

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion



Département des sciences économiques
Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
économiques de gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

La contribution du management intégré aux
développements des organisations

Cas : ENIEM

Réalisé par :

M^{me} : MOULA Latifa.

M^{elle}: LADAIDI Louiza.

Encadré par :

Mr. KEHRI Samir

❖ Devant le jury :

- Président :**
- Examineur:**
- Rapporteur :**

Année universitaire : 2020/2021

Remerciement

Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé
volonté et courage pour accomplir ce travail.

Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement notre
promoteur,

M. KEHRI Samir pour le suivi efficace de notre avancement.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des dirigeants
de l'entreprise (ENIEM), M. BOUMRAH

De nous avoir acceptées en tant que stagiaires et également
Mme TAIBE Nabila et son précieux soutien durant la période
de notre stage sans oublier tout le personnel de l'entreprise.

Nous remercions toutes nos familles

Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour tous ceux
qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce
travail.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à celle qui a fait de moi ce
que je suis et ne cesse de me soutenir et de
m'encourager*

*Ma mère, pour tout l'appui et le soutien qu'elle
m'avait offerte,*

A mon mari ;

A mes sœurs ;

A mes frères ;

A tous mes ami(e)s et camarades ;

Et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur

Latifa & Louiza

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AFAQ: association française pour l'amélioration de la qualité

AQQ: association québécoise de la qualité

AES : aspect environnementaux significatifs

BS: British standards

Cam : complexe d'appareille ménager

CFC : chlorofluorocarbure.

DQE : directeur de la qualité environnement

DRH : directeur des ressources humaines

ENIEM : entreprise nationale des industries de l'électroménager.

EPI : équipement de protection individuelle

EQA: European quality award

FDIS: final draft international standard

IQQT: institue québécoise de la qualité totale

ISO: international organization of standardization

ISO 14001 : norme relative a l'environnement

ISO 9002 : norme applicables en situation contractuelle

MQ: management de la qualité

OHSAS: occupational health and safety assessment series

QSE : qualité, sécurité, environnement

SM : système de management

SME : système de management environnemental

SMI : système de management intégré

SMQ : système de management de qualité

SMQ : système de management de qualité

SMS : système de management de la sécurité

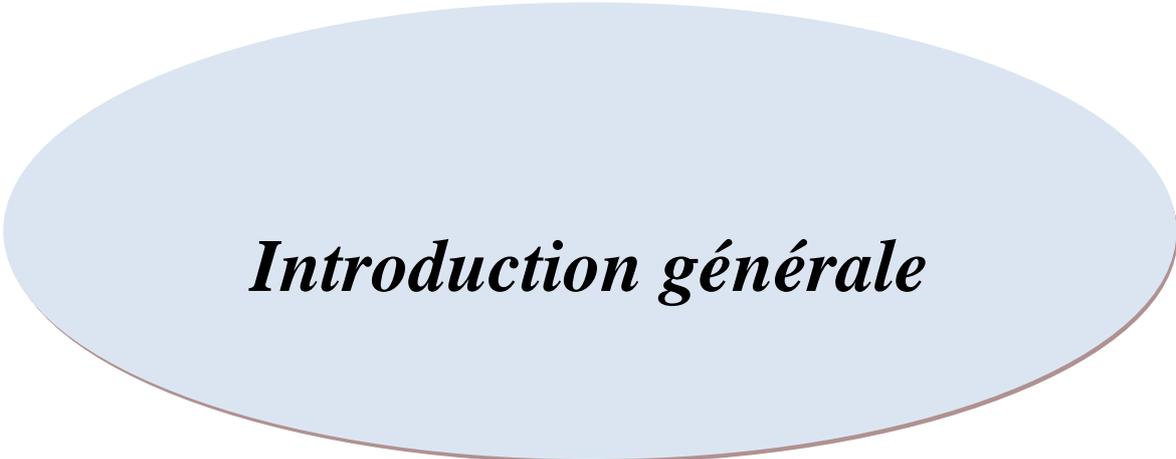
SST : sécurité et santé au travail.

Liste des abréviations

SWOT: strength, weakness, opportunities, threats

S&ST: santé & sécurité au travail

UPT: unite prestation technique



Introduction générale

Introduction

Dans un monde où les mots « vigilance » et « rapidité » prennent tout leur sens, le changement se traduit par une économie mondialisée où les équilibres se modifient considérablement à un rythme soutenu, les organisations et notamment celles développées à l'échelle internationale, se voient confrontées à de nouveaux défis de taille. Ce changement rapide entraîne une forme d'incertitude incitant les entreprises, tous secteurs confondus à être innovateur et qualitatif. Elles doivent fixer des objectifs de développement, de nouvelles stratégies et politiques de gestion pour atteindre les résultats satisfaisants.

