale des Entreprises, Cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

Introduction au chapitre III..... 84

Section 1 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie. .... 85

Section 2 : la mise en place du système de management de la qualité au niveau de  
Pâturages d'Algérie ..... 96

Section 3 : le fondement de la RSE au sein de Pâturages d'Algérie ..... 106

Conclusion du chapitre III..... 120

**Conclusion Générale ..... 122**

Bibliographie

Liste des figures

Listes des tableaux

Annexes

Tables de matière

## Liste des abréviations

<b>ACQ</b>	Amélioration Continue de la Qualité
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation.
<b>AFAQ</b>	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
<b>ALGEX</b>	Agence national de promotion des exportations
<b>ANEM</b>	Agence Nationale de l'Emploi
<b>BVQI</b>	Bureau Veritas international
<b>CIQ</b>	Coût d'Investissement dans la Qualité
<b>CNQ</b>	Coût de la Non-Qualité
<b>CNQI</b>	Coûts de Non-Qualité Interne
<b>CNQE</b>	Coûts de la Non-Qualité Externe
<b>CE</b>	Coûts d'Evaluation
<b>CP</b>	Coûts de Prévention
<b>COQ</b>	Coût d'Obtention de la Qualité
<b>CEI</b>	Commission Electronique Internationale
<b>CEN</b>	Comité Européen de Normalisation.
<b>COFRAC</b>	Comité Français d'Accréditation
<b>CAF</b>	Caisse d'Allocations Familiales
<b>CID</b>	Contrat d'Intégration des Diplômés
<b>CTA</b>	Contrat d'emploi assisté
<b>CFI</b>	Contrat de Formation et d'Intégration
<b>COD</b>	Contrat à durée déterminée
<b>CCP</b>	Compte Chèque Postal
<b>CIP</b>	Contrat d'Insertion Professionnelle
<b>DAIP</b>	Contrat d'Aide à l'Insertion Professionnelle
<b>DD</b>	Développement Durable
<b>DE</b>	Direction de l'environnement
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>EPI</b>	Équipement de Protection Individuelle
<b>GES</b>	Gaz à Effet de Serre
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis Critical Control Point

<b>HSSE</b>	Hygiène - Sécurité - Sûreté - Environnement
<b>HSE</b>	Hygiène - Sécurité - Environnement
<b>HT</b>	Hors Taxes
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation
<b>ILO-OSH</b>	Système de gestion de la sécurité et de la santé au travail
<b>IANOR</b>	Institut Algérien de Normalisation
<b>LPC</b>	Lait Pasteurisé Conditionné
<b>ONG</b>	Organisations Non Gouvernementales
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>OHSAS</b>	Occupational Health and Safety Assessment Series
<b>ONIL</b>	Office National Interprofessionnel de Lait
<b>PA</b>	Pâturages d'Algérie
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>PRP</b>	Programmes Prérequis
<b>PV</b>	Procès-verbal
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>RSO</b>	Responsabilité Sociétale des Organisations
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité
<b>SQ</b>	Système Qualité
<b>SME</b>	Systèmes de Management Environnemental
<b>SNDD</b>	Stratégie Nationale de Développement Durable
<b>SST</b>	Sauveteur Secouriste du Travail
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SMSDA</b>	Le responsable de la sécurité sanitaire des aliments
<b>TQC</b>	Total Quality Control
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>TCR</b>	Total Compte des Résultats

## **Résumé**

La mondialisation exige aux entreprises une adaptation et une transformation de leurs systèmes de gestion. Afin d'atteindre le niveau de compétitivité exigée, c'est toutes les anciennes pratiques et méthodes du management qui nécessitent un changement et ce, à travers l'implantation du système de management de la qualité dans un contexte de responsabilité sociale.

La qualité constitue un enjeu stratégique majeur ; dans un environnement concurrentiel, de plus en plus complexe, les entreprises sont amenées à adopter des systèmes qualité en intégrant dans leurs stratégies les techniques du management de la qualité.

En effet, la responsabilité sociale des entreprises permet de concilier l'aspect économique, social et environnemental. On peut dire que la RSE renforce la stratégie qualité parce qu'elle ouvre la performance et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes et sur de nouveaux domaines. Le déploiement de système de management intégré de type Qualité / Sécurité / Environnement et les démarches de Responsabilité Sociétale, par des approches complémentaires, ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations et donc de contribuer à la pérennité et la durabilité de l'entreprise.

**Les mots-clés** : Système de management de la qualité, la responsabilité sociale, le management intégré, Développement durable.

## **Abstract**

Globalization requires companies to adapt and transform their management systems. In order to achieve the required level of competitiveness, it is all the old management practices and methods that require change, through the implementation of the quality management system in a context of social responsibility.

Quality is a major strategic issue; in an increasingly complex competitive environment, companies have to adopt quality systems by integrating quality management techniques into their strategies.

Indeed, corporate social responsibility makes it possible to reconcile the economic, social and environmental aspects. We can say that CSR strengthens the quality strategy because it opens

the performance and responsibility of the company to new parts and new areas. The deployment of an integrated management system of the Quality / Safety / Environment type and the Social Responsibility approaches, through complementary approaches, aim to improve the performance of organizations and therefore to contribute to the sustainability and sustainability of the organization company.

**Keywords:** Quality management system, social responsibility, integrated management, Sustainable development.



# Introduction Générale

Dans le contexte économique et social actuel en permanente évolution et de plus en plus compétitif, on prend davantage conscience du fait que le succès des entreprises, repose essentiellement sur l'adaptation de ces derniers au changement de leur environnement, une reconfiguration leur permet d'effectuer des modes de management de plus en plus cohérents aux exigences contextuelle.

En effet, la mondialisation exige aux entreprises une adaptation et une transformation de leurs systèmes de gestion, ainsi que leurs processus de production. Afin d'atteindre le niveau de compétitivité exigée, c'est toutes les anciennes pratiques et méthodes du management qui nécessite d'être changées ou améliorées et ce, à travers l'implantation du système de management de la qualité dans un contexte de responsabilité sociale (RSE).

De ce fait, la qualité est considérée comme l'un des moteurs essentiels de la compétitivité. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur, dans un environnement concurrentiel, de plus en plus complexe ; D'où les entreprises sont amenées à adopter des systèmes qualité tout en intégrant dans leurs stratégies les techniques du management de la qualité.

En ce qui concerne la RSE, elle est vue comme un modèle de référence, dans lequel les entreprises intègrent des préoccupations économiques, sociales et environnementales, dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire et /ou déterministe.

Face à ce contexte, les entreprises algériennes sont conditionnées de suivre la même démarche pour qu'elles puissent s'y adapter davantage<sup>1</sup>.

Par conséquent, le management de la qualité s'impose à toutes les entreprises algériennes désireuse de satisfaire une clientèle, de plus en plus exigeante. En effet certains dirigeants algériens l'ont compris, bien que le concept de management de la qualité soit pratiquement récent en Algérie, engager au sein de leurs structures un SMQ, est une source de satisfaction de la clientèle, et donc, de performance.

Les démarches qualité ont accompagné l'évolution des entreprises et du monde économique. A titre d'exemple, le standard d'ISO 9001 est l'outil le plus utilisé par ces dernières pour piloter son organisation. Il constitue un socle pour s'assurer que les besoins des

---

<sup>1</sup> Cette situation ne cesse d'évoluer en raison de la mondialisation, favorisée par la mise en place de différents dispositifs (réglementaires, législatifs, sécuritaires, infrastructures, moyens de financement...), le marché algérien est accueillant et opportun, ce qui explique notamment la création de nouvelles entreprises, et le développement rapide de celles qui existent déjà, et également l'accroissement cumulatif des investisseurs internationaux.

clients (ou usagers) sont bien pris en compte et que l'on sait y répondre d'une façon cohérente et pérenne.

Il est à préciser aussi, que le système de management de la qualité n'est pas uniquement notre source de recherche, mais nous avons évoqué aussi l'importance de la RSE, qui fait l'objet d'un référent, en s'appuyant sur des approches complémentaires et pratiques qui ont pour objectif d'améliorer la performance, et donc, de contribuer à la pérennité et la durabilité de l'entreprise.

Afin d'appuyer les modes de management intégré dans les entreprises et ce, pour faire face aux différentes contraintes de l'environnement, et répondre davantage aux exigences des parties prenantes internes et externes, d'autres outils de management sont au service de la qualité et de l'entreprise à savoir ISO 26 000, ISO 22 000, les codes de bonne conduite ..., et le recours à ces pratiques de management confirme le comportement socialement responsable des entreprises et spécialement en ce qui concerne leurs SMQ.

De ce point de vue, dans le secteur de l'agroalimentaire, plus précisément le lait et ses dérivés, les entreprises algériennes ont pour mission de fournir, continuellement au consommateur Algérien des produits sains, bons et variés et de bonne qualité.

L'Algérie est le pays le plus consommateur de lait au Maghreb. La consommation nationale s'élève à environ 3 milliards de litres par an et près d'un milliard de litres de lait est importé chaque année, majoritairement sous forme de poudre de lait<sup>2</sup>.

Les besoins algériens en lait et ses produits dérivés sont donc considérables. Avec une consommation moyenne de 110 litres par habitant et par an, l'élevage ne couvre même pas un tiers de cette consommation. La production laitière en Algérie régulièrement croissante depuis les années 1980 et très faiblement intégrée à la production industrielle des laits et dérivés<sup>3</sup>. La croissance annuelle moyenne du marché algérien des produits laitiers est estimée à 20%.

### **1- L'objet de recherche**

Dans un contexte d'ouverture et de concurrence accrue, conduisant à une course à l'amélioration et l'innovation, et ce, par le fait que le comportement du client évolue (la tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème). Face à ce nouveau contexte, les entreprises doivent s'adapter en donnant confiance à leurs clients en leur aptitude à fournir des produits en conformité avec leurs besoins. De ce fait, le système du management de la qualité vient apporter la réponse à cette nécessité. Sa

---

<sup>2</sup> In <https://lecourrier-dalgerie.com/lalgerie-3e-importateur-mondial-de-lait-avec-1-milliard-usd-1er-consommateur-maghrebin-et-une-production-deficitaire-de-pres-de-milliards-de-litres-la-vache-ne-rit-plus/> consulté le 10/12/2020 à 14h30

<sup>33</sup> In <https://www.algerie-eco.com/2018/12/04/lonil-les-algeriens-consomment-annuellement-55-litres-de-lait-en-plus-de-la-moyenne-mondiale> consulté le 10 /12/ 2020 à 18h04

mise en place au sein des entreprises permet d'acquérir une compétence, c'est à dire celle de la conduite de changement organisationnel, il en résulte un bouleversement des habitudes, des procédés de travail ... tout en intégrant le volet RSE, qui de base permet de concilier l'aspect économique social et environnemental.

En Algérie, le secteur de l'industrie agroalimentaire constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue aussi dans l'économie du pays, plus particulièrement, le marché des produits laitiers, mais elle doit faire face à de nombreux défis en interne (le marché local) et voire même à l'international. En effet, elle consacre actuellement une partie de son budget à des subventions destinées à maintenir le prix des produits laitiers et d'autres articles d'alimentation de base à un niveau abordable pour ses consommateurs, alors que ses réserves fiscales ont été gravement diminuées par l'effondrement des coûts du pétrole<sup>4</sup>.

Ce travail de recherche se porte principalement sur l'entreprise « Pâturages d'Algérie », c'est celle qui particularise le mieux notre choix. Cette entreprise fait partie du nouveau contexte économique Algérien, résultant de l'initiative privée face au secteur public qui a longtemps dominé le marché, malgré ses connaissances laitières limitées, Pâturages d'Algérie fait partie des entreprises qui fournissent le lait subventionné au consommateurs, elle a réussi également à développer d'excellents fromages tels que le camembert, les bries, les fondues, les crèmes, etc.

A travers notre recherche, nous avons présenté sur le volet théorique, le cadre conceptuel du système de management de la qualité d'une part, et de présenter la responsabilité sociale d'autre part. En ce qui concerne le volet pratique, nous avons tenté de déterminer l'application du système de management de qualité fondé sur la RSE au sein de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

### **2- La problématique de recherche**

En vue de l'importance d'un système de management de la qualité au sein de toute entreprise en se basant sur un contexte RSE, notre thème de recherche constitue un levier important pour à la fois renforcer les entreprises et leurs pratiques afin de gagner en efficacité; anticiper les nouvelles normes volontaires (et si possible les initier), pour s'adapter plus vite et innover ; mais aussi promouvoir leur agilité pour se différencier, et contribuer au développement durable.

---

<sup>4</sup> [https://hoogwegt.com/media/2596/horizons\\_april-2019.pdf](https://hoogwegt.com/media/2596/horizons_april-2019.pdf) consulté le 10/12/2020 à 19h30

Suite aux évolutions du marché national, les entreprises algériennes sont soumises à des changements en ce qui concerne les lois et les normes. Afin de rester compétitives, elles n'ont le choix que d'adopter le système de management de la qualité, et au même temps se référer à la RSE pour conserver leur capital humain, environnemental, culturel et économique. Dans cet ordre d'idées nous découpons sur la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure la RSE constitue-t-elle un modèle de référence pour le SMQ au niveau de Pâturages d'Algérie ? »**

Cette question principale met en relief d'autres questions secondaires auxquelles nous avons essayé de répondre tout au long de notre travail, et qui sont :

- Quel est le lien entre SMQ et la RSE ?
- Y-a-il une synergie entre le management intégré et la RSE ?
- Les différentes normes d'ISO ont elles un lien avec les parties prenantes de l'entreprise ?
- Quel est la relation entre le développement durable et la RSE ?

### **3- Le choix et l'intérêt du sujet**

Plusieurs facteurs ont motivé le choix et l'intérêt de notre sujet de recherche, à savoir :

#### **3-1 Le choix du sujet**

Le choix de ce sujet a été motivé par dissemblables raisons :

- La principale raison qui nous a poussés à choisir ce thème est sa rareté, on retrouve dans presque tous les ouvrages, le système de management de la qualité et le modèle RSE séparément, nous avons essayé toute fois de donner la conjonction qu'il peut y'avoir entre ces deux thèmes ;
- La nouveauté de ces deux concepts (SMQ et RSE) en Algérie ;
- Le choix de ce thème est dû à son ordre scientifique, ainsi que la place qu'il occupe aujourd'hui au seins des entreprises algériennes ;
- Et enfin, sa mise en place permet aux entreprises d'être concurrentiel sur le marché national et intégré le marché international.

#### **3-2 L'intérêt du sujet**

La rédaction de notre mémoire, présente un intérêt particulier tant sur le plan professionnel que personnel.

- Sur le plan professionnel, le but de ce travail sera de relier notre première formation en « Management Stratégique » au domaine de management de la qualité et la RSE.

Notre formation en management stratégique, nous a donné un aperçu sur un grand nombre de domaines et nous permet de comprendre tout ce qui nous entoure dans le monde professionnel. Cependant, nous ne pouvons pas nous identifier dans un domaine spécifique. Autant que futur manager, la préoccupation sur ce travail en qualité d'étudiant chercheur nous aidera à faire face à la réalité sur le terrain et nous permettra d'avoir une idée sur le monde professionnel, ce qui nous permettra de mieux maîtriser notre future carrière.

- Quant aux plan personnel, cette recherche approfondira les connaissances acquises à des fins de développement personnel dans ce domaine.

Ce mémoire a pour objectif de comprendre, les différents concepts du SMQ et de la RSE théoriquement d'une part, et d'autres part de comprendre la manière dont ils seront élaborés sur le terrain.

#### **4- Le volet méthodologique**

Afin de répondre aux questions secondaires déduites dans notre problématique, nous utiliserons la méthodologie suivante :

- Pour le volet théorique : dans le but de construire l'objet de notre recherche, nous avons consulté les différents travaux qui concernent notre sujet de recherche, nous sommes référées à des ouvrages, des revues scientifiques, Webographie ;
- Pour le volet empirique : une étude qualitative s'est portée sur une enquête de terrain au niveau de Pâturages d'Algérie, fondé sur un ensemble d'outils d'investigation, qui sont en l'occurrence :
  - L'observation participante, nous a permis d'être au centre du terrain ;
  - Nous avons eu recours également à quelques documents internes à l'entreprise, ainsi qu'à des statistiques qui concerne la direction RH ;
  - Et des entretiens de recherche avec le responsable QHSE et le directeur commercial, nous ont permis de mieux voir les données déjà collectées et de recueillir des informations complémentaires. Le résumé de l'entretien contient des questions sur le processus du SMQ et la pratique de la RSE au sein de l'entreprise.

#### **5- Les grandes lignes du travail**

Notre travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

- Les deux premiers chapitres font partie de la première partie, qui a été dédié à la théorie :

Le premier chapitre a été consacré au système de management de la qualité. Nous avons abordé en détails le SMQ, la normalisation et la certification puis nous avons terminé avec le management intégré.

Le deuxième chapitre a été consacré à la Responsabilité sociale des entreprises. Nous avons évoqué les concepts RSE, la Responsabilité sociale et le développement durable et enfin le lien qui existe entre le management de la qualité et la RSE.

- Le dernier (troisième) chapitre a été dédié à la partie pratique de notre recherche : il s'est articulé sur le Système de Management de la Qualité basé sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le cas de la laiterie Pâturages d'Algérie, dans un premier temps, nous avons présenté l'entreprise sous toutes ses formes, puis nous nous sommes intéressé à la mise en place de son SMQ. Pour finir nous avons évoqué quelques pratiques de la RSE en les articulant avec le SMQ au niveau de cette dernière.

# Chapitre I : Le Système de Management de la Qualité

### Introduction

Dans le contexte économique actuel, marqué par une concurrence de plus en plus accrue, de diverses évolutions, notamment technologiques auxquelles les entreprises sont confrontées, engendrent plusieurs problèmes à facettes multiples : organisationnelles, stratégiques, opérationnelles, structurelles, etc. Pour occuper une place rassurante dans un environnement complexe, la recherche de la qualité s'est imposée comme la réponse appropriée. Les entreprises se voient obligées de justifier tout ce qui se passe en interne, cela explique que de nombreux dirigeants d'entreprises et groupes industriels reconnaissent aujourd'hui que pour réussir dans l'économie mondiale, il faut s'imposer à l'échelle internationale. Et pour cela, une seule solution possible et qui est la mise en place d'un système de management de la qualité.

A ce titre, dans ce premier chapitre, nous essayerons d'expliquer le système de management de qualité en détail, en présentant dans un premier temps les concepts, généralités et enjeux du système de qualité, ensuite dans une deuxième section nous évoquerons le rôle de la normalisation et la certification selon ISO 9000, et pour conclure, nous éluciderons le management de la qualité globale ainsi que le management intégré.

### Section 1 : Les concepts du Système de Management de la Qualité

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences<sup>1</sup> », selon la norme ISO 9000:2000.

L'évolution du concept de qualité passe par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client, n'a pas toujours été le même, pour clarifier tout ça, nous verrons les concepts liés à la qualité ainsi que les étapes par lesquelles elle est passée, ensuite nous étudierons les enjeux de la qualité.

#### 1- Définition de la qualité, du management de la qualité et de système de management de la qualité

##### 1-1 Le concept « Qualité »

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises.

##### 1-2 Définition de la qualité

Dans le langage courant, le terme qualité n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certain, il s'agit d'un degré d'excellence ; pour d'autre, de la conformité aux exigences. C'est la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés<sup>2</sup>.

L'organisation International de standardisation ISO défini la qualité comme « l'ensemble de et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ».

Dans la pratique de la gestion de la qualité se décline sous deux formes :

- **La qualité externe** : la qualité dite externe est la réponse aux attentes des clients. Elle se mesure donc par la satisfaction des clients ayant consommé le produit ou le service vendu par l'entreprise. Il est vital d'assurer la qualité externe pour une entreprise. Cela permet de:
  - Fidéliser la clientèle ;
  - Etre compétitif face à la concurrence ;
  - Et dominer le marché sur lequel elle agit.

---

<sup>1</sup>FROMAN.B, GEY.J-M et BONNIFET.F ; Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, AFNOR éditions, Paris, 2009, P.10

<sup>2</sup> In <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/800/1/Gestion-qualite-pilotage-travaux.pdf> , consulté le 10/ 11 /2020 à 22h20

Pour améliorer la qualité externe, plusieurs méthodes sont à la disposition de l'entreprise, à savoir : les sondages, la qualité et l'audit qualité.

- **La qualité interne** : elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative. Elle regroupe des méthodes pour l'amélioration de la production, les conditions de travail et le management d'une entreprise.

### 1-3 Définition du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité », Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

### 1-4 Une offre historique

L'émergence de la qualité, en tant que qualité industrielle maîtrisée, date de la seconde moitié du vingtième siècle. Certes cela ne signifie pas que la qualité était absente des préoccupations des organisations avant cette date mais que les principes de la qualité ont été développés à différentes périodes de l'histoire.

Cependant, l'obtention de la qualité devient un problème d'organisation et de gestion à part entière avec la multiplication des quantités produites. La qualité s'est constituée formellement à partir de problèmes de non-qualité, provoqués par le développement de la production en série.

Trois périodes peuvent être distinguées dans le traitement de la qualité depuis le démarrage de la production en série :

- Le contrôle qualité ;
- L'assurance qualité ;
- Et la qualité totale ou le management de la qualité.

### 1-4-1 Le contrôle qualité

Le contrôle qualité c'est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques<sup>3</sup>». De ce fait, la qualité des produits est obtenue essentiellement par le contrôle final des produits par des procédures de contrôle systématisées. Cette procédure néglige les facteurs économiques d'obtention de la qualité en éludant complètement tout processus d'amélioration. C'est une méthode d'observation qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit. Le contrôle qualité est par nature restrictif parce que les défauts sont seulement constatés à la fin du processus de fabrication (contrôle à posteriori). Ils ne sont pas éliminés à la source ; ce qui entraîne des pertes et des manques à gagner.

### 1-4-2 L'assurance qualité

L'assurance qualité élargit la responsabilité du contrôle qualité à l'ensemble des maillons du processus de production. Il s'agit de mettre en place des dispositifs préventifs<sup>4</sup>. « L'assurance qualité est la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiquement destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ». L'assurance qualité s'est d'abord traduite par un excès bureaucratique, par la mise en place de procédures lourdes sans consultation véritable des opérateurs qui devaient les exécuter dans leurs tâches quotidiennes. Désormais, on affecte à l'ingénieur qualité des compétences de coordination entre les services, de fixation des standards et d'évaluation de leur application.

### 1-4-3 Le management de la qualité ou la qualité totale

D'après ISO 9000 version 2000, le management de la qualité est « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité<sup>5</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

---

<sup>3</sup> Extrait de la norme ISO 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

<sup>4</sup> La norme NF X 50-100, de décembre 197

<sup>5</sup> L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration continue

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.

### 2- Le système de management de la qualité

Un Système de Management de la Qualité (SMQ), est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation<sup>6</sup>.

*Figure n°01 : les composantes du management de la qualité*



*Source : CROSBY. P, la qualité c'est gratuit, éd.Economica, 1986, paris, p24.*

#### 2-1 Planification de la qualité

Elle comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité<sup>7</sup>.

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait ? qui en est responsable ? et quelle est la date d'échéance ?

<sup>6</sup>CROSBY. P, La qualité c'est gratuit. Edition Economica, 1986, Paris, P24

<sup>7</sup>In <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite> , consulté le 11/09/ 2020 à 9h05

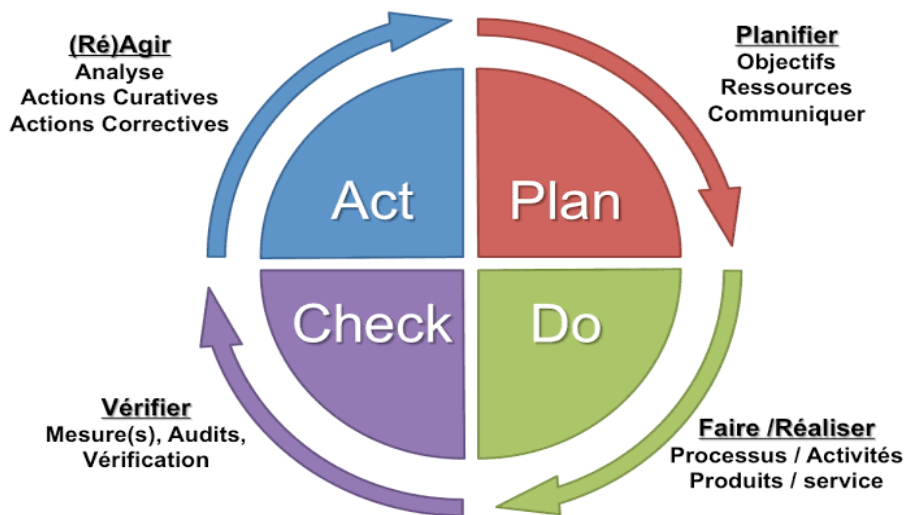
### 2-2 Maitrise de la qualité

C'est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création<sup>8</sup>.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming » (figure n°02).

Figure n° 02 : La roue Deming



Source: <https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming/> consulté le 12/11/2020 à 00h30

Le cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre temps suivants :

<sup>8</sup> NUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6

- « Plan » (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions ;
- « Do » (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives ;
- « Check » (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- Et « Act » (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité, « Je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit... ». Ecrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint. Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité.

### **2-3 Assurance qualité**

On appelle « assurance qualité » la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés. Elle se décline ainsi sous la forme d'un référentiel documentaire formalisant les méthodes mises en œuvre à cet effet. La norme 8402-94 donne la définition suivante : « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ». L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « manuel d'assurance qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise. La certification ou accréditation est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité.

### **2-4 Amélioration de la qualité**

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, l'engagement d'améliorer constamment les opérations, et les processus de chaque phase en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable<sup>9</sup>.

### 3- Les enjeux du management de la qualité

La qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux. Elle est à la source de stratégies permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts. Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous-estimés et pourtant considérables : les coûts relatifs à qualité. Ces coûts comprennent des dépenses directes et indirectes liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissement. Elle présente enfin des enjeux humains et sociaux<sup>10</sup>.

#### 3-1 Les enjeux stratégiques

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de Porter. M<sup>11</sup>, dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises.

##### 3-1-1 La différenciation du produit (service)

La différenciation du produit ou service se porte sur deux dimensions qui sont :

###### 3-1-1-1 Les dimensions attendues

Une entreprise dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier de différentes manières. Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des 8 dimensions de la qualité de son produit (la performance, la durabilité, la fiabilité...) et/ou sur une ou plusieurs des huit dimensions de la qualité de son service (le temps, la courtoisie, l'accessibilité...). Il

---

<sup>9</sup> NF en ISO 9000 :2000 Système de management de la qualité-Principes essentiel et Vocabulaire, AFNOR, France, P.9.

<sup>10</sup> CANARD. F, Management de la qualité vers un management durable 2<sup>e</sup> édition collection guides pr, année 2012 , P 47.

<sup>11</sup> PORTER. M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York Usa, The Free Press, 1985.

s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

### 3-1-1-2 La qualité et différenciation

La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :

- Des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation, ainsi que la qualité perçue du produit par le client<sup>12</sup> ;
- Et l'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception<sup>13</sup>.

### 3-1-2 La domination par les coûts de production

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts. Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle<sup>14</sup> ou d'autres sources.

#### 3-1-2-1 Qualité et coûts

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits, etc.

### 3-2 Les enjeux économiques

La qualité n'est pas gratuite<sup>15</sup> sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup !

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces

---

<sup>12</sup> En général, l'amélioration de la qualité perçue s'accompagne à la fois d'une amélioration (différenciation) de la qualité intrinsèque du produit ainsi que d'actions de publicité visant à améliorer (différencier) l'image du produit auprès des clients.

<sup>13</sup> EVANS. J-R, DEAN. J-W, Qualité totale : Management, Organisation et stratégie, South-Western College Publishing, 2000, p. 307.

<sup>14</sup> Pour des entreprises produisant de gros volumes de produits à maturité.

<sup>15</sup> CROSBY.P « La qualité, c'est gratuit », Economica, France 1986, P. 187 . Voir aussi du même auteur: La qualité sans larmes, Economica, 1986.

coûts soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

### 3-2-1 Les coûts relatifs à la qualité

Parmi les coûts relatifs à la qualité nous citons à titre d'exemple les sommes importantes, l'usine cachée et les dépenses supplémentaires dont on devrait s'en passer.

#### 3-2-1-1 Des sommes importantes

Les coûts relatifs à la qualité représentent beaucoup d'argent. Les entreprises dépensent 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires pour couvrir ces coûts mais celles qui disposent d'un bon programme de gestion de la qualité peuvent ne consacrer que 2,5 % de leur chiffre d'affaires<sup>16</sup>.

Ces coûts se répercutent dans le Produit National Brut (PNB), le budget de l'État, dans les prix des produits et services... Selon OAIGH.R, ces coûts représenteraient entre 25 et 35 % du chiffre d'affaires dans les entreprises de services.

#### 3-2-1-2 Une usine cachée/une mine d'or

Ces coûts sont symbolisés par l'image de « l'entreprise Fantôme » (JOCOUP, LUCAS. F, LUCAS. F)<sup>17</sup> de l'usine cachée. (FEIGENBAUM.A-V)<sup>18</sup> ,JURAN. J-M<sup>19</sup> parle de manière plus réjouissante d'un « trésor caché », d'une « mine d'or » afin de qualifier et quantifier les gisements de productivité qui peuvent résulter de la transformation de l'usine cachée en usine productive. L'amélioration de la qualité conduirait ainsi à réduire fortement les coûts de production<sup>20</sup>.

#### 3-2-1-3 Des dépenses supplémentaires dont on devrait se passer

Les coûts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements. Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages... mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un produit (service) correspondant à une utilisation rationnelle des ressources.

- **Coût de la non-qualité**

---

<sup>16</sup> CANARD.F, op.cité, P51

<sup>17</sup>JOCOUP , LUCAS. F, Au cœur du changement, Dunod, France, 1992.

<sup>18</sup> FEIGENBAUM.A.V , Total Quality Control, McGraw-Hill, 3eme édition, USA, 1983.

<sup>19</sup> JURAN. J.M ,Gestion de la qualité, AFNOR, 1983.

<sup>20</sup>Exemple : Afin d'illustrer le concept d'usine cachée, imaginons une usine comportant quatre étages. L'usine cachée représenterait un de ces étages, soit un quart de l'usine (25 % !). À cet étage, les ingénieurs ne feraient que des erreurs de calcul, les opérateurs ne produiraient que des défauts, le service de la paye ne fournirait que des bulletins de salaire comprenant des erreurs... et l'on passerait aussi du temps à faire des réparations, à réaliser des actions correctives... en bref, à produire de la non-qualité et à la corriger.

- Le Coût de la non-qualité (CNQ) : correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe ;
- Pour les coûts de non-qualité interne (CNQi) : Ils désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Exemple : les rebuts (Coûts des produits, stockage), les retouches, réparations ... ;
- Quant aux coûts de la non-qualité externe (CNQe) : Ce sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications<sup>21</sup>. Exemples : les retours clients ; les remboursements ... ;
- Et les coûts indirects non pris en compte : Enfin, à ces différentes dépenses, dans l'ensemble relativement faciles à évaluer, il faudrait ajouter des coûts indirects liés par exemple à une insuffisante motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise !

- **Le Coût d'investissement dans la qualité (CIQ)**

- Le Coût d'investissement dans la qualité représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention ;
- Les Coûts d'évaluation (ou de détection) (CE) : Ce sont les coûts associés à des activités d'évaluation du produit à différentes étapes allant de la conception jusqu'à la livraison ;
- Les Coûts de prévention (CP) : Ce sont les coûts associés aux activités de prévention des défauts du produit, les investissements humains et matériels engagés pour financer les actions menées au niveau des causes des défauts. Ces coûts sont difficiles à interpréter car tout ce que l'on fait pour « bien faire le produit du premier coup », pour éviter les défauts, les dysfonctionnements, les mécontentements relève d'une certaine façon de la prévention. Néanmoins, il est d'usage de compter au titre de la prévention des coûts d'activités spécifiques de caractère fonctionnel. (Exemples : les coûts de sensibilisation, motivation, formation à la qualité (formations, réunions qualité...)) ;
- Et les coûts d'obtention de la qualité : les coûts relatifs à la qualité sont définis à travers la notion de Coût d'obtention de la qualité (COQ) comme suivant<sup>22</sup> :

---

<sup>21</sup>En général, la non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne car plus tôt le produit non conforme est détecté, moins il coûte à l'entreprise. En particulier, la réparation d'un défaut en usine coûte en moyenne quatre fois moins cher que la réparation du même défaut en clientèle. Selon GOGUE. J-M Traité de la qualité, Economica, 2000, 450 p., p. 96.

<sup>22</sup>Selon la norme AFNOR NF X 50-126 « Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité ».

COQ = coûts des anomalies internes + coûts des anomalies externes + coûts de détection +  
coûts de prévention.

### 3-3 Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent<sup>23</sup>.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

#### 3-3-1 La sécurité du produit

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes<sup>24</sup> : nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement<sup>25</sup>.

Par ailleurs, les responsabilités civile et pénale des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont préjudiciables aux personnes et aux biens.

#### 3-3-2 L'environnement

L'idée est ici qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, des sols, etc.) ni provoquer de bruits ou d'autres nuisances lors de son élaboration.

#### 3-3-3 Qualité/environnement/sécurité

Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements : de non-conformités (qualité) ; de pollutions (environnement) ; d'accidents (sécurité).

---

<sup>23</sup>CANARD. F, op.cité, P59

<sup>24</sup> Il existe plusieurs types de sécurité : la sécurité relative au produit composante de la qualité du produit, la sécurité des installations et systèmes qui renvoie au domaine de la sûreté de fonctionnement ; enfin, la sécurité au travail souvent associée à l'hygiène et la santé au travail ; CANARD. F : « management de la qualité vers un management durable, 2<sup>e</sup> édition, 2012.

<sup>25</sup>CANARD. F, op.cité P61

En effet, pour une entreprise, la qualité de ses produits et services est importante pour sa performance. La qualité compte sur un plan stratégique et économique. Elle est à relier aussi à des considérations humaines et sociales.

### **Section 2 : La Normalisation et la Certification selon le Système de Management de la Qualité**

Au fil du temps, la normalisation est devenue comme une base de référence aux procédures de certification, trouvant facilement sa place au cœur d'une compétitivité agressive, elle devient clairement un passage obligé pour toute entreprise souhaitant améliorer à long terme son aptitude, sa qualité produit, ses performances et la cohérence de ses choix stratégiques.

Alors l'objectif de cette section est d'effectuer une étude sur la normalisation et la certification dans le processus de l'entreprise en clarifiant : le rôle de la normalisation des entreprises et les principales normes éditées que soit national ou international et enfin la mise en œuvre d'une démarche de certification.

#### **1- La normalisation**

La normalisation a pour objet de fournir des normes. Celle-ci peut être définie comme étant « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné<sup>26</sup>. »

##### **1-1 Définition de la norme**

Selon ISO une norme « Une norme est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel qu'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>27</sup>. »

Les normes ont d'abord pour but de protéger les intérêts légitimes puis de rationaliser le travail et de favoriser les échanges.

---

<sup>26</sup> Guide de lecture des normes ISO à l'usage des PME/PMI, AFAQ 1995.

<sup>27</sup> Selon ISO 26000, responsabilité sociétal : ISO 26000 en 10 questions, AFNOR GROUPE

La différence entre normes et réglementation, est que la réglementation relève des pouvoirs publics. Elle est l'expression d'une loi, d'un règlement. Son application est imposée. Tandis que les normes ont un caractère volontaire. S'y conformer n'est pas une obligation. Elles traduisent l'engagement des entreprises de satisfaire un niveau de qualité et sécurité reconnu et approuvé. Seules 1 % des normes sont d'application obligatoire.

La normalisation concerne tous les types d'organisation, quel que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Une organisation peut s'investir dans le champ de la normalisation pour : anticiper les futures exigences de son marché, valoriser et protéger ses pratiques, produits ou services.