Les exigences auxquelles l'entreprise est confrontée croissent de jour en jour, générant des attentes fortes de l'ensemble des parties intéressées qu'elles soient externes (autorités, collectivités, clients, médias, actionnaires, assureurs, associations, voisins...) ou internes (personnel, syndicats, groupe...).

La difficulté majeure face à ce défi est de se doter d'une capacité à mettre en place le plus rapidement possible des initiatives concrètes en répondant à toutes les exigences. Elles constituent un véritable levier permettant d'apporter au sein de l'organisation pragmatisme, agilité, prévisibilité et de se confronter aux pressions des marchés. Face à la réalité de la nécessité de réduire les coûts, une véritable rationalisation des moyens devient incontournable sans oublier le besoin absolu de respect des niveaux de qualité les plus élevés afin de toujours garantir la satisfaction des parties prenantes.

Pour atteindre ces objectifs l'entreprise doit mettre en place un système de management intégré, nous apporterons ici quelques précisions sur ce qu'est un Système de Management (SM), il est défini comme un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs destiné à orienter ou diriger une organisation, c'est-à-dire un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations, permettant d'établir une politique, et d'atteindre ces objectifs. Une organisation peut inclure plusieurs SM (qualité, sécurité, environnemental,...). Un SMI est quant à lui un SM permettant de gérer de manière globale les parties communes les référentielles qualités, sécurité, environnement et autres référentiels en fonction des enjeux de l'organisation.

De nos jours, les démarches qualité, sécurité et environnement apparaissent comme des outils de pilotages efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients à la concurrence et aux exigences réglementaires en pressantes. Nous sommes donc dans le cadre

Introduction générale

d'un véritable projet d'entreprise durable destiné à renforcer sa compétitivité et sa résilience aux aléas du marché.

La certification du système de management intégré est le moyen de prouver aux différentes parties intéressées la validité de leurs démarches, elle constitue aussi une preuve de compétence pour l'entreprise et un objet pour pouvoir affronter les marchés internationaux. Par ailleurs, les entreprises s'engagent à mettre en place un système de management afin de satisfaire les exigences des clients et orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ces performances. En outre, les entreprises ont besoins d'un système de management intégré qui est présentée principalement en trois systèmes qui font l'objet de l'intégration dans un système de management commun, (Intégration des critères qualité, environnemental, sécurité dans le fonctionnement de l'entreprise), qui permet de gérer de façon globale toutes les parties communes au référentiel de façon à satisfaire les besoins et les exigences des clients.

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

C'est dans ce contexte la que nous fixerons comme objectif a travers ce travail de proposer un démarche d'intégration du SMI dans l'entreprise algérienne ENIEM (entreprise national des industries électroménager).

Pour cela, notre objectif principal est d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la question principale suivante :

La mise en place d'un système management intégré permet-il d'améliorer la performance globale de l'entreprise ?

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

Q1 : la mise en place d'une démarche qualité, sécurité et environnement permet-elle à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

Introduction générale

Q2 : l'adoption d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) contribue-t-il à l'amélioration du résultat économique de l'entreprise ?

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'impact du système de management intégré dans une entreprise et la performance de celle-ci.

De façon spécifique, il s'agit :

- De déterminer l'apport du système de management intégré en termes d'avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents.
- De déterminer la contribution du système de management intégré à la performance économique de l'entreprise.

Pour cerner notre problématique, nous avons appuyé notre recherche par les hypothèses

Suivante:

H1 : la mise en place d'une démarche qualité, sécurité et environnement permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

H2 : l'adoption d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) contribue à l'amélioration du résultat économique de l'entreprise.

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

Dans un second lieu, sur le plan pratique, nous avons effectué au sein de l'entreprise ENIEM des recherches avec certains cadres de l'entreprise, dont ils ont mis à nos dispositions tous les documents et rapports concernant le projet de renouvellement du système de management de la qualité et de l'environnement, tous en intégrant le système de management sécurité et santé au travail.

Introduction générale

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

§ Le premier chapitre intitulé système de management qualité, sécurité, environnement portera sur les fondements théoriques du système de management intégré (qualité, sécurité, environnement), tout en présentant leur enjeux et avantages liés à chaque une d'elles.

§ Le second chapitre sous-titré la démarche de la mise en place d'un système de management intégré qui consiste à présenter les trois notions qualité ISO 9001 et celle de l'environnement ISO 14001 et sécurité, santé ISO 45001 ; les démarches telles que la mise en place des systèmes de management, ses étapes et son intégration.

§ Enfin le dernier chapitre intitulé vers le renouvellement du SMI au sein de l'entreprise ENIEM ceci est structuré comme suit : le profil de l'ENIEM, les anciens systèmes de management et historique de certification, la démarche de la mise en œuvre du SMI et sa contribution pour l'ENIEM.

Chapitre I :

*Management qualité, sécurité,
environnement*

Introduction

Le système de management intégré est devenu un outil globalisé d'aide à la décision et de maîtrise des risques. L'intégration des systèmes de management QSE est motivée par des intérêts financiers, organisationnels, et humains.

Ces intérêts sont conditionnés par le fait que la direction soit motivée et déterminée dans sa démarche, un personnel sensibilisé et la disponibilité des ressources humaines, financières et organisationnelles. Sinon ce sera difficile d'intégrer ces systèmes de management, de les faire vivre et de leur permettre d'apporter de la valeur ajoutée.

Afin d'apprécier le système de management intégré QSE de l'entreprise, elle doit maîtriser ses processus et d'apporter des actions correctives et préventives.

Les entreprises ont donc trois objectifs :

- Assurer la conformité de leurs produits et la qualité de service attractive ;
- Assurer la sécurité et la santé du personnel au travail ;
- Garantir les éthiques environnementales (protection de l'environnement).

Le premier objectif, ne peut être réussi que par l'adoption d'un système de management qualité, qui vise la satisfaction des clients de l'entreprise, grâce à la conformité des produits et à la maîtrise de ses processus.

Le deuxième objectif, par l'intégration d'un système de management de la sécurité pour assurer la sécurité du personnel au sein de l'entreprise.

Le troisième objectif est la protection et le respect de l'environnement grâce au système de management environnemental.

Nous allons essayer à travers ce premier chapitre de présenter le cadre théorique du système de management intégré QSE.

Section 1: le management de la qualité

On commence par une présentation générale de la qualité comme suit:

1.1. Notion du management de qualité

Le terme « qualité » pouvant être ambigu, vue sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)¹. Selon cette dernière, la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »². Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend, aussi, l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais).

La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise. Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente de la culture interne de l'organisme.

La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être explicites ou implicites. La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage et non-valeur.

Le système qualité se définit comme l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

Selon l'organisme ISO, les normes de systèmes de management ISO instaurent chez les organisations, une culture d'auto-évaluation, de correction et d'amélioration continue des opérations et des processus, suivant un modèle qui leur est fourni.

¹ISO : Préfixe d'origine grecque « isos » qui signifie « égal » (normes communes à tous les pays).

²NF EN ISO 9000 :2000, *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*, AFNOR, France, (3.1.1), p. 7.

Ces normes de qualité visent à sensibiliser les employés, tout en les encadrant tout au long du processus. Le but est de les aider à atteindre leurs objectifs, et gagner en efficacité et en performance.

La norme ISO 9000 définit le terme d'« exigences » comme «des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés ». Ainsi, le client est considéré comme l'une des composantes d'un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, comme l'explique J. Lérat-Pytlak , on proposant la notion générique d'« exigences », la définition de la qualité de la norme est assez proche de la réalité et des habitudes des organisations : « la qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire »³.

➤ Normes de la qualité

On ne peut pas évoquer le management de la qualité, sans parler de normes, ou standards.

L'un des standards internationaux les plus connus, est le standard de la qualité ISO 9001.

L'ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

La dernière famille de normes de qualité de l'ISO sont actuellement dans leur version finale (FDIS), et comprennent :

ISO/FDIS 9000:2000 - Systèmes de management de la qualité - Principes fondamentaux et vocabulaire.

ISO/FDIS 9001:2000 - Systèmes de management de la qualité - Exigences.

ISO/FDIS 9004:2000 - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

ISO/FDIS 9001 :2015- amélioration continue.

³ – LERAT-PYTLAK J. ; 1997 ; Conséquences d'un plan d'amélioration de la qualité sur le coût d'obtention de la qualité ; mémoire de DEA en sciences de gestion de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J. IGALENS.

- **Les outils et les démarches applicable à la qualité**

Il existe plusieurs outils et démarches afin d'améliorer la qualité au sein des organisations. Le travail de groupe est une technique très utilisé pour les problèmes en matière de qualité en effet, cette méthode permet d'apporter des informations complémentaires grâce aux diversités des gens qui composent ces groupes. Cela permet de créer un enrichissement mutuel pour tous les membres.