Quand une organisation participe directement au développement des normes, elle se dote en effet d'un puissant levier pour orienter le marché en faveur des pratiques qu'elle juge préférables. Quand elle applique les normes, elle améliore sa performance, accroît la confiance de ses clients et augmente ainsi ses parts de marché.

Parmi les exemples les plus répandus de normes ISO, nous citons les suivants :

- Management de la qualité (série ISO 9000) ;
- Management environnemental (série ISO 14000) ;
- Management de la santé et sécurité au travail (série ISO 45000) ;
- Management de la sécurité des denrées alimentaires (série ISO 22000) ;
- Management de l'énergie (série ISO 50000) ;
- Management des risques (série ISO 31000) ;
- Et responsabilité sociétale (ISO 26000).

### 1-2 Les principaux avantages des normes

L'ISO a été fondée dans l'optique d'apporter une réponse à une préoccupation majeure avant d'entreprendre toute activité : « quelle est la meilleure façon de procéder ? ».

Ses premiers travaux de normalisation ont porté sur des notions de base comme les poids et mesures et, en l'espace d'une cinquantaine d'années, le portefeuille des normes ISO s'est élargi à la quasi-totalité des secteurs.

Les normes sont un atout pour les petites et moyennes entreprises (PME) à plusieurs niveaux :

- Pour gagner la confiance des clients quant à la qualité et la fiabilité des produits ;
- Pour respecter les exigences de la réglementation, à moindre coût ;
- Pour réduire les coûts pour chaque aspect de leurs activités ;

- Et pour accéder aux marchés dans le monde entier.

Actuellement, la normalisation s'appuie sur les exigences des normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO<sup>28</sup>), qui comme fonction l'élaboration de normes internationales en matière de gestion de la qualité. À cet effet, plusieurs séries de normes<sup>29</sup> sont élaborées par cet organisme.

### 1-3 Le rôle de la normalisation

Les rôles de la normalisation peuvent être cités comme suit :

- Rationaliser la production;
- Permettre de clarifier les transactions ;
- Mise en place de documents de référence (cahier des charges) ;
- Développer des marchés (ISO 9001);
- S'appuyer sur des entreprises certifiées qualité ;
- Choisir des produits qui s'appuient sur des normes afin de les comparer ;
- Protéger le consommateur (Exemple : règles de sécurité pour la construction d'un ascenseur) ;
- Et aider aux choix stratégiques de l'entreprise.

### 1-4 Les types d'organisme de normalisation

Les organismes de normalisation sont :

#### 1-4-1 Organismes internationaux

- **CEI** : Commission Electrique Internationale.
- **CEN** : Comité Européen de Normalisation .
- **ISO** : L'Organisation Internationale de Normalisation.

#### 1-4-2 Organisme européen

- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.

#### 1-4-3 Organisme Algérien

- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation<sup>30</sup>.

### 1-5 Les enjeux de la normalisation

Les normes constituent pour :

---

<sup>28</sup> ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelque 130 pays à raison d'un organisme par pays. L'ISO est une organisation non gouvernementale. Créée en 1947, elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation 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> L'ISO a publié plus 15000 normes depuis sa création en 1947 (entre normes spécifiques et normes génériques).

<sup>30</sup>In <http://slideplayer.fr/slide/5110257/> consulté le 15/10/2020 à 18h30

### 1-5-1 Les opérateurs économiques

- Un outil de communication ;
- Un savoir-faire ;
- Une base de négociation avec les clients et les fournisseurs ;
- Et un référentiel de base pour la certification de produits.

### 1-5-2 Les pouvoirs publics

- L'outil d'une politique industrielle sur l'innovation ;
- De la défense du marché intérieur et conquête de marchés extérieurs ;
- Et la protection de l'environnement.

### 1-5-3 Les consommateurs

- Protégé la santé du consommateur;
- Garantit la sécurité du consommateur ;
- Et facilite votre choix par l'achat de produits certifiés.

## 2- La famille des normes ISO 9000

Les normes et lignes directrices internationales de la famille ISO 9000 relatives au management de la qualité ont acquis une renommée mondiale en tant que base pour la mise en place de systèmes de management de la qualité (SMQ) efficaces et efficients.

Il est important de pouvoir disposer de normes internationales car un nombre croissant d'organismes et d'entreprises opèrent au sein de l'économie globale en vendant ou en achetant des produits et services qui ne proviennent pas de leur marché national. Pour répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs et du marché lui-même, les normes et autres documents de soutien contenant des lignes directrices sont préparées et actualisées en permanence.

### 2-1 La norme ISO 9000

La norme ISO 9000 (2005) s'intitule « Systèmes de management de la qualité ». Cette norme est applicable dans plus d'un demi-milliard d'entreprise de toutes les formes dans le monde entier. Elle présente huit principes dans le but d'expliquer les principaux concepts liés au management de la qualité.

Les huit principes du management de la qualité sont :

- L'orientation client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ;

- Le leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ;
- L'implication du personnel : Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ;
- L'approche processus : Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ;
- Le management par approche système : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs ;
- L'amélioration continue : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations ;
- Et les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs : Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

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...<sup>31</sup>.

### 2-2 La norme ISO 9001

L'ISO 9001 a vu le jour en 1987 afin de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Cependant, elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie.

La révision suivante a eu lieu en 2000. La norme a connu sa plus grande évolution en intégrant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions sur des exigences mal ou peu comprises.

---

<sup>31</sup> CANARD. F, op. Cité, P.223

En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle a apporté des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

### 2-2-1 Les avantages de la norme ISO 9001

Les principaux avantages recensés sont :

- Une implication plus importante de la direction ;
- Un traitement des risques et opportunités à tous les niveaux ;
- La définition du contexte au service des orientations stratégiques ;
- L'implication de toutes les parties intéressées ;
- La gestion des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise ;
- Une gestion documentaire allégée ;
- Et l'usage d'un langage simplifié, d'une structure et de termes communs aux autres normes du système de management utile pour les organismes mettant en œuvre plusieurs systèmes (environnement, santé et sécurité).

La version 2015 impose moins de documentation papier que les précédentes. De plus, elle n'impose plus de désigner un responsable qualité. Dans le même ordre d'idées, la nouvelle norme s'intéresse désormais à la satisfaction des parties intéressées : en plus du client, le terme englobe le personnel, les fournisseurs et les partenaires, soit toutes les personnes impactées<sup>32</sup>.

### 2-3 La norme ISO 9004

La norme ISO 9004 (2000) « Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances » est prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles ou de certification. Elle porte sur l'amélioration continue des performances. Il s'agit d'un outil, de type informatif, pouvant être utilisée conjointement avec la norme ISO 9001. En tant que norme de conseil, la norme ISO 9004 propose des recommandations de type « il convient que la direction... » alors que la norme ISO 9001 définit des exigences de type « la direction doit... ».

La nouvelle norme ISO 9004 : (2009) intitulée « Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité » a remplacé l'édition de 2000 en y apportant des modifications importantes que ce soit au niveau de la structure que de son

---

<sup>32</sup> Organisation Internationale de Normalisation (ISO). « Passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 :2015 », 2015]. In [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9001\\_moving\\_from\\_2008\\_to\\_2015.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001_moving_from_2008_to_2015.pdf). Consulté le 16/10/ 2020 à 18h20

contenu. Elle introduit une plus grande cohérence avec la norme ISO 9001 ainsi qu'avec d'autres systèmes de management. Ainsi, l'introduction de la norme propose un schéma conceptuel, un « modèle élargi », plus général d'un système de management de la qualité intégrant les éléments d'ISO 9001 (2008) et d'ISO 9004 (2009) et visant une amélioration des performances à long terme. Des modifications remarquables ont été remarquées dans la norme ISO 9004 (2009) correspondant avec la norme ISO 9001 (2008) se déclinant sur les généralités ; les performances durables ; L'environnement de l'organisation ; et les besoins et attentes des parties prenantes.

Cette nouveauté nécessite d'être soulignée car la norme débute désormais par la gestion des performances durables et non plus par les modalités de la mise en place d'un système de management de la qualité<sup>33</sup>. On constate alors que, là encore, la qualité tend à devenir une composante d'un management intégré, d'un management durable ou que la notion de système de management intégré (qualité, sécurité, environnement, éthique) tend à se substituer à celle du système de management de la qualité, du moins pour les entreprises qui souhaitent élargir le champ du domaine qualité ou progresser vers un management plus global et durable ou vers le TQM !

### **2-4 La norme ISO 19011**

Un guide pour les audits, elle s'intitule « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ». Elle est apparue dans un contexte d'accroissement des audits conjoints qualité et environnement conduits dans les entreprises et dans le cadre d'actions, menées par l'ISO, de mise en compatibilité des normes des séries ISO 9000 et ISO 14000<sup>34</sup>. Cette norme correspond à une fusion des trois normes relatives aux audits des systèmes qualité des éditions 1990 et 1991 (ISO 10011-1, ISO 10011-2 et ISO 10011-3) et des trois normes relatives à l'audit environnemental (ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 éditions de 1996).

#### **2-4-1 Qualité et environnement**

L'ISO 19011 fournit des conseils sur le management de programmes d'audit, la réalisation d'audits internes ou externes de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ainsi que sur la compétence et l'évaluation des auditeurs (ISO

---

<sup>33</sup>ISO 9004 (2009), « Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité », AFNOR, voir également sur le sujet l'article de Redaldir, La nouvelle norme ISO 9004 version 2009. Dossier Certification et normalisation OSE, <http://ma.viadeo.com>.

<sup>34</sup>MATHIEU.S, Comprendre les normes ISO 9000 version 2000, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 2000, p.67.

19011 :2002, Introduction). « Les lignes directrices établissent une approche uniforme pour l'audit des Systèmes de management environnemental (SME) et des Systèmes de management qualité (SMQ) ».

La nouvelle norme ISO 19011 : La norme ISO 19011 (2011) intitulée : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » a remplacé l'édition de 2002. Comme ce nouveau titre l'évoque, le domaine d'application de l'audit est élargi. Il ne porte plus seulement sur les systèmes de management de la qualité et environnemental, mais s'applique à l'ensemble des systèmes de management (santé et sécurité au travail, sécurité de l'information, sécurité des denrées alimentaires, etc.).

Les autres principales modifications concernent :

- L'introduction de la notion de risque (que le processus d'audit n'atteigne pas ses objectifs et/ou qu'il influe sur les activités et les processus de l'audit) ;
- Le recours aux méthodes d'audit à distance (recours aux technologies, par exemple, pour mener des entretiens ou étudier des documents à distance) ;
- L'ajout d'un principe de confidentialité (la procédure d'audit interne et/ou externe doit garantir la confidentialité et la sécurité des données obtenues avant, pendant et après l'audit) ;
- Et le plan d'audit peut inclure également une déclaration de confidentialité....

### 3- La certification

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>35</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>36</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.

---

<sup>35</sup> Définition de l'organisation internationale de normalisation, 1994.

<sup>36</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.

### 3-1 La mise en place d'une certification selon ISO 9001

La certification est un investissement immatériel<sup>37</sup> un processus qui demande du temps, de l'argent et dont les effets attendus ne sont souvent perçus qu'à long terme.

Le processus conduisant à la certification ISO 9001 dépend de nombreux facteurs comme la conviction intime du dirigeant vis-à-vis de la démarche qualité et notamment de la satisfaction des clients qui en résulte, les demandes exprimées (ou implicites) des clients pour que l'entreprise soit certifiée, ou encore le degré d'implication et de participation du personnel (variable selon le type d'organisation, selon la culture de l'organisation, selon qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une administration, etc.). En général, une certification ISO 9001 prend, en moyenne, 18 mois et comprend 8 étapes.

- *1<sup>ère</sup> étape - l'étude d'opportunité* : cette première étape est une étape de réflexion et de prise de décision concernant l'opportunité de mettre en place une certification. Il s'agit de bien s'assurer que la norme ISO 9001 est le modèle qui convient le mieux à l'entreprise par rapport à d'autres modèles de management de la qualité. L'étude d'opportunité se fait par le comité de direction, en rapport avec un conseil extérieur, en étudiant les différentes options qui s'offrent à l'entreprise. La durée de cette étape est variable.
- *2<sup>ème</sup> étape - L'audit initial* : il s'agit de dresser un « état des lieux » consistant à mesurer les écarts entre les pratiques qui existent dans l'entreprise et les exigences de la norme. Sur cette base, est élaboré ensuite le plan d'action de la mise en œuvre du système de management de la qualité pour aboutir à la certification. Il est recommandé de faire appel à un « œil extérieur » : un consultant, spécialiste du management de la qualité, formé à l'audit.

De plus, à ce stade, l'entreprise manque souvent de formalisme : ce qui existe déjà dans l'entreprise n'est pas toujours formalisé. Il convient donc lors de l'entretien d'audit de définir la liste des documents, procédures et enregistrements à écrire ainsi que les indicateurs à mettre en place au niveau des activités par rapport aux exigences de la norme. La durée de cette étape est de quelques jours, selon la taille de l'entreprise.

---

<sup>37</sup>ARLIAUD. M, BÉRET. P, DORAY. P, LE MAÎTRE. A, « Transformation du travail et appropriation des investissements immatériels : la mise en œuvre d'un programme de qualité totale en entreprise », LEST-CNRS Aix-en Provence, Communication à colloque : Université de Montréal, 1994.

- *3<sup>ème</sup> étape - L'organisation et la planification du projet* : Cette étape définit la méthodologie de gestion du projet, elle est réalisée par Le responsable qualité récemment nommé en relation avec le comité de direction et en collaboration avec le consultant peuvent organiser et planifier ensemble le projet.  
Les activités à réaliser doivent être planifiées et le budget de la certification doit être estimé. On estime globalement le coût d'une certification comme un coût pouvant varier entre 1 à 5 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. La durée de cette étape est de 1 à 3 mois environ.
- *4<sup>ème</sup> étape - La conception du système qualité* : il s'agit d'élaborer le système qualité, ce qui revient pour l'essentiel à rédiger le système documentaire : le manuel qualité, les procédures et les enregistrements en fonction de la norme. Il convient également de choisir les indicateurs et de concevoir les tableaux de bord qualité.  
Les groupes de travail avec l'assistance du responsable qualité et des responsables opérationnels sont en charge de cette étape. En principe, la participation du consultant n'est pas nécessaire à cette étape sauf pour l'élaboration de certaines procédures clés (procédures obligatoires de la norme). De même, il ne revient pas au responsable qualité de rédiger tous les documents mais de vérifier la cohérence du système documentaire. La durée de cette étape est de 6 mois environ.
- *5<sup>ème</sup> étape- L'application du système qualité* : la mise en place et le suivi du système de management de la qualité sont réalisés au cours de cette étape. Les opérationnels avec l'assistance de leur encadrement et du responsable qualité sont chargés de la mise en application du système. À ce stade, les trois niveaux du système documentaire doivent être utilisés, soit au fur et à mesure de leur conception, soit avec des phases de test avant la généralisation du système. Les tableaux de bord qualité doivent être renseignés, les indicateurs et les écarts par rapport aux objectifs suivis, et les dysfonctionnements constatés et traités. Des fiches d'actions correctives et préventives remplies montrent que le système commence à fonctionner. La durée de cette étape est de 6 mois environ.
- *6<sup>ème</sup> étape- L'audit à blanc* : l'audit à blanc est le dernier audit complet. Il repose également sur une évaluation des écarts par rapport à la norme mais, à présent, en vue des ultimes actions correctives. Il est recommandé à nouveau un spécialiste de l'audit qualité. Il s'agit de solliciter, si possible, un autre consultant extérieur dans la mesure

où le consultant qui a accompagné l'entreprise jusque-là risquerait d'être « juge et partie ». L'idée est que le nouveau consultant devrait durcir les exigences.

L'audit à blanc doit être effectué, dans les mêmes conditions que l'audit de certification qui va suivre lors de la prochaine étape. La durée de cette étape est de 2 à 3 jours.

- *7<sup>ème</sup> étape-La certification* : l'opération est effectuée par l'organisme certificateur choisi librement par l'entreprise. Il convient, avant la certification, de réaliser une étude de marché auprès des organismes certificateurs afin de vérifier que ceux-ci sont accrédités et reconnus internationalement, à l'écoute et disponibles, et raisonnables au niveau de leurs tarifs<sup>38</sup>.

Il s'agit ensuite de déposer un dossier auprès de l'organisme certificateur retenu : l'entreprise reçoit un questionnaire et envoie son manuel qualité ; l'organisme vérifie la conformité du manuel avec la norme.

Enfin, le(s) auditeur (s) de l'organisme de certification effectuent un audit du système qualité sur les plans documentaire et opérationnel. La certification est réussie dans la plupart des cas<sup>39</sup> l'entreprise est alors déclarée « certifiée ISO 9001 ». Dans le cas où la certification n'est pas accordée, un second audit rapproché doit permettre de constater la levée des non-conformités et d'obtenir la certification. L'audit de certification dure de 2 à 3 jours. Par la suite, l'entreprise subit deux audits de contrôle « légers » au cours des deux années suivant la certification, et doit recommencer la procédure la troisième année pour conserver la certification.

- *8<sup>ème</sup> étape- Le renouvellement de la certification* : contrairement à un diplôme, la certification n'est plus valable au bout de trois ans. Il s'agit donc d'obtenir, au travers d'un nouvel audit complet, la certification pour une nouvelle période de trois années. L'organisme certificateur qui a délivré le premier certificat réalise un nouvel audit du système de management de la qualité. Durant la période de certification, certaines précautions sont à prendre. Il convient d'abord de procéder aux ajustements nécessaires ainsi qu'aux améliorations du système de management de la qualité : alléger le système, s'assurer de la mise à jour des documents, du suivi des indicateurs et des actions correctives et préventives, etc. La certification est renouvelée (ou non) tous les 3 ans.

---

<sup>38</sup> Le site Qualité Online, Dossier thématique n° 2 : Certification : Mode d'emploi. In [www.qualiteonline.com](http://www.qualiteonline.com) Consulté le 17/10/2020 à 13h14

<sup>39</sup> 80 % des cas selon le site Qualité Online, Op.cité.

### 3-2 Les preuves de conformité

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients au travers d'une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

La certification n'est pas toujours perçue comme le critère le plus important pour juger de la qualité des produits et n'est même reconnue qu'approximativement<sup>40</sup>. Cependant, elle est au cœur d'un problème central : celui de la confiance que peut avoir un client dans le produit qu'il achète (certification de produit/service) voire dans l'entreprise qui le réalise (certification de système). Cette confiance s'obtient par différents types de preuves de conformité à des référentiels qui correspondent à des niveaux croissants de crédibilité du fournisseur<sup>41</sup>.

#### 3-2-1 La déclaration de conformité du fournisseur

La déclaration de conformité appelée aussi auto-certification ou auto-déclaration est une procédure par laquelle un fournisseur déclare que son produit (service) est conforme à des exigences et s'engage à apporter la preuve de cette conformité si une demande lui est faite. Cette déclaration est souvent faite par des entreprises qui estiment avoir une réputation suffisante sur le marché ou qui veulent éviter le coût d'une évaluation de conformité par une tierce partie<sup>42</sup>.

#### 3-2-2 Le rapport d'analyse ou d'essais d'un laboratoire

L'essai du produit constitue un second type de preuve de conformité, sans doute le plus courant, et qui peut servir de base à d'autres évaluations comme l'inspection ou la certification de produit<sup>43</sup>. Dans le cas des essais, le produit est essayé en fonction d'un ensemble de critères spécifiés. Les essais sont réalisés par des organismes indépendants<sup>44</sup> qui peuvent choisir d'être accrédités selon le risque associé au produit. Ainsi, le fournisseur fait preuve d'une plus grande volonté de bien faire et sa crédibilité est un peu meilleure.

#### 3-2-3 Le rapport d'un organisme de contrôle

---

<sup>40</sup> Différentes enquêtes (CREDOC, 1999, 2001) montrent que pour repérer un produit (service) de qualité, les consommateurs font d'abord confiance à d'autres critères comme la durabilité, pour le produit, l'accueil, pour le service ... le prix, etc. De plus, les marques « CE » et « NF », par exemple, sont reconnus par une bonne partie des individus, mais leur signification réelle échappe encore à certaines franges importantes de la population (CREDOC, 1999).

<sup>41</sup> NANTERME.J-F , La certification, 2000, vidéo cours gestion de la qualité. Disponible sur le site : [www.canal-u-education.fr](http://www.canal-u-education.fr).

<sup>42</sup> La norme ISO/CEI 17050 spécifie ses critères généraux .

<sup>43</sup> Voir sur le site de l'ISO, « Les mécanismes d'évaluation de la conformité » in <http://www.iso.org>. Consulté le 15/10/2020 à 17h20

<sup>44</sup> La norme ISO/CEI 17025 : 2005 définit les exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

Le contrôle du produit est une autre forme de preuve. Le fournisseur doit s'engager ici, non seulement sur une analyse du produit, mais aussi sur le passage d'un organisme de contrôle. Les organismes de contrôle ou d'inspection ont pour mission de rendre compte d'un ensemble de risques potentiels liés aux produits, matériaux, installations, processus de travail... dans différents secteurs<sup>45</sup>: installations électriques, machines dangereuses, soudage, appareils à pression, agroalimentaire, santé, environnement, contrôle technique, ...

À travers cette procédure de contrôle, le fournisseur gagne à nouveau en crédibilité, sur le plan de la confiance que peuvent lui accorder ses clients. Néanmoins, l'intervention d'un organisme de contrôle ne garantit pas un suivi de l'ensemble de la réalisation du produit (service).

### 3-2-4 La certification

Elle constitue enfin la preuve la plus crédible de conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers certificateur apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité et, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité.

Une impartialité est liée au fait que l'organisme certificateur n'a pas d'intérêt direct dans la relation économique entre le client et le fournisseur. Certes, cette impartialité n'est pas automatique dans la mesure où l'élaboration des normes peut être faite par toute partie<sup>46</sup>. Néanmoins, elle est attestée par le COFRAC qui s'assure de la compétence des organismes.

La surveillance par un organisme certificateur apporte un plus. Dans le cas de la certification de produit, la surveillance consiste en différentes opérations : prélèvements de produits pour des essais et/ou des contrôles sur les lieux de vente, les lignes de production, dans les stocks ; visites pour apprécier les moyens mis en œuvre ...

### 3-3 Les enjeux de la certification

Ce qui est vrai pour la certification des systèmes l'est aussi, mais à un moindre degré, pour la certification des produits ou des services et pour la certification des personnes. Si l'on veut faire simple, il faut toujours avoir en ligne de mire les enjeux pour l'organisme et agir en

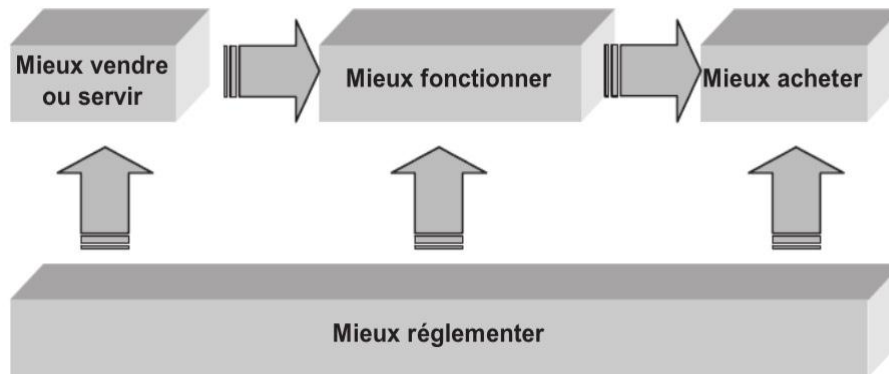
---

<sup>45</sup> La norme ISO/CEI 17020 : 1998 définit les critères généraux pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection.

<sup>46</sup> Comme l'indiquent DANKERS.C et LIU.P (2003), les intérêts commerciaux du producteur comme ceux de l'acheteur peuvent être reflétés dans la norme. De plus, des conflits d'intérêts peuvent surgir, d'une part, si l'organisme de normalisation et l'organisme de certification sont une seule et même entité et, d'autre part, en raison du fait qu'une entreprise peut choisir un organisme de certification jugé moins sévère qu'un autre.

fonction de ces enjeux. Parmi ces enjeux, il en est quatre qui reviennent systématiquement et qui dépendent les uns des autres :

*Figure n°03 : Les enjeux permanents d'un organisme*



Source : CATTAN. M, pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale ; Afnor éditions version ISO9001 :2008, Paris, année 2009, P. 15

### 3-3-1 Mieux acheter

Tout le monde sait qu'acheter en gros coûte moins cher qu'acheter au détail. Il est donc souhaitable, lorsque cela est possible, que l'organisme s'organise pour grouper ses achats dans le temps, mais aussi en coordonnant les achats des différentes unités qui le composent. On pourrait croire que cela est fait systématiquement, or, apparemment, cela n'est pas encore toujours le cas dans toutes les entreprises<sup>47</sup>.

Il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. Pour que cela soit possible, il faut arriver à mettre en place des règles communes, en ce qui concerne les relations avec les fournisseurs et surtout les exigences en matière de qualité, de délai et de conditions de mise à disposition. Pour bien acheter, il faut se donner les moyens de choisir au mieux ses fournisseurs.

### 3-3-2 Mieux fonctionner

Le management de la qualité à travers la norme ISO 9001(2008) met l'accent sur deux éléments essentiels pour l'amélioration du fonctionnement d'un organisme : la maîtrise des interfaces par une approche processus et l'amélioration permanente de l'efficacité des tâches, bien sûr, mais surtout des processus et du système de management de l'organisme<sup>48</sup>.

La mise en exergue des processus de l'organisme conduit tout naturellement à s'intéresser à leur efficacité et, par conséquent, à mettre en place des structures adaptées qui donneront plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs d'un processus. L'entreprise

<sup>47</sup> CATTAN.M, pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale ; édition Afnor version ISO9001 :2008, Paris , 2009, P.18.

<sup>48</sup>CATTAN.M, op.cité , P.21.

organisation faire l'objet d'un suivi particulier par le management de l'organisme. Dans le cadre d'une approche processus, l'organisation est plus facilement maîtrisée car elle a un lien direct avec le produit ou le service. Rappelons. La maîtrise du produit suppose donc la maîtrise du processus<sup>49</sup>.

Mais mieux fonctionner, c'est aussi créer les conditions qui font que chaque individu dans l'organisme se sente investi d'une responsabilité individuelle et d'une responsabilité collective.

### **3-3-3 Mieux vendre ou apporter le meilleur service**

Alors que le marché unique européen est aujourd'hui une réalité et que l'on connaît les effets de la mondialisation sur l'intensification de la concurrence entre les entreprises, il s'avère que la qualité est un paramètre majeur de leur compétitivité. Le coût n'est plus depuis longtemps le seul ni même le principal facteur de compétitivité.

Pour mieux s'adapter aux marchés, les organismes doivent prendre en compte les attentes de leurs clients en matière de coûts, de délais et de qualité des produits et services fournis. Les normes de management de la qualité intègrent aujourd'hui une bonne partie de des contraintes d'environnement et de sécurité et exigences à travers une orientation client beaucoup plus marquée que dans les versions précédentes des normes qualité. Pour la majorité des chefs d'entreprise, la qualité est devenue, de ce fait, un outil au service de la stratégie, car elle est de plus en plus axée sur la satisfaction du client.

### **3-3-4 Mieux réglementer**

Il ne s'agit plus de s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'une organisation adéquate, mais de vérifier aussi que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné.

L'obtention d'une accréditation passe par l'application d'un processus bien défini qui comprend quatre phases : analyse de la demande, évaluation, décision et accréditation proprement dite.

La demande d'accréditation faite par un organisme doit préciser :

- La portée d'accréditation souhaitée, à savoir les domaines pour lesquels l'activité de certification de l'organisme demande à bénéficier de l'accréditation ;

---

<sup>49</sup>CATTAN.M, Guide des processus Passons à la pratique, AFNOR Éditions, paris, 2008.

- Et le périmètre d'accréditation qui complète la portée de l'accréditation par l'indication des secteurs géographiques où les activités de certification sont exercées.<sup>50</sup>

### 3-4 L'organisme certificateur

Il est chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

On distingue deux types de certifications :

- La certification par seconde partie : dans ce cas, le donneur d'ordre (généralement un grand acheteur) procède, pour son propre compte, à l'évaluation du système de management de son fournisseur. Cette évaluation se traduit au moins par un agrément interne et, plus rarement, par la délivrance complémentaire d'un certificat qui sera « mis sur la place publique ». À noter que le donneur d'ordre n'est que très exceptionnellement accrédité.
- La certification tierce partie ; dans ce cas les auditeurs sont indépendants des clients et de l'organisme audité. L'organisme tiers atteste que l'organisation qualité examinée satisfait aux exigences d'une norme.

Beaucoup de donneurs d'ordre ont pu alléger le processus d'agrément de leurs fournisseurs en prenant en compte dans ce processus le résultat des certifications délivrées par un organisme tiers<sup>51</sup>.

Parmi les organisations certificateurs tiers partie de systèmes de management de la qualité les plus importants nous pouvons citer : Groupe AFNOR ; AFAQ (Association Française pour l'assurance de la Qualité) ; BVQI (Bureau Veritas International) ; et etc

### 3-5 Les certificats ISO 9001 dans le monde

Dans le souci d'être plus compétitif et de favoriser les échanges commerciaux dans les différents pays, les entreprises optent de plus en plus pour la certification ISO 9001, une des normes les plus utilisées dans le monde pour piloter l'organisation des entreprises<sup>52</sup>.

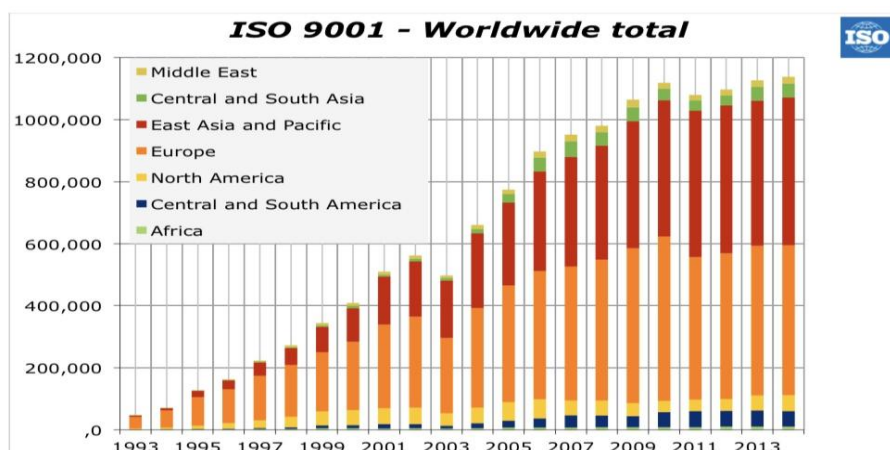
---

<sup>50</sup> COFRAC.C, processus d'accréditation, document n°4110, révision 3 janvier 2000.

<sup>51</sup> CATTAN.M, op.cité, 2009, P 27.

<sup>52</sup> AFNOR groupe. «Qualité - Révision ISO 9001 »in : <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/qualite-revision-iso-9001>. Consulté le 19/11/2020 à 14h45

**Figure n°04 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde**



Source :International Organization for Standardization (ISO). « The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2014 ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.iso.org/iso/iso-survey>. consulté le 19/11/2020 à 14h50

Après une décroissance de 3% en 2011, le nombre de certificats délivrés dans le monde en 2012 est reparti à la hausse, et dépasse 1,1 million en 2014. La majorité se situe en Europe et Asie- Pacifique, représentant chacun 42% du nombre total. L’Afrique est encore très peu pourvue (10308 certificats en 2014, soit 0,9% du total), mais enregistre la plus forte croissance (+ 5% par rapport à 2013).

**Tableau n°01 : Classement des pays en fonction du nombre de certificats délivrés**

<b>TOP 10 mondial en 2014</b>	
<b>Chine</b>	342.800
<b>Italie</b>	168.960
<b>Allemagne</b>	55.363
<b>Japon</b>	45.785
<b>Inde</b>	41.016
<b>Angleterre</b>	40.200
<b>Espagne</b>	36.005
<b>Usa</b>	33.008
<b>France</b>	29.122
<b>Australie</b>	19.731

Source :International Organization for Standardization (ISO). « The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2014 ». <http://www.iso.org/iso/iso-survey>..

Comme conclusion de cette section, nous pouvons dire que la certification des systèmes de management de la qualité est une démarche volontaire, mise à la disposition de tous organismes quels que soit son secteur d'activité ou sa taille, et a pour objet, d’instaurer la confiance des clients d’un organisme et leur garantir la satisfaction, par la reconnaissance écrite d’un tiers pour la conformité de l’organisation au référentiel ISO 9001 que l’organisme

a mis en œuvre, et enfin le système management qualité est une nouvelle stratégie qui contribue à la dynamique de l'entreprise et sa performance.

### Section 3 : Le Management de la Qualité Totale et le Management Intégré

Le management de la qualité totale repose sur un courant d'idées qui a pour but d'optimiser la qualité en adoptant une démarche de gestion de la qualité, dont l'objectif est d'obtenir une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise, pour parvenir à une qualité parfaite d'un produit ou service. La qualité totale s'assimile à un effort systématique, cohérent et intégré, pour développer un avantage concurrentiel en améliorant de façon continue toutes les facettes de l'organisation, afin d'atteindre la satisfaction totale des parties intéressées en impliquant tous les intervenants à tous les niveaux. Dans cette section nous illustrerons le management de la qualité totale et le management intégré.

#### 1- Le management de la qualité totale ou le " Total Quality Management" (TQM)

Le Management de la Qualité c'est le Management d'un organisme dans l'objectif de développer des produits ou des services de la plus haute Qualité possible, au-delà des exigences mêmes des clients<sup>53</sup>.

C'est donc une démarche de progrès tant interne qu'externe qui implique le management et tous les acteurs de l'entreprise.

Le TQM prend en considération la satisfaction du client, l'amélioration continue des processus et des Ressources Humaines.

TQM s'applique à tout système qualité comprenant :

- La structure systémique de l'organisation ;
- Les processus, les procédures et les modes opératoires ;
- Les ressources nécessaires au développement du Management par la Qualité ;
- Et l'engagement des dirigeants et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

#### 1-1 Les objectifs du TQM

La mise en place du TQM constituent les meilleurs facteurs de prospérité de l'entreprise sur le long terme et permet :

- D'améliorer l'efficacité des processus, et facilite la mise en œuvre d'une organisation en constante apprentissage ;

---

<sup>53</sup> In <https://wikimemoires.net/2013/04/le-management-de-la-qualite-totale-total-qualitymanagement/> consulté le 19/10/2020 à 12h27.

- Un apprentissage permanent qui provoque une modification culturelle au sein des organisations ;
- D'avoir la volonté de former des leaders dits « visionnaires » capables d'inspirer, mais aussi de motiver le personnel avec une vision ambitieuse de l'organisation en définissant des missions claires ;
- Et que le client ait une préoccupation essentielle dans le TQM. C'est l'un des principes fondamentaux de ce type de management.

### 1-2 Les sept principes du TQM

Le management par la qualité peut être caractérisé par les sept principes définis et expliqués dans la norme ISO 9000:2015<sup>54</sup>. Ces principes sont issus d'une norme qui fait autorité au plan international sont largement partagés par les modèles d'excellence CAF et EFQM.

#### 1-2-1 L'orientation client

L'orientation client est le premier principe du management par la qualité. Il donne le sens propre à toute organisation, publique ou privée, grande ou petite. « Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes<sup>55</sup>», la norme explique la raison de l'importance de ce principe : Les organismes dépendent de leurs clients.

La finalité d'un organisme est de satisfaire ses clients mais aussi les parties intéressées pertinentes (personnel, fournisseurs, actionnaires ou élus, partenaires, société dans son ensemble) qui contribuent directement ou indirectement à la performance de l'organisme. Les personnels, produisent directement la qualité. Pour qu'ils le fassent efficacement, il convient qu'ils soient eux-mêmes satisfaits. La société est attentive au respect par l'organisme des normes environnementales ou sociales.

Ce premier principe pose donc l'idée d'un développement équilibré et mutuellement bénéfique, d'un cercle vertueux. La réduction des défauts contribue à satisfaire plusieurs parties intéressées. Elle améliore la satisfaction des clients, les fidélise et améliore l'image de l'organisation.

#### 1-2-2 Leadership (responsabilité et engagement de la direction)

---

<sup>54</sup> ISO 9000 :2015, op. Cité, P 2

<sup>55</sup> Idem, P.3

La responsabilité de la direction est exprimée par l'ISO 9000:2015 en ces termes : « À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme<sup>56</sup> ».

La norme confirme donc que le management par la qualité est une responsabilité de la direction et le positionne au niveau stratégique.

Les actions découlant de ce principe visent la mise en cohérence du système qualité orienté vers la satisfaction des clients et des parties intéressées pertinentes avec la stratégie de l'organisme : établissement d'une vision, d'une politique qualité, d'objectifs, mise à disposition des ressources, délivrance d'instructions pour la formalisation des processus, l'élaboration de plans d'action et de modalités d'évaluation des résultats en matière de qualité.

### 1-2-3 Implication du personnel

Dans la vision de Deming, la qualité n'est pas produite mécaniquement par les décisions prises au sommet mais exige l'implication et la participation active des personnels.

C'est ce qu'exprime la norme ISO 9000:2015 au travers de ce troisième principe : « Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur<sup>57</sup> ».

Dans la pratique, la mise en place du management par la qualité s'accompagne de la participation des personnels à l'amélioration continue.

### 1-2-4 Approche processus

L'organisation est traditionnellement représentée dans les organigrammes comme une structure verticale, divisée par fonctions en silos. Le management par la qualité introduit l'idée que la gestion fonctionnelle verticale ne permet pas de garantir la qualité. En effet, la satisfaction du client résulte d'un processus mettant en jeu plusieurs fonctions : la conception du produit ou du service, sa production, sa distribution ainsi que les services supports (achat, RH, informatique, finance, etc.).

L'organisation traditionnelle par silos ne permet pas de fiabiliser la qualité et d'améliorer l'efficacité en raison des nombreux blocages à la communication verticale entre les niveaux hiérarchiques et à la communication horizontale entre les fonctions.

L'approche processus fluidifie la communication transversale et met l'organisation en cohérence, ce qui permet de meilleures performances.

La norme précise à ce sujet : Des résultats cohérents et prévisibles sont atteints de façon plus

---

<sup>56</sup> ISO 9000 : 2015, op. Cité, P.4

<sup>57</sup> Idem. P.5

efficace et efficiente lorsque les activités afférentes sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent<sup>58</sup>.

Le management par la qualité et la série des normes ISO 9000 exigent donc l'identification et la maîtrise des processus clés de l'organisation et de leurs interfaces, Introduit la notion de système complexe et donne des clés pour son management.

### **1-2-5 La prise de décision fondée sur des preuves**

Ce principe fait référence à la nécessité de fonder les décisions sur des éléments objectifs : indicateurs, audits, benchmarking, etc. À ce titre, la démarche qualité enrichit le management traditionnel en mesurant la qualité et les coûts de la non-qualité.

#### **1-2-5-1 Les tableaux de bord qualité**

Les tableaux de bord qualité mesurant l'adéquation aux exigences des clients et des parties intéressées pertinentes sont construits au niveau de la direction, des services, des processus et de certaines activités. Ils comportent des indicateurs de conformité et des indicateurs de satisfaction. Les décisions managériales et l'amélioration continue sont donc fondées sur des faits, des mesures, des données, ce qui leur confère une plus grande objectivité et efficacité.

#### **1-2-5-2 Les coûts de la non-qualité**

Si la notion de coût de la non-qualité n'apparaît pas dans la scène des normes ISO 9000, elle est centrale dans les approches visant l'amélioration de l'efficacité comme le management. Elle représente la justification économique du management par la qualité et il est dommage que les normes n'y fassent pas davantage référence.

### **1-2-6 L'amélioration**

L'amélioration continue est un principe dont l'application garantit que l'organisme est engagé dans une démarche de progrès permanent. Selon l'ISO 9000 : « Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration<sup>59</sup> ».

Les actions d'amélioration doivent porter principalement sur les aspects suivants :

- L'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ;
- La correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables ;
- Et l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

---

<sup>58</sup> ISO 9000 :2015, op. Cité, P.6

<sup>59</sup> Idem, p.7

Les approches d'amélioration continuent couramment utilisées sont les groupes d'amélioration de la qualité, les fiches de non-conformité, les fiches de suggestions, les séances de travail opérationnelles visant à résoudre les problèmes sur le terrain et les différentes revues de processus, de direction.

### 1-2-7 Le management des relations avec les parties intéressées

L'ISO 9000 affirme que « pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires ». Ce principe part du constat qu'un organisme, ses fournisseurs et ses autres parties intéressées sont interdépendants et que des relations partenariales augmentent leur capacité à créer de la valeur pour l'organisme, ses clients et pour l'ensemble des parties intéressées.

Alors que la vision à court terme conduit à privilégier le prix d'achat le plus bas comme critère principal de choix des fournisseurs, le management par la qualité tient compte du coût global.

Il tient aussi compte de la qualité des produits ou services livrés pour éviter que d'éventuels défauts ne se répercutent sur la chaîne de production de l'organisme : c'est ainsi que les fournisseurs des grands groupes industriels sont en grande majorité certifiés ISO 9001. Enfin, le management par la qualité conduit à développer les intérêts communs avec le fournisseur.

En conséquence, selon ISO 9001, les organismes engagés dans le management par la qualité sont encouragés à :

- Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme;
- Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes ;
- Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration<sup>60</sup>;
- Et mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées<sup>61</sup>.

### 2- Le management intégré, harmonisé ou global

De nouvelles données de l'environnement industriel et commercial sont apparues depuis la publication de la version 1994 des normes de la série ISO 9000, avec notamment l'apparition d'autres référentiels de systèmes de management<sup>62</sup> :

---

<sup>60</sup> Par exemple l'évaluation des fournisseurs.

<sup>61</sup> ISO 9000 :2015, op. Cité, p. 9.

- Un référentiel de management environnemental, avec les premières normes de la série ISO 14000 publiées en 1996, pour répondre aux besoins et attentes croissantes de la société en matière de prévention de l'environnement ;
- Des référentiels de management de la santé et de la sécurité au travail, bien que la normalisation internationale dans ce domaine n'ait pas recueilli de consensus de l'ISO, une première fois en 1996 et, plus récemment, en 2000 ;
- Et plus récemment, sur le plan international, des référentiels ou lignes directrices en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

La similitude des concepts de management relatifs à la qualité, à l'environnement et à la sécurité a conduit de plus en plus d'organismes ou d'entreprises à adopter des systèmes de management global, intégrant ou harmonisant les dispositions prises dans ces domaines, afin :

- De répondre aux besoins et attentes de toutes les parties intéressées ;
- D'améliorer cependant l'efficacité des processus, en évitant les redondances et les incohérences au moyen d'un système documentaire simplifié ;
- Et finalement d'améliorer durablement les performances.

### 2-1 Le management environnemental

L'environnement est le « 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 interrelations<sup>63</sup> » (ISO 14001). Le management environnemental 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 ».

Les organismes de toute sorte cherchent à atteindre et à démontrer un bon niveau de performances environnementales en maîtrisant l'impact de leurs activités, produits et services sur l'environnement, dans le contexte d'une législation de plus en plus stricte. Pour être efficaces, les dispositions de respect des exigences environnementales doivent être définies et appliquées dans le cadre d'un système de management structuré et intégrées à l'ensemble des activités de management<sup>64</sup>.

Les normes ISO 14000 publiées en 1996 ont permis l'intégration dans la stratégie de l'entreprise d'une dimension environnementale reposant sur l'engagement d'une politique et la mise en place d'un système auto-améliorant pour déployer cette politique. Ce sont les premiers référentiels à

---

<sup>62</sup> FROMAN.B, du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, éditions afnor, France 2013 , P.3

<sup>63</sup> Idem, P34.

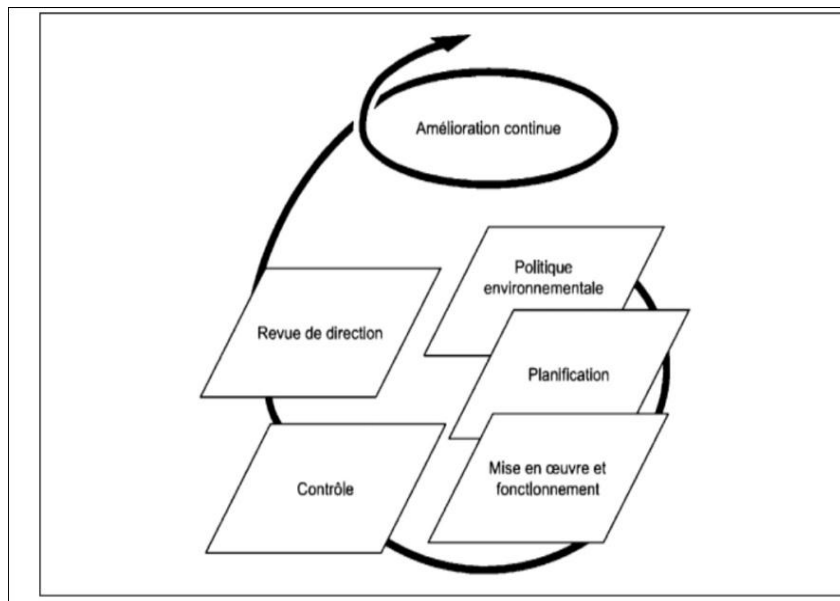
<sup>64</sup> FORMAN.B, op. Cité, P35.

adopter la structure d'une boucle d'amélioration continue fondée sur le modèle PDCA (Plan-Do-Check-Act). La figure n°05 de l'ISO 14001 (Introduction) présente le modèle de système de management environnemental sous forme de boucle d'amélioration continue en correspondance avec les cinq principaux chapitres de la norme :

- Politique environnementale ;
- Planification ;
- Mise en œuvre et fonctionnement ;
- Contrôle ;
- Et la revue de direction.

La norme ISO 14001 énonce des exigences à respecter pour démontrer l'efficacité du système, en audits internes ou en audits de certification du système environnemental. Elle est complétée par l'ISO 14004 qui donne les lignes directrices pour mettre en œuvre ou améliorer un système de management environnemental interne, en cohérence avec le concept de développement durable.

**Figure n°05 : modèle du système de management environnemental de la norme ISO 14001:2004**



Source : **FORMAN.B**, du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, éditions afnor, 2013, P36.

On se trouve maintenant ainsi devant des systèmes de management de la qualité et de l'environnement de management intégré qualité et environnement de structure semblables, comme le montre la figure n°05, et compatibles sur le fond des exigences ou des recommandations, ce qui facilite la construction d'un système de management intégré qualité et environnement, qui peut être étendu à d'autres systèmes de management, notamment à la sécurité.

### 2-2 Le management de la sécurité

Il y a plusieurs types de sécurité à considérer pour le management d'un organisme<sup>65</sup> :

- La sécurité relative au produit, composante de la qualité du produit ;
- La sécurité des installations et systèmes, importante pour le personnel, l'environnement et l'entreprise elle-même ; c'est le domaine de la sûreté de fonctionnement, qui se caractérise par la fiabilité, et la disponibilité, maintenabilité, la logistique de maintenance et la sécurité du produit<sup>66</sup> ;
- Et la sécurité au travail souvent associée à l'hygiène et la santé au travail, part importante du Code du travail.

La normalisation du management de la santé et de la sécurité, ou de l'hygiène et de la santé au travail n'a pas recueilli de consensus international en 1996 au niveau de l'ISO, malgré le développement de plusieurs normes nationales (BS 8800 publiée en 1998...) et de divers référentiels non normatifs, mais certifiable comme l'OHSAS 18001(1999). Les réticences viennent de l'importance de la réglementation déjà contraignante en matière de sécurité. En l'absence de définitions ISO normalisées, on peut considérer que le management de la sécurité (ou de l'hygiène et de la santé au travail) est la « partie de la fonction de management d'un organisme qui détermine la politique sécurité 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 sécurité ».

### 2-3 Les principes du management intégré

La similitude des concepts de management relatifs à la qualité et à l'environnement a conduit de plus en plus d'organismes ou d'entreprises à adopter, dans un premier temps, des systèmes de management intégrant la qualité et l'environnement, en appliquant, par exemple dans un but de certification conjointe, aussi bien les exigences des normes ISO 9000 que celles des ISO 14000. -

La figure n°06 donne une présentation synthétique des composantes du management intégré qualité-environnement-sécurité à partir des concepts des normes ISO 9000 et ISO 14000 ; on peut appliquer à l'ensemble qualité-environnement-sécurité (QES) les mêmes concepts essentiels que ceux du management de la qualité en remplaçant « qualité » par « QES » (ou « QSE ») :

- Politique, objectifs, planification, amélioration « QES »,
- Maîtrise « QES » et confiance en cette maîtrise : assurance « QES ».

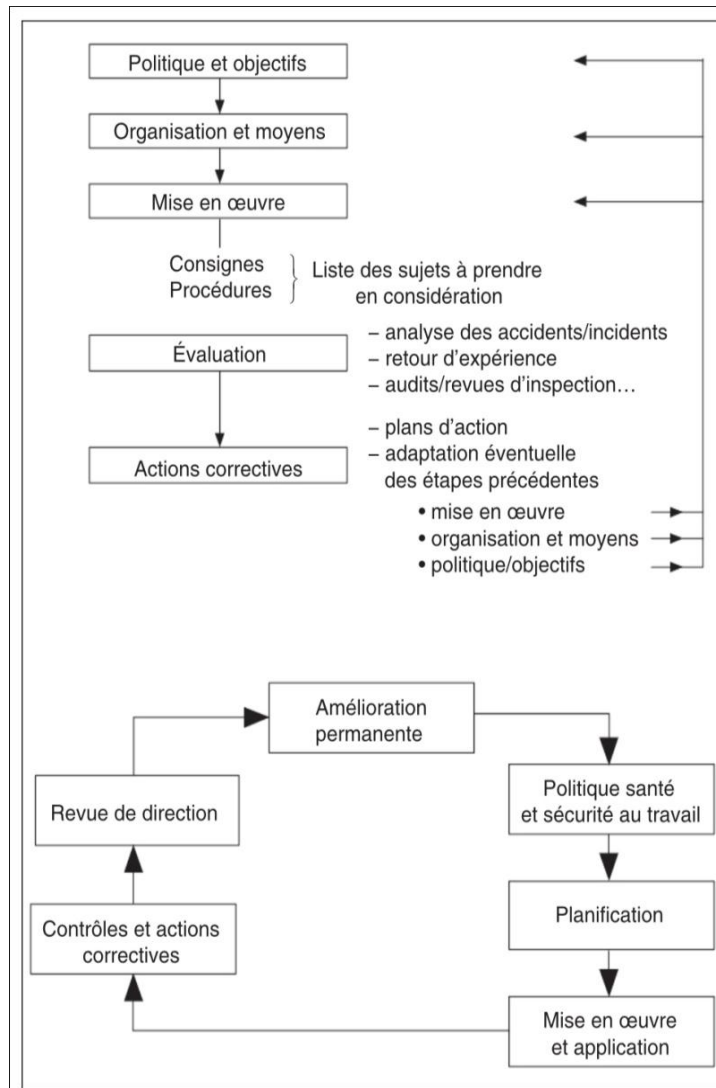
---

<sup>65</sup> FORMAN.B,op.cité P36

<sup>66</sup> Source: Institut de sûreté de fonctionnement (ISDF)

Au-delà de la qualité, de l'environnement et de la sécurité, d'autres domaines tels que les ressources humaines, l'évaluation des risques, l'éthique sociale et d'autres encore, peuvent s'ajouter dans un système de management intégré. On peut donc considérer que le management intégré ou harmonisé devient progressivement un management global axé sur la satisfaction de toutes les parties intéressées.

**Figure n°06 : les principes de management de la sécurité appliquant une boucle d'amélioration continue**



Source : **FORMAN.B**, du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, éditions afnor, France, 2013, P39.

Tableau n°02 : L'influence de l'intégration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité sur la satisfaction des parties intéressées d'un organisme

Management global d'un organisme				
	Management de la qualité		Sécurité	
	Aspects économiques	Assurance de la qualité		Environnement
<b>Exigences du client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créativité</li> <li>- Prix le plus faible possible</li> <li>- Rapidité de réaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité à la qualité attendue</li> <li>- Confiance dans l'organisation du système de production</li> <li>- Écoute des besoins implicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect de l'environnement à l'utilisation du produit et après</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité du produit</li> </ul>
<b>Exigences du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonnes conditions de travail : salaire, carrière, ambiance...</li> <li>- Stabilité de l'emploi et pérennité de l'organisme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et sécurité au travail.</li> <li>- Prise en compte du principe de précaution</li> </ul>
<b>Exigences des actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfice maximal par action</li> <li>- Implication du personnel et management participatif</li> <li>- Réactivité de l'organisation face à un environnement évolutif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des dirigeants</li> <li>- Maintien de l'existence de bons fournisseurs</li> <li>- Meilleur rapport qualité-prix pour les achats</li> <li>- Bonne image de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des dirigeants</li> <li>- Bonne image de marque</li> <li>- Pas d'entraves financières et pénales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des dirigeants</li> <li>- Sécurité industrielle (préservation des actifs)</li> <li>- Sûreté de fonctionnement (fiabilité, maintenabilité, disponibilité...)</li> </ul>
<b>Exigences de la société (public, administrations, médias)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne image de marque</li> <li>- Citoyenneté de l'organisme (solidarité, lutte contre le chômage)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection de l'environnement à la production et pendant le cycle de vie du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité des tiers et de leurs biens</li> <li>- Respect des réglementations en vigueur</li> </ul>
<b>Exigences des fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat sur le long terme avec les clients</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et sécurité au travail de leurs personnels chez leur client</li> </ul>
<b>Systèmes de preuves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché</li> <li>- Enquêtes</li> <li>- Pas de réclamations des clients, fidélité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001</li> <li>- Normes de produits (NF, CE...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001</li> <li>- Éco-audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BS 8800</li> <li>- OHSAS 18001</li> <li>- ILO-OSH 2001</li> <li>- Réglementations</li> </ul>

Source : FORMAN.B, du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, éditions afnor, France, 2013, P40.

### 2-4 Les limites de l'intégration

Malgré les avantages d'un management global intégré ou global, pour certains, une telle « philosophie intégrée » a cependant ses limites, en ce qu'elle présente des risques importants de rapprochements inopportuns et/ou d'affaiblissement de la rigueur propre à chaque système-qualité, environnement, sécurité, éthique, contrôle interne, etc., dans des généralités, et l'intégration ne peut être que progressive et, en tout état de cause, partielle<sup>67</sup>.

Dans le contexte de recherche de l'efficacité, qui dépend pour une grande part de la « qualité du management », les entreprises ont pris de plus en plus conscience de la nécessité de satisfaire toutes leurs « parties intéressées », c'est-à-dire non seulement leurs clients, mais aussi leur personnel, leurs propriétaires ou actionnaires, leurs fournisseurs ou partenaires et la société environnante. La priorité pour les entreprises est alors de bien mobiliser et de dynamiser l'ensemble de ses acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Elles ont alors fait appel à de plus en plus de normes ou référentiels publiés dans les domaines divers : la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail, les ressources humaines, l'évaluation des risques, l'éthique sociale, etc. Et ces normes ont été améliorées ou renouvelées en fonction de l'évolution du marché.

Enfin nous pouvons dire que la mondialisation et l'extension des marchés ont fait apparaître la qualité comme un facteur de compétitivité et de service de l'entreprise. On parle actuellement de la qualité totale qui est une conception plus englobante prenant en considération les différentes dimensions de la qualité et capable de relever les défis.

Quant aux démarches qualité, sécurité et environnement, ces dernières apparaissent comme des outils de pilotage efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence, et aux exigences réglementaires de plus en plus présentes. De plus, l'intégration de ces trois systèmes de management en un seul système unique est considéré comme une démarche assurant la pérennisation de l'activité et également l'amélioration des performances.

---

<sup>67</sup>FORMAN.B, op. Cité, P.43

### Conclusion

Pour conclure notre premier chapitre dédié au système du management de la qualité ; nous remarquons que l'impact de la qualité prend de plus en plus de l'ampleur dans notre société, et ce, par le fait qu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi, les procédés de fabrication, les équipements et les employés, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité qui apporte à l'entreprise une réelle valeur ajoutée.

De ce fait, la qualité est devenue un sujet sur lequel le management s'appuie en vue de construire un socle stratégique, ainsi que de conduire un changement dans les entreprises. La qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus féroce.

Dans ce contexte d'évolution de l'environnement commercial, industriel et normatif, les systèmes de management sont de plus en plus centrés sur l'amélioration continue des performances. Dans cet esprit, les manuels qualité, environnement, sécurité, etc. (intégrés, harmonisés ou distincts) qui décrivent ces systèmes de management, sont devenus de véritables outils stratégiques d'une démarche globale de management qui s'inscrit dans la vision d'un développement économique durable.

## Chapitre II : La Responsabilité Sociale des Entreprises

### Introduction

Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît depuis une trentaine d'années un développement continu. Il se traduit aujourd'hui par une remarquable effervescence, aussi bien dans les recherches universitaires, dans les formations managériales, dans les initiatives internationales, que dans les préoccupations managériales des dirigeants d'entreprises. En effet, Drucker (1954)<sup>1</sup> considère la RSE comme une partie intégrante du noyau dur des concepts constitutifs du management : « Le management requiert tout autant vision, responsabilité et intégrité que savoir, compétence et aptitude [...] car l'entreprise est un organe qui doit assurer sa fonction dans la société».

Cependant, Le débat sur la pertinence et l'importance de la RSE ne porte pas sur la nécessité de faire évoluer les droits sociaux ou de prendre en compte la contrainte environnementale, mais renvoie plutôt à la façon d'y parvenir et au rôle des dirigeants dans cette évolution.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons tout d'abord à l'émergence et définition de la RSE. Par la suite, nous nous pencherons sur le concept de la RSE et le développement durable, tout en s'appuyant sur la dimension environnementale et sociale, pour élucider ensuite la mise en œuvre de l'ISO 26000. Pour clôturer notre chapitre, nous expliquerons le lien qui existe entre le système de management qualité et la responsabilité sociale des entreprises.

---

<sup>1</sup> Drucker P. « The New Meaning of Corporate Social Responsibility », California Management Review, 1954, n°2, P. 53-63

### Section 1 : Emergence et Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait référence à la manière dont celles-ci gèrent les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. La RSE a émergé de la pénétration de valeurs sociétales dans la sphère managériale. En effet, les nouvelles attentes des parties prenantes s'associent aux évolutions institutionnelles (lois, normes, etc.) pour faire pression sur les entreprises, induisant de nouveaux défis managériaux.

La RSE conduit les entreprises à la création ou l'adoption de nouvelles pratiques de gestion ou de méthodes de management dans le but d'améliorer leur performance globale.

Nous verrons dans cette première section les différentes définitions des auteurs de la RSE, et les différentes parties prenantes de l'entreprise ; ensuite nous traiterons les dimensions de création de valeur de la RSE, ainsi que l'intégration des principes de cette dernière dans l'organisation ; pour finir nous verrons les bénéfices de la responsabilité sociale.

#### 1- Définitions de la RSE

Au cours des cinq dernières décennies, les responsabilités de l'entreprise se sont de plus en plus élargies. Notamment pour compenser les pouvoirs accrus que les entreprises ont acquis dans le monde économique, voire politique<sup>2</sup>.

Selon Friedman, « peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires<sup>3</sup>. Comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ?

Les définitions des responsabilités de l'entreprise ont beaucoup évolué. Ce qui contribue à une certaine confusion auprès des acteurs dans les entreprises et dans la société. Aujourd'hui, on peut considérer que les responsabilités de l'entreprise s'étendent à tous ses impacts sur son environnement économique, social et naturel, ces trois dimensions devant être intégrées dans la stratégie de l'entreprise et ne pas être traitées séparément. L'entreprise doit impliquer ses parties prenantes dans le processus de définition de ses responsabilités, celles-ci dépendant du contexte local dans lequel elle intervient et évoluant au cours du temps. De plus en plus, on admet qu'il convient de dépasser une limitation des démarches de responsabilité globale aux

---

<sup>2</sup> SOBCZAK.A et MINVIELLE.N, responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, 2011, P.25

<sup>3</sup> Friedman M, Capitalism and Freedom, 1962, University Chicago Press. Usa.

## Chapitre II : La Responsabilité Sociale des Entreprises

seules actions volontaires, les pouvoirs publics pouvant jouer un rôle important pour amener les entreprises à adopter des comportements plus responsables<sup>4</sup>. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de différentes contributions des acteurs face à la RSE.

*Tableau n°03 : Auteurs et différentes contributions de la responsabilité sociale*

Auteurs	Contributions
Davis K., 1960	« La responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise.»
Frederick W.C., 1960	«La responsabilité sociale suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise.»
McGuire J.C., 1960	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société, qui vont au-delà de ces obligations.»
Davis. Ket Bolstrom R .L., 1966	« La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour une personne de prendre en compte l'effet de ses décisions sur le système social pris comme un tout. Les hommes d'affaires exercent leur responsabilité lorsqu'ils considèrent les besoins et les intérêts de ceux qui peuvent être affectés par leurs actions.»
Walton C.C., 1967	« Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise, ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts.»
Thompson S.C., 1997	Les objectifs poursuivis au nom de la responsabilité sociale de l'entreprise sont ceux étroitement dépendant de la communauté des stakeholders, et qui s'appuie sur des lois et souvent des actions volontaires.
Johnson G. & Scholes H.,2000	La responsabilité sociale est la liste détaillée des points pour lesquels une organisation choisit d'excéder ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes.
Ferome G., 2000	La « corporate social responsibility » en France repose sur les fondements du business ethics à l'anglo-saxonne. Les règles du business ethics consistent à codifier et à mettre en application un certain nombre de procédures permettant la fluidité et l'efficacité des échanges commerciaux et financiers, sans remettre en cause fondamentalement le système libéral.

<sup>4</sup> SOBCZAK.A et MINVIELLE.N, Op. Cité , P.35

Livre vert, 2001	Le concept RSE signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement".
Brahim L., 2001	La RSE s'exprime à travers trois moyens d'action : les codes de bonne conduite, les labels sociaux et les pratiques éthiques d'investissement. Aucun de ces trois moyens n'est revêtu d'un quelconque caractère obligatoire. L'engagement de l'entreprise est et demeure volontaire. Il est vrai que certaines pressions d'ordre commercial ou social peuvent parfois constituer une contrainte difficilement contournable. Dans ce cas, l'entreprise se voit acculer à adopter l'une ou l'autre mesure sans qu'on puisse pour autant parler d'une obligation au sens juridique du terme.
Triomphe C.E., 2002	La RSE consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de l'application de la loi et des règlements.

Source : *TCHANKAM.J-P & ESTAY.C , la pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, année 2004, P.35*

### 2- Les fondements de la RSE

Une partie prenante est un individu ou une communauté d'individus concernés par une décision et qui ont un intérêt dans son issue. Les parties prenantes d'une entreprise sont concernées par le bon fonctionnement de celle-ci.

Et, un des principes fondamentaux de la RSE est l'intégration, dans la concertation, des parties prenantes afin de concilier, voire réconcilier les attentes de chacune. On distingue deux profils de parties prenantes, les parties internes et les externes<sup>5</sup>.

#### 2-1 Les parties prenantes internes

Les parties prenantes interne de l'entreprise sont : les propriétaires et les actionnaires ; les salariés, en fonction de leur positionnement<sup>6</sup>.

##### 2-1-1 Les propriétaires, les actionnaires

Ils attendent un accroissement de la performance, les profits financiers sont considérés comme la première création de valeur. Ils misent sur la pérennité de l'entreprise, et ont une aversion au risque. Afin de pouvoir évaluer la valeur de l'entreprise les actionnaires notamment par leur éloignement, attendent des informations claires et transparentes.

##### 2-1-2 Les salariés, en fonction de leur positionnement

Les cadres attendent une rémunération attractive intégrant des primes et corrélée à leur

<sup>5</sup>LECOEUR L, l'entreprise au cœur du développement durable : la stratégie RSE, 1<sup>ère</sup> édition, 2010, France, P.106-107.

<sup>6</sup> Idem

performance annuelle. Ils sont également attentifs à certains avantages comme une voiture ou un appartement de fonction.

Les autres salariés sont attachés à la sécurité de l'emploi au regard de la difficulté de retrouver un emploi pour certaines catégories. Les employés sont tout particulièrement sensibles à la manière dont ils sont managés, au climat social dans lequel ils évoluent et à la qualité de leurs conditions de travail (stress, ergonomie des postes...).

### **2-1-3 Les syndicats**

Les centrales syndicales en fonction de leur positionnement auront des attentes plus orientées sur les conditions de travail, la progression des salaires ou la sauvegarde des emplois.

## **2-2 Les parties prenantes externes**

Les parties prenantes externes sont comme suit :

### **2-2-1 Les clients**

Leurs attentes jusqu'à ces dernières années étaient plus axées sur un prix, la qualité d'un produit ou d'un service. À présent les clients (consommateurs) intègrent de plus en plus dans le choix de leurs fournisseurs des critères de responsabilité sociale, d'éco conception, de respect des salariés.

### **2-2-2 Les fournisseurs sous-traitants**

Leurs demandes se situent plus sur la qualité de la relation commerciale, sur le respect des engagements contractuels notamment sur le délai des paiements et sur la préservation de leur marge. Ce dernier point étant particulièrement vrai en ce qui concerne les PME et les toutes petites entreprises.

### **2-2-3 Les banques**

Les attentes des organismes bancaires sont une solvabilité et une croissance économique continue.

### **2-2-4 Les pouvoirs politiques**

La liste des besoins des pouvoirs publics ne cesse de s'allonger et ce spécialement depuis la crise et leur intervention pour pallier aux multiples dérives mises en lumière. Ils engagent de plus en plus les entreprises à respecter le cadre législatif établi. C'est le cas pour les aspects environnementaux qui font l'objet d'une législation depuis de nombreuses années sans qu'elle soit réellement respectée. Ils attendent également des entreprises et particulièrement des grandes entreprises qu'elles contribuent à l'atteinte des engagements gouvernementaux pris dans la SNDD ou suite au Grenelle de l'environnement.

### **2-2-5 Les organisations non gouvernementales (ONG)**

Ce que les ONG ou le tissu associatif attendent des entreprises, c'est en premier lieu la mise en œuvre des préceptes du développement durable essentiellement sur l'aspect environnemental et sociétal.

Elles souhaitent que l'engagement des sociétés puisse se traduire par la mise à disposition de ressources financières et humaines (mécénat de compétences).

Au travers de partenariats mis en place, elles pourront également accroître leur notoriété et rassembler autour de leur « combat » de plus en plus d'adhésion.

Cette dernière partie prenante a la particularité d'avoir connu une croissance exponentielle ces trente dernières années, accrue notamment par l'explosion d'Internet. C'est la partie prenante avec laquelle l'entreprise a le mieux conduit le changement.

### **2-3 Reconnaître ses parties prenantes**

La RSE s'attache à prendre en considération l'écosystème social et environnemental dans lequel l'entreprise évolue et que représentent les parties prenantes : tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par les activités de l'entreprise. Engager le dialogue avec les parties prenantes est une des principales missions de la RSE et génère de nombreux bénéfices pour l'entreprise (réputation, acceptabilité, visibilité, anticipation, etc.). Il s'agit d'identifier et classer les parties prenantes qui sont importantes pour l'entreprise. Cela passe par un exercice de cartographie des parties prenantes et d'analyse de la matérialité<sup>7</sup>.

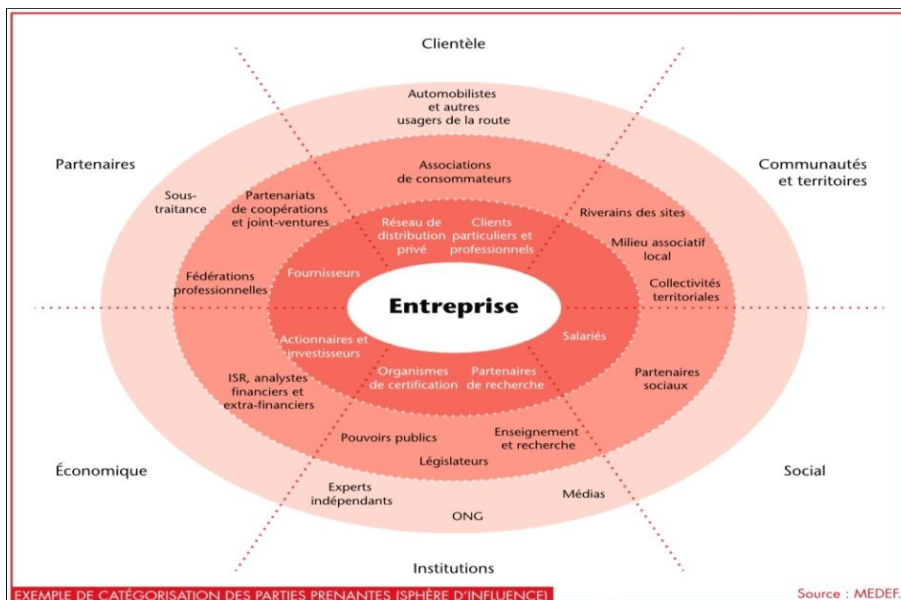
Les parties prenantes peuvent être classées selon les trois piliers du développement durable (sphère sociale, environnementale, gouvernance) comme suit :

- Selon la sphère d'influence ;
- Selon les liens directs ou indirects ;
- Selon les revenus alloués ;
- Selon qu'elles sont internes ou externes à l'entreprise ;
- Selon qu'elles sont contractuelles ou non contractuelles ;
- Et selon un croisement de catégories.

---

<sup>7</sup>LEBLANC. S et BADDACHE. F, les fiches outils de la RSE : les 100 fiches opérationnelles, Paris, 2015, P26.

Figure n°07 : Exemple de cartographie des parties prenantes (sphère d'influence)



Source : **LEBLANC.S & BADDACHE.F**, *les fiches outils de la RSR : 100 fiches opérationnelles*, éditions Eyrolles, paris, 2015, p26, retirées de l'ouvrage de MEDEF, *guide cap vers la RSE : comment engager le dialogue avec les parties prenantes ?*, France, 2012, P.60

### 3- Les dimensions de création de valeur de la RSE

Les trois dimensions par lesquelles la RSE peut harmoniser et créer de la valeur économique, sociale et environnementale<sup>8</sup> sont : la nouvelle création de valeur ; l'intégration de la valeur ; la redistribution de la valeur.

#### 3-1 La nouvelle création de valeur

L'entreprise développe un produit, un service ou une activité qui est perçue comme ayant de la valeur pour un groupe social donné. Cela peut être, d'adapter et transformer son offre produit ou bien de contribuer à la création d'un nouveau marché pour répondre à de nouveaux besoins, mais l'idée centrale est surtout de mettre la responsabilité sociale et environnementale au cœur de l'innovation et de la performance économique<sup>9</sup>.

#### 3-2 Intégration de la valeur

Cette dimension implique que les intérêts des parties prenantes ne peuvent pas être sacrifiés en faveur des intérêts des investisseurs et qu'il en va de la responsabilité de l'entreprise de créer de la valeur par et pour les parties prenantes. Cela passe par le dialogue et l'engagement; les parties prenantes devenant ainsi les co-créateurs des orientations stratégiques prises par l'entreprise.