C'est un travail de groupe pouvant regrouper 8 à 15 personnes, choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cependant, il peut y avoir des dérives. Il faut former les gens à travailler en groupe. A la tête de chaque groupe, il faut un animateur. Il doit faire participer tout le groupe s'en éloigne, maitriser le temps. Il doit aussi être formé à gérer les conflits entre le membre du groupe, tout en essayant de créer une bonne ambiance de travail. Il doit aussi faire des tours de tables, faire des synthèses ; reformuler les points importants. Les participants doivent savoir écouter, mais aussi être constructif, et capable de faire évoluer une idée. Il faut susciter la motivation chez les membres du groupe. En effet, certains peuvent prendre ce travail d'équipe comme un travail supplémentaire et intéressant pour eux. Il faut leur montrer l'importance de ce travail, il faut également prendre en compte les résultats du groupe et la mise en œuvre des propositions, qui sont tous deux très importants.

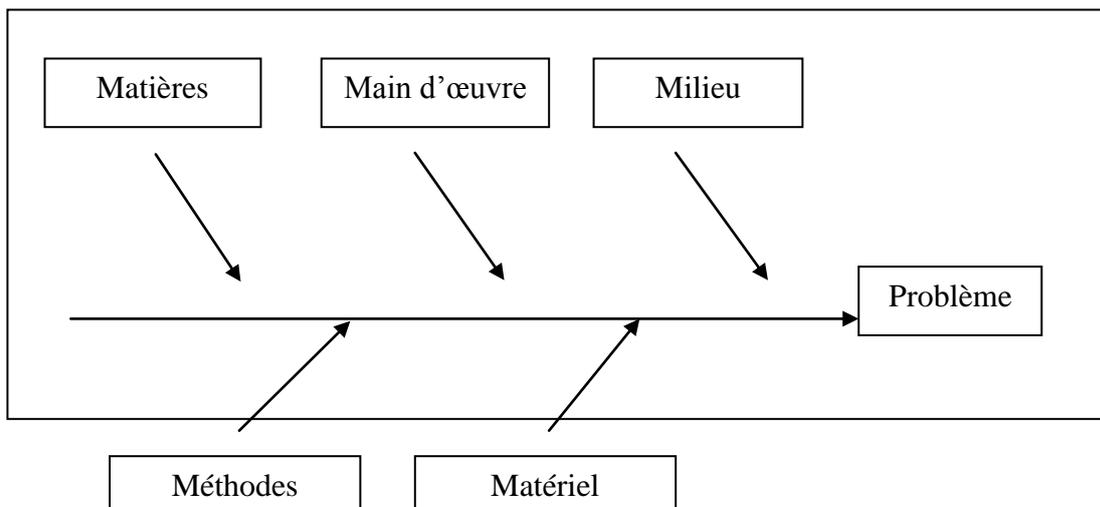
La méthode de résolution des problèmes en huit étapes permet d'identifier un problème, de mettre en place une action corrective et d'en assurer sa survie. La première étape consiste à identifier le problème et de l'approprié, c'est-à-dire qu'il est compris, identifier sa nature et son objectif. Ensuite, il convient d'identifier les actions immédiates que peuvent avoir ce problème sur le client ou bien sur le processus. Après il convient d'analyser les problèmes en analysant les données relevées par le biais de fiche de relevés. Ensuite, il faut rechercher les solutions possibles et d'en choisir une. Par la suite, il faut présenter en vue d'une prise de décisions. Enfin, il faut la mettre en place et en assurer le suivi. Cette méthodes permet d'utiliser des outils tel que le QQQCP, le diagramme cause/effet, le « brainstorming », le diagramme de PARETO, le vote pondérée.

- Le « brainstorming » ou les remue-méninges est une méthode permettant de développer la créativité et favorises l'émergence d'idées nouvelles. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases. La première est la phase de recherche, qui consiste pour les participant à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant a l'esprit sans

restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idées afin d'avoir plus de chance de trouver la solution. La seconde phase est la phase de regroupement et de combinaison des idées. On va chercher à exploiter les idées émises. Certaines idées seront retenues, d'autres écartées, mais il ne faut en aucun cas désigner. Enfin, on passe à la phase de conclusion, qui consiste à analyser les causes suspectées et les solutions proposées. Il faut déterminer les actions réalisables et celles qui ne le sont pas. Et on choisit la meilleure solution pour répondre aux problèmes.

- Le diagramme d'ISHIKAWA ou la méthode cause/effet : c'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité. Ce diagramme permet de classer les causes liées aux problèmes, de faire participer chaque membre à l'analyse, et enfin de fournir des éléments pour comprendre le problème et de proposer des solutions afin de construire ce diagramme qui est basé sur un travail de groupe.

Figure n°01 : diagramme d'Ishikawa



Source : Ishikawa Karou, «la gestion de la qualité : outils et applications pratiques », édition DUNOD, paris 2007.P 175.