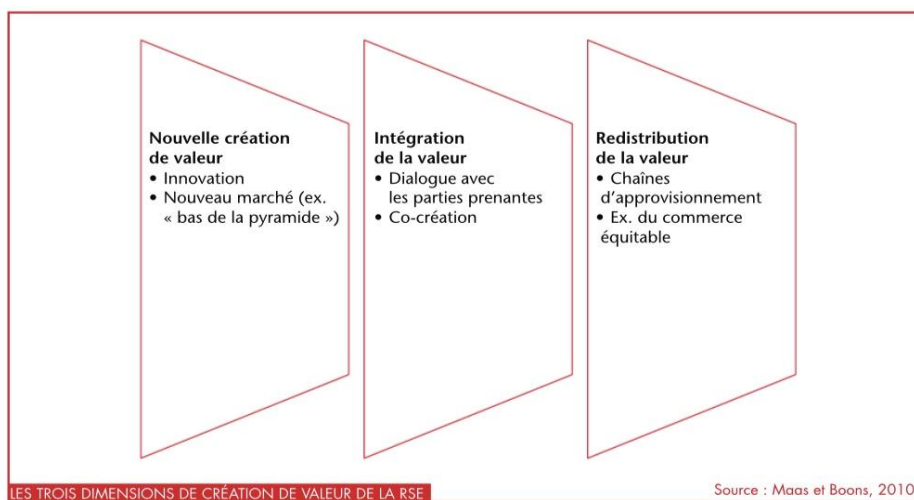
<sup>8</sup> MOOS .M & BAONS.F, « CSR as a Strategic Activity : Value Creation, Redistribution and Integrotion » 2010. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands p.170

<sup>9</sup>LEBLANC. S et BADDACHE ,op.cité, P.29

### 3-3 La redistribution de la valeur

Cette dimension s'intéresse aux rapports de force et à la manière dont la valeur environnementale, sociale et économique est redistribuée dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, entre les multinationales et les PME, entre les consommateurs des pays développés, les producteurs et les fournisseurs dans les pays en développement.

*Figure n°08 : Trois dimensions de création de valeur de la RSE*



Source : **LEBLANC.S & BADDACHE.F**, *les fiches outils de la RSR : 100 fiches opérationnelles*, éditions Eyrolles, 2015, p30 ; retiré de l'ouvrage de **MOOS .M & BAONS.F**, « CSR as a Strategic Activity : Value Creation, Redistribution and Integrotion », France, 2010, P.70

Le concept de valeur partagée est au cœur de la responsabilité sociale de l'entreprise puisqu'il est tout à fait possible, pour les entreprises, de générer de la croissance économique tout en contribuant au bien-être des populations et au respect de l'environnement. Cela correspondrait même à un nouveau modèle de croissance mondiale.

### 4- L'intégration des principes de la RSE

L'intégration des principes de responsabilité sociétale va conduire la direction à une évolution culturelle parfois importante. C'est dans ce domaine que la difficulté majeure réside pour celle-ci. Au niveau de l'exemplarité, de la vision, du leadership, de la volonté d'innover et de communiquer<sup>10</sup>.

L'intégration de la responsabilité sociétale, qu'elle soit fondée sur des recommandations ISO ou sur celles de modèles comme l'EFQM, a des retombées positives immédiates, et à terme sur toutes les fonctions et les composantes de l'entreprise, sur son management global et sur tout le système de management qui le sous-tend.

<sup>10</sup>JOUNOT. A, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, AFNOR édition, Paris, 2010, P85-86.

Elle permet à l'entreprise d'acquérir une maîtrise progressive de son fonctionnement au quotidien, une amélioration continue de ses performances dans divers domaines et une vision de plus en plus globale de ses pratiques managériales et de son marché.

Le principe de « management par approche système » (le cinquième parmi les huit principes de l'ISO 9000 :2000) devient orchestrateur et coordinateur des sept autres (les huit principes de management sont les suivants : écoute client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue et approche factuelle pour la prise de décision). Il devient désormais incontournable pour aborder les problèmes naturellement « systémiques » et corrélés posés par les principes de responsabilité sociétale.

Les bénéfices potentiels dégagés par la mise en place d'un système de management efficace sont, entre autres :

- L'assurance apportée aux clients, de la volonté de pérenniser l'entreprise ;
- L'assurance apportée aux parties prenantes, de la transparence dans sa communication et de la mesure des progrès ;
- Les réponses fournies à des critères privilégiés par les investisseurs ou les actionnaires ;
- Et la mise en œuvre d'une démarche structurée qui implique l'ensemble du personnel dans un processus d'amélioration continue.

### **5- Les bénéfices de la responsabilité sociétale pour les entreprises**

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un enjeu stratégique de leur avenir<sup>11</sup>. Pour ces dernières, il s'agit de reconnaître que l'amélioration des conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités en termes de développement économique.

La RSE a pour objectif de créer et de contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble.

À titre d'exemple, en s'efforçant de recruter du personnel dans les groupes qui sont traditionnellement exclus du marché du travail, comme les personnes handicapées, les entreprises peuvent s'assurer la collaboration de salariés talentueux et motivés tout en contribuant simultanément à la cohésion sociale. Ou encore, en investissant dans le l'éco-innovation et dans des procédés de production à faible consommation en énergie, elles peuvent tout à la fois faire des économies et réduire l'impact négatif sur l'environnement.

---

<sup>11</sup> JOUNOT. A, Op.cité P.15-16.

Parmi les nombreux bénéfices que peut tirer une entreprise en intégrant les principes de RSE, on peut citer, en particulier :

- Valoriser son image et préserver son crédit dans la société. La recherche d'image est une des préoccupations majeures de nombreuses entreprises pour donner confiance aux parties prenantes : clients, associations, personnel, ONG(s), pouvoirs publics, collectivités locales... ;
- Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne. Développer et mettre sur le marché un produit ou une nouvelle technologie plus respectueux de l'environnement se traduira, de plus en plus, par un avantage concurrentiel décisif. Par ailleurs, les consommateurs, les investisseurs et toute autre partie, souhaitent avoir une vision claire et objective de l'impact social et environnemental de l'entreprise afin de prendre des décisions pertinentes et éclairées en matière d'investissement, d'achats, de partenariats... ;
- Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable. Une telle démarche contribue à l'amélioration de la motivation du personnel et alimente une dynamique de progrès interne ;
- Maîtriser les risques, ainsi que les coûts environnementaux et sociaux. Les risques environnementaux et sociaux que courent certaines entreprises sont parfois si importants que le moindre incident peut engendrer une remise en cause de leur activité. Par ailleurs, la non-maîtrise des impacts environnementaux constitue une charge importante pour les industriels ;
- Et répondre aux attentes des parties prenantes. Les entreprises sont en relation avec des acteurs très divers, qui ont des attentes spécifiques à propos de leur activité. Cette approche contribue à l'amélioration des relations qu'elle entretient avec ces parties prenantes.

Pour conclure, nous pouvons dire que la RSE suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Cette approche managériale est un mode de pilotage souple et efficace par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec ses parties prenantes.

### Section 2 : La Responsabilité Sociale et Le Développement Durable

La RSE est un concept déjà ancien, développé aux Etats-Unis à partir des années 1950, qui a rencontré le concept de développement durable né à la fin des années 1980. L'un ne va pas aujourd'hui sans l'autre, mais ils ne doivent pas être confondus. Le développement durable est un problème planétaire, dont les composantes, reprises dans la norme NF ISO 26000, structurent le champ à traiter. La responsabilité sociétale, c'est un engagement volontaire personnalisé de type microéconomique, même pour les plus grandes entreprises.

Cette deuxième section va nous renseigner sur la relation entre le DD et la responsabilité sociale, ce qu'est la norme ISO 26000, ainsi que les fondamentaux de la RSE.

#### 1- La définition du développement durable

Le développement durable est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Selon le rapport Brundtland<sup>12</sup>, il précise que deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de « besoins » et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

On décrit également le développement durable comme la combinaison des sphères économiques, sociales et environnementales, permettant d'atteindre un équilibre pérenne pour l'Humanité et l'ensemble de la planète.

C'est en effet la combinaison et l'interdépendance des différentes dimensions du développement durable qui représentent sa richesse et en font un véritable challenge.

Le développement durable est un concept qui a été porté et défendu dans la rédaction de l'ISO 26000. En effet, il s'agit d'un concept politique, visant une prise en charge collective des enjeux de société.

La prise en charge des enjeux de société n'étant pas l'exclusivité des pouvoirs publics, les acteurs privés se sont également approprié le développement durable. On a alors parlé de responsabilité sociétale (ou parfois de responsabilité sociale).

Le développement durable est une réponse au développement de l'individualisme et au développement de la société de consommation<sup>13</sup>.

---

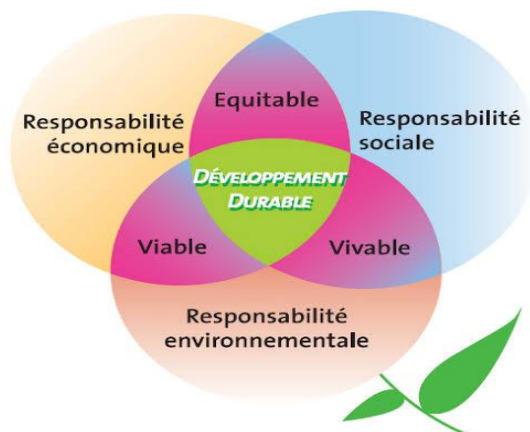
<sup>12</sup> Rapport émanant de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dit "rapport Brundtland" Our Common Future (Notre avenir à tous), 1987.

<sup>13</sup> BURN.E, 100 questions pour comprendre et agir : comprendre ISO 26 000, AFNOR édition, année 2011, page 5.

Les trois piliers du développement durable :

- Social au tour de la satisfaction des besoins essentiels à l'homme
  - La lutte contre la malnutrition ;
  - L'accès à l'eau ;
  - L'accès à l'éducation ;
  - Et l'intégration à une communauté (combats contre toute forme d'exclusion)
- Economique
  - La qualité des relations économiques internationales ;
  - L'intégration des coûts sociaux et environnementaux ;
  - La réintroduction du long terme ;
  - Le développement du commerce équitable ;
  - Et une réflexion sur une décroissance soutenable dans les pays développés.
- Environnemental
  - La préservation des ressources naturelles (eau, pétrole...) ;
  - La biodiversité (préservation de la faune et la flore) ;
  - La gestion des déchets ;
  - Et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

*Figure n°09 : Les trois piliers du développement durable*



Source : **LECOEUR.L**, *l'entreprise au cœur du développement durable : la stratégie RSE*, 1<sup>ère</sup> édition, France, 2010, page 21.

### **2- La responsabilité sociétale vis-à-vis du développement durable**

La responsabilité sociétale est la responsabilité d'une organisation individuelle vis-à-vis de la société. La prise en charge de cette responsabilité doit conduire les organisations à contribuer au développement durable.

L'ISO 26000 le traduit de la façon suivante : « Étant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société qui doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir de manière responsable. En conséquence, il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel pour toute organisation engagée dans la responsabilité sociétale<sup>14</sup> ».

Le développement durable étant un objectif collectif, il ne peut en effet, pas être pris en charge à part entière par une organisation individuelle isolée.

C'est ce qui justifiait les oppositions rencontrées pour faire reconnaître l'objectif général de contribuer au développement durable. En effet, il s'agissait pour les opposants, de mettre en avant les limites des sphères de responsabilité : certains enjeux de DD ne relèvent pas de la responsabilité d'organisation individuelle.

Les objectifs d'assurer un DD s'adressent à la sphère politique dans le sens de la gestion de la chose publique. Il s'agit en effet de trouver l'équilibre entre les besoins des Hommes, de la flore et de la faune, les ressources naturelles disponibles et leur capacité à se renouveler, la technologie disponible.

On peut donc dire que le développement durable est un objectif politique, public, auquel l'on pourra tendre par la convergence des actions individuelles de responsabilité sociétale.

### 2-1 La RSE sous l'angle social

Le pilier social de la RSE revêt tout ce qui a trait au bien-être et à la sécurité au travail, tout ce qui touche aux inégalités et tout ce qui est lié à l'employabilité, à la motivation des salariés.

Il réaffirme clairement le principe que des salariés bien managés, dans un environnement de qualité, et auxquels on permet et donne la possibilité d'évoluer et de se réaliser est créateur de valeur non seulement pour l'entreprise mais aussi pour la société dont sont issus ses clients.

Les thèmes chapeautés par le pilier social sont :

- La diversité
  - L'intergénérationnel (seniors, juniors) ;
  - La mixité (différences ethniques, sociales, religieuses) ;
  - La parité (égalité entre les femmes et les hommes, plafond de verre) ;
  - Et le handicap.

---

<sup>14</sup>BURN.E, Op.cité, P.16.

- L'employabilité
  - Le développement des compétences ;
  - Et la promotion interne.
- La santé et la sécurité au travail
  - Les accidents professionnels ;
  - Et les risques psychosociaux (le stress, les troubles musculo-squelettiques, les troubles du comportement...).

Prendre en compte la notion du pilier social dans l'entreprise, c'est accepter le fait que l'entreprise fait partie intégrante d'un système et que seule elle n'existe pas, même les salariés sont des clients potentiels.

Cependant, tout comme sur les deux autres piliers, le pilier social de la RSE n'a de sens que s'il est une source de création de valeur pour l'entreprise et le collectif.

Agir en intégrant et en respectant les besoins de ses salariés contribue à la performance de l'entreprise, valorise son image auprès de ses partenaires en diminuant le risque et en prenant en compte ses parties prenantes pour perdurer<sup>15</sup>.

**Tableau n° 04 : Les bénéfices d'une mise en œuvre des principes issus du pilier social de la RSE**

	<b>Social RH ( entreprise)</b>	<b>Sociétal</b>
<b>Intergénérationnel</b>	Richesses d'expériences créatrices de valeur, Transfert des compétences.	Système non pérenne si % trop important de personnes sans réel pouvoir d'achat Système de retraite en péril
<b>Mixité</b>	Richesse des différences Apport si international ou en relation avec l'étranger Des salariés à l'image des clients	Contribution à un climat sociétal serein
<b>Parité</b>	Richesse de différences	Contribution à l'égalité des hommes et des femmes
<b>Handicap</b>	Regard innovant sur l'entreprise Des salariés à l'image des clients	Intégration des différences Diminution du sentiment d'exclusion
<b>L'employabilité</b>	Adaptation des compétences aux nouveaux métiers . Augmentation de la motivation Accroissement de l'efficacité.	Diminution du risque de chômage Progression individuelle

<sup>15</sup> LECOEUR.L ,Op.cité , P34

<b>Accidents du travail Risques psychosociaux</b>	Diminution de l'absentéisme (coûts des arrêts) Valorisation de l'image corporate	Contribution au système de santé français
---	---	---

Source : *LECOEUR.L*, *l'entreprise au cœur du développement durable : la stratégie RSE, 1<sup>ère</sup> édition, Paris , année 2010, P.35*

Réintégrer le long terme dans ses modes de fonctionnement et ses politiques managériales est indispensable pour appréhender ce changement qui redéfinira en profondeur le visage de l'entreprise<sup>16</sup>.

Les salariés attendent de leur entreprise qu'elle change, qu'elle modifie la nature de leur relation, mais comment peuvent-ils la définir alors qu'ils ne savent plus très bien s'ils en font partie ?

Cependant, n'oublions pas qu'en tant que partie prenante, ils portent tous aussi individuellement la responsabilité de jouer pleinement leur rôle d'acteur du devenir de l'entreprise et par conséquent du leur. La RSE repose aussi sur eux, dans leur capacité à rendre possible ce qui semble impossible.

### 2-2 La RSE sous l'angle environnemental

Multinationale, étatique, familiale, quelle que soit sa nature, l'entreprise est devenue la première responsable du pillage de nos ressources naturelles ; la mondialisation a fait naître un système dont au fil des années l'entreprise est devenue la pierre angulaire.

Le pilier environnemental de la RSE est comme pour le concept du développement durable certainement le plus connu du grand public car même à des niveaux différents, il nous touche tous.

Il introduit une projection dans le futur de nos enfants, et nous prenons aujourd'hui réellement conscience de notre responsabilité individuelle et collective. Il y a quelques années encore on parlait de générations futures or nous savons à présent qu'il s'agit de l'avenir de nos enfants et de nos petits-enfants, nous sommes tous concernés directement<sup>17</sup>.

Chaque année beaucoup d'individus meurent de maladies causées par l'environnement, selon les rapports de l'OMS :

- 3,8 millions de décès par an dans la Région de l'Asie du Sud-Est ;
- 3,5 millions de décès par an dans la Région du Pacifique occidental ;
- 2,2 millions de décès par an dans la Région africaine ;
- 1,4 million de décès par an dans la Région européenne ;

<sup>16</sup> LECOEUR.L, op. Cité, P.36

<sup>17</sup> Idem , P.45

- 854 000 décès par an dans la Région de la Méditerranée orientale ;
- Et 847 000 décès par an dans la Région des Amériques.

Si l'on considère l'ensemble des maladies et des traumatismes, ce sont les pays à revenu faible ou intermédiaire qui supportent la plus forte charge d'origine environnementale mais, pour certaines maladie non transmissible, telles que les maladies cardiovasculaires et les cancers, la charge de morbidité par habitant peut être aussi relativement importante dans les pays à revenu élevé<sup>18</sup>.

70 % des cancers sont liés à l'environnement dont 30 % à la pollution et 40 % à l'alimentation. Quel chef d'entreprise responsable pourrait aujourd'hui ne pas avoir conscience que notre planète et notre espèce sont en grande difficulté, qu'il nous faut repenser nos modes de production et nos normes qualité, inventer des ressources alternatives aux ressources naturelles qui pour certaines n'existeront peut-être même plus dans 10 ans !

La majorité d'entre nous sait maintenant qu'il est impératif de changer de paradigme, mais phagocytés par le système financier, l'importance des investissements à réaliser, la complexité de la réduction des gaz à effet de serre, nous ralentissons le processus de changement et obscurcissons la route à suivre.

Pourtant les bénéfices pour une entreprise responsable sont clairs<sup>19</sup> :

- La réduction des GES
  - Développement de l'innovation ;
  - Et réduction de certains coûts.
- La gestion et la préservation des ressources naturelles
  - Développement de l'innovation ;
  - Et amélioration de l'image de l'entreprise.
- La gestion des déchets
  - Développement de l'innovation ;
  - Rentabilisation des investissements initiaux ;
  - Et amélioration de l'image de l'entreprise.
- Le respect de la biodiversité
  - Amélioration de l'image de l'entreprise.
- La gestion des risques
  - Efficacité accrue ;

---

<sup>18</sup> In <https://www.who.int/fr/news/item/15-03-2016-an-estimated-12-6-million-deaths-each-year-are-attributable-to-unhealthy-environments> consulté le 14/11/2020 à 01h22

<sup>19</sup> LECOEUR.L, op.cité ,P.46

- Diminution des coûts ;
- Et amélioration de l'image de l'entreprise.
- Les achats responsables
  - Diminution des coûts ;
  - Utilisation de matières durables et recyclables ;
  - Et amélioration de l'image de l'entreprise.

### 2-3 La définition et la certification de la norme ISO 14001

La norme ISO 14001 est une norme reconnue mondialement-Après ISO 9001, la certification ISO 14001 est la certification de système de management la plus développée avec près de 130000 certificats délivrés dans 140 pays<sup>20</sup>.

La norme ISO 14001 (2004) s'intitule « systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation ». C'est aussi une norme d'organisation, elle définit des exigences de gestion et d'organisation dans le domaine de l'environnement : mise en place d'un système visant à minimiser les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement : à prévenir les incidents et à améliorer les performances dans le domaine environnemental. Concrètement, il s'agit de montrer une aptitude à contrôler différentes formes de pollution (émissions dans l'air, rejets dans l'eau, contamination des sols...), à mieux gérer les déchets et l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

Comme la norme ISO 9001, la norme présente un double volet : externe, il s'agit pour l'entreprise de faire reconnaître ses efforts auprès des parties intéressées (clients, particuliers, pouvoirs publics...) ; interne, il s'agit d'intégrer en permanence les préoccupations environnementales dans les activités quotidiennes.

#### 2-3-1 Une norme générique

ISO 14001 une norme générique et donc qui s'adresse à tout type d'organisation, plus particulièrement à toutes les organisations dont les activités principales ont un impact sur l'environnement. Par exemple, la certification ISO 14001 est particulièrement développée dans des secteurs d'activité comme la fabrication d'équipements électriques et électroniques, la métallurgie, la construction, etc.

#### 2-3-2 Une logique d'amélioration continue

La norme d'ISO 14001 s'inscrit enfin par son contenu dans une logique d'amélioration continue, c'est-à-dire qu'elle ne détermine pas d'objectifs spécifiques quant à la performance. L'idée est

---

<sup>20</sup> CANARD.F ,op.cité, P156

que l'entreprise se doit de progresser par rapport à ses propres objectifs, sans donc nécessairement se comparer à d'autres entreprises ou se référer à d'autres standards extérieurs, excepté aux exigences minimales de respect des réglementations liées à l'environnement.

### 2-3-3 Une norme proche de la norme ISO 9001

Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont proches dans leur esprit et leur structure. Elles comportent en effet de fortes similitudes, d'où l'intérêt qu'ont les entreprises aujourd'hui à mettre en place des systèmes de management intégrés, c'est-à-dire de prendre en compte simultanément les questions relatives à la qualité et à l'environnement au sein d'un même système de management : nommer un seul responsable qualité et environnement, définir une seule politique, créer quand c'est possible une documentation commune, disposer d'une seule équipe d'auditeur... ou encore rechercher une double certification ISO 9001 et ISO 14001 !

### 2-3-4 Les critiques

Si la démarche ISO 14001 présente comme principal avantage une meilleure prise en compte des questions environnementales dans le fonctionnement des entreprises, certains points font l'objet de critiques. La principale critique porte sur le fait que la certification à la norme ISO 14001 garantit, par définition, la mise en place d'un système de management de l'environnement et donc des moyens et non des résultats. Une entreprise certifiée ISO 14001 sera sans doute « moins polluante » qu'une entreprise qui n'est pas certifiée ! Un système de management environnemental conduit « indirectement » à de meilleures performances environnementales<sup>21</sup> !

## 3- La norme ISO 26 000

En 2010 la norme ISO 26000, intitulée « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », a été adoptée par l'Organisation mondiale de normalisation. Cette norme a été élaborée après plus de cinq ans de travaux, suivant une approche multipartie prenante avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. Dès son introduction, cette norme souligne : « Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace... » La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur :

- Ses avantages concurrentiels ;

---

<sup>21</sup> CANARD.F, op. Cité, P.159

- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- Et ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient<sup>22</sup> ».

L'ISO 26000 a été publiée en 2010<sup>23</sup>, toute fois elle ne contient que des lignes directrices et ne fait pas l'objet de certifications. C'est un moyen d'engager les entreprises à prendre en compte dans leurs réflexions, leurs décisions et leurs actions, sept (7) questions centrales pour la Société :



- La gouvernance de l'organisation ;
- Les droits de l'homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
- Les bonnes pratiques des affaires ;
- Les questions relatives aux consommateurs ;
- Et l'engagement sociétal.

### 3-1 Les 10 questions centrales pour mieux connaître la norme ISO 26000

Les 10 questions centrales qui nous permettront de mieux connaître la norme ISO 26000 :

#### 1) *Qu'est-ce que la norme ISO 26000 ?*

ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Ce document établi par consensus, décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale et propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation. Elle donne un cadre international de comportement à tout

---

<sup>22</sup> NF ISO 26000, novembre 2010. Édité par AFNOR ([www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)), recueilli de l'ouvrage de IGALENS-J, la responsabilité sociale des entreprises : défis risques et nouvelles pratiques, 2012, P.5

<sup>23</sup> ISO 26000 : 2010, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », AFNOR.

type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats...) quelle que soit sa taille, ses domaines d'actions<sup>24</sup>.

### 2) Pourquoi avoir fait le choix d'une norme ?

La norme est par définition volontaire donc non contraignante. Elle éclaire, explique, donne des compléments d'information, évite les incompréhensions ou l'arbitraire. Elle est élaborée par consensus, c'est-à-dire qu'elle ne peut privilégier les intérêts d'un groupe d'acteurs restreint mais bien au contraire du plus grand nombre. Plus de 90 pays ont ainsi pris part à l'élaboration de cette norme. La norme ISO 26000 est ainsi un outil commun international pour tout acteur voulant construire sa légitimité « responsable ».

### 3) Comment s'articule une démarche ISO 26000 ?

Pour définir le périmètre de leur responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales. Ces derniers visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions.

### 4) Comment les aspects économiques sont-ils traités dans la norme ISO 26000 ?

La dimension économique n'apparaît pas comme une question centrale car elle est considérée comme transversale et devant être intégrée dans chacune des 7 questions de responsabilité à aborder. Néanmoins, lors de la mise en œuvre de la démarche ISO 26000, les moyens financiers propres à chaque organisation détermineront la priorité des actions à mettre en œuvre.

### 5) Quel lien entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale ?

Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il couvre trois dimensions : économique, sociale et environnementale. La responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable. Elle se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte.

### 6) ISO 26000 va-t-elle remplacer certaines normes ou autres outils méthodologiques ?

Les normes de système de management ISO 14001<sup>25</sup>, ISO 9001<sup>26</sup>... sont complémentaires et compatibles avec la norme ISO 26000. Norme de recommandation, l'ISO 26000 permet

---

<sup>24</sup> Groupe AFNOR, L'ISO 26000 en 10 questions. In <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>. Consulté le 23/11/2020 à 17h30

<sup>25</sup> Système de Management Environnemental

<sup>26</sup> Système de Management de la Qualité

d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. Elle se situe donc plus en amont et peut conduire par exemple à engager une démarche ISO 9001 pour optimiser la relation client ou une démarche ISO 14001 pour organiser et crédibiliser la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation. Il en va de même pour les outils tels que ILO-OSH 2001 ou OHSAS 18001<sup>27</sup>, le GRI, les écolabels, le bilan carbone ... qui apportent des réponses méthodologiques, opérationnelles ou de reconnaissance sur certains aspects de la mise en œuvre de la norme ISO 26000.

### 7) Pourquoi engager son organisation dans une démarche de responsabilité sociétale ?

La responsabilité sociétale est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale de l'organisation. Elle pousse à remettre en question les pratiques des organisations qui s'y engagent (réduction des risques, qualité du dialogue social, rapport de l'organisation avec son territoire, attractivité pour de futurs embauchés, amélioration des relations avec les entreprises, les fournisseurs, ...) et incite à travailler différemment. L'organisation est fondamentalement incluse dans notre société. Elle ne peut vivre en autarcie et rester indifférente aux problèmes économiques, sociaux ou environnementaux qui se posent. Une démarche ISO 26000 peut ainsi constituer un formidable levier de croissance pour l'organisation : nouveaux clients, nouveaux marchés...

### 8) Comment initier une démarche ISO 26000 ?

Le diagnostic est le point de départ pour passer à l'action en étant pragmatique avec des objectifs de progrès pertinents et réalistes. Il permet de prendre conscience des impacts de l'organisation sur la société, de reconnaître toutes ses parties prenantes, de mesurer ses forces et ses faiblesses et de hiérarchiser ses priorités... La formation des décideurs ainsi que la sensibilité des collaborateurs sont des éléments clés dans la réussite de la démarche.

### 9) Quelle solution propose le Groupe AFNOR pour valoriser la démarche ISO 26000 ?

L'évaluation est une démarche qui mesure les progrès et les performances par une tierce partie. Elle permet de rendre compte et d'engager de nouvelles pistes d'amélioration. C'est cette solution qu'AFNOR Certification a privilégiée en développant un modèle d'évaluation AFAQ 26000 Responsabilité Sociétale - DD (sur la base d'AFAQ 1000 NR) compatible avec les grands référentiels internationaux existants et reprenant tous les critères de la norme ISO 26000. Cette évaluation, véritable traduction opérationnelle de l'ISO 26000, mesure le degré d'intégration des principes de responsabilité sociétale au sein de l'organisation. Son approche

---

<sup>27</sup> Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

pragmatique et pédagogique permet d'évaluer les effets et les synergies entre les actions et les résultats obtenus. Le bilan responsable élaboré à l'issue de l'évaluation constitue un véritable outil de pilotage avec des pistes de progrès potentielles pour l'organisation.

### *10) Combien coûte la mise en œuvre de l'ISO 26000 ?*

La question du coût se situe au niveau de la stratégie de l'organisation. Mettre en œuvre une démarche ISO 26000 est un investissement au service de la performance. La vraie question est le coût de la non prise en compte des principes de la responsabilité sociétale dans les décisions et activités futures. La norme ISO 26000 n'impose pas d'exigences, mais un changement dans le comportement. Le coût est donc lié à la conduite du changement à travers la mise en œuvre du projet et sa reconnaissance externe lors d'une évaluation de type AFAQ 26000.

### **3-2 La relation entre ISO 26000 et le système de management**

De très nombreuses organisations de par le monde ont fait aujourd'hui le choix de se structurer autour d'un système de management, colonne vertébrale permettant de conduire les opérations quotidiennes et les orientations de son top management. La pertinence de ce genre de choix n'est plus à démontrer. Certains ont fait le choix de systèmes QHSSE couvrant un périmètre plus large, avec des degrés d'intégration assez variés. Et quand la question de l'ISO 26000 se pose, quand une telle organisation souhaite aller plus loin et s'engager dans un projet de responsabilité sociétale, comment doit-elle s'y prendre ?

Pour apporter des éléments concrets en réponse, l'ISO 26000 n'est pas si explicite à première lecture, on y parle principalement « d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation ». Il faut une analyse plus poussée et mettre en perspective plusieurs pièces du puzzle ISO 26000 pour cerner les points d'ancrages qui sont proposés pour faire le lien avec les systèmes.

C'est pour rendre lisible et opérationnels ces liens que la commission de normalisation ISO 26000 a créé un groupe de travail sur ce sujet. C'est un sujet passionnant où beaucoup est à bâtir et où l'expérience de chacun peut constituer un atout décisif pour réussir l'intégration.<sup>28</sup>

### **4- Les fondamentaux de la RSE**

Les fondamentaux liés à la RSE sont quatre parmi eux : les contours de la RSE, les piliers liés à la RSE, le management par la RSE et les différentes similitudes entre la RSE & le développement durable.

---

<sup>28</sup> Démarches Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens ! JUIN 2015, édition AFNOR

### 4-1 Les contours de la RSE

Une idée reçue est que le concept de RSE est à la fois récent, subsidiaire, facultatif si sa pratique n'est pas prescrite, et équivalent au développement durable ; ce qui mérite bien sûr un examen plus approfondi.

Récent, le concept ne l'est sûrement pas ; Dès la fin des années quatre-vingts c'était déjà, dans tout le monde développé, l'un des quelques concepts fondamentaux de l'excellence managériale. Ce qui est en revanche exact, c'est que sa mise en œuvre n'a, en pratique réelle, guère été considérée par les organisations « même excellentes » comme une ardente obligation.

En d'autres termes, presque tout le monde a feint de croire que la RSE est subsidiaire, donc facultative en l'absence d'une prescription externe, par exemple d'un client ou d'un groupe de pression. Souvent, on entend parler de gadget, et la RSE consiste souvent à se dédouaner au moindre coût par quelques déclarations non vérifiées, quelques subventions au monde associatif et caritatif, et de la teinture verte sur tout ce qu'on peut qualifier d'environnemental et qui n'atteint pas les œuvres vives de l'organisation. Nous sommes hélas loin du vrai sujet.

L'histoire des années 1990 et 2000 est pourtant jonchée de mésaventures survenues à des organisations apparemment excellentes ,mais qui avaient négligé de construire un réseau de partenariats cohérent avec les intérêts de leurs parties prenantes, d'être claires et transparentes sur leurs valeurs et la réalité de leur pratique, et de se positionner lisiblement sur leurs initiatives volontaires<sup>29</sup>.

Les observateurs et praticiens en ont tiré la conclusion qu'il était urgent de redonner de la clarté et de la visibilité au concept. Plusieurs années après, ce mouvement a donné naissance à la norme NF ISO 26000, dont le titre mérite attention : Lignes directrices relatives à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale.

On y remarque que, contrairement à une croyance répandue, le développement durable n'est pas dans le titre. Il est en revanche très présent dans le corps du texte. Le texte de la norme NF ISO 26000 positionne très clairement les concepts de RSE et de DD. À en juger par l'enthousiasme proliférant depuis Son apparition, on y va à reculons, à la recherche d'aides, craignant la lourdeur bureaucratique, le manque de pertinence d'évaluations subies, et cherchant à endiguer ce flux montant<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> BASTIN, ANTOINE, BAZINET, MARC, Op. Cité, P15.

<sup>30</sup> Idem

### 4-2 Les piliers de la RSE

Les organisations et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable.

Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace, voire efficiente. Ceci reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations.

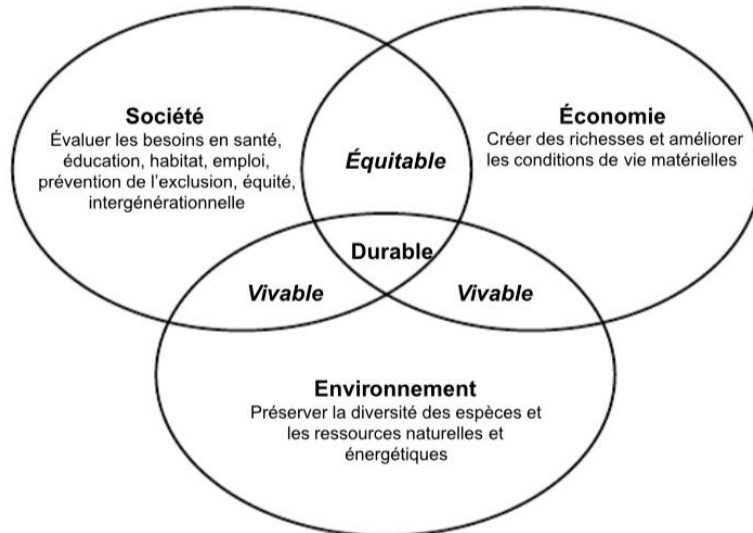
Au final, toutes les activités des organisations dépendent à un moment ou un autre de l'état des écosystèmes de la planète. Les organisations sont soumises au regard de leurs diverses parties prenantes. La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur (entre autres) :

- Ses avantages concurrentiels ;
- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- Et la vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière.

Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients de la communauté au sein de laquelle elle intervient.

La démarche de RSE sous-entend que l'organisation est capable de s'inscrire dans un projet économiquement viable, socialement équitable et respectueux de l'environnement. Nous retrouvons ici les trois piliers du développement durable (figure n°10). Nous verrons un peu plus loin qu'il n'y a pas lieu de confondre les deux concepts, en précisant leurs différences et similitudes.

Figure n°10 : Les piliers du développement durable

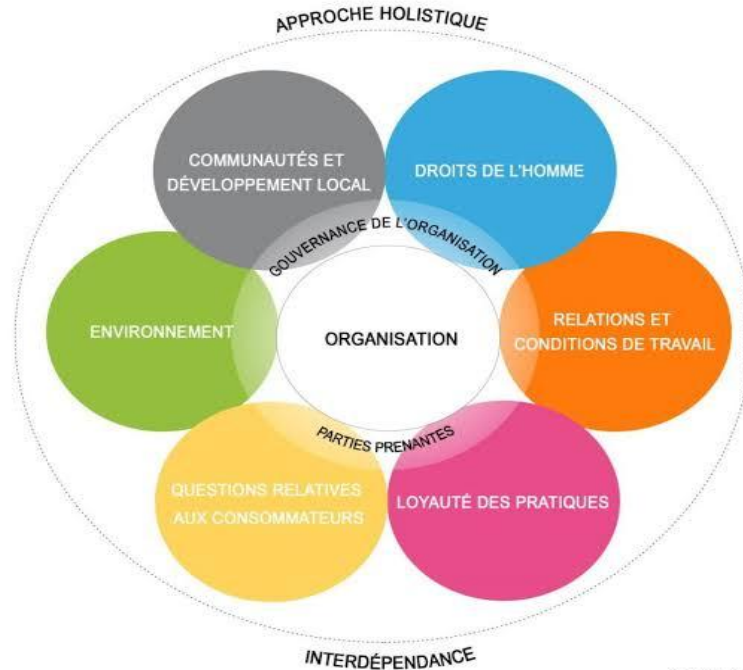


Source : AFNORFDX30-021-mai2003, tiré de l'ouvrage de BASTIN, ANTOINE, BAZINET, MARC, *Excellence managériale et responsabilité sociale*, édition : AFNOR, Paris, année :2012, p.16

Par ailleurs, la norme NF ISO 26000 conseille et aide les dirigeants à choisir leurs valeurs, leurs objectifs et leurs stratégies pour assumer leur responsabilité sociétale.