- Le QQQQCP (Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen simple d'analyse de manière complète un sujet ou bien pour remettre en cause une situation. Cette méthode permet d'obtenir sur toutes les causes d'un problème, des informations suffisantes pour déterminer la cause principale. Le QQQQCP est une technique de recherche d'informations sur un problème et sur ses causes. Le combien ? Peut se poser à la suite de Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

- Le vote pondéré permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe.
- La méthode AMDEC est une méthode en mesure des risques potentiels d'un produit. Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive. L'organisation de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100%, il faut mettre en place une action corrective.
- L'approche six sigmas est une approche globale permettant d'améliorer la qualité du produit et du service rendu aux clients. Cette approche permet de réduire les rebuts et les coûts de non qualité. Pour que cette méthode fonctionne, il faut un animateur qui pilote le groupe, et qu'il soit compétent dans la mise en place d'outils stratégiques. Il faut un champion qui va développer la philosophie six sigmas, et s'assurer que l'on dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires.
- Le diagramme de PARETO est un graphique qui permet de hiérarchiser les problèmes en fonction du nombre d'occurrences et ainsi de définir des priorités dans le traitement des problèmes
- Après avoir vu plusieurs outils et démarches applicables à la qualité, nous allons voir les enjeux du système de management de la qualité.

1.2. Les enjeux du management de la qualité

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

L'un des premiers enjeux de management de la qualité est la qualité des produits et des processus.

Il convient d'avoir bien présents à l'esprit deux domaines complémentaires d'application du terme qualité :

Chapitre I : Management qualité, sécurité, environnement

- D'un côté, il y a la « qualité du produit et des services », offerte à la clientèle pour un certain prix. La manière dont le couple qualité-prix se positionne sur le marché correspond à la qualité de l'offre.

- De l'autre côté, il y a la « qualité du processus », qui englobe toutes les opérations nécessaires pour assurer la qualité du produit et des services, et ceci dès la conception jusqu'à la livraison et l'installation, en passant par les achats et la fabrication.

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

Faire bien du « premier coup » suppose plusieurs conditions. L'organisation doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires concernant la sécurité et l'environnement.

Le respect des normes doit intervenir dès la conception des produits et des processus de production du produit, au risque de voir apparaître des non-conformités au niveau des produits provoquant des défaillances, et créant par la même occasion des surcoûts liés à la mise en place d'action corrective afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrant des retards dans les délais convenus. Produire du « premier coup » est source d'économie pour les organisations.

La maîtrise des coûts de la qualité est une problématique récurrente au sein des organisations.

En effet, les processus de production deviennent de plus en plus complexes provoquant des coûts de non-qualité et donc de non-conformité des produits. Les organisations doivent tout faire pour améliorer leur processus de production pour le rendre plus fiable et créateur de produit attendu par les clients. L'organisation doit mettre en place des actions correctives afin de réduire les coûts de non-qualité. Son objectif est de produire bien du « premier coup ». Les organisations ont tout intérêt à mettre en place des actions de détections des défauts, mais aussi de prévention, afin de contracter ses coûts de non-qualité.

Concernant les coûts liés à la détection, l'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en matériel, en personnel, ou en qualifications afin d'obtenir une conformité des produits. Ensuite concernant les coûts liés à la prévention. L'organisation doit se poser

comme question si elle doit investir en qualité ou pas. Cela dépendra de la stratégie de l'organisation. En effet, si l'organisation place la qualité de ses produits comme essentielle, l'organisation aura intérêt à investir dans la prévention et la détection des risques de non qualité. Et inversement.

L'un des seconds enjeux de management de la qualité est l'enjeu de l'assurance de la qualité, d'être sûr qu'un produit ou un service satisfera les exigences clients, en prévoyant par avance par le biais de la prévention possible des non-conformités aux différents stades du processus. L'assurance qualité doit impliquer plusieurs types de documents comme manuel qualité. Les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité.

Ces documents sont vérifiés lors d'évaluation et peuvent indiquer la nécessité des actions correctives.

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

La certification de système de management de la qualité, permet d'envoyer un signal auprès des clients, qu'ils soient étrangers où du même pays que l'organisation, que cette dernière montrant qu'elle est accréditée et donc qu'elle respecte des standards, des normes concernant la qualité des produits et concernant le processus de réalisation de ce produit. Certains clients exigent que les organisations soient certifiées pour leur confier la production de leurs produits. La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaître et c'est un tremplin vers futur succès. Cependant, beaucoup d'organisations estiment que les certifications ne sont que des examens et des contrôles à réussir pour obtenir des contrats et ne jouent pas entièrement le jeu.

1.3. Les avantages du management de la qualité

Dans un management global soucieux de satisfaire les attentes et les besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise ; il ne serait question de maîtrise globale de la qualité sans une norme efficace d'un organisme accrédité. Il existe donc une différence essentielle entre l'objective qualité, qui ne font l'objet que de recommandation au niveau de l'assurance qualité, et les objectifs de système de management de la qualité qui font l'objet de très nombreuses exigences de la part de la société.

Dans ce souci, l'organisation internationale de standardisation (ISO) a mis en place un système de management de la qualité ISO 9001 et qui s'appuient sur 8 principes fondamentaux.

➤ Les principes fondamentaux

Les principes de gestion de la qualité sont un ensemble de croyances, normes, règles et valeurs fondamentales qui sont acceptées et peuvent être utilisés comme base pour la gestion de la qualité.

Principe 1 : l'écoute client

- comprendre les besoins des clients actuels et futurs ;
- satisfaire les exigences client ;
- aller au-delà des exigences clients.

Principe 2 : le leadership

- établir les finalités ;
- établir les politiques et stratégies ;
- établir les conditions environnementales ;
- créer un contexte favorable à l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs.

Principe 3 : l'implication du personnel

- impliquer le personnel au profit de l'entreprise. Dans le même sillage des qualités d'un leader, un personnel impliqué est un facteur déterminant quant à la réussite de tout projet. Il est essentiel d'identifier et d'améliorer les points bloquants en matière de communication.

Principe 4 : approche processus

- gérer les processus : affecter des ressources aux activités. Il est non seulement nécessaire de déployer effectivement les activités et processus, mais aussi et surtout de s'assurer de leur bonne compréhension et gestion, de façon cohérente.

Principe 5 : Management par approche système

- Identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélé pour un objectif ;
- Donner contribué à l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Principe 6 : Amélioration continue.

- L'amélioration continue est indispensable pour préserver le bon fonctionnement des processus à tous les niveaux, et pouvoir réagir efficacement à toute contrainte interne ou externe.

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

- Décider en s'appuyant sur des éléments concrets (données, information) La prise de décision pouvant être subjective, il est essentiel de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des preuves s'impose dans l'optique de construire une confiance pérenne.

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes:

- Système gagnant-gagnant : établir des relations partenariales de façon à créer une plus forte valeur ajoutée. Nul doute que les parties prenantes ont une grande influence sur le fonctionnement et la performance d'une entreprise. De ce fait, une bonne relation conduit à une meilleure gestion à tous les niveaux : chaîne d'approvisionnement, compréhension des objectifs, partage des ressources.

➤ **Impact des normes de la qualité.**

Les huit principes précédant de la norme de la qualité ISO 9001, ont un impact positif sur le management de l'entreprise et assure plusieurs avantages parmi eux :

Chapitre I : Management qualité, sécurité, environnement

- La réduction des coûts et des délais.
- L'optimisation des coûts et des ressources.
- L'amélioration des résultats et de leur cohérence.
- L'amélioration de la réactivité face à l'évolution des marchés.
- L'augmentation de la confiance des clients.
- La motivation et l'implication du personnel.
- L'amélioration de la compétitivité et l'image de marque.

Section 2: le management de la sécurité et santé au travail

Nous aborderons dans cette section la thématique de la sécurité et de la santé au travail

2.1. Notion du management de la sécurité.

➤ Définition de la sécurité

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable ». Norme ISO 8402 (1994).

La sécurité c'est prendre soin de soi et espérer vivre longtemps en bonne santé, on recommande de faire une activité physique et de surveiller son alimentation. En un mot : il faut anticiper pour éviter les mauvaises surprises. C'est le même principe avec la sécurité des travailleurs. La mise en place de mesures préventives permet non pas de supprimer totalement le danger, mais d'approcher du risque zéro.

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles, elle a évolué grâce à l'apparition de textes et de réglementation, DI GIULIO Julien dans son livre, considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commerciale. Pour lui, la fonction sécurité était « une tâche permanente et essentielle de gestion ».⁴

➤ le système de management de la sécurité et de la santé au travail

Un système de management de la santé et sécurité au travail encadré permet à la société d'augmenter ses performances et par extension de jouir d'une rentabilité certaine de son activité.

L'adoption de ce système vise à permettre à un organisme de procurer des lieux de travail sûrs et sains, d'éviter les traumatismes et pathologies liés au travail et d'améliorer en continu sa performance en S&ST.