Pour cela, elle se base sur les sept questions centrales qui visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions (figure n°11).

Figure n°11 : Représentation des sept questions centrales de la RSE



Source : NF ISO 26000 - novembre 2010, tiré de l'ouvrage de BASTIN, ANTOINE, BAZINET, MARC, *Excellence managériale et responsabilité sociale*, édition : AFNOR, Paris, année :2012, p.17

Le dialogue avec les parties prenantes identifiées et hiérarchisées reste une composante essentielle de la responsabilité sociétale. Les questions centrales et les domaines d'action développés dans la norme NF ISO 26000 donnent une vision actuelle des bonnes pratiques. Il ne fait aucun doute que les bonnes pratiques, elles aussi, évolueront à l'avenir et que d'autres domaines d'action pourront être considérés comme des éléments clés de la responsabilité sociétale. C'est l'évolution naturelle de toute société.

### 4-3 Le management par la RSE

La RSE permet de répondre équitablement aux exigences de toutes les parties prenantes<sup>31</sup> (les associations, les actionnaires, les salariés...). C'est une stratégie d'amélioration durable de la compétitivité des entreprises où la volonté de la direction est encore une fois indispensable comme pour toute mise en place de système de management (qualité ou environnement).

Actuellement, seul le pilier économique est pris en compte, mais l'avenir de l'entreprise est de réussir par un management socialement responsable.

Les parties prenantes peuvent affecter ou être affectées par ce que dégage l'image, la stratégie ou les objectifs de l'entreprise. Par exemple un salarié peut avoir honte de son entreprise si elle n'a pas de démarche environnementale (impact négatif).

Le management par la RSE est également un partage de savoir et de connaissance avec des motivations autres que la rentabilité et qui maîtrise en plus l'impact sociétal de l'entreprise. L'enjeu est de faire changer les mentalités de la vision actuelle du management, comme cela a dû être fait à l'époque pour mettre en place un système de management de la qualité ou environnemental dans une entreprise.

La norme NF ISO 26000 présente les lignes directrices énoncées pour la mise en place de la RSE dans tout type d'organisation :

- L'intégration, concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, à travers ses politiques et pratiques, dans la sphère d'influence ;
- L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ;
- Et la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.

La RSE fait donc partie de l'image de l'organisation, de sa légitimité. C'est une affaire de communication interne et externe. La RSE est une préoccupation dans l'entreprise mais ne

---

<sup>31</sup> Responsabilité sociale de l'entreprise, « pour un nouveau contrat social », Jean-Jacques ROSE, Méthodes et Recherches, 2006.

s'exprime qu'au travers des performances économiques, sociales, et environnementales. Et enfin, la RSE est partie intégrante du système de pilotage du contrôle de gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises intègrent la RSE dans leur discours pour montrer la maîtrise de leur impact social et environnemental inhérent à leurs activités. D'après une enquête du cabinet KPMG<sup>32</sup>, en 2008, 80 % des 250 premières entreprises mondiales ont publié un rapport RSE ; en 2005 ils étaient 50 %. Une augmentation de 30 % en trois ans montre que manager la RSE devient de plus en plus important pour les entreprises. Pour montrer leur engagement, ces entreprises rédigent un rapport RSE qui sera bénéfique vis-à-vis des employés, des consommateurs et des investisseurs. En contrepartie, les employés et les consommateurs sont fidèles et loyaux à l'entreprise.

La diffusion du rapport RSE renforce également les liens entre l'entreprise et les investisseurs car le rapport permet d'identifier les entreprises qui affichent les meilleures performances.

Cependant, un rapport RSE n'est pas sans risque pour les entreprises, on peut se retrouver dans une posture de greenwashing<sup>33</sup> et de bluewashing<sup>34</sup>.

#### **4-4 La différence et similitudes entre RSE et développement durable**

L'objectif de la Responsabilité sociétale est de contribuer au Développement durable. En effet, de nombreuses fois nous pourrions confondre ces deux concepts, certes qui poursuivent les mêmes objectifs, mais que l'on se discipline à séparer par des termes différents, des définitions et des textes de références distincts.

Remarquons tout d'abord que le DD ne saurait être assimilé à la RSE, il propose une représentation de l'ensemble de la société, mais pas des entreprises ou des organisations, et encore moins de leur gouvernance.

Bien que l'on utilise souvent les locutions « responsabilité sociétale » et « développement durable » de manière interchangeable et qu'il y ait un rapport étroit entre eux, les deux concepts sont bien sûr différents.

Dans cette deuxième section nous pouvons dire que face aux défis de notre temps, le développement durable permet de revisiter la mondialisation et ses modèles de prospérité. Il

---

<sup>32</sup>KPMG, membre du réseau KPMG international est le premier groupe français de services pluridisciplinaires (audit, expertise comptable, conseil, juridique et fiscal).

<sup>33</sup> Le greenwashing consiste à désinformer les lecteurs en présentant l'entreprise « comme éco responsable des actions qui ne le sont pas ». En prenant comme exemple l'entreprise BP, celle-ci prétend adopter un comportement respectueux de l'environnement alors qu'elle voit son empreinte écologique augmenter chaque année.

<sup>34</sup> Le bluewashing est comme le greenwashing, mais dans le domaine de la responsabilité sociétale. Une entreprise fait du bluewashing si elle enfreint les droits des travailleurs alors qu'elle a adhéré au Pacte mondial des nations unies.

travaille à les rendre économiquement viable, mais aussi socialement équitable et écologiquement tolérable. Une telle lame de fond met bien évidemment les entreprises en première ligne. En effet, le développement durable, en donnant un rôle et une responsabilité prépondérante au secteur privé pour protéger l'avenir de notre planète et de nos sociétés, modifie profondément les règles du jeu sur les marchés.

### Section 3 : Le lien entre la Responsabilité Sociale et la Qualité

Apparues dans les années 1980, les démarches qualité ont accompagné l'évolution de la société et du monde économique. L'ISO 9001 est ainsi l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter son organisation. Il constitue un socle pour s'assurer que les besoins de ses clients (ou usagers) sont bien pris en compte et que l'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne. Faisant appel au bon sens, au pragmatisme et à la simplicité, il a pour principal objectif d'aider les organisations à s'inscrire solidement dans la durée en suivant le principe d'amélioration continue.

Plus récemment, la prise de conscience de la limite de nos modèles de développement actuels, notamment ceux liés à la limitation des ressources disponibles sur notre planète, ont fait évoluer les comportements des clients et des consommateurs. De nouveaux facteurs de perception de la qualité d'une offre (consommation énergétique, impacts environnementaux, conditions et lieu de production des produits et services...) modifient les comportements d'achats. Tout naturellement, de nouveaux outils de management et de gouvernance répondant à ces objectifs ont émergé, comme l'ISO 26000.

#### **1- Qualité et RSE démarches complémentaires et indispensable pour assurer une rentabilité et durabilité de l'entreprise**

La finalité première d'une entreprise réside à court terme à "survivre", c'est-à-dire faire face ses engagements financiers. A moyen et long terme, elle consiste à être rentable, c'est-à-dire dégager du bénéfice.

Ce postulat financier évident et incontestable une fois posé, la manière de l'atteindre reste très complexe. En effet, elle dépend de la combinaison de nombreux facteurs liés à la fois au fonctionnement interne de l'entreprise, à son activité, et au contexte économique, social et sociétal dans lequel elle évolue. Ces facteurs doivent être identifiés, et des indicateurs adaptés, pertinents et contributifs doivent être définis et pilotés afin de permettre la réactivité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de performance. L'entreprise doit donc s'organiser et se

structurer en conséquence, en définissant et déclinant sa stratégie, et en lui donnant du sens pour obtenir la confiance, impliquer et motiver son capital humain, ses clients, ses fournisseurs et créanciers.

Les différentes périodes de crises de la seconde moitié du XXème siècle et du début de notre ère ont renforcé cette nécessité. Les premiers outils de structuration qui ont alors été proposés aux entreprises se sont alors axés sur le client et son indice de satisfaction concernant le produit ou le service proposé ; en effet ces éléments constituent un baromètre clé indiscutable pour assurer la durabilité des entreprises. Ces démarches qualité permettent aux entreprises de mettre en place l'organisation interne et externe adéquate pour répondre à cette finalité.

Depuis une bonne dizaine d'année, les entreprises se trouvent confrontées à de nouvelles préoccupations pas seulement économiques, mais aussi sociales et sociétales très fortes. Elles doivent donc, toujours pour perdurer, les prendre en considération, c'est à dire démontrer leur Responsabilité Sociétale. Cette démonstration nécessite non seulement de prendre en compte le client et la qualité du produit délivré mais aussi l'ensemble des autres parties prenantes (société civile etc.). Ce challenge requiert aussi de développer davantage l'innovation, une des clés de la pérennité et de la durabilité des entreprises.

Cette nouvelle donne n'entre en aucun cas en opposition avec les démarches qualité ni ne vient les supplanter, mais plutôt les compléter pour en ouvrir le champ. En effet, les organisations mises en place pour satisfaire le client dans le cadre des démarches qualité servent de tremplin et de modèle pour prendre en considération et répondre aux attentes d'autres parties prenantes dans le cadre de la RSE.

Ces démarches sont donc complémentaires et essentielles pour les entreprises de demain<sup>35</sup> !

### 1-1 La complémentarité des outils de management

De nos jours, l'entreprise doit apporter de la confiance sur sa performance globale et durable. Pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à sa mission.

Ces démarches ont pour objectif à la fois d'améliorer la performance des organisations mais aussi d'améliorer la maîtrise des risques et donc, au global, de contribuer à la pérennité/durabilité de l'entreprise<sup>36</sup> :

---

<sup>35</sup> Par Dominique MAUFRAND, Présidente du MFQAquitaine et Responsable Management Système du Groupe DELPEYRAT. In <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/qualite-et-rse-demarches-complementaires-et-indispensables-pour>. Consulté le 10/11/2020 à 19h30

<sup>36</sup> ISO 26000 responsabilité sociétale ; Démarches Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens ! JUIN 2015 édition Groupe AFNOR.

- La démarche RSE, par le vaste champ des questions et thèmes qu'elle suggère d'aborder et de maîtriser, constitue le « quoi ».
- La démarche Qualité, par l'organisation interne et la structuration des processus, compose le « comment y arriver ».

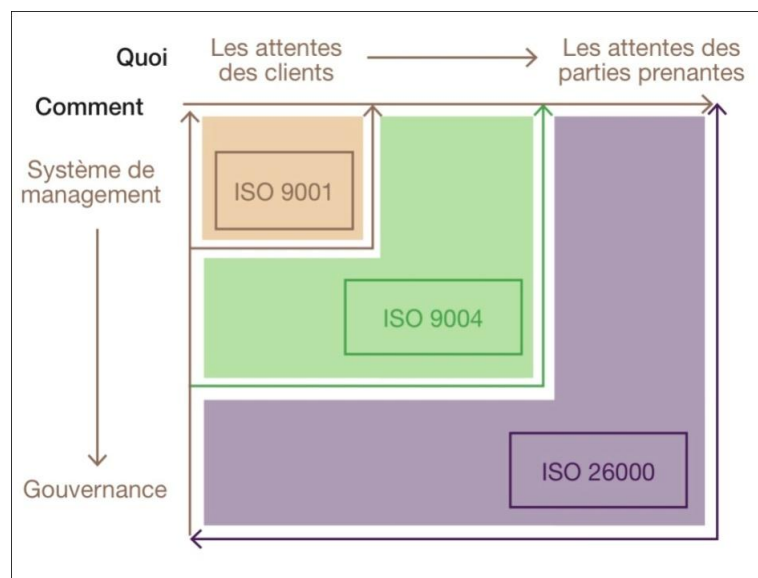
La démarche RSE prend donc appui sur une organisation interne (appelée système de management et générée en général par la démarche qualité) pour fonctionner et exprimer toute sa puissance.

Les outils normatifs tels que ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) ou ISO 50001 (énergie) permettent de construire le socle et les fondamentaux de la performance. Les référentiels de RSE, tel que l'ISO 26000, éclairent l'utilisateur sur les bonnes questions à se poser pour approfondir la démarche en termes de champs et de façon de faire, notamment en matière de gouvernance et d'écoute des parties prenantes.

Ainsi l'entreprise, au fur et à mesure de son évolution passe par ces différentes étapes en améliorant l'identification et la maîtrise de ses enjeux clés à 360° :

- Démarche qualité ;
- Démarche Environnement, sécurité SST, énergie, RH : Elargissement des champs ;
- Et démarche RSE globale : Une prise de recul et un regard prospectif plus loin dans le futur permettant l'évolution/l'adaptation du modèle économique, intégrant toutes les parties prenantes.

**Figure n°12 : Les différentes étapes d'évolution des référentiels**



Source : ISO 26000 responsabilité sociétale ; Démarches Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens ! JUIN 2015 édition Groupe AFNOR. P.3

### 1-2 Une culture de management acquise

Une organisation qui dispose d'un système de management de la Qualité (type ISO 9001) possède une culture et la structure pour faciliter le déploiement d'une démarche intégrant la Responsabilité Sociétale : stratégie, politique, objectifs, plans d'actions, etc.

Ces démarches s'appuient toutes deux sur une dynamique d'amélioration continue basée sur des étapes dont les données d'entrée couvrent des champs plus ou moins vastes, mais qui sont similaires dans leur séquençement.

Les incontournables :

- Analyse des risques/opportunités (ou impacts) ;
- Identification, hiérarchisation et choix des parties prenantes et de leurs attentes ;
- Définition et partage d'une vision, des valeurs, et d'une stratégie ;
- Déclinaison de cette stratégie en politique et objectifs opérationnels ;
- Etablissement et mise en œuvre des plans d'actions d'amélioration
- La mise en place de dispositifs de mesure et de surveillance de la performance, d'indicateurs, et d'évaluation ;
- Et la revue des résultats et amélioration continue des performances sur l'ensemble des champs traités par les démarches.

### 1-3 De l'intérêt du client à la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes

La démarche Qualité sécurise le fonctionnement des processus qui permettent de servir un produit/service conforme au besoin du client et d'assurer la « répétabilité » de cette satisfaction.

La démarche RSE permet d'étendre la préoccupation portée envers les clients aux autres parties prenantes de l'entreprise : les collaborateurs, les actionnaires, la société civile...

Nous pouvons même considérer que la RSE constitue elle-même une vision stratégique et exprime de manière cohérente toutes les valeurs de créativité d'intuition et d'idées innovantes qui caractérisent les dirigeants responsables. Cette stratégie se déploie ensuite naturellement dans les systèmes de management.

### 1-4 Les pratiques évolutives

Un processus établi dans le cadre d'une démarche qualité peut, en complément des données d'entrée « qualité » (clients, réglementation, coûts, délai...), en intégrer de nouvelles. C'est le cas, par exemple, d'un système de management ISO 9001 possède un dispositif d'écoute Client et de remontée de ses réclamations. Il peut être étendu à toutes les parties prenantes pour qu'il serve la démarche RSE.

A l'inverse, une organisation qui n'a pas de système de management identifié et visible lorsqu'elle aborde sa responsabilité sociétale, va se préoccuper de ses impacts et chercher à les limiter. Elle ira naturellement vers des dispositions qui lui permettront de mesurer, prévenir, contrôler, partager, etc. Un système de management par la qualité donc !

### 2- L'évaluation "Qualité" et "RSE"

L'évaluation de la responsabilité sociétale est réalisée à partir de la norme ISO 26 000. Les entreprises répondent à 126 questions classées par thèmes dans 4 domaines : gouvernance, social, environnement, et stratégie, avec 4 niveaux de maturité (sensibilisation, mise en œuvre, reporting, partage). Les dirigeants démontrent leur engagement par leurs actions, qui sont vérifiées et validées par une équipe d'experts agréés<sup>37</sup>.

La qualité est évaluée par deux normes : Total, Quality, créé par des industriels de l'Union européenne, et le système de management ISO 9001. Ce sont des approches managériales avec des processus, axées sur le client et où l'on intègre de plus en plus les attentes des employés et de la collectivité. Les entreprises répondent à des exigences normatives et s'auditent, soit en interne, soit par une tierce partie pour pouvoir être certifiés dans le cadre de l'ISO 9001.

#### 2-1 Les outils d'innovation et de progrès

Qu'il s'agisse de responsabilité sociale ou de qualité, ces deux outils de gestion dont l'efficacité a été démontrée par diverses études internationales, permettent d'organiser et de mesurer les performances de l'entreprise tout en l'incitant à communiquer sur ce qui est fait dans la durée. Le dirigeant dispose d'une photo instantanée de ce qui est fait pour chaque thème traité et peut développer ainsi une perspective pérenne d'amélioration. Parmi les avantages communs de ces approches citons : l'identification des parties prenantes, leadership, l'implication du personnel, et la bonne gouvernance ; la comparaison des résultats de l'organisation à différents niveaux tant opérationnels, que financier ou intégration locale ou externe benchmarking ; le cadre idéal pour la mise en œuvre de méthodes de santé/sécurité au travail, d'optimisation des plans d'urgence ou de continuité.

#### 2-2 Ces démarches sont des cadres méthodologiques

La qualité est une démarche ancienne, reconnue au niveau international et basée sur la satisfaction des clients. C'est une démarche structurée et opérationnelle. La responsabilité

---

<sup>37</sup>Articles postés par Pascale Marchal Griveaud, Manager de transition Direction Générale & Administrateur Indépendant, in. <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/comment-reussir-son-evaluation-qualite-et-rse/> consulté 12/11/2020 à 18h04

sociétale est plus récente et orientée relations avec les institutions, conditions de travail et droits de l'homme. Sa difficulté de mise en œuvre réside surtout dans son approche transversale qui touche tous les services, tant la stratégie du management que la gouvernance de l'entreprise et ses relations avec ses sous-traitants.

### 3- Les fondements et les finalités de la RSE et la qualité

Les fondements du management de la qualité reposent sur huit grands principes<sup>38</sup>

- 3 grands principes de Gouvernance : Leadership, Implication du personnel, Approche factuelle pour décider,
- 2 grands principes tournés sur les Parties Prenantes externes principales de la Qualité : Orientation Client, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs ;
- 2 principes d'Organisation : Approche Processus, Approche Système ;
- Et le principe fondamental d'engagement volontaire d'Amélioration Continue.

Les huit principes de la Qualité et la finalité des démarches Qualité, donnent le constant, qu'une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son organisation, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes. Directement, au service de ses clients, de son développement. Et indirectement, pour préserver le dialogue et l'équilibre entre ses intérêts et les intérêts de toutes ses parties prenantes.

Aujourd'hui, les nombreuses entreprises, qui se sont engagées en Qualité, témoignent de l'effet structurant des démarches. Une fois digéré l'effort initial nécessaire à la mise en place d'un système de management de la qualité, les dirigeants considèrent ISO9001, comme un formidable outil référentiel, pour dynamiser durablement la gouvernance, et pour adapter en permanence son organisation, son management et sa communication. Ce sont exactement les mêmes fondements, qui permettent de construire la Responsabilité Sociétale des organisations !

La RSE va plus loin que la Qualité ou renforce les démarches Qualité, parce qu'elle ouvre les performances et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes, sur de nouveaux domaines ou enjeux. Parmi ces nouveaux enjeux, nous pouvons citer l'intégration territoriale, prise en compte des intérêts, de la santé et de la sécurité des consommateurs ou utilisateurs, Egalité des chances, Travail des personnes handicapées, Parmi ces nouvelles parties prenantes, nous pouvons penser notamment aux générations futures, aux

---

<sup>38</sup>Qualité & RSE contribution {3} Par Corinne STRAUSS, AFQP Bourgogne. In. <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/qualite-et-rse-memes-fondements-memes-finalites>. Consulté 01/12/2020 à 18h09

communautés voisines des activités de l'entreprise, aux institutions et collectivités territoriales...

### 4- Excellence managériales et la responsabilité sociétale

Dans un environnement complexe, ouvert et interdépendant, ne pas perdre le sens de l'essentiel demande à tous de faire des efforts pour retrouver le chemin de l'excellence, et alors gagner durablement dans une compétition où les acteurs de plus en plus nombreux sont de mieux en mieux aguerris. « La réussite ne peut se construire durablement que si les décisions et les actions des responsables sont : claires, lisibles, partagées et acceptées ».

C'est là tout le sens de la responsabilité sociétale qui ne doit pas être une contrainte de plus, mais qui est le vrai fondement de la Qualité, un socle indispensable sans lequel il n'y a pas et il n'y aura pas de gouvernance efficace et performante.

En prenant du recul, les différents aspects du management de la qualité, de l'excellence, et de la responsabilité sociétale forment un ensemble logique, intelligible, et surtout un ensemble cohérent. Cette cohérence globale doit se voir et se vivre au niveau du management des organisations.

Il est plus important de comprendre la logique des parties prenantes de l'organisation, ce qui relève de l'intelligence des situations, que de brandir à grands frais des outils dont la nécessité n'est même pas démontrée.

Quelques outils qui permettent de procéder à l'excellence managériale à travers le biais de la RSE :

- Dire ce que l'on veut faire, le partager avec son personnel et ses partenaires, le faire et s'assurer que les résultats sont au rendez-vous : c'est de l'excellence managériale<sup>39</sup> ;
- Dégager et maintenir des résultats qui satisfont (et au-delà) les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes : c'est le même registre, mais dans une formulation plus récente ;
- Et ne négliger aucune partie prenante et les satisfaire toutes de manière équilibrée, et en fonction de leur positionnement prendre des initiatives volontaires au-delà de ce qui est prescrit à résultats mesurables contradictoirement, exprimant la responsabilité que prend l'organisation envers son entourage social (interne et externe). Cela relève de la responsabilité sociétale.

---

<sup>39</sup> Par Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF ; Qualité & RSE CONTRIBUTION {6} Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous.in <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/excellence-manageriale-et-responsabilite-societale-le-meme-combat> . Consulté le 01/12/2020 à 17h30

Les dix commandements qui permettent aux dirigeants de cheminer vers l'excellence et la responsabilité, sociétal suivants leur seront une aide utile :

- Etre vrai et cohérent tous les jours ;
- Avoir un langage simple : celui de l'entreprise et le vôtre ;
- Mettre en relief le positif et le valoriser ;
- Traiter vos collaborateurs comme ils le méritent, et même bien au-delà ;
- Aligner d'abord l'équipe de direction ;
- Mobiliser l'entreprise étendue : ne pas rester isolés ;
- Faire peu, simple, bien et tous les jours ;
- Toujours viser la cohérence, et commencer par l'opérationnel ;
- Pratiquer l'auto-évaluation régulièrement en restant lucide ;
- Et rechercher la différentiation compétitive.

Le déploiement du systèmes de management de la Qualité et les démarches de Responsabilité Sociétale, par des approches complémentaires, ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations et donc de contribuer à la pérennité et la durabilité de l'entreprise<sup>40</sup>.

Les dernières évolutions de la norme ISO 9001, illustrent cette complémentarité, avec l'approche globale préconisée par la norme de responsabilité sociétale ISO 26000.

---

<sup>40</sup>In <https://www.afnor.org/evenement/de-la-qualite-a-la-rse/> consulté le 01/12/2020 à 9h13.

### Conclusion

La Responsabilité sociétale et environnementale constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour beaucoup d'entreprises. Si au départ le concept de RSE s'est développé sur une prise de conscience de l'impact des consommateurs et des entreprises sur l'environnement et l'écologie, la place du volet social et notamment les conditions de travail jouent un rôle primordial dans la perception de ce qu'est une entreprise « responsable ».

De cela la RSE a rencontré le concept de développement durable né à la fin des années 1980. L'un ne va pas aujourd'hui sans l'autre, mais ils ne doivent pas être confondus. Le développement durable est un problème planétaire, dont les composantes, reprises dans la norme NF ISO 26000, structurent le champ à traiter. La responsabilité sociétale, c'est un engagement volontaire personnalisé de type microéconomique, même pour les plus grandes entreprises.

Pour finir on ne peut pas parler de RSE sans évoquer le SMQ, ces deux approches sont complémentaires. On constate dans les dernières évolutions de la norme ISO 9001, l'illustration de cette complémentarité, avec une approche globale préconisée, enfin ces deux concepts ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations et donc de contribuer à la pérennité et la durabilité de l'entreprise.

**Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité  
basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas  
de la laiterie Pâturages d'Algérie**

## **Introduction**

A travers notre stage de fin d'étude, au sein de l'entreprise d'accueil « PATURAGES D'ALGERIE », nous essayerons d'analyser le système du management de la qualité bâtie sur un volet RSE, ainsi que sa performance sur l'entreprise, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à des questions posées au début de ce travail.

L'objet de ce chapitre est de comprendre le fondement d'un SMQ tout en se référant à la RSE au niveau de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

En premier lieu (section 1), nous aborderons une présentation générale de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

En second lieu (section 2), nous nous intéresserons à la mise en place d'un système de Management de la qualité au niveau de tous les processus de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

Enfin (section 3), nous terminerons avec le fondement du le volet de responsabilité sociale au sein de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie**

Avant d'entamer les deux sections consacrées à la qualité et à la responsabilité sociale de l'entreprise au niveau de l'entreprise « Pâturages d'Algérie », il est nécessaire de présenter notre objet d'étude.

Nous procéderons donc ci-dessous à une présentation d'une part, de l'historique et effectif de PA, ses objectifs et missions, les activités qu'elle entreprend, et pour finir, sa stratégie globale ainsi que ses partenariats et conventions.

#### **1- Historique de Pâturages d'Algérie**

L'entreprise Pâturages d'Algérie fait partie du nouveau paysage économique algérien résultant de l'initiative privée face au secteur d'état qui a longtemps dominé le marché.

Créé en 1998 avec des capitaux familiaux, l'entreprise a porté le nom « la Montagnarde », elle s'est développée d'abord à 1200 m en Kabylie à Ain El Hammam, 40 km au sud de la wilaya de Tizi-Ouzou. Mais en 2002, l'entreprise a été touchée par un incendie, ce qui l'a poussé à déménager et partir s'installer à Tizi-Ouzou (chef-lieu de wilaya) avec une autre appellation de l'entreprise « Pâturages d'Algérie » (voir Annexe 01) ce qui lui a permis de continuer à maintenir sa position face à ses concurrents nationaux.

Le Pâturages d'Algérie ayant confirmé son positionnement dans le marché domestique. Afin de pérenniser sa position dans le domaine des produits laitiers, elle ambitionne de se relancer dans la bataille de l'export, nouveau défi à relever et pas des moindres.

Malgré son peu savoir-faire laitier, l'entreprise a réussi à mettre au point d'excellents fromages comme les camemberts, les bries, les crèmes et les fondues qui commencent à se développer dans la région de Tizi-Ouzou.

L'activité de la société est la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais qui se répartissent en :

- Lait pasteurisé 22.000.000 litres /an;
- Fromage type camemberts et bries 420.000 boites de 250 g /an;
- Et fondu et divers 15.000 kg en pot ou autre /an.

#### **1-1 Statut juridique de PA**

Pâturages d'Algérie est une société par action à responsabilité limitée (SARL). Elle est une forme de société à vocation productive et commerciale avec un capital social de 320.000.000 DA. Elle est instituée par trois associés. Ces dernières ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le premier associé détient une part social de 98% c'est le

## **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

gérant promoteur de la SARL, Mr.OUNNOUGHENE , le deuxième détient une part de 1% et le troisième une part identique de 1%.

### **1-2 L'effectif de PA**

Suite à un dysfonctionnement causé par un énorme incendie survenue le 12 décembre 2019, au seins de l'atelier lait, une quantité importante de matières premières fut brûlé, pâturages d'Algérie a fait face à beaucoup de dégâts matériels, ce qui l'a obligé à diminuer sa production et donc de réduire son effectif, qui est passé de 230 personnes à 138 personnes, plusieurs ateliers ont été à l'arrêt, mais l'entreprise n'a pas cédé à cet incident, les employés n'ont pas été licenciés, mais travaillent à tour de rôle chaque semaine, en attendant que les autres activités reprennent. Voici le tableau qui résume la répartition d'effectif de PA

*Tableau n°05 : La répartition de l'effectif de PA pour l'année 2020*

<b>LE NOMBRE D'EFFECTIF</b>		
<b>Effectif Total</b>	138	
<b>Administration</b>	<b>Direction des Ressources Humaines</b>	15
	<b>Comptabilité et Finance</b>	
	<b>Service QHSE</b>	
<b>MOYENS GÉNÉRAUX</b>	9	
<b>APPROVISIONNEMENT</b>	6	
<b>COMMERICAL</b>	10	
<b>LABORATOIRE</b>	5	
<b>MAINTENANCE</b>	12	
<b>PRODUCTION LAIT</b>	33	
<b>PRODUCTION FONDU</b>	34	
<b>PRODUCTION PATE PRESSEE</b>	14	

*Source : Document interne à Pâturages d'Algérie, pour l'année 2020*

### **2- Les objectifs et missions de PA**

Les objectifs et missions de l'entreprise peuvent être décrits comme suit :

#### **2-1 Les objectifs**

### **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

---

L'objectif principal de PA est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire vendre au maximum de quantités de produits en acquérant d'importantes parts de marché afin de réaliser une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Le deuxième objectif de PA se porte sur l'exportation. En effet, elle a été sélectionnée par ALGEX (agence nationale de promotion des exportations) parmi 44 entreprises nationales publiques et privées à participer aux programmes « OPTIM EXPORT ».

Nous pouvons également citer d'autres objectifs, comme :

- Augmentation durable du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Augmentation de sa part de marché ;
- Rentabiliser toutes les démarches de l'entreprise ;
- Exploiter toutes les opportunités offertes par le marché ;
- Acquérir de nouvelles cibles potentielles ;
- Être leader sur le marché national ;
- Renforcer son image de marque ;
- Produire en quantité plus importante ;
- Faire de son mieux, pour éviter les imperfections des distributeurs ; en formant le personnel ;
- L'amélioration de la qualité des services de l'entreprise et accroître la satisfaction des clients ;
- Assurer un positionnement concurrentiel sur les marchés avec une gamme de produits diversifiés, en améliorant les compétences du personnel ;
- Réussir la mise en place de la méthode HACCP ;
- L'obtention de la certification ISO 9001 version 2015 dont le but est d'avoir une bonne maîtrise de la qualité supérieure de ses produits laitiers et ses dérivés ;
- Et enfin pénétrer le marché international en exportant ses produits.

#### **2-2 Les missions**

PA a pour activité la transformation et la commercialisation du lait et ses dérivés avec une capacité de production évaluée à 200000 litre/ jours.

Elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 750000000 DA par année. A son actif, il y a une équipe dynamique bien expérimentée parmi eux des employés permanents et d'autres

occasionnels. Une grande partie de ce personnel a bénéficié d'une formation spécifique dont le domaine du lait et du fromage<sup>1</sup>.

Sur le plan socio-économique, la filière présente des enjeux notamment en terme de réduction de la facture en moyens de paiement extérieurs, relative à l'importation des matières premières en créant un département de collecte du lait crue de vache pour l'utilisation à grand échelle dans la production et aussi à la satisfaction des besoins des consommateurs, tout en tenant compte du pouvoir d'achat, le prix du lait n'est pas libre, il est fixé par l'Etat.

### **2-3 L'organisation de PA**

La structure organisationnelle de l'entreprise est composée de cinq directions principales dirigées par la direction générale.

#### **2-3-1 Le gérant**

Le gérant est le propriétaire de PA et c'est le principal décideur de toutes les grandes actions qui concernent l'entreprise. Il trace la politique générale de l'entreprise à court, moyenne et long terme.

#### **2-3-2 La Direction Générale (DG)**

Les missions principales de cette direction sont les suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Tracer les objectifs en matière de production et commercialisation, ainsi que la stratégie de l'entreprise ;
- Et traduit les orientations stratégiques retenues par le directeur général en objectifs, opérationnels répartis entre les différentes directions opérationnelles.

#### **2-3-3 La Direction d'Approvisionnement (DA)**

La mission de la DA est d'assurer la continuité de la production en procurant des matières premières nécessaires en quantité et en qualité au moment requis, elle a pour activité les achats et le stockage.

#### **2-3-4 La Direction de Comptabilité et Finance (DCF)**

La DCF porte sur la réalisation des activités financières et comptable de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir un programme détailler pour le déroulement de processus suivant l'objectif tracé

---

<sup>1</sup>Document interne à pâturages d'Algérie.

par le DG ;

- Lancer la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant les principaux intervenants ;
- Recevoir des structures opérationnelle, réalisations mensuelles en quantité et en valeur, et renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;
- Contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
- Etablir tous les états et synthèse périodique (bilan, TCR, grand livre, balance) ;
- Et rendre des situations mensuelles et annuelles au responsable de l'entreprise.

### **2-3-5 La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La DRH est responsable de la disponibilité des moyens humains à toute fonctions de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir les contrats d'embouches dans le respect de la réglementation ; Etablir les PV d'installation ;
- S'assurer de la constitution d'un dossier complet pour chaque agent, avant de procéder au paiement du salaire ;
- Et, de procéder en collaboration avec responsable de structure à l'élaboration de fiche de fonction, pour chaque type de travail.

### **2-3-6 La Direction Commerciale (DC)**

Les missions de la DC sont illustrées comme suit :

- Participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise, à la gestion de la distribution des produits, l'analyse des ventes et au recueil d'informations à partir des suggestions des clients ;
- Et, de procéder au développement, à l'orientation et à l'organisation de la production de tous les produits mis sur le marché.

### **2-3-7 Le Service Marketing (SM)**

Le SM permet à l'entreprise Pâturages d'Algérie de mieux cerner les attentes et les comportements des consommateurs pour établir les meilleures stratégies commerciales.

En effet, le rôle du marketing est avant tout de tisser un lien entre PA et ses clients. Le marketing possède à la fois un rôle d'action et d'analyse et sert à concevoir et offrir des produits ou services satisfaisants aux clients.

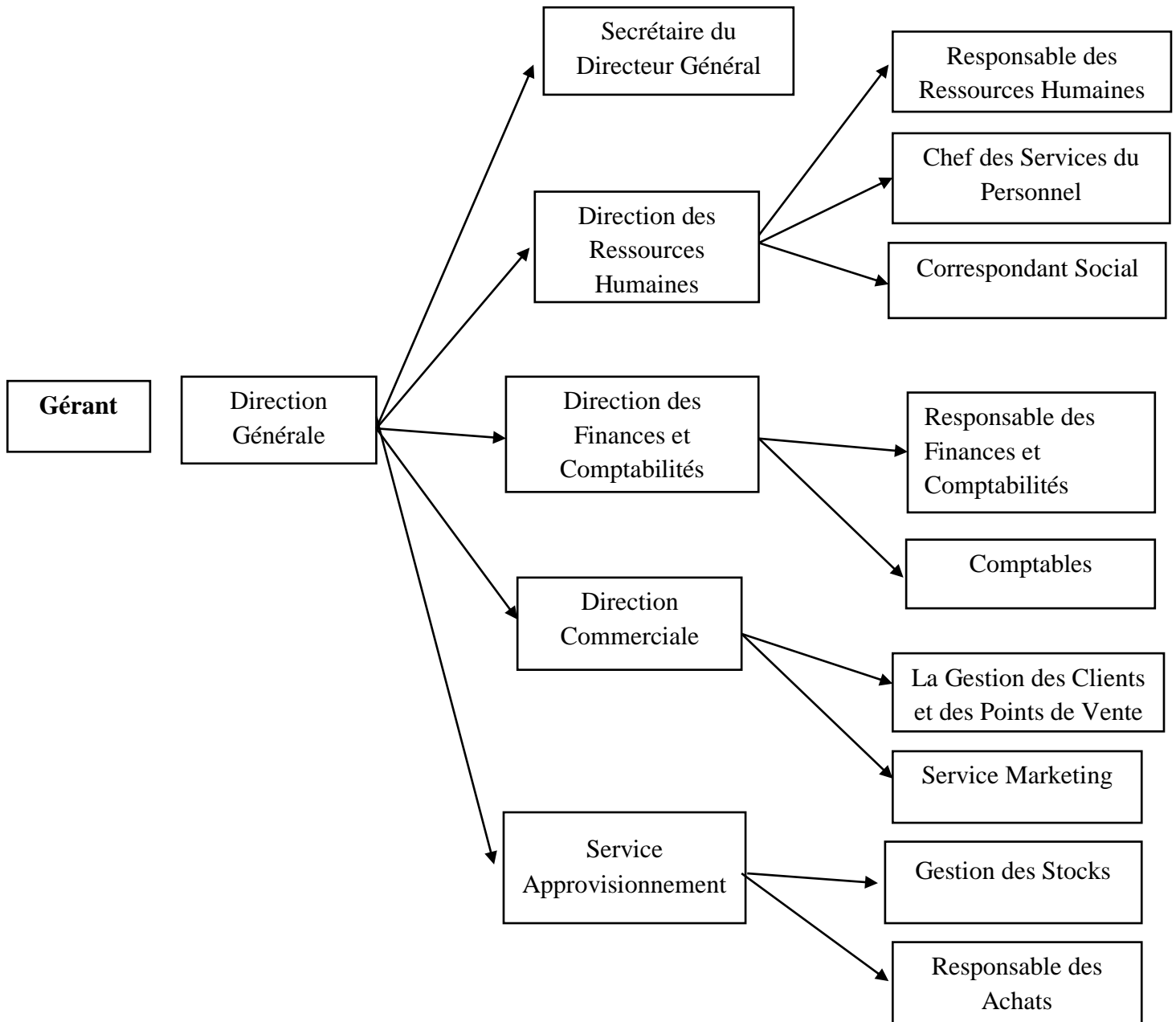
Le service marketing est très récent au niveau de PA, en intégrant les pratiques de ce dernier,

### Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie

l'entreprise vise à créer davantage de la valeur.

L'organigramme ci-dessous nous informe sur la structure de l'entreprise « Pâturages d'Algérie », permettant de se rendre compte de la répartition des tâches entre les services, ainsi que le niveau hiérarchique des différents chefs de services et les liaisons fonctionnelles entre ces derniers.

Figure n°13 : L'organigramme de l'entreprise



Source : La Direction des Ressources Humaines Pâturages d'Algérie, année 2020

### **3- Les activités de Pâturages d'Algérie**

Les activités principales de l'entreprise « Pâturages d'Algérie » sont l'approvisionnement, la production et la commercialisation des produits laitiers et dérivés, ainsi que la recherche et le développement de divers types de fromage. Cette entreprise dispose d'un portefeuille de produits diversifiés.

Parmi les principales activités de l'entreprise « Pâturages d'Algérie », nous pouvons illustrer trois à savoir l'approvisionnement, la fabrication et la commercialisation.

#### **3-1 L'activité d'approvisionnement**

L'entreprise PA s'approvisionne de deux produits qui sont utilisés comme matière première destinées à la fabrication, et qui sont : la poudre de lait et le lait cru de vache.

##### **3-1-1 La poudre de lait**

Le quota de la poudre de lait est fourni par l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL), qui est un organisme pour le compte de l'Etat, sous l'égide du Ministère de l'agriculture qui se charge de la distribution, selon des quotas et des marges fixes aux entreprises laitières (qu'elles soient privées ou publiques), pour la fabrication de lait pasteurisé et conditionné en sachet (LPC)<sup>2</sup>.

Ce quota est destiné uniquement et exclusivement pour la production du lait pasteurisé et conditionné, la laiterie n'a le droit ni de le vendre, ni de le transformer en d'autres produits. Cette poudre est subventionnée par l'Etat, le prix est fixé à 159 DA pour le kilogramme (Kg). Le prix du lait pasteurisé et conditionné est plafonné à 25 DA pour le sachet.

##### **3-1-2 Le lait cru de vache**

Le lait cru de vache est la denrée alimentaire, qui détient une place importante dans la composition des produits laitiers, et ses dérivés de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ». Il est essentiellement destiné à la fabrication du lait de vache pasteurisé et des pâtes molle (camembert), sachant que cette manière est riche en extrait sec dégraissé.

À l'instar du lait cru, émanant des collecteurs locaux. Les collecteurs ou les ramasseurs vont faire la collecte auprès des éleveurs, puis le livrent auprès de la laiterie selon les normes d'hygiène et de sécurité exigées par le législateur de protection du consommateur, en respectant les conditions de la convention qui régissent les relations entre l'entreprise « Pâturages d'Algérie » et le collecteur.

---

<sup>2</sup> Décret exécutif n°01 50 du 12 février 2001 portant sur le prix du lait pasteurisé et conditionné à 25 DA/litre.

La laiterie dispose d'un nombre important d'éleveurs qui s'élève à 265 et 14 collecteurs. Les centres de collecte se présentent au niveau des régions de la wilaya de Tizi-Ouzou et de Boumerdes .

### **3-2 L'activité de production (fabrication)**

Dans un contexte concurrentiel, l'entreprise « Pâturages d'Algérie » est présentée sur le marché avec une gamme de produits large et diversifiée (annexe 02). Elle est présentée sur deux segments à savoir celui du lait et du fromage.

Cette gamme de produits est composée de :

- Lait pasteurisé conditionné 1 litre;
- Lait fermenté (L'ben);
- Lait caillé (Raïb);
- Et une série de fromage

En effet, nous avons trois types de fromages :

- ✓ Les fromages à pâte molle : dans les fromages à pâte molle, nous trouvons :
  - Le Petit Brie ;
  - Le Cerisier ;
  - Le Figuier ;
  - Et le Brie Galette.
- ✓ Les fromages de fonte : dans les fromages de fonte, nous trouvons :
  - Fromage fondu ;
  - Crème de Gouda ;
  - Et crème de Camembert.
- ✓ Les fromages frais : parmi ces fromages frais, nous citons :
  - Tartine aux fines herbes et l'ail ;
  - Tartine à la crème d'olives ;
  - Délice d'Algérie ;
  - Et cheddar.

### **3-3 L'activité de commercialisation (distribution)**

En ce qui concerne la distribution des produits de PA, il y a des détaillants qui assurent la vente de ses produits laitiers et dérivés. Parmi ces détaillants, nous pouvons citer au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou les clients suivants :

- Super marches comme « RAHMA »;

- Les épiceries qui se trouvent à Boukhalfa et à Sud-ouest ;
- Et les grossistes tels que ceux d'Anner Amellal, qui achètent les produits laitiers et dérivés de la SARL « Pâturages d'Algérie » en quantités importantes en vue de leur revente aux détaillants comme les épiceries de boulevard Stiti en petites quantités et à des prix raisonnables afin de les faire commercialiser aux clients finaux.

En dehors de la wilaya, l'entreprise dispose de dépôts pour stocker une quantité importante de produits, elle approvisionne ainsi les grossistes qui à leur tour vendent aux détaillants (supermarchés et épiceries).

En ce qui concerne la distribution du lait, l'état intervient non seulement pour le prix, mais aussi pour le lieu de sa vente, 50% des sachets de lait produits sont distribués à la wilaya de TIZI-OUZOU et 50 % autres sont vendus à la wilaya de BOUIRA, l'entreprise produit le lait sept jours sur sept et sa distribution se fait par des livreurs externes, qui prennent un cota puis le distribue aux détaillants.

### **3-4 Infrastructures et environnement du travail**

#### **3-4-1 Infrastructures**

Les matériels et équipements nécessaires pour obtenir la conformité du produit sont déterminés et fournis par l'entreprise pour chaque besoin exprimé. Ils sont gérés selon la procédure « mise à disposition et suivi du matériel », l'entretien du matériel d'exploitation est balisé par la procédure « maintenance, préventive et curative ».

#### **3-4-2 Environnement du travail**

Les textes réglementaires définissent les conditions d'hygiène et de sécurité dans les postes de travail, il y a lieux, d'améliorer ces conditions et de prendre en charge les préoccupations environnementales des travailleurs suite à des questionnaires.

### **4- Le positionnement de PA sur le marché**

Pâturages d'Algérie est la première laiterie nationale privée, elle détient un savoir-faire qui lui permet de fabriquer elle-même sa matière première pour ses différents fromages, parmi elles, la fabrication de la pâte pressée, le cheddar, le gouda, etc. En plus de proposer des produits de qualité, elle est la première entreprise algérienne à fournir sa propre matière première à d'autres fromageries.

Pâturages d'Algérie possède une capacité de production en grande masse, elle a tous les moyens matériels, financiers et humains et logistiques pour augmenter sa production et exporter. Cependant elle rencontre des barrières au niveau de la douane Algérienne, au court

de ces dernières années. Les produits de Pâturages d'Algérie ont déjà pénétré le marché africain notamment le Sénégal (DAKAR), le Cameroun, le Mali, le Niger, le Madagascar ... Cette dernière a cédé face aux dures lois de l'exportation. L'entreprise souhaiterait exporter davantage, et cette fois-ci vers le continent européen<sup>3</sup>.

PA fait beaucoup de preuve d'innovation, elle est la première entreprise algérienne à produire, des fromages avec d'autres ingrédients tel que le piment, les fruits secs, les fines herbes, le cumin ..., dès que les concurrents font le même produit, l'entreprise passe à autre produit. A titre d'exemple selon le Responsable Commercial, Pâturages d'Algérie était la première entreprise à mettre le camembert en portion sur le marché en 2014<sup>4</sup>.

### **5- La stratégie de Pâturages d'Algérie**

La stratégie globale de Pâturages d'Algérie se résume via la feuille de route suivante :

- Veiller à ce qu'elle fournisse des produits de bonne qualité, et qu'elle réponde aux attentes des clients, et d'innover avec de nouveaux produits, en l'occurrence l'entreprise travaille actuellement sur un nouveau produit de lait concentré en nature, en caramel, au chocolat, et avec plusieurs autres arômes, l'entreprise prend le temps de bien étudier son produit en effectuant des essais, avant de le mettre sur le marché ;
- En se penchant plus vers le volet marketing l'entreprise fait une étude concernant l'amélioration du packaging de ses produits fromagers, pour plus d'attractivités ;
- L'entreprise reprendra prochainement la production et la commercialisation du beurre allégé et de la margarine qui sont actuellement en arrêt ;
- Et en ce qui concerne les retours clients, l'entreprise prend en considération chaque remarque, critique et réclamation par rapport à un produit pour assurer une amélioration continue de sa qualité.

### **6- Les partenariats et conventions de Pâturages d'Algérie**

Les partenaires et les conventions de PA se résument comme suit :

- Les partenaires externes de PA sont dix collecteurs de lait (externes à l'entreprise) qui collaborent à leur tour avec cent cinquante éleveurs de vaches possédant une carte d'éleveur et une identification sanitaire.

En effet, la collecte de lait se fait par des collecteurs qui s'occupent de la collecte des échantillons de lait qui seront soumis à une série de tests dans le laboratoire d'analyse

---

<sup>3</sup>Propos du responsable commercial lors d'un entretien au seins de Pâturages d'Algérie.

<sup>4</sup>Propos du responsable commercial lors d'un entretien au seins de Pâturages d'Algérie

de l'entreprise, et une fois ces tests concluants en termes de qualité, le feu vert est donné pour la collecte définitive du lait auprès des éleveurs.

- Quant aux conventions faites par PA, elles sont présentées comme suit :
  - Une convention avec l'office national interprofessionnel du lait (ONIL) pour la subvention des éleveurs à hauteur de 12 DA le litre et les collecteurs à hauteur de 5 DA le litre ;
  - Une convention avec des distributeurs externes du lait pasteurisé ;
  - L'ONIL qui subventionne aussi la poudre de lait fournit à l'entreprise pour la fabrication du lait ;
  - Une convention avec un opérateur externe 3D qui contribue à la dératisation, désinsectisation et désinfection ;
  - Une convention avec un bureau d'étude et de suivi pour la consultation et l'accompagnement pour la mise en place de la méthode HACCP et la certification ;
  - Une convention avec un autre bureau d'étude pour l'accompagnement de la mise en place des processus du système de management de la qualité d'ISO 9001 :2015 ;
  - Une convention avec la médecine de travail pour les employés, elle effectue au moins une visite chaque six mois ;
  - Une convention avec l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, en ce qui concerne les stagiaires ;
  - Une convention avec l'ANEM pour les recrutements ;
  - Une convention avec les distributeurs de laits et ses produits dérivés ;
  - Une convention avec l'agence emploitic , pour les recrutements ;
  - Et une convention avec une décharge externe des déchets (Quad-fali).

Après avoir présenté l'entreprise Pâturages d'Algérie dans cette première section, nous passons à la deuxième section, qui est accordée spécialement à la mise en place du système de management de la qualité au seins de PA, en s'appuyant sur les normes de qualité suivies, et les démarches qu'elle entreprend dans le but d'une certification ISO 9001 version 2015, ainsi que son engagement en ce qui concerne le management intégré.

**Section 2 : La mise en place du Système de Management de la Qualité dans l'entreprise  
« Pâturages d'Algérie »**

Le système du management de la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, il est devenu aujourd'hui un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée. Dans cette section nous étudierons la mise en place du SMQ au niveau de l'entreprise Pâturages d'Algérie en démontrant son objectif, les normes appliquées, le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la qualité, la gestion des non-conformités ainsi que le management intégré.

**1- L'objectif de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise PA**

Pâturages d'Algérie considère sa clientèle comme étant sa première source de richesse. De se faire, elle doit satisfaire les besoins de cette clientèle en lui offrant de bons produits conformes à leurs attentes et surtout de bonne qualité.

Au cours de ces dernières années l'entreprise a décidé de s'améliorer davantage en mettant en place un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015, PA a engagé un bureau d'étude pour le suivi de la mise en place de cette norme dans tous les processus de l'entreprise. L'entreprise a commencé à adapter son personnel aux règlements d'ISO 9001 :2015 et souhaite être certifiée prochainement.

Même si PA propose déjà des produits de qualité, la certification couronnera sa performance à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de la stratégie globale de l'entreprise.

L'effort de pâturage d'Algérie se poursuit par la mise en place de la méthode de travail HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Cela se traduit par un système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise ; cet outil devient obligatoire pour les entreprises agro-alimentaires, elle leur permettra de garantir la sécurité et l'hygiène au sein de leurs établissements, cette démarche est assistée par un bureau d'étude agréé et spécialisé dans l'accompagnement, pour prochainement être certifié comme étant une entreprise HACCP.

**1-1 Les normes appliquées aux seins de PATURAGES D'ALGERIE**

L'entreprise repose sur six (6) normes d'ISO parmi elles : l'ISO 10018 :2012 ; ISO 9004 : 2018 ; ISO 19011 : 2018 ; ISO 22000 : 2018 ; ISO 9000 : 2015 et ISO 9001 : 2015

**1-1-1 L'ISO 10018 version 2012**

Cette norme fournit des recommandations destinées à améliorer l'implication et la

compétence du personnel et à l'engager dans le système de management de la qualité de l'organisation ;

Cette norme est basée sur une partie prenante interne qui est très importante, en se basant sur un volet sociale, l'implication du personnel permet d'améliorer la qualité de vie au travail, la productivité, la qualité du travail, la rétention des talents et l'image de marque de l'employeur ; afin d'assurer une implication de ses parties intéressées, l'entreprise se doit d'adopter le management participatif.

#### **1-1-2 L'ISO 9004 version 2018**

Elle fournit des lignes directrices permettant d'améliorer l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables. Ces lignes directrices sont cohérentes avec les principes de management de la qualité énoncés dans l'ISO 9000 :2015. Elle fournit également un outil d'auto-évaluation permettant de déterminer le niveau d'adoption par l'organisme des concepts énoncés dans le présent document.

En se référant à la RSE, cette norme souligne l'intérêt de prendre en compte toutes les parties intéressées pertinente pour viser une performance globale.

#### **1-1-3 L'ISO 19011 version 2018**

Cette norme fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit. Ces activités concernent le(s) responsable(s) du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

Ce programme d'audit permet au dirigeant de PA d'avoir une vision globale par rapport aux différents départements de l'entreprise. Il est considéré comme un outil performant d'aide à la décision dans la mesure où il étudie tous les types de risques, cette norme vise des parties intéressées internes comme le propriétaire et les actionnaires mais aussi les employés car elle assure une motivation du personnel.

#### **1-1-4 L'ISO 22000 version 2018**

L'ISO 22000 est la seule norme volontaire internationale sur le management de la sécurité des alimentaires, Elle permet de démontrer une aptitude à identifier et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, mais aussi à fournir en permanence des produits finis et sûrs.

## **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

---

Cette norme est mise dans le but d'assurer une protection de l'hygiène alimentaire du consommateur, et sur le plan RSE elle vise toutes les parties prenantes de la chaîne alimentaire, qui sont les clients, les fournisseurs, etc ; cette norme favorise une communication efficace avec eux en identifiant les dangers potentiels et en définissant les mesures à mettre en œuvre pour les maîtriser lorsqu'ils surviennent.

### **1 1-5 L'ISO 9000 version 2015**

Cette norme établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

En associant cette norme à la RSE, l'ISO 9000 a pour but de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise, et contribue à la performance de cette dernière.

### **1-1-6 L'ISO 9001 version 2015**

Cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme: doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Par ailleurs, cette norme possède une complémentarité avec la norme de la RSE qui est l'ISO 26000, on peut dire que l'ISO 9001 souligne en effet, la notion des parties prenantes, présente dans les fondements de ISO 26000.

Chaque norme donne de l'importance à une partie prenante de l'entreprise tel que : les salariés, les clients, les fournisseurs, ... ; qu'elle ait une influence directe ou indirecte sur les activités de l'entreprise. Cette partie prenante évoqué dans la RSE participe au développement de l'entreprise, et contribue aussi au développement durable.

En plus des normes, l'entreprise est soumise à des lois algériennes à respecter, ces lois sont obligatoires et touchent tous les processus de l'entreprise, PA suit des décrets exclusifs qui concerne les critères par exemple le guide de protection du consommateur, les taxes et codes fiscaux<sup>5</sup>, etc.

### **1-2 La certification**

---

<sup>5</sup> In <https://www.commerce.gov.dz/questions-frequentes/collection/activites-commerciales> Consulté le 02/12/2020 à 16h53

La certification peut constituer un important outil stratégique pour PA, même si elle n'est pas encore certifiée, mais en voie de certification de la norme ISO 9001 :2015, elle a commencé à intégrer les méthodes de management de la qualité pour mener à bien la production de ses différents produits.

L'entreprise « Pâturages d'Algérie » est en convention avec un organisme externe spécialisé dans le domaine de l'accompagnement des entreprises afin de mettre en place le processus du management de la qualité au sein de tout son établissement.

L'obtention de la certification renforcera l'image de l'entreprise au marché national, et ouvrira des portes pour l'international et assurera la confiance des clients et partenaires.

## **2- La politique qualité de Pâturages d'Algérie**

La création de produits de « qualité » en toute « sécurité » et en préservant « l'environnement » constitue une valeur fondamentale pour l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

Dans ce cas, l'entreprise s'engage à :

- Satisfaire les exigences légales et réglementaires ainsi que les exigences des clients et des parties intéressées en matière de qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement ;
- Améliorer en permanence l'efficacité des systèmes de management de la qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement et des performances ;
- Prévenir la pollution;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Accroître la confiance des clients ;
- Garantir la conformité des produits ;
- Et améliorer les conditions de travail.

Cette politique est communiquée à toute personne de l'entreprise, mise à la disposition des parties intéressées et sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle :

- Est adaptée à la finalité de l'entreprise ;
- Est communiquée et comprise au sein de l'organisme PA ;
- Comprend les directives et engagement pertinents avec le niveau d'amélioration possible de l'efficacité ;
- Et fournit un cadre adéquat pour établir et revoir les objectifs du système de management intégré.

La mise en œuvre de la politique qualité ne peut réussir qu'avec la volonté de chaque individu de l'entreprise et cette dernière ne peut atteindre ses objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs.

### **2-1 Le manuel qualité de Pâturages d'Algérie**

Pâturages d'Algérie possède un document qualité qu'elle met à la disposition de ses employés et ses clients. Le Manuel QHSE est approuvé par la Direction en ce qui concerne son contenu et vérifié par le Responsable Système QHSE en ce qui concerne le respect des règles de maîtrise documentaire.

Ce présent manuel renvoie à des définitions issues de la norme ISO 9001 version 2015 qui sont adaptés et applicables dans la politique de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

### **2-2 Le contrôle de qualité au sein de Pâturages d'Algérie**

Le contrôle qualité est effectué par l'entreprise avec un autocontrôle de son propre laboratoire (Annexe 04)

Le contrôle de qualité est effectué de l'amont (le processus d'approvisionnement) jusqu'à l'aval (le processus de distribution), donc de la matière première jusqu'au produit fini.

Pour valider la conformité du produit, des tests scientifiques sont impérativement effectués en comparant les résultats microbiologiques des analyses du laboratoire aux exigences réglementaires des normes de qualité et d'hygiène alimentaire.

Des échantillons sont prélevés et étudiés après chaque production, c'est ainsi que Pâturages d'Algérie veille à fournir des produits de qualité.

### **2-3 Le laboratoire de Pâturages d'Algérie**

C'est dans le laboratoire que sont effectués les analyses internes d'autocontrôle des produits finis, des produits semi-finis et des matières premières, chaque produit est accompagnée de sa fiche technique.

Les mesures présent par rapport :

- Au personnel du laboratoire : il se compose des gens expérimentés qui ont travaillé longtemps dans le domaine, parmi eux un responsable laboratoire diplômé dans le domaine biologique avec une expérience de plus de 10 ans, accompagné de quatre autres employés du laboratoire, qui sont diplômés aussi dans la spécialité de biologie, et ayant bénéficié d'une formation de base spécialisée dans le domaine du lait et ses dérivés.
- L'hygiène et sécurité du laboratoire : les employés du laboratoire au sein de PA sont

soumis à un règlement strict concernant l'hygiène, et ont certains prérequis à respecter, des restrictions concernant les comportements sont pris en considération comme :

- L'interdiction d'accès à toute personne étrangère ;
  - L'interdiction de manger ou fumer à l'intérieur du laboratoire ;
  - L'interdiction d'éternuer à l'intérieur du laboratoire ;
  - L'interdiction de porter des bijoux ;
  - Le lavage des mains est obligatoire après chaque opération ;
  - Les équipements EPI sont obligatoires ;
  - Les lunettes et gants de sécurité sont obligatoires
  - Et etc.
- L'hygiène du côté du matériel du laboratoire :
- Le nettoyage régulier des frigorifiques et du matériel ;
  - Les portes sont étanches dans une phase dangereuse ;
  - Système d'extraction doit être efficace ;
  - Les Sols et murs sont conçus spécialement pour qu'ils soient facilement lavable ;
  - La mise en place d'un bon système de drainage afin d'éviter les contaminations ;
  - Et etc...

### **3- Engagement de Pâturages d'Algérie**

L'ambition de PA est de renforcer son positionnement et devenir leader dans le marché national des produits laitiers et ses dérivés, elle souhaite également de poursuivre son développement au plan international dans un esprit de partenariat y compris le marché européen, d'où sa motivation à être certifié.

Dans le cadre de la réalisation du plan stratégique de l'entreprise, le Directeur Général s'est engagé à allouer toutes les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en place des systèmes de management de la qualité, d'hygiène de la santé sécurité et de l'environnement, en commençant par le recrutement d'un responsable QHSE qualifié, pour la mise en place des référentiels de la norme internationale ISO 9001 version 2015, ISO 22000 version 2018 et la méthode du HACCP.

L'entreprise s'engage à obtenir une certification de l'ISO 9001 : 2015 dans le but de :

- Réduire ses coûts, grâce à des systèmes et processus mieux conçus ;
- Accroître la satisfaction des clients, grâce à une amélioration de la sécurité, de la qualité et des processus ;
- Accéder à de nouveaux marchés, en garantissant la compatibilité des produits et services ;
- Et de réduire leur impact sur l'environnement.

### **3-1 Le management participatif au niveau de Pâturages d'Algérie**

L'entreprise souhaite mettre en place le management participatif qui est l'un des sept principes de la norme ISO 9001 :2015 (l'implication du personnel).

En prônant la communication et le respect, le management participatif permettra à l'entreprise Pâturages d'Algérie, de créer une ambiance de travail beaucoup plus agréable et détendue. Les tensions hiérarchiques seront moins prégnantes et les salariés, même en bas de l'échelle, se sentiraient valorisés, car eux aussi auront un rôle à jouer dans l'entreprise.

PA n'a pas encore atteint cet objectif, mais a une volonté de l'administrer, ainsi elle souhaiterait améliorer la qualité de vie au travail de ses employés, et faire bénéficier les collaborateurs d'une plus grande autonomie, contrairement au management hiérarchique qui domine son entreprise aujourd'hui, d'ailleurs cette dernière subit une forte augmentation du taux de renouvellement du personnel (staff turnover).

### **3-2 Le style de gestion adopté par le dirigeant**

Pâturages d'Algérie adopte un management hiérarchique, le management est représenté par le dirigeant qui élabore une répartition hiérarchique du travail, où chaque responsable encadre ses éléments (employés). Ce type de management est dédié à la culture de la réunion, d'ailleurs l'entreprise en fait chaque début ou fin de semaine, en plus des réunions d'exception (par exemple, l'arrivée d'un organisme de contrôle externe, le renouvellement d'un agrément, un accident de travail, la mise en place d'une norme, etc).

Ce type d'organisation est appelé le management vertical, la hiérarchisation est standard et c'est l'organisation de base de la gestion de l'entreprise.

### **3-3 Les perspectives liées à la croissance de l'entreprise**

L'entreprise a mis plusieurs ateliers en travaux afin de reprendre certaines activités et aussi mettre de nouveaux produits sur le marché.

Elle envisage aussi de gagner de nouveaux clients potentiels et de satisfaire leurs attentes, elle souhaite agrandir sa chaîne de distribution à l'échelle nationale et internationale.

### **3-4 La planification du SMQ à Pâturages d'Algérie**

Le programme du système de management de la qualité apparait dans :

- La revue de direction;
- Le plan d'amélioration qualité ;
- Le programme d'audit ;
- Le plan de formation ;
- Le programme de production ;
- Le programme commercial.

### **4- La gestion des Non-conformités**

Pour Pâturages d'Algérie la gestion des non-conformités représente un enjeu important pour maîtriser et attester la qualité de ses produits.

Pour optimiser la qualité des produits, il est indispensable de pouvoir détecter rapidement les non-conformités et mettre en place les actions correctives et préventives nécessaires pour leur traitement.

En effet, tout écart au niveau de la conception ou de la réalisation, par rapport aux prescriptions contractuelles de la commande clients (goût, qualité, grammes ...) ou aux prescriptions définies par l'entreprise (procédures, normes, fiches techniques, plans de fabrication ...) doit être géré le plus rapidement et efficacement possible.

Les non-conformités peuvent être détectées en interne, au cours de la conception, de la préparation, de la fabrication et du montage, des opérations de contrôle, quelle que soit la nature de ces contrôles ; Ou en externe, lors des réceptions effectuées par les clients, avant, au cours ou après sa consommation du produit.

Les produits non-conforme sont traités en menant des actions correctives qui permettent de rectifier la non-conformité détectée, par exemple quand le produit ne correspond pas aux normes, on peut effectivement effectuer une rectification; dans le cas où la non-conformité est non rectifiable, en cas de problème plus grave comme par exemple la présence d'une bactérie contaminante et qui peut nuire à la santé du consommateur, dans ce cas-là le produit ne peut pas être modifié, et il est destiné à la destruction.

Dans le cas où le produit a été distribué l'entreprise mènera des actions permettant d'empêcher sa consommation et les récupérera afin de les détruire.

Généralement l'entreprise veille toujours à ce que les produits soient conformes aux exigences bien avant leur commercialisation.

#### **4-1 Actions correctives**

Une procédure documentée définit les modalités pour mener des actions afin d'éliminer les causes de non-conformités et éviter qu'elles ne se reproduisent. Elle s'appuie sur les procédures d'analyses des données pour établir la hiérarchisation des problèmes et s'assurer que les actions correctives de PA seraient les plus adaptées aux effets des non-conformités rencontrées. Cette procédure définit les exigences pour :

- Procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client) ;
- Déterminer les causes de non-conformités ;
- Évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non conformités ne se reproduisant pas ;
- Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires, enregistrer les résultats des actions mis en œuvre ;
- Et procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

#### **4-2 Action préventives**

Une procédure documentée définit les méthodes à utiliser pour déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformité potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. De même, elle définit les méthodes permettant de s'assurer que les actions préventives mises en œuvre soient celles les plus adaptées aux effets des problèmes potentiels. Cette procédure définit les exigences pour :

- Déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes ;
- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités ;
- Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre ;
- Et procéder à la revue des actions préventives mise en œuvre.

#### **5- Le management intégré**

Le gérant donne une grande importance à la qualité au niveau de l'entreprise, non seulement à la qualité du produit mais aussi veille à ce que l'entreprise soit performante.

En matière de qualité et d'hygiène, l'industrie laitière est confrontée à plusieurs enjeux d'hygiène et sécurité au travail, environnementaux et de sécurité sanitaire des aliments, qui d'ailleurs ne sont pas indépendants l'un de l'autre. La laiterie et fromagerie sont fabriquées dans des ateliers complexes dont l'installation et la maintenance sont à assurer avec soin

### **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

---

(chaudières et groupes frigorifiques, tours aéro-réfrigérantes, ventilation, réseau électrique et de rejet des eaux usées) pour diminuer les risques.

Les risques majeurs encourus par les travailleurs de l'entreprise sont :

- Les chutes sur sol glissant ;
- Les nuisances des ambiances sonores et thermiques ;
- Les chocs électriques ;
- Les troubles musculo-squelettiques ;
- Les irritations cutanées des manipulations de produits chimiques de nettoyage et désinfection ;
- Et les allergies respiratoires.

Par des mesures de prévention appropriées, avec le préalable de l'évaluation des risques, PA veille à réduire toutes ces nuisances et diminuer fortement les risques professionnels dans les ateliers en mettant :

- De l'organisation et aménagement de l'environnement du travail (aides mécaniques à la manipulation, postes de travail et machines ergonomiques, revêtements de sol antidérapants...) ;
- Des mesures de prévention collective (ventilation, insonorisation...),
- Des ports d'équipements de protection individuelle appropriés (masques, chaussures, vêtements et gants de sécurité) ;
- Le respect des mesures d'hygiène collective et individuelle ;
- Et l'éducation sanitaire et formation des employés.

Ces mesures permettent aussi de participer au respect des exigences croissantes en termes de sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement.

L'industrie au niveau de PA, conditionne et transforme le lait en produits laitiers frais, fromages, beurre, poudres de lait. Préserver la salubrité des aliments, suppose d'utiliser des techniques de chauffage, de conservation, de préparation des aliments saines, de nettoyage et de désinfection des ustensiles, des plans de travail et machines appropriées..., tout en assurant une protection collective et individuelle au personnel, confronté à des risques liés au processus de fabrication et aux lieux de travail.

L'entreprise veille de son mieux pour assurer une sécurité et pour lutter contre les maladies professionnelles et par conséquent préserver la santé du travailleur en mettant en place des mesures d'hygiène adéquates.

Pour ce qui est de la protection de l'environnement, il est désormais au cœur des préoccupations du dirigeant de PA, l'entreprise a pris conscience du rôle qu'il joue sur l'image de cette dernière, et cherchant à l'améliorer en s'intéressant de près aux économies d'énergie et même au développement durable.

L'entreprise Pâturages d'Algérie a mis en place des stations à épurations d'eau pour traiter les eaux usées, elle a également diminué la consommation d'électricité et la consommation d'eau, afin de ne pas épuiser les ressources naturelles, elle procède aussi au recyclage des déchets afin de diminuer la pollution.

L'environnement est un vecteur de communication et une bonne façon d'attirer de nouveaux clients, d'après Pâturages d'Algérie, une entreprise tournée vers l'environnement est considérée comme innovante et cela lui permet de se démarquer de la concurrence.

Cette section, nous donne un aperçu sur le système de management de la qualité pratiqué par Pâturages d'Algérie, en se basant sur certaines normes d'ISO, dans le but d'une amélioration continue de ses processus, et surtout satisfaire ses clients en apportant des produits laitiers de qualité, l'entreprise PA ne s'arrêtera pas là, puisqu'elle s'oriente vers une culture RSE, en essayant de satisfaire toutes ses parties prenantes, nous approfondirons ce concept dans la troisième et dernière section.

### **Section 3 : Le fondement de la RSE au sein de Pâturages d'Algérie**

Dans cette dernière section nous mettrons en évidence le rôle de la responsabilité sociale dans entreprise.

Le fait que Pâturages d'Algérie investit dans le secteur de l'agro-alimentaire et particulièrement dans la production du lait est déjà en soit une responsabilité sociale, puisqu'elle produit une denrée alimentaire de première nécessité pour les besoins de toute une population.

Dans un premier temps nous ferons une analyse des démarches de Pâturages d'Algérie en termes d'économie de ressources énergétiques particulièrement durant les trois dernières années, nous évoquerons par la suite la politique QHSE et la valorisation des déchets, pour finir, les principes de la RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de PA ainsi que les activités caritatives.

#### **1- Les charges d'eau, d'électricité, et de gaz au niveau de Pâturages d'Algérie**

L'évolution des charges d'eau, l'électricité et gaz sur trois années (2018,2019 et 2020)

### Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie

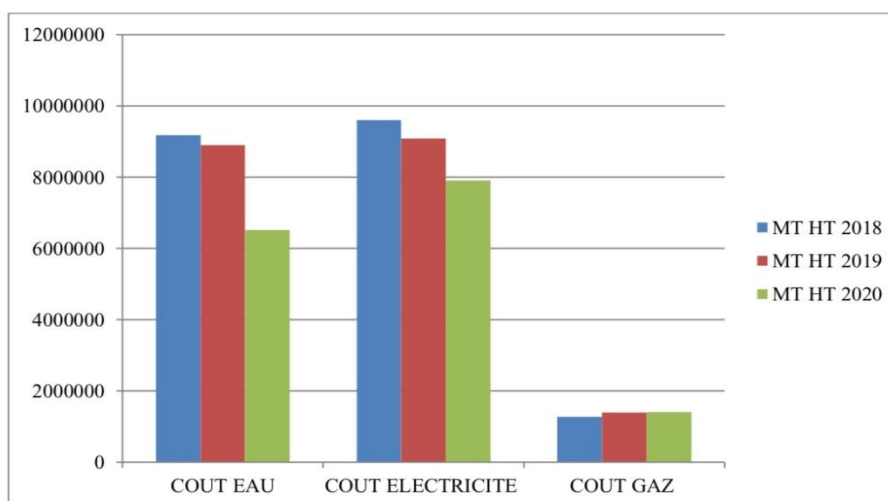
au niveau de l'entreprise sont comme suit :

**Tableau n°06 : L'évolution des charges d'eau, électricité et gaz par année en DA**

Année	Montant HT 2018	Montant HT 2019	Montant HT 2020
<b>Coûts de l'eau (HT)</b>	9 184 346,48	8 900 944,26	6 523 666,90
<b>Coûts d'électricité (HT)</b>	9 606 369,05	9 082 604,63	7 903 502,41
<b>Coûts du gaz (HT)</b>	1 277 533,35	1 388 299,38	1 408 706,29

*Source : réalisé à partir des données du service de comptabilité.*

**Figure n°14 : L'évolution des coûts des charges d'eau, électricité et gaz par année en DA**



*Source : réalisé à partir des données du service de comptabilité.*

En ce qui concerne les factures relatives à la consommation de l'eau, de l'électricité, nous constatons une diminution sur les trois années, en ce qui concerne le Gaz par contre, on remarque une légère augmentation pour chaque année. Pour les coûts de l'eau on constate une diminution entre l'année 2018 et 2019, et une différence de 283 402,22 DA ; pour l'année 2020 les coûts ont diminué encore plus soit une différence de 2 377 277,36 ; soit un gain total de 2 660 679,58DA de 2018 à 2020.