Le S&SST est un outil de l'entreprise, combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer et structurer sa réponse aux obligations réglementaires de sécurité et santé pour faire de la prévention des risques professionnels un facteur de performance, permet une

⁴ DI GIULIO Julien, « le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement », mémoire de master, science de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, 2010-2011, P 25.

meilleure maîtrise des risques professionnels à une meilleure prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles permet aussi une meilleure maîtrise des conformités réglementaires. C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la sécurité et la santé à toutes les fonctions.

Le S&SST repose également sur des contrôles et des audits qui sont sources d'améliorations continues. Ils permettent de s'assurer que l'organisation respecte les règles. Les contrôles vont porter sur le port des équipements de protection individuelle (EPI), sur le respect des indications d'utilisation de certaines substances toxiques et des règles de sécurité et santé au poste de travail, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences. Le contrôle se porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du S&SST.

La formation est indispensable à un S&SS. En effet, elle permet de sensibiliser les acteurs de l'organisation aux risques qu'ils peuvent rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Elle permet de les former à réagir et à adopter des attitudes qui vont leur permettre de ne pas se blesser.

- **C'est une démarche volontaire qui a pour objectif :**

De fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains. C'est pourquoi il est absolument essentiel que l'organisme supprime les dangers et minimise les risques pour la S&ST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces. Lorsque ces mesures sont appliquées par l'organisme dans le cadre de son système de management de la S&ST, elles permettent d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut s'avérer plus efficace et plus efficient lorsque l'on prend les mesures le plus en amont possible afin de saisir les opportunités d'amélioration de la performance en S&ST. La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST donne à un organisme un moyen de gérer ses risques pour la S&ST

et d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut aider un organisme à satisfaire à ses exigences légales et autres exigences.⁵

2.2. Les enjeux du management de la sécurité et la santé au travail

Leurs principaux enjeux sont :

➤ **Enjeux Humains**

La prévention des risques professionnels, c'est l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et tendre au bien-être au travail. Le premier enjeu se situe donc bien au plan humain. Chaque année dans le monde, on dénombre plus de 2,8 millions de morts et 380 millions de blessés et malades du fait de leurs activités professionnelles. Avec un tel constat, le moins que l'on puisse dire est qu'il y a encore de sérieux progrès à accomplir.

➤ **Enjeux économiques**

Maîtriser l'environnement de travail contribue à améliorer l'efficacité de l'entreprise, la qualité de ses prestations et sa rentabilité.

Sur le plan économique les avantages peuvent être spectaculaires :

- **Réduction des coûts directs et indirects** liés aux conditions de travail : Hospitalisations ; Incapacités de travail ; Baisse des taux de cotisations sur les accidents de travail et maladies professionnelles ; Réduction des coûts de remplacement et de formation des nouveaux collaborateurs ; Suppression du risque d'amende en cas d'infraction à la réglementation ; Réduction des risques d'arrêt de production et d'insatisfaction clients

- **Augmentation de l'efficacité de l'entreprise** : Meilleure implication et motivation du personnel ; Réduction de l'absentéisme et du turnover

- **Accès à de nouveaux marchés** auprès de clients soucieux de l'environnement de travail de leurs fournisseurs ...

⁵ Afnor norme internationale ISO 45001 :2018(Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation)

➤ Enjeux juridiques

D'après la réglementation, l'employeur est responsable de la sécurité des salariés placés sous son autorité, mais aussi vis-à-vis de toute personne qui aura commis une faute personnelle ou une négligence en ne tenant pas compte des consignes et règles de sécurité ou qui aura eu une conduite à risque. Ainsi, que ce soit sur le plan pénal ou civil, la responsabilité de l'employeur est de plus en plus souvent mise en cause devant les tribunaux.

Au plan de la responsabilité civile, c'est celle de l'employeur (personne morale dans la majorité des cas) qui sera recherchée par la victime, notamment sur le terrain de la faute inexcusable afin d'obtenir devant le tribunal des affaires de la sécurité sociale la réparation des préjudices non indemnisés.

Au plan pénal, la responsabilité pèse sur le chef d'entreprise (personne physique), dans la mesure où il est tenu de veiller personnellement à l'application des règles destinées à protéger la santé et la sécurité des travailleurs placés sous son autorité. Les poursuites visent à faire sanctionner les atteintes aux valeurs sociales protégées par le Code du travail (la sécurité des travailleurs) et par le Code pénal (la vie et l'intégrité physique d'autrui).

La négligence, la méconnaissance du danger ou la non prise de décision, peuvent conduire à la reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur. L'obligation de sécurité à laquelle il est tenu est une obligation de résultat.

➤ Enjeux stratégiques et d'image

Pour parvenir à construire son image, une entreprise a généralement besoin de très nombreuses années. Mais, une mauvaise actualité peut entacher cette image en quelques jours à peine.