En ce qui concerne l'électricité nous enregistrons une baisse de 523 764,42DA de 2018 à 2019, et une baisse plus importante de 1 179 102,22DA en 2020, soit un bonus de 1 702 866,64 en deux ans. Quant aux coûts du gaz, nous constatons une augmentation de la consommation de 110 766,03 de l'année 2018 à 2019, et une augmentation moins importante en 2020 de 20 406,91 DA soit une augmentation totale de la facture de gaz de l'ordre de 131 172,94 DA de l'année 2018 à 2020.

Ces analyses révèlent que l'entreprise Pâturages d'Algérie déploie des efforts pour réduire au maximum ses consommations en eau, en électricité qui se répercutent positivement non seulement sur ses finances mais aussi et surtout sur l'environnement, mais a plus du mal à gérer ses consommations en gaz même si elles ne sont pas importantes mais l'entreprise doit faire l'effort de les baisser.

On peut affirmer que l'entreprise respecte la réglementation en vigueur et toutes les consignes des plus hautes instances en matière du respect de l'environnement et de la réduction de la consommation des ressources naturelles et énergétiques, ceci ne peut avoir qu'un impact positif sur son image et sa performance économique.

## **2- La politique Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement**

La politique QHSE de PA n'est pas seulement destinée pour améliorer la qualité des produits et services, mais elle vise aussi la satisfaction des clients, de diminuer le nombre d'accidents de travail mais aussi, pour préserver l'environnement naturel. En effet, l'engagement écologique n'est pas qu'un engagement envers la société, mais il peut aussi être bénéfique pour l'entreprise (diminution des factures énergétiques, amélioration de la santé des employés et de l'image de marque de l'entreprise). En effet, une bonne politique QHSE peut être un excellent départ d'une démarche RSE.

Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement<sup>6</sup> est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés à la qualité, aux risques professionnels et à l'environnement au sein des organisations, afin de conduire à un système de management intégré.

Compte tenu des liens entre les différents domaines, le QHSE peut intervenir dans le management de la qualité, le management de la sécurité ou le management environnemental de son entreprise. À ce titre, le responsable QHSE est chargé de veiller à la sécurité du personnel, à sa formation en matière de prévention, au respect des normes, et à la fiabilité des installations dans l'entreprise.

### **2-1 Hygiène au niveau de Pâturages d'Algérie**

La norme internationale de management de l'environnement exige de l'entreprise la réduction de son impact sur l'environnement (interne ou externe), de ce fait, Pâturages d'Algérie se préoccupe de l'hygiène et lui accorde une très grande importance afin de protéger la santé des employés et des citoyens.

---

<sup>6</sup>Aussi appelé, Hygiène (santé), Sécurité, Sûreté, Environnement (HSSE) ou bien, Qualité, Sécurité et Environnement ( QSE) ou Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE)

### Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie

---

L'entreprise Pâturages d'Algérie applique « la loi n°88-07 du 26 janvier 1988 relatives à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ».

Afin d'éviter tout risque de contamination, l'entreprise n'utilise pas moins de dix produits de désinfection et de nettoyage des circuits de productions dont deux produits phares (acide silicique au premier rinçage, ensuite le deuxième rinçage se fait avec de la soude caustique), le matériel de production est fait en inox et il est lavé après chaque production.

L'hygiène ne s'applique pas uniquement sur le matériel de production mais tout ce qui entoure l'atelier y compris les employés.

Pâturages d'Algérie travaille avec la norme d'ISO 22000 et applique des programmes pré-requis<sup>7</sup> (PRP) pour la sécurité des aliments regroupent un ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir, tout au long de la chaîne alimentaire, un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine. Il s'agit donc d'un outil permettant de garantir la sécurité alimentaire en préventif. En effet, nous pouvons citer des exemples de règles liées au PRP suivie par Pâturages d'Algérie :

- La formation du personnel de production aux règles fondamentales d'hygiène (avoir une bonne hygiène de vie, porter des équipements spécialisés pour les ateliers de production, l'employé ne doit pas quitter son lieu de travail ou se déplacer vers un autre atelier afin d'éviter une contamination croisée, etc.) ;
- Le programme de nettoyage des équipements et infrastructures (le nettoyage de l'atelier doit se faire au moins 2 à 3 fois par semaine, le nettoyage de l'équipement doit se faire après chaque production, etc.) ;
- Le programme de lutte contre les nuisibles (l'entreprise est en convention avec un opérateur 3 D qui travaille dans la désinfection, dératisation et désinsectisation) ;
- Le programme de maintenance préventive des bâtiments et des équipements ;
- Et le programme de maîtrise de la sécurité alimentaire lors des interventions de maintenance curatives en production.

L'hygiène est un point essentiel qu'on peut lier à la RSE, Pâturages d'Algérie respecte les lois et se manifeste par une volonté et une liberté de s'impliquer dans de bonnes pratiques

---

<sup>7</sup>Pogramme Prérequis (PRP) : un ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine.

en matière d'hygiène, et selon elle, jamais les questions d'hygiène n'ont fait l'objet d'autant d'attention, c'est pour cela que l'entreprise est en train de mettre en place le système HACCP.

### **2-1-1 La mise en place de la méthode HACCP**

Le HACCP est aujourd'hui synonyme de sécurité sanitaire des aliments, il est utilisé à l'échelle mondiale. Il permet en effet une approche systématique et préventive de la maîtrise des dangers biologiques, chimiques et physiques en prônant la prévention.

Une documentation et une tenue de registres sont essentielles dans l'étude de la validité du plan HACCP et la conformité du système effectivement mis en place au plan HACCP.

Le registre montre l'historique du procédé, la surveillance, les déviations et les actions correctives (incluant le rejet du produit) qui ont eu lieu au CCP pris en considération. Il se présente sous forme de registre écrit et informatisé.

L'importance de ce registre pour la traçabilité du système HACCP n'est jamais suffisamment soulignée. Il est impératif pour l'entreprise de tenir des registres complets, actualisés, correctement remplis et précis. Quatre types de registres sont tenus dans le cadre d'un programme HACCP. Il s'agit, de la documentation de base qui a servi à élaborer le plan HACCP, des registres engendrés par la mise en œuvre du système HACCP, de la documentation relative aux méthodes et aux procédures utilisées et des registres relatant les programmes de formation des employés.

### **2-1-2 Les objectifs de la méthode HACCP**

Les objectifs de cette méthode reposent sur 7 principes qui sont :

- De garantir la qualité de l'aliment commercialisé ou servi ;
- D'assurer la sécurité du consommateur et que le produit ne représente aucun danger à moyen, court et long terme ;
- D'avoir une connaissance des risques documentée en permanence afin de les maîtriser grâce à des procédures et mesures préventives ;
- De respecter la réglementation en vigueur ;
- Et surtout d'éviter les toxi-infections alimentaires, c'est-à-dire les pathologies liées à la consommation d'aliments contaminés par des germes nocifs.

### **2-1-3 Les moyens mis en œuvre par pâturage d'Algérie**

La méthode HACCP s'applique à chaque étape de fabrication, de préparation ou de transformation des aliments, depuis l'emploi des matières premières jusqu'à la commercialisa-

tion du produit fini, notamment via :

- La maîtrise des achats et le choix des fournisseurs ;
- Le contrôle et l'organisation de la réception des matières premières et denrées alimentaires ;
- La gestion du stockage (températures de conservation, etc) ;
- Le principe de la marche en avant dans l'espace (des tâches les plus sales vers les plus propres) et dans le temps (deux opérations effectuées l'une après l'autre pour éviter les contaminations croisées) ;
- La formation du personnel;
- L'instauration de plans de nettoyage et de désinfection ;
- Et la conservation d'une trace.

Pâturage d'Algérie considère le HACCP comme étant un outil indispensable dans le secteur alimentaire. Il lui permettra notamment de valoriser son établissement, de proposer des produits de qualité à ses clients. Même si l'HACCP n'est pas une norme certifiée, elle sert de référence à la définition de la norme ISO 22000. Elle se retrouve donc intégrée à la réglementation européenne par la directive 93/43/CE relative à l'hygiène des denrées alimentaires. Sachant que l'entreprise souhaite exporter ses produits à l'autre continent, elle s'engage à allouer tous les moyens nécessaires pour réussir cette démarche.

## **2-2 La sécurité des travailleurs**

Afin de protéger ses employés des risques et des dangers causés par les outils, les équipements, et les produits utilisés dans le processus de production, Pâturages d'Algérie a mis à la disposition du personnel les moyens d'intervention, ceci en conformité avec les lois et les textes en vigueur :

- Décret exécutif n°01-342 du 28 Octobre 2001 : prescription particulière et de sécurité des travailleurs contre les risques électriques au sein des organismes employeurs ;
- Décret exécutif n°09-335 du 20 Octobre 2009 : Fixant les modalités et mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants industriels.
- L'entreprise gère la médecine du travail selon la norme ISO 9001 : 2015 et se réfère à la réglementation : Décret exécutif n° 93-120 du 15 Mai 1993 relatif à l'organisation de la médecine du travail. Décret exécutif n° 96-98 du 06 Mars 1996 déterminant la liste et le contenu des livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs.

### **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

---

- Décret exécutif n°91-05 du 19 janvier 1991 relatif aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail.  
Dans ce décret, sont précisées : en application de l'article 4 de la loi, les mesures d'hygiène des locaux et leurs dépendances :
  - Propreté et prophylaxie ;
  - Aération et assainissement des locaux ;
  - Ambiances et éléments de confort ;
  - Et installations sanitaires .
- Décret exécutif n°02-247 du 3 chaouel 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels.
- Décret exécutif n°01-11 du 28 octobre 2001 fixant la composition, les attributions et le fonctionnement de la commission nationale d'homologation des normes d'efficacité des produits, dispositifs ou appareils de protection.

Les règles générales régissant la médecine du travail qui vise la protection de la santé physique et mentale du travailleur sur le lieu de travail.

La médecine du travail a pour but, entre autres :

- De prévenir et protéger les travailleurs des risques pouvant engendrer des accidents du travail ou des maladies professionnelles et de tout dommage causé à leur santé ;
- Et d'identifier et de surveiller tous les facteurs qui, sur les lieux de travail, peuvent affecter la santé des travailleurs.

Pâturages d'Algérie est d'ailleurs en convention avec un médecin qui est prononcé par le ministre chargé de la santé, elle est en convention aussi avec un secteur sanitaire de Tizi Ouzou.

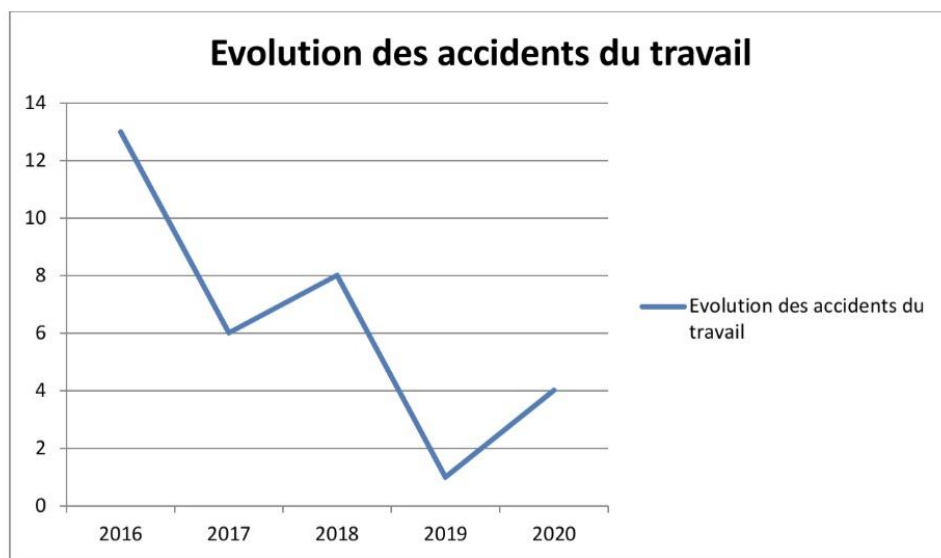
Enfin nous pouvons dire que la prévention des risques professionnels est, avant tout, une affaire interne de l'entreprise. Il lui appartient personnellement d'offrir à ses travailleurs un milieu de travail sûr et salubre en conformité avec les normes légales et réglementaires en vigueur.

L'entreprise favorise l'instauration d'un dialogue social permanent entre les partenaires sociaux dans le cadre des mécanismes existant en la matière, qui impliquent des responsabilités diverses aussi bien sur le plan interne (Commission paritaire d'hygiène et de sécurité, Service d'hygiène et de sécurité, Structure de médecine du travail) que sur le plan externe (notamment l'inspection du travail et les organismes de prévention).

Selon le Directeur Général, si par malheur un accident surgit, une déclaration d'accident de travail est adressée à la caisse (Annexe 06), ainsi une assurance de prévention est fournie avec une attestation de travail et de salaire, une autre attestation est délivrée il s'agit d'un certificat médical initial (Annexe 07), ou de prolongation attestant l'incapacité de l'employé à poursuivre son activité.

Malgré toutes les préoccupations prises par Pâturages d'Algérie, les accidents de travail ne diminuent pas pour autant. Le graphe suivant nous montre l'évaluation de ces accidents de travail sur cinq (5) années au niveau de PA.

**Figure n°15 : Evolution des accidents de travail sur cinq années au niveau de PA**



Source : réalisé à partir des données de la direction des ressources humaines, PA.

Dans cette figure ci-dessus, nous remarquons une forte baisse des accidents de travail, au bout de la deuxième (2017) et la quatrième (2019) année, cela dû aux préventions et formations qui se déroulent avant l'intégration du salarié à son poste, on remarque une légère hausse des accidents de travail durant l'année 2018 et 2020, malgré les efforts fournis par l'entreprise, mais le nombre d'accidents n'a pas augmenté d'un chiffre important<sup>8</sup>.

Les accidents sont dû à une conjonction complexe de nombreux facteurs matériels ou/et humains, il est important d'associer les personnes aux démarches de développement des outils de diagnostic et de suivi des conditions de travail afin de pouvoir formaliser des procédures de préventions et de gestion des risques. De ce fait, de nombreuses actions sont pris en compte par PA avant, pendant et après l'accident.

---

<sup>8</sup>Selon le Directeur des Ressources Humaines, les quatre accidents qui sont survenu durant la dernière année 2020, ils ne sont pas d'une ampleur grave.

### **2-3 Le facteur environnemental selon Pâturages d'Algérie**

Au cours de ces dernières années, le facteur environnemental prend de plus en plus de place au sein de l'entreprise Pâturages d'Algérie<sup>9</sup> ; des lois et des décrets concernant l'environnement sont apparus face aux changements qui s'accélèrent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroît, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir le chemin du développement durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur assurer un avantage concurrentiel notamment en leur facilitant l'obtention de contrats ou en leur assurant de meilleures parts de marché.

L'Etat joue un grand rôle pour la protection de l'environnement, chaque six mois PA est soumise à un agrément sanitaire ; puis avant les 30 jours de l'expiration du précédent agrément, l'entreprise doit débiter ses démarches pour un renouvellement auprès de la Direction de l'Environnement (DE), PA est exposée à un contrôle de l'usine complète, et fournit tous les avancements sanitaires pris par rapport à l'environnement. Si toutes les mesures sont prises correctement, alors l'agrément sera renouvelé, dans le cas contraire, la DE accordera à l'entreprise des réserves et au cours de quelques semaines, les contrôleurs reviendront pour vérifier si le problème a été réglé et si ce n'est pas le cas, l'entreprise risquerait alors une mise en demeure.

Le contexte de la gestion de l'environnement représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour PA, qui cherche à prendre en compte les impacts environnementaux de ses stratégies économiques. Selon cette dernière l'environnement apparaît comme une préoccupation collective qui doit être intégrée aux activités productives.

### **3- La gestion et valorisation des déchets**

En matière d'engagement envers l'environnement l'entreprise a mis dernièrement des dispositifs pour valoriser ses déchets, PA procède à un tri, les déchets sont concernés (solides, liquides ou gazeux, toxiques, dangereux, etc.), chacun possédant sa filière et une destination spécifique par exemple le plastique est destiné à être revendu à des entreprises spécialisées dans le recyclage, Les déchets non dangereux sont gérés sous la responsabilité des autorités locales, et sont exportées à la zone Oued-Fali, et seront destinés à être enterrés. L'entreprise dispose d'un budget spécialisé dans la gestion des déchets.

---

<sup>9</sup>Propos du Responsable QHSE durant l'entretien au niveau de Pâturages d'Algérie

#### **4- Les principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise**

Les politiques RSE suivies par Pâturages d'Algérie dans la gestion des ressources humaines se présentent comme suit :

##### **4-1 Le recrutement du personnel**

Les ressources humaines sont l'atout maître de toute l'entreprise mais il s'avère parfois difficile de déterminer l'impact qu'ont les nouvelles recrues sur la performance de l'entreprise, d'où la publication de nouvelles lignes directrices internationales qui fournissent aux recruteurs un indicateur visant à mesurer la qualité de leur travail.

PA doit son existence à son personnel, on ajoute même qu'il est à la base de l'organisation en question. Par conséquent, le recrutement a toujours été une stratégie bien étudiée, c'est un investissement à long terme qui consiste à acquérir des connaissances pour pouvoir le réaliser, le tout dans le but d'augmenter et d'accompagner le développement de l'entreprise.

En tant que recruteur, l'entreprise se manifeste par sa volonté et son engagement responsable et ce par l'utilisation de ses différents modes de recrutement :

- Le contrat d'insertion professionnelle (CIP), qui concerne les salariés de l'enseignement supérieur, d'une durée d'un an, renouvelable sur trois ans ;
- Le contrat d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), qui concerne les diplômés de l'enseignement supérieur, une démarche entamée en 2008, une collaboration entre Pâturages d'Algérie et l'ANEM est envisagée, dans le but de lutter contre le chômage ;
- Le contrat d'intégration des diplômés (CID), ce contrat concerne les diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs, pour une durée d'un an renouvelable en trois ans ;
- Le contrat d'emploi assisté (CTA), un contrat pour les diplômés de l'enseignement supérieur ;
- Le contrat de formation et d'intégration (CFI), contrat de prise en charge des non-diplômés et suivi des formations, d'une durée d'un an sans possibilité de renouvellement ;
- Le contrat à durée déterminée (CDD), après deux ans, il évolue en CDI, cela permet à l'employé de rejoindre officiellement l'organisation ;
- Le CDI, c'est la performance des salariés qui le détermine ;
- La société applique la loi relative au recrutement des personnes handicapées, ayant

dans ses rangs un salarié handicapé.

Afin d'encourager les entreprises l'Etat procède aux actions suivantes :

- Le remboursement s'effectue sur le CID à hauteur de 12000 DA par mois ;
- Le remboursement s'effectue sur le CIP à hauteur de 8000 DA par mois ;
- Et le remboursement s'effectue sur le CFI à hauteur de 6000 DA par mois.

La responsabilité sociale au niveau de Pâturages d'Algérie est relative à la flexibilité de l'emploi.

#### **4-2 Le licenciement du personnel**

Le licenciement est une rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, au niveau de PA, un salarié ne peut être licencié de manière arbitraire et sans raison valable et sérieuse, c'est la raison pour laquelle le licenciement est strictement encadré, l'entreprise y procède dans les cas suivants :

##### **4-2-1 Le licenciement pour faute**

Le licenciement pour faute est la conséquence d'un comportement grave qui nuit à la vie de l'entreprise, à travers le licenciement pour faute, l'employeur sanctionne ainsi un acte qui a porté un préjudice grave à l'entreprise. Ce licenciement repose en principe sur des éléments objectifs. Il existe différents types de fautes : la faute simple, des absences répétées par exemple. La faute grave implique le fait que le salarié a violé les obligations de son contrat de travail (refus d'exécuter une mission, injures envers l'employeur, l'indiscipline ou abandon de poste, etc). La faute lourde ou de 3<sup>ème</sup> degré dans le cas où le salarié a commis volontairement une faute pour nuire à son employeur, faire sortir des secrets de l'entreprise ou bien procéder à de la fraude par exemple.

##### **4-2-2 Le licenciement sans faute**

C'est le fait que le salarié est inapte à son travail du point de vue de l'employeur ce qui justifie les motifs invoqués comme une absence de résultats ou une insuffisance professionnelle (incompétence). Il peut s'agir aussi d'un licenciement pour inaptitude, licenciement pour maladie (quand un salarié est inapte à exercer son emploi) ou le licenciement pour accident du travail.

Généralement les cas de licenciement au sein de PA sont ceux liés à l'atteinte de l'image de l'entreprise.

#### **4-3 La rémunération**

En compensation du travail physique ou moral attribué par le salarié, l'employeur s'engage à verser une indemnité aux salariés. Cette relation de travail est essentielle et contribue à la performance de l'entreprise en motivant les employés. Cela se traduit par une productivité accrue.

La rémunération au niveau de l'entreprise PA sont versées au salarié mensuellement et sans discrimination de fonction. Chaque poste a un nom, l'échelle salariale change par rapport au salaire de base, qui reste toujours le même. La rémunération se compose des salaires spécifiques, des primes et indemnités pour chaque poste. Une fiche technique avec les tâches à effectuer est créée pour chaque employé.

Outre la rémunération fixe mensuelle (salaire de base), les salariés des PA bénéficient d'avantages complémentaires de rémunération variable :

- La prime de rendement individuel : elle concerne l'ensemble des salariés, repose sur deux critères : l'assiduité et la qualité du travail. Elle est calculée à partir du salaire de base (20%) ;
- La prime de rendement collectif : elle est calculée sur le taux de production (100% de production envisagée), elle peut atteindre 20% du salaire de base ;
- Et la prime de responsabilité fixe pour les chefs d'équipes.

#### **4-4 La formation au sein de PA**

L'entreprise PA dispose d'un budget relatif à la formation, chaque année l'entreprise dépense un budget de 1 % de la masse salariale du nombre d'employés par année, pour assurer une formation à ses employés. Sans compter les formations mis en œuvre lors du recrutement, surtout en ce qui concerne les postes de responsabilité, une formation pour la maîtrise des différents logiciels informatiques est nécessaire selon PA.

L'entreprise a intégré la politique de formation suite à la mise en place du système d'ISO 9001 version 2015 qui exigeait la formation des employés qui représente une composante importante dans la gestion des ressources humaines.

D'un point de vue RSE, on peut dire que l'entreprise a pris conscience de l'importance du facteur formation pour développer les compétences de ses employés afin de répondre aux exigences économiques, sociales et environnementales.

#### **4-5 Absentéisme au niveau de Pâturages d'Algérie**

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises, de tous secteurs économiques confondus. Il représente un fléau pour l'entreprise PA car l'absence d'un salarié

### Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie

perturbe le fonctionnement de cette dernière et engendre un coût de remplacement élevé. Il faut donc s'intéresser aux causes de l'absentéisme et déterminer les mesures à prendre pour l'éviter.

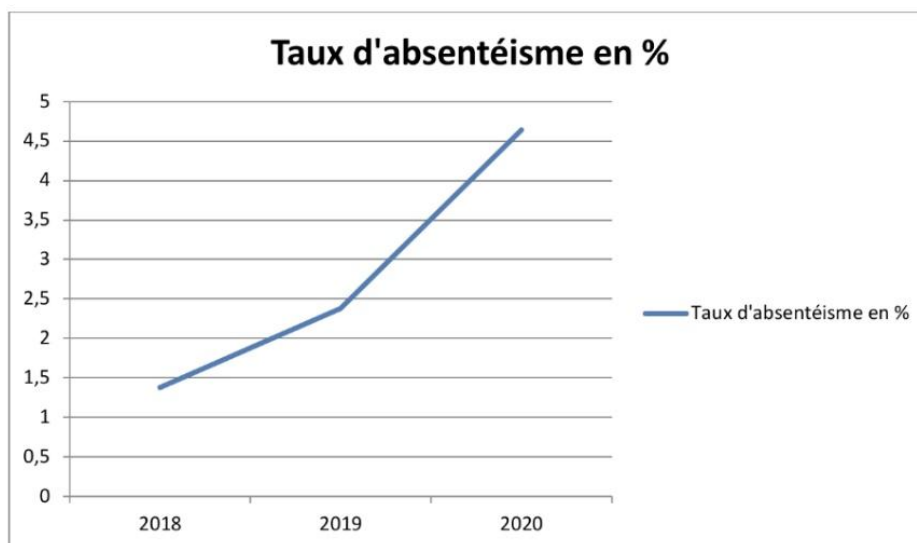
*Tableau n°07 : Evolution du taux d'absentéisme au niveau de Pâturages d'Algérie sur trois (3) années*

Année	2018	2019	2020
Taux d'absentéisme en %	1,38	2,38	4,64

*Source : réalisée à partir des données de la direction de la ressource humaine*

Dans le graphique suivant, nous pouvons analyser la différence du taux d'absentéisme pendant 3 ans au sein de toute l'entreprise.

*Figure n°16 : Evolution du taux d'absentéisme au niveau de Pâturages d'Algérie sur trois (3) années*



*Source : réalisée à partir des données de la direction de la ressource humaine*

On note dans le graphique ci-dessus que le taux d'absentéisme était en baisse en 2018 par rapport à l'année d'après (2019), ou l'on remarque une légère augmentation de 1%, ensuite en 2020, le taux d'absentéisme croît de 2,26%.

L'absence continue d'accroître, malgré les efforts déployés par Pâturages d'Algérie sur les conditions de travail. Pour lutter contre ce phénomène, il est important pour l'entreprise de revoir sa politique RH, ainsi que de mettre en place des pratiques pour améliorer la qualité de vie au travail.

La ressource humaine est une partie prenante très imposante au niveau de l'entreprise, la performance de PA dépend pertinemment de la satisfaction des salariés, elle est donc appelée à faire un effort de motivation, qui lui permettra d'adopter plus rapidement une culture RSE.

### **5- Les activités caritatives**

PA offre des dons à longueur d'année aux associations à caractère humanitaire comme EL FAJR, LE CŒUR SUR LA MAIN, IZRI, LUEUR (association des aveugles), Association des handicapés, les maisons de retraite, les centres de refuge des orphelins, les secteurs sanitaires... Ainsi qu'à toutes celles qui se présentent.

L'entreprise offre également ses produits pour les restaurants du cœur pendant le mois sacré.

En ce qui concerne les associations culturelles, PA offre ses produits pour le buffet quand il y'a des cérémonies.

Pâturages d'Algérie s'implique dans le domaine sociétal de la RSE, en s'engageant auprès des ONG pour les interventions caritatives et humanitaires.

Pour résumer, la RSE constitue de nos jours un enjeu pertinent qui permet aux entreprises de prendre de l'avance dans un environnement de plus en plus concurrentiel ; pour le cas de Pâturages d'Algérie, nous constatons une évolution de ce concept, des engagements ont été pris en ce qui concerne le volet social mais également environnemental comparé aux années précédentes.

Malgré tous ces changements, il reste encore beaucoup de chemin à faire pour l'entreprise ; en ce qui concerne tous les collaborateurs de l'entreprise, une formation au cœur de la politique RSE doit être faite pour sensibiliser ces derniers aux enjeux liés à la transition écologique et sociale.

## **Conclusion**

En conclusion, nous pouvons dire que Pâturages d'Algérie est une entreprise économiquement rentable, soucieuse de la qualité qu'elle offre à ses clients et des attentes de ses autres parties prenantes, et la performance constitue l'un de ses principaux objectifs.

Pâturages d'Algérie est en concurrence avec d'autres entreprises sur les marchés nationaux et même régionaux, à savoir TIFRA LAIT, TASSILI LAIT, etc. Afin de ne pas perdre sa part de marché et de faire face à une concurrence qui n'attend qu'un signe de faiblesse, Pâturages d'Algérie s'engage à améliorer constamment la qualité de ses produits et répondre à la demande de ses clients en quantité et en qualité, afin de fidéliser sa clientèle.

Dans ce dernier chapitre, nous avons interprété les résultats d'enquêtes sur place. Cela nous a permis d'identifier les pratiques du système de management de la qualité fondées sur la RSE au sein de l'entreprise.

Pâturages d'Algérie s'intéresse à la politique de protection du personnel, garantissant de bonnes conditions de travail, une formation continue, la santé et la sécurité. Ainsi, l'entreprise contribue à la responsabilité sociale des entreprises, notamment sur le plan social, en prenant l'initiative d'intégrer les normes telles que, ISO 22 000 pour la sécurité de l'hygiène du consommateur et ISO 9001 pour l'amélioration continue de son processus, l'ISO 10018 pour améliorer l'implication et la compétence du personnel ; ISO 9004 pour d'améliorer l'aptitude de l'organisme à obtenir des performances durables ; ISO 19011 pour l'aptitude de mettre en place un système d'audit du management qualité.

Afin de pouvoir garantir sa survie dans un environnement hostile, PA doit prendre conscience de la nécessité de combler ses lacunes et revoir son management ; nous avons fait une analyse des faiblesses pour faire ressortir les risques liés à ses déficiences et proposer des recommandations, pour atteindre ses objectifs.

En conclusion, les évaluations des procédures en terme de qualité et RSE « Pâturages d'Algérie » qui ont été faites précédemment, ont révélé des faiblesses dues essentiellement à :

- L'absence d'un Responsable Qualité ;
- L'absence des systèmes de gestion et de suivi des données ;
- La non prise en considération du calcul des coûts de la non-qualité ;
- La difficulté pour les stagiaires d'accéder aux informations ;
- Absence d'un site internet Pâturages d'Algérie. Et de ce fait, l'entreprise doit revoir son marketing digital ;

### **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité basé sur La Responsabilité Sociale des Entreprises : cas de la laiterie Pâturages d'Algérie**

---

- Le manque de formation en ce qui concerne, l'apprentissage des pratiques qualités et RSE pour tous les employés de PA ;
- Absence d'un management participatif, l'un des piliers du SMQ ;
- Une très forte centralisation du pouvoir décisionnel ;
- Et le manque d'engagement en ce qui concerne la RSE.

## Conclusion Générale

Nous avons remarqué que la démarche qualité trouve initialement sa source dans une décision stratégique, qui a pour but de gagner sur le marché en étant offrant des produits de meilleur qualité par rapport au concurrent, et sur le plan interne en mettant en place une nouvelle organisation pour des besoins de performance et de lutte contre les dysfonctionnements et les pertes de toutes natures (coûts engendrés). C'est une stratégie gagnante car c'est le client qui assure la survie de l'entreprise. Cela permet de consolider davantage la relation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

Il est à rappeler, que la préoccupation de la qualité trouve fondamentalement son origine et sa finalité dans la vente. Donc, elle intervient en appui de la stratégie commerciale. Conçue ainsi, la démarche qualité apporte alors des progrès importants :

- Elle permet de corriger les multiples dysfonctionnements qui font toujours perdre en parts de marché (directement et /ou indirectement) ;
- Elle permet ainsi d'agir sur les comportements organisationnels et ce, par le fait que le système de Management de la Qualité s'applique d'une façon transversale avec les autres centres opérationnels des entreprises ;
- Elle apporte une organisation méthodique et structurée ;
- Elle permet d'améliorer l'image de l'entreprise ;
- Et etc.

Tout au long de ce travail de mémoire, nous avons essayé de mettre en évidence l'importance à impliquer le personnel dans toute démarche qualité. En effet, son succès et sa pérennisation seront fortement corrélés à la participation de la RH ce mode de management, mais aussi, d'expliquer l'importance de la RSE. Pratiquer cette dernière, c'est d'agir de manière responsable, consciente de ses impacts et de son environnement, entendu au sens large. Du fait de leur rôle central de la société, les entreprises constituent un incontournable vecteur du changement. L'entrepreneur doit y trouver un intérêt stratégique qui lui permettra non seulement d'améliorer l'image de l'entreprise, mais aussi prévenir les risques.

En effet, la RSE permet de concilier les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Nous pouvons dire que la RSE renforce la stratégie qualité, parce qu'elle vise la performance et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes.

De ce fait, la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face aux contraintes de l'environnement interne et externe. De Là, nous considérons qu'une entreprise performante et responsable au même temps est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance (décisions partenariales), son management et ses relations avec toutes les parties prenantes (un management équilibré).

En effet, mettre en place une démarche de management de la qualité en l'associant à la RSE permet un triptyque de satisfaction<sup>1</sup> (clients/salariés/entreprises), ces deux approches sont étroitement liées, et agissent avec les mêmes acteurs, tant en interne qu'en externe.

La mise en place d'un système de management intégré de type QSE couplé à une démarche RSE peut permettre aux entreprises d'accroître leurs performances. Ces deux méthodes sont complémentaires et contribuent à la durabilité et à la pérennité de l'entreprise.

Notre enquête auprès de l'entreprise Pâturages d'Algérie, s'est déroulée au niveau de la Direction Qualité, elle nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre cursus universitaire et de pouvoir cerner les démarches qualité et RSE sur le terrain. Nous avons essayé tenté d'apporter les réponses à nos questions relatives aux SMQ et RSE dans le management d'une entreprise privée.

Notre travail a réussi à mettre en lumière les résultats de notre recherche, et à déduire les principaux objectifs de Pâturages d'Algérie qui sont :

- D'accroître son profit à travers l'augmentation de sa production ;
- De garder un équilibre social voire même environnemental ;
- D'être certifié selon la norme ISO 9001 :2015 pour espérer pénétrer le marché international ;
- De veiller à la satisfaire les clients ;
- Et de renvoyer une bonne image de l'entreprise tout en moyennant les normes qualité et environnement.

Comme suggestions, Pâturages d'Algérie est censée :

- Revoir sa stratégie qualité, en recrutant un Directeur Qualité ayant les compétences de gérer la mise en place du SQM ;
- Faire des formations spécialisées dans le domaine de la qualité pour son personnel, afin d'atteindre plus rapidement son objectif de certification ;
- Intégrer les normes RSE davantage non par obligation vis-à-vis de la réglementation mais par sa propre volonté afin d'être plus attractive en communiquant le volet de RSE à tout son personnel, augmenter son degré d'engagement ;

---

<sup>1</sup> Combiner les démarches qualité et Responsabilité sociétale permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer deux qualités essentielles pour sa pérennité : son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions de son écosystème. C'est tout l'enjeu pour les organisations et entreprises...

- Revoir ses démarches en marketing digital, ayant remarqué la non présence d'un site internet, PA ne fait pas d'effort pour faire connaître sa marque, en ce qui concerne ses produits.
- Calculer ses coûts de non qualité, afin de déduire les gains et les pertes engendrés par PA, et d'atteindre une performance ;
- D'adopter une politique des stagiaires, ayant remarqué la difficulté à avoir des informations dû à un flou total de la part des responsables, nous recommandons au Directeur Général d'évoquer la gestion des stagiaires dans ses réunions ;
- La mise en place d'un management participatif peut également apporter un plus pour l'entreprise ;
- Afin d'attirer les candidats compétents et les intégrer à l'organisation et surtout les motivés à rester, PA doit revoir sa politique de recrutement et de rémunération.
- Pâturages d'Algérie possède plusieurs ateliers qu'elle souhaiterait exploiter qui peuvent faire l'objet de nouveaux postes de travail, afin de recruter plus d'employés et même participer à l'absorption du chômage. Enfin intégrer plus de personnes socialement exclues et créer des postes aménagés pour accueillir toutes catégories d'employés.

# Bibliographie

## Ouvrages

1. BAROUCH G. et PONSIGNON. F., « An epistemological/ basis for quality management », in Total Quality Management and Business Excellence, 27 (7-8) : pp. 944-962, 2016.
2. BOERI.D., « Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale (2e éd) ». Ed : Maxima, 2003.
3. BURN.E, 100 questions pour comprendre et agir : comprendre ISO 26 000, AFNOR édition, année 2011.
4. BASTIN, ANTOINE, BAZINET, MARC, Excellence managériale et responsabilité sociale, édition : AFNOR, Paris, 2012.
5. CROSBY. P, La qualité c'est gratuit, édition Economica, Paris, 1986.
6. CROSBY.P , La qualité sans larmes, édition Economica, Paris, 1986.
7. CANARD. F , Management de la qualité vers un management durable 2<sup>e</sup> édition collection guides, France, année 2012 .
8. CATTAN.M, pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale ; éd Afnor version ISO9001 :2008, Paris, 2009.
9. CATTAN.M, Guide des processus Passons à la pratique, AFNOR Éditions, paris, 2008.
10. EVANS. J-R, DEAN. J-W , Qualité totale : Management, Organisation et stratégie ,South-Western CollegePublishing, 2000 .
11. FEIGENBAUM.A.V , Total Quality Control, McGraw-Hill, 3eme édition, 1983.
12. FROMAN.B, GEY.J-M, BONNIFET.F ; Qualité, Sécurité, Environnement: Construire un système de management intégré, AFNOR éditions, Paris, 2009
13. FORMAN.B, du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, éditions afnor, France, 2013.
14. JOCOU.P , LUCAS. F, Au cœur du changement, Dunod, 1992.
15. JURAN. J.M ,Gestion de la qualité, édition : AFNOR, 1983.

16. JOUNOT. A, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, AFNOR édition, Paris, 2010.
17. LECOEUR.L, l'entreprise au cœur du développement durable : la stratégie RSE, 1<sup>ère</sup> édition, 2010, France.
18. LEBLANC. S et BADDACHE. F, les fiches outils de la RSE : les 100 fiches opérationnelles, Paris, 2015.
19. MATHIEU.S, Comprendre les normes ISO 9000 version 2000, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 2000.
20. SOBCZAK.A et MINVIELLE.N, responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert , 2011.

### **Revue**s

1. ARLIAUD. M, BÈRET. P, DORAY. P, LE MAÎTRE. A, « Transformation du travail et appropriation des investissements immatériels : la mise en œuvre d'un programme de qualité totale en entreprise », LEST-CNRS Aix-en Provence, Communication à colloque : Université de Montréal, 1994.
2. COFRAC.C, processus d'accréditation, document n°4110, révision 3 janvier 2000.
3. Drucker P. « The New Meaning of Corporate Social Responsibility », California Management Review, 1954, n°2.
4. Friedman M, Capitalism and Freedom, 1962, Université Chicago Press. Usa .
5. MOOS .M & BAONS.F, « CSR as a Strategic Activity : Value Creation, Redistribution and Integrotion » 2010. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
6. Rapport émanant de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dit "rapport Brundtland" Our Common Future (Notre avenir à tous), 1987.
7. NUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
8. PORTER. M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985.
9. Responsabilité sociale de l'entreprise, « pour un nouveau contrat social », Jean-Jacques ROSE, Méthodes et Recherches, 2006.

## Site internet

1. <https://www.algerie-eco.com/2018/12/04/lonil-les-algeriens-consomment-annuellement-55-litres-de-lait-en-plus-de-la-moyenne-mondiale/>
2. <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/800/1/Gestion-qualite-pilotage-travaux.pdf>
3. <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>
4. <//www.arc.ulaval.ca/programmes/maitrise-sciences-architecture.html>
5. <https://www.lemoniteur.fr/articles/maitrise-d-oeuvre-publique-recommandation-relative-a-la-maitrise-de-la-qualite-pour-la-programmation-386823>
6. <http://slideplayer.fr/slide/5110257/>
7. [www.qualiteonline.com](http://www.qualiteonline.com)
8. [www.canal-u.education.fr](http://www.canal-u.education.fr)
9. <http://www.iso.org>
10. <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/qualite-revision-iso-9001>
11. <https://wikimemoires.net/2013/04/le-management-de-la-qualite-totale-total-qualitymanagement/>
12. <https://www.who.int/fr/news/item/15-03-2016-an-estimated-12-6-million-deaths-each-year-are-attributable-to-unhealthy-environments>
13. <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/qualite-et-rse-demarches-complementaires-et-indispensables-pour>
14. <https://www.afnor.org/evenement/de-la-qualite-a-la-rse/>
15. <http://ma.viadeo.com>
16. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>

## WEBOGRAPHIE

1. Extrait de la norme ISO 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.
2. La norme NF X 50-100, de décembre 197
3. NUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.

4. La norme AFNOR NF X 50-126 « Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité ».
5. ISO 26000, responsabilité sociétal : ISO 26000 en 10 questions, AFNOR GROUPE
6. L'ISO a publié plus 15000 normes depuis sa création en 1947 (entre normes spécifiques et normes génériques
7. Organisation Internationale de Normalisation (ISO). « Passer d'ISO 9001:2008 à ISO9001:2015 », [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9001\\_moving\\_from\\_2008\\_to\\_2015.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001_moving_from_2008_to_2015.pdf).
8. La norme ISO/CEI 17025 : 2005 définit les exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.
9. La norme ISO/CEi 17020 : 1998 définit les critères généraux pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection.
10. Groupe AFNOR, L'ISO 26000 en 10 questions. In <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>.
11. ISO 26000 responsabilité sociétale ; Démarches Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens ! JUIN 2015 édition Groupe AFNOR.
12. Par Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF ; Qualité & RSE CONTRIBUTION {6} Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous .in <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/excellence-manageriale-et-responsabilite-societale-le-meme-combat> .



**7-** Quelle est la politique qualité que vous adoptez au sein de l'entreprise ?

**8-** Êtes-vous certifié ? Si c'est Oui, selon quelle norme ?

**9-** Disposez-vous d'un manuel qualité ?

**10-** Calculez-vous les coûts de la non-qualité ?

**11-** Quelles sont les normes sur lesquelles vous vous référez ?

**12-** Comment procédez-vous au contrôle de la qualité ?

**13-** Quelles sont les mesures d'hygiène et de sécurité prises par rapport à vos ateliers de fabrication et votre laboratoire ?

**14-** Quel est votre degré d'engagement concernant le volet RSE ?

**15-** Etes-vous conscient de l'importance d'une démarche RSE pour votre entreprise ?

**16-** Envisagez-vous de créer une direction ou d'un service DD /RSE dans votre structure ?

**17-** L'absence d'une direction RSE/ DD ne représente t-elle pas une faiblesse pour votre entreprise ?

**18-** Respectez-vous les normes relatives à la protection de l'environnement ?

**19-** Disposez-vous d'un budget pour la gestion de vos déchets ?

**20-** Disposez-vous d'un budget pour la formation de votre personnel ?

**21-** Respectez-vous les lois relatives au recrutement des populations socialement exclue ?

**22-** Etes-vous impliqué dans des activités de sponsoring ou d'offre de dons pour des associations ?

**23-** Dans quel cas procédez-vous à un licenciement d'un employé ?

**24-** Quels sont les procédures que vous adoptez en cas d'accident de travail ?

# Annexes

## **Annexe 01 : Les informations concernant l'entreprise Pâturages d'Algérie**

### **Localisation de l'entreprise**

Actuellement, L'unité de production est située à la zone de dépôts Lot n°12 au sud-ouest de la ville de Tizi-Ouzou, à 100 mètres de la RN 12 reliant Alger et Tizi-Ouzou.

Tel : 026 19 96 66 / Fax : 026 19 96 71.

E-mail : [paturage78@hotmail.com](mailto:paturage78@hotmail.com)

Adresse administrative : SARL PÂTURAGE – cité 74/144/480 logts Bt 1 N° 10 BOUIRA

RC N : 99/B/00 43 361.

Autorisation de l'exploitation de l'agrément : N°/15/8/11.

### **Capacité de production**

La surface totale : 11 560 m<sup>2</sup>

Moyens de stockage : trois chambre froides

Capacité de production du lait : 200 000 litre/ jour

Capacité de production du fromage type Gouda, Edam : 09 tonnes / jour

Capacité de production du fromage fondu : 08 tonnes / jour

Capacité de production du fromage frais type KIRI : 03 tonnes/ jour

Produits destinés à l'exportation : 06 tonnes / jour

## Annexe 02 : les produits de Pâturages d'Algérie





## Annexe 03 : Les critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires

### Critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires

#### 1- Lait et produits laitiers

Catégories des denrées alimentaires	Micro-organismes/ métabolites	Plan d'échantillonnage		Limites microbiologiques (ufc (1)/g ou ufc/ml)	
		n	c	m	M
Lait cru	Germes aérobies à 30 °C	5	2	3.10 <sup>5</sup>	3.10 <sup>6</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	Coliformes thermotolérants	5	2	5.10 <sup>2</sup>	5.10 <sup>3</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 ml	
	Antibiotiques	1	—	Absence dans 1 ml	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Lait pasteurisé et autres produits laitiers liquides pasteurisés	Germes aérobies à 30 °C	5	2	10 <sup>4</sup>	10 <sup>5</sup>
	Enterobacteriaceae	5	0	10	
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 ml	
Lait UHT et lait stérilisé	Germes aérobies à 30 °C	5	0	10/0.1ml	
Lait en poudre et lactosérum en poudre	Enterobacteriaceae	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
Fromages au lait cru	<i>Escherichia coli</i>	5	2	10 <sup>4</sup>	10 <sup>5</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10 <sup>3</sup>	10 <sup>4</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Fromages à base de lait ayant subi un traitement thermique moins fort que la pasteurisation et fromages affinés à base de lait ou de lactosérum pasteurisés ou ayant subi un traitement thermique plus fort que la pasteurisation	<i>Escherichia coli</i>	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Fromages à pâte molle non affinés (fromages frais) à base de lait ou de lactosérum pasteurisés ou ayant subi un traitement thermique plus fort que la pasteurisation	<i>Escherichia coli</i>	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Crème au lait cru	<i>Escherichia coli</i>	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10 <sup>3</sup>	10 <sup>4</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	

### 1- Laits et produits laitiers (suite)

Catégories des denrées alimentaires	Micro-organismes/ métabolites	Plan d'échantillonnage		Limites microbiologiques (ufc (1)/g ou ufc/ml)	
		n	c	m	M
Crème pasteurisée	Enterobacteriaceae	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Crèmes glacées et desserts lactés congelés	Germes aérobies à 30 °C	5	2	10 <sup>5</sup>	10 <sup>6</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Enterobacteriaceae	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Enterobacteriaceae (2)	5	2	50	5.10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Beurre cru	<i>Escherichia coli</i>	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Beurre pasteurisé	Enterobacteriaceae	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Beurre concentré	Germes aérobies à 30 °C	5	2	5.10 <sup>2</sup>	5.10 <sup>3</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	0	Absence	
	Coliformes totaux	5	0	Absence	
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
Laits fermentés (Lben, Raib...)	Coliformes totaux	5	2	3.10 <sup>4</sup>	3.10 <sup>5</sup>
	Coliformes thermotolérants	5	2	30	3.10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	3.10 <sup>2</sup>	3.10 <sup>3</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Yaourts ou yoghourts et desserts lactés	Enterobacteriaceae	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	2	10	10 <sup>2</sup>
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	
	<i>Listeria monocytogenes</i>	5	0	100	
Caséines-caseinates	Germes aérobies à 30 °C	5	2	3.10 <sup>4</sup>	3.10 <sup>5</sup>
	Staphylocoques à coagulase +	5	0	Absence	
	Coliformes totaux	5	0	Absence dans 0,1 g	
	<i>Salmonella</i>	5	0	Absence dans 25 g	

(1) Ufc : unité formant colonie.

(2) Ce critère s'applique au stade du portionnement dans le commerce de détail, c'est-à-dire lors du fractionnement ou de la manipulation en vue de la vente directe au consommateur final.



## Annexe 5 : Les résultats d'analyses psycho-chimiques d'auto-contrôle

EMIL PÂTURAGES D'ALGERIE  
Cha 7 4116/480 Loge ta C N°10  
BOULEVARD  
Algeria

Tel: +213 0555 00 65 19

Site Web: <http://www.paturages-algerie.com>  
E-Mail: [paturages78@hotmail.com](mailto:paturages78@hotmail.com)



Tizi-Ouzou le : 17/01/2019

Service :laboratoire

### Résultats d'analyses physico-chimiques Auto-contrôle

Dénomination du produit: fromage à pâte molle type camembert

Marque :Cerisier

Date de fabrication:17/01/2019

Date de péremption:03/03/2019

Mise en analyse:17/01/2019

Conservation (durée température): 45 jour à 6c

Analyses physico-chimiques:

Dénomination du produit	EST%	MG	PH	G/S
Fromage à pâte molle type camembert	40,00	18,00	5,05	0,45

Conclusion :

-LATTERIE ET FROMAGERIE-

Capital social de : 320 000 000,00 DA | RC N°99 / B / 0043.361 | NIF 9999 1500 4336102 | ART : 10018:05 133 |  
NIS : 0 956 1502 05939 13 | NIS . 005 00171 4002127200 93, BDL

Contact : Lydia MAKHOULFI - Page: 1

SARL PÂTURAGES D'ALGÉRIE  
Cité 74/144/480 Logis B I N°10  
BOUJRA 10000  
Algérie

Tel. : +213 0555 00 85 19

Site Web: <http://www.paturages-algerie.com>  
E-Mail: [paturages78@hotmail.com](mailto:paturages78@hotmail.com)



Tizi-Ouzou le : 28/01/2019

Service laboratoire

### Résultats d'analyses Auto-contrôle

Dénomination du produit: Fromage a pate presse

Marque: paturages d'algerie

Type: Cheddar

Date de fabrication: 27/01/2019

Date de péremption: 27/01/2020

Mise en analyse: 28/01/2019

.....

-Analyse effectuées sur le produit avant sa mise sur le marché:

-Analyse microbiologiques:

Germe recherché	Norme.mini.	Norme.max.	Résultats	Unité
Escherichia coli	100	1000	00	Ufc/ml
Staphylocoques à Coagulase+	10	100		Ufc/ml
Salmonella	Absence dans 25g	Absence dans 25g	abs	Ufc/25g

Conclusion :

Service laboratoire/contrôle de qualité

-LAITERIE ET FROMAGERIE-

Capital social de : 020 000 000.00 DA | RC N°99 / B / 0043 361 | NIF 0999 1500 4336102 | ART : 10018105 133 |  
NIS : 0 996 1502 05939 13 | RIS : 005 00171 4002127200 93, BDL

Contact : Lydia MAKHLOUFI - Page: 1

DAIRY PÂTURAGES D'ALGÉRIE  
Cité 74/144/480 Logis B1 N°10  
BOUIRA 10000  
Algérie

Tel: +213 0555 00 65 19

Site Web: <http://www.paturages-algerie.com>  
E-Mail: [paturages78@hotmail.com](mailto:paturages78@hotmail.com)



Tizi-Ouzou le : 14/12/2020

Service : Laboratoire

### Résultats d'analyses physico-chimiques

#### Auto controle

Dénomination du produit: Lait pasteurisé conditionné

Date de fabrication: 14/12/2020

Date de péremption: 19/12/2020

Mise en analyse: 14/12/2020

Paramètres	Résultats	Normes
Densité	1 031,00	N.A
Extrait sec total(g/l)	101,80	N.A
Matières grasses(g/l)	15,00	N.A
Acidité (D)	14,00	N.A

Conclusion : produit de qualité physico-chimique satisfaisante.

Résponsable du laboratoire

-LAITERIE ET FROMAGERIE-

Capital social de : 320 000 000,00 DA | RC N°99 / B / 0043 361 | NIF 0999 1500 4336102 | ART : 10018105 133 |

NIS : 0 996 1502 95939 13 | RIS : 005 96171 4002127200 93, BDL

Contact : Lyçia WAKHLOUFI - Page: 1



UNION PÂTURAGES D'ALGÉRIE  
Cité 74/144/480 Logis B1 I N°10  
BOUJIPPA 10000  
Algérie

Tel: +213 0555 00 85 19

Site Web: <http://www.paturages-algerie.com>  
E-mail: [paturages76@hotmail.com](mailto:paturages76@hotmail.com)



Tizi-Ouzou le :02/01/2019

Service : Laboratoire

### Bulletin d'analyses microbiologiques

Dénomination du produit: Lait pasteurisé conditionné

Date de fabrication: 02/01/2019

Date de péremption: 07/01/2019

Mise en analyse: 2019-01-02

Germes recherchés	Norme.mini.	Norme.max.	U1	U2	U3	U4	U5	Unité
Germes aérobies à 30 c	30 000	300 000	7120	7320	7020	7200	7180	Ufc/ml
Entérobactériaceae	1	10	00	00	00	00	00	Ufc/ml
Salmonella	Abs	Abs	abs	abs	abs	abs	abs	Ufc/25ml

Conclusion : produit conforme

Résponsable de la qualité

Résponsable du laboratoire

-LAITERIE ET FROMAGERIE-

Capital social de : 320 000 000.00 DA | RC N°99 / B / 0043 361 | NIF 0999 1500 4336102 | ART : 10018105 133 |  
NIS : 0 956 1502 05939 13 | R.S. : 005 00171 4002127200 93, BDL

Contact : Lydia MAKHLOUFI - Page: 1

Annexe 06 : Le certificat médical d'un accident de travail

**SÉCURITÉ SOCIALE**

Agence Centre de paiement
------------------------------

Référence :

**ACCIDENTS DU TRAVAIL**

**CERTIFICAT DESCRIPTIF**

- de guérison
- de consolidation

à établir en deux exemplaires :

- Original destiné à la caisse de Sécurité social:
- Double à remettre à victim:

Je soussigné ,Docteur .....  
( en lettres d'imprimerie )

Grade et Spécialité .....

Adresse .....

après avoir examiné M .....  
( Nom en lettres d'imprimerie )

Victime d'un accident de travail le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

né (e) le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

--

N° immatriculation

constate et certifie ce qui suit : .....  
.....  
.....

En consequence de quoi , je déclare que :

- L'intéressé (e) est guéri (e) le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- L'intéressé (e) peut reprendre son travail le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- (1) l'état de l'intéressé (e) a été considéré consolidé le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
- La blessure de l'intéressé (e) entraine une incapacité partielle ou totale évaluée:  
à [ ] [ ] [ ] [ ] % ( à titre indicatif

Fait à .....le .....

Cachet et signature de Médecin

(1) Mettre une croix dans la case correspondante

# Annexe 07 : La fiche de déclaration d'un accident du travail

**SECURITE SOCIALE**

Agence  
Centre de paiement

**DECLARATION D'ACCIDENT DU TRAVAIL**  
à adresser à la Caisse Sociale en six exemplaires par lettre recommandée  
avec accusé de réception au plus tard 48 h. après l'accident

N° d'accident : \_\_\_\_\_  
Code : \_\_\_\_\_

**EMPLOYEUR** Imo CHAS 12 92 AT 1

Nom, prénoms ou Raison sociale \_\_\_\_\_ N° employeur \_\_\_\_\_  
Profession \_\_\_\_\_ Agence d'affiliation \_\_\_\_\_  
Adresse \_\_\_\_\_  
N° Téléphone \_\_\_\_\_ Nbre jours de séjours de l'établissement au moment de l'accid. \_\_\_\_\_  
Chantier ou lieu de travail \_\_\_\_\_ Commune \_\_\_\_\_ Wilaya \_\_\_\_\_

**VICTIME**

Nom, prénoms : \_\_\_\_\_ N° d'immatriculation \_\_\_\_\_  
Nom de jeune fille (s'il y a lieu) : \_\_\_\_\_  
Nationalité : \_\_\_\_\_ Pays d'origine : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Qualification professionnelle (1) : \_\_\_\_\_ Date de recrutement : \_\_\_\_\_ Sexe :  M  F (2)

**ACCIDENT**

Date \_\_\_\_\_ Jour de la semaine **S D L M M J V** (2) \_\_\_\_\_ heures \_\_\_\_\_ minutes \_\_\_\_\_  
Nombre d'heures écoulées depuis la prise ou la reprise du travail par la victime (1) \_\_\_\_\_ heures  
horaire de travail de la victime le jour de l'accident : de \_\_\_\_\_ h. à \_\_\_\_\_ h. et de \_\_\_\_\_ h. à \_\_\_\_\_  
Lieu de l'accident (1) (3) \_\_\_\_\_  
Nature des lésions (1) \_\_\_\_\_  
Siège des lésions (préciser s'il y a lieu, le côté : droit ou gauche) (1) \_\_\_\_\_ Elément matériel (1) \_\_\_\_\_  
Circonstances détaillées de l'accident : \_\_\_\_\_  
Lieu où a été transportée la victime : \_\_\_\_\_  
Suite probable (2) :  SANS ARRÊT DE TRAVAIL  AVEC ARRÊT SUPÉRIEUR À 24 H. à compter du \_\_\_\_\_  DÉCÈS IMMÉDIAT

**TEMOINS**

1 - Identité : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
2 - Identité : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Un rapport de police a-t-il été établi ? Si OUI, par qui : \_\_\_\_\_

**ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS**

Nom et adresse du tiers : \_\_\_\_\_  
Organisme d'assurance du tiers : \_\_\_\_\_

**SALAIRE DE RÉFÉRENCE (1)**

PÉRIODE	NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES	SALAIRES SOUMIS À CÔTISATIONS	RETENUES		SALAIRES NET PERÇU	PÉRIODICITÉ DE PAIEMENT
			SEC. SOCIALE	FISCALE		
du _____						
au _____						

Nom et qualité du signataire \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_  
Signature \_\_\_\_\_

QUESTIONS POSEES AU CONTROLE MEDICAL	REPONSES DU CONTROLE MEDICAL

1) Voir au verso  
2) Réviser les mentions mutuelles  
3) Indiquer le pays lorsque l'accident est survenu à l'étranger

VOLET 1 - DESTINÉ AU CENTRE PAYEUR

## Liste des figures

<b>Titre des figures</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure n°01</b> : Les composantes du management de la qualité	<b>11</b>
<b>Figure n°02</b> : La roue Deming	<b>12</b>
<b>Figure n°03</b> : Les enjeux permanents d'un organisme	<b>32</b>
<b>Figure n°04</b> : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde	<b>35</b>
<b>Figure n°05</b> : Le modèle du système de management environnemental de la norme ISO 14001 :2004	<b>42</b>
<b>Figure n°06</b> : Les principes de management de la sécurité appliquant une boucle d'amélioration continue	<b>44</b>
<b>Figure n°07</b> : Exemple de cartographie des parties prenantes (sphère d'influence)	<b>54</b>
<b>Figure n°08</b> : Trois dimensions de création de valeur de la RSR	<b>55</b>
<b>Figure n°09</b> : Les trois piliers du développement durable	<b>59</b>
<b>Figure n°10</b> : Les piliers du développement durable	<b>72</b>
<b>Figure n°11</b> : Représentation des sept questions centrales de la RSE	<b>72</b>
<b>Figure n°12</b> : Les différentes étapes d'évolution des référentiels	<b>77</b>
<b>Figure n°13</b> : L'organigramme de l'entreprise	<b>90</b>
<b>Figure n°14</b> : L'évolution des coûts des charges d'eau, électricité et gaz par année en DA	<b>107</b>
<b>Figure n°15</b> : Evolution des accidents de travail sur cinq années au niveau de PA	<b>113</b>
<b>Figure n°16</b> : Evolution des taux d'absentéisme sur trois années au niveau de PA	<b>118</b>

## Liste des tableaux

<b>Titre des tableaux</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau n°01</b> : Classement des pays en fonction du nombre de certificats délivrés.	<b>35</b>
<b>Tableau n°02</b> : L'influence de l'intégration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité sur la satisfaction des parties intéressées d'un organisme.	<b>45</b>
<b>Tableau n°03</b> : Auteurs et différentes contributions de la responsabilité sociale.	<b>50</b>
<b>Tableau n°04</b> : Les bénéfices d'une mise en œuvre des principes issus du pilier social de la RSE.	<b>61</b>
<b>Tableau n°05</b> : La répartition de l'effectif de PA pour l'année 2020.	<b>86</b>
<b>Tableau n°06</b> : L'évolution des charges d'eau, électricité et gaz par année en DA.	<b>107</b>
<b>Tableau n°07</b> : Evolution du taux d'absentéisme au niveau de Pâturages d'Algérie sur trois (3) années.	<b>118</b>

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....1**

### **Chapitre I : Le Système de Management de la Qualité**

**Introduction du chapitre I.....7**

**Section 1 : Les concepts du système de management de la qualité .....8**

1- Définition de la qualité, du management de la qualité et de système de management de la qualité.....8

1-1 Le concept « Qualité ».....8

1-2 Définition de la qualité .....8

1-3 Définition du management de la qualité.....9

1-4 Une offre historique.....9

1-4-1 Le contrôle qualité .....10

1-4-2 L'assurance qualité .....10

1-4-3 Le management de la qualité ou la qualité totale .....10

2- Système de management de la qualité .....11

2-1 Planification de la qualité .....11

2-2 Maitrise de la qualité .....12

2-3 Assurance qualité.....13

2-4 Amélioration de la qualité .....13

3- Les enjeux du management de la qualité .....14

3-1 Les enjeux stratégiques .....14

3-1-1 La différenciation du produit (service) .....14

3-1-1-1 Sur des dimensions attendues .....14

3-1-1-2 La qualité et la différenciation .....15

3-1-2 La domination par les coûts de production .....15

3-1-2-1 Qualité et coûts .....15

3-2 Les enjeux économiques .....15

3-2-1 Les coûts relatifs à la qualité .....	16
3-2-1-1 Des sommes importantes .....	16
3-2-1-2 Une usine cachée/une mine d'or .....	16
3-2-1-3 Des dépenses supplémentaires dont on devrait se passer .....	16
3-3 Les enjeux humains et sociaux.....	18
3-3-1 La sécurité du produit.....	18
3-3-2 L'environnement.....	18
3-3-3 Qualité/environnement/sécurité .....	18
<b>Section 2 : La normalisation et la certification selon le système de management de la qualité .....</b>	<b>19</b>
1- La normalisation.....	19
1-1 Définition de la norme .....	19
1-2 Les principaux avantages des normes .....	20
1-3 Le rôle de la normalisation .....	21
1-4 Les type d'organisme de normalisation .....	21
1-4-1 Organismes internationaux .....	21
1-4-2 Organisme Européen .....	21
1-4-3 Organisme Algérien .....	21
1-5 Les enjeux de la normalisation .....	21
1-5-1 Les opérateurs économique.....	22
1-5-2 Pouvoir publics.....	22
1-5-3 Les consommateurs.....	22
2- La famille des normes ISO 9000 .....	22
2-1 La norme ISO 9000 .....	22
2-2 La norme ISO 9001 .....	23
2-2-1 Les avantage de la norme ISO 9001.....	24
2-3 La norme ISO 9004 .....	24
2-4 La norme ISO 19011 .....	25
2-4-1 Qualité et environnement .....	25
3- La certification.....	26
3-1 La mise en place d'une certification selon ISO 9001 .....	27
3-2 Les preuves de conformité.....	30
3-2-1 La déclaration de conformité du fournisseur .....	30

3-2-2	Le rapport d'analyse ou d'essais d'un laboratoire .....	30
3-2-3	Le rapport d'un organisme de contrôle .....	30
3-2-4	La certification.....	31
3-3	Les enjeux de la certification .....	31
3-3-1	Mieux acheter .....	32
3-3-2	Mieux fonctionner .....	32
3-3-3	Mieux vendre ou apporter le meilleur service .....	33
3-3-4	Mieux réglementer .....	33
3-4	L'organisme certificateur .....	34
3-5	Les certificats ISO 9001 dans le monde .....	35
	<b>Section 3 : Le Management de la Qualité Totale et le management intégré .....</b>	<b>36</b>
1-	Le management de la qualité totale ou le « Total Quality Management » (TQM) .....	36
1-1	Les objectifs du TQM .....	36
1-2	les sept principes du TQM.....	37
1-2-1	L'orientation client.....	37
1-2-2	Leadership (responsabilité et engagement de la direction) .....	37
1-2-3	Implication du personnel.....	38
1-2-4	Approche processus .....	38
1-2-5	La prise de décision fondée sur des preuves .....	39
1-2-5-1	Les tableaux de bord qualité .....	39
1-2-5-2	Les coûts de la non-qualité .....	39
1-2-6	L'amélioration .....	39
1-2-7	Management des relations avec les parties intéressées .....	40
2-	Le management intégré, harmonisé ou global .....	41
2-1	Le management environnemental .....	41
2-2	Le management de la sécurité.....	43
2-3	Les principes du management intégré.....	43
2-4	Les limites de l'intégration.....	46
	<b>Conclusion du chapitre I .....</b>	<b>47</b>
	 <b>Chapitre II : La Responsabilité Sociale des Entreprises</b>	
	<b>Introduction du chapitre II .....</b>	<b>48</b>

<b>Section 1 : Emergence et définition de la responsabilité sociale des entreprises .....</b>	<b>49</b>
1- Définitions de la RSE .....	49
2- Les fondements de la RSE .....	51
2-1 Les parties prenantes internes.....	51
2-1-1 Les propriétaires, les actionnaires .....	51
2-1-2 Les salariés, en fonction de leur positionnement .....	51
2-1-3 Les syndicats .....	52
2-2 Les parties prenantes externes .....	52
2-2-1 Les clients.....	52
2-2-2 Les fournisseurs sous-traitants .....	52
2-2-3 Les banques .....	52
2-2-4 Les pouvoirs politiques .....	52
2-2-5 Les organisations non gouvernementales ( ONG ) .....	52
2-3 Reconnaître ses parties prenantes .....	53
3- Les dimensions de création de valeur de la RSE.....	54
3-1 La nouvelle création de valeur.....	54
3-2 L'intégration de la valeur .....	54
3-3 La redistribution de la valeur.....	55
4- L'intégration des principes de la RSE .....	55
5- Les bénéfices de la responsabilité sociétale pour les entreprises .....	56
<b>Section 2 : La Responsabilité Sociale et le Développement Durable.....</b>	<b>58</b>
1- La définition du développement durable .....	58
2- La responsabilité sociétale vis-à-vis du développement durable.....	59
2-1 La RSE sous l'angle social .....	60
2-2 La RSE sous l'angle environnemental .....	62
2-3 La définition et la certification de la norme ISO 14001 .....	64
2-3-1 Une norme générique .....	64
2-3-2 Une logique d'amélioration continue.....	64
2-3-3 Une norme proche de la norme ISO 9001 .....	65
2-3-4 Des critiques.....	65
3- La norme ISO 26 000 .....	65
3-1 Les 10 questions centrales pour mieux connaître la norme ISO 26 000 .....	66
3-2 La relation entre ISO 26000 et le système de management .....	69
4- Les fondamentaux de la RSE.....	69

4-1 Les contours de la RSE.....	70
4-2 Les piliers de la RSE.....	71
4-3 Le management par la RSE .....	73
4-4 Différence et similitudes entre RSE et développement durable .....	74
<b>Section 3 : Le lien entre la Responsabilité Sociale et la Qualité .....</b>	<b>75</b>
1- Qualité et RSE démarches complémentaires et indispensable pour assurer une rentabilité et durabilité de l'entreprise .....	75
1-1 La complémentarité des outils de management .....	76
1-2 Une culture de management acquise.....	78
1-3 De l'intérêt du client à la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes .....	78
1-4 Les pratiques évolutives .....	78
2- L'évaluation de la Qualité et RSE .....	79
2-1 Les outils d'innovation et de progrès .....	79
2-2 Ces démarches sont des cadres méthodologiques .....	79
3- Les fondements et les finalités de la RSE et la qualité.....	80
4- Excellence managériales et responsabilité sociétale .....	81
<b>Conclusion du chapitre II .....</b>	<b>83</b>

### **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité fondé sur la Responsabilité Sociale des Entreprise, cas « Pâturages d'Algérie ».**

<b>Introduction du chapitre III .....</b>	<b>84</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie.....</b>	<b>85</b>
1- Historique de Pâturages d'Algérie.....	85
1-1 Statut juridique de PA.....	85
1-4 L'effectif de PA .....	86
2- Les objectifs et missions de PA .....	86
2-1 Les objectifs.....	86
2-2 Les missions .....	87
2-3 L'organisation de PA.....	88
2-3-1 Le gérant.....	88
2-3-2 La Direction Générale (DG).....	88
2-3-3 La Direction d'Approvisionnement ( DA).....	88
2-3-4 La Direction de Comptabilité et Finance ( DCF).....	88
2-3-5 La Direction des Ressources Humaines ( DRH).....	89

2-3-6 La Direction Commerciale ( DC).....	89
2-3-7 Le Service Marketing (SM).....	89
3- Les activités de Pâturages d'Algérie .....	91
3-1 L'activité d'approvisionnement.....	91
3-1-1 La poudre de lait.....	91
3-1-2 Le lait cru de vache .....	91
3-2 L'activité de production (fabrication).....	92
3-3 l'activité de commercialisation (distribution).....	92
3-4 Infrastructures et environnement du travail .....	93
3-4-1 Infrastructures.....	93
3-4-2 Environnement du travail .....	93
4- Positionnement de PA sur le marché.....	93
5- La stratégie de Pâturages d'Algérie .....	94
6- Les partenariats et conventions de Pâturages d'Algérie .....	94
<b>Section 2 : La mise en place du système de management de la qualité dans l'entreprise</b>	
<b>« Pâturages d'Algérie » .....</b>	<b>96</b>
1- L'objectif du SMQ de l'entreprise PA .....	96
1-1 Les normes appliquées aux seins de Pâturages d'Algérie .....	96
1-1-1 L'ISO 10018 version 2012 .....	96
1-1-2 L'ISO 9004 version 2018 .....	97
1-1-3 L'ISO 19011 version 2018.....	97
1-1-4 L'ISO 22000 version 2018.....	97
1-1-5 L'ISO 9000 version 2015 .....	98
1-1-6 L'ISO 9001 version 2015 .....	98
1-2 La certification .....	98
2- La politique qualité de Pâturages d'Algérie .....	99
2-1 Le manuel qualité de Pâturages d'Algérie.....	100
2-2 Le contrôle de qualité au sein de Pâturages d'Algérie .....	100
2-3 Le laboratoire de Pâturages d'Algérie .....	100
3- Engagement de Pâturages d'Algérie.....	101
3-1 Le management participatif au niveau de Pâturages d'Algérie.....	102
3-2 Le style de gestion adopté par le dirigeant .....	102
3-3 Les perspectives liées à la croissance de l'entreprise .....	102
3-4 La planification du SMQ à Pâturages d'Algérie.....	103

4- La gestion des Non-conformités.....	103
4-1 Actions correctives .....	104
4-2 Action préventives .....	104
5- Le management intégré .....	104
<b>Section 3 : Le fondement de la RSE au sein de Pâturages d'Algérie .....</b>	<b>106</b>
1- Les charges d'eau, d'électricité, et de gaz au niveau de Pâturages d'Algérie.....	106
2- La politique Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement.....	108
2-1 Hygiène au niveau de Pâturages d'Algérie.....	108
2-1-1 la mise en place de la méthode HACCP .....	110
2-1-2 Les objectifs de la méthode HACCP .....	110
2-1-3 Les moyens mis en œuvre par pâturage d'Algérie .....	110
2-2 La sécurité des travailleurs .....	111
2-3 Le facteur environnemental selon Pâturages d'Algérie.....	114
3- La gestion et valorisation des déchets .....	114
4- Les principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise .....	115
4-1 Le recrutement du personnel .....	115
4-2 Le licenciement du personnel.....	116
4-2-1 Le licenciement pour faute.....	116
4-2-2 Le licenciement sans faute .....	116
4-3 La rémunération.....	116
4-4 La formation au seins de PA.....	117
4-5 Absentéisme au niveau de Pâturages d'Algérie .....	117
5 - Les activités caritatives.....	119
<b>Conclusion du chapitre III.....</b>	<b>120</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>122</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Guide d'entretien</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	