Aujourd'hui, le risque d'atteinte à l'image n'a jamais été aussi fort. Le moindre sujet peut faire le « buzz », et avec l'omniprésence des réseaux sociaux, une information peut se propager dans le monde entier en quelques heures seulement.

Nous pouvons déduire qu'une mise en place une **démarche de prévention des risques en Santé et Sécurité au Travail** et réussir à améliorer les conditions de travail est donc également un véritable atout stratégique qui contribue à :

- Favoriser le dialogue social au sein de l'entreprise ;
- Améliorer son image tant en interne qu'en externe.

Cette approche constitue également un facteur d'attractivité permettant d'attirer et garder plus facilement les compétences recherchées pour son entreprise. En outre, de plus en plus de clients sont soucieux des conditions de travail dans lesquelles sont réalisés les produits qu'ils envisagent d'acquérir. ⁶

2.3. Les avantages du management de la sécurité et santé au travail

L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels. C'est une démarche volontaire qui vise à :

- Anticiper les changements ;
- Augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en S&ST ;
- Limiter les dysfonctionnements en S&ST ;
- Assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management ;
- Diminuer les accidents et les maladies professionnelles ;
- Assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures ;
- Agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident ;
- Améliorer la gestion de la santé-sécurité ;
- Favoriser et pérenniser les bonnes pratiques ;
- Améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail
- Donner un moyen de contrôle de la gestion en place.

⁶ www.Certification-iso-45001.fr/enjeux ; consulter le 01/12/2021

Section 3: le management de l'environnement.

Après avoir vu les enjeux du management S&ST, nous allons voir le troisième système de management intégré.

3.1. Définition du concept environnemental :

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

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

Selon la norme ISO14001/2015 système de management de l'environnement est défini comme « des éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les dits objectifs ». ⁷

« Un Système de Management Environnemental est un outil, un mode d'organisation qui devrait permettre à une entreprise de structurer sa gestion environnementale et d'améliorer ses performances en matière d'environnement ». ⁸

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

3.2. Les enjeux du management environnemental

L'un des premiers enjeux du management environnemental est d'abord financier. Les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites polluées sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés. C'est aussi un enjeu financier, car les organisations lors d'investissements liés à la Prévention devront calculer comment ces investissements peuvent leur revenir rentable et non inutile.

L'un des seconds enjeux du management environnemental est celui de la notoriété de l'image. En effet, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux, l'image

⁷ NF EN ISO 14001 :2015 « système de management environnemental » exigences et ligne directrices pour son utilisation .édition AFNOR, P01.

⁸ Eddy B. JACQUES N. MARIANNE F « mise en place d'un système de management environnementale » décembre 2000 fondation universitaire Luxembourg, document a été élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministre la région WALLONNE.2000. P05.

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

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

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

3.3. Les avantages du système de management environnemental

Pour répondre aux exigences des clients, pour avoir un avantage concurrentiel et gagner Des parts de marché : En général, les organismes se lancent dans la mise en place d'un tel système suite aux pressions des clients et des donneurs d'ordre. C'est un des moteurs principaux de la mise en place d'un SME dans une entreprise.⁹

Pour répondre à la pression du groupe : pour les sociétés qui font partie d'un groupe, la "pression" vient généralement de celui-ci. Le groupe "recommande" aux diverses filiales de mettre en place un système de management environnemental, bien souvent dans un délai fixé.

Pour éviter les amendes réglementaires et gagner la confiance des autorités : la réglementation environnementale devient de plus en plus complexe et vaste. La mise en place d'un SME au sein d'un organisme devrait permettre une meilleure gestion des aspects législatifs. Le SME devrait aussi permettre d'éviter les amendes dues aux infractions réglementaires. Beaucoup d'entreprises se lancent également dans la démarche en espérant obtenir une simplification des démarches administratives et en vue de gagner la confiance des autorités.

⁹ Eddy B. JACQUES N. MARIANNE F « mise en place d'un système de management environnementale » p.15.

Chapitre I : Management qualité, sécurité, environnement

Pour faire des économies sur les consommations d'eau, d'énergie et de matières premières. Pour payer moins de taxes. Nous verrons plus tard que la première étape de la mise en place d'un SME consiste à faire l'état de la situation. Il s'agit d'une étude systématique des divers flux de l'entreprise (eau, énergie, matière première...).

Pour maîtriser les risques environnementaux de l'entreprise et gagner la confiance des assureurs et des banques : les accidents environnementaux coûtent souvent chers. La mise en place d'un SME devrait permettre d'éviter de nouveaux accidents en prenant des mesures préventives ou en empêchant l'extension du problème s'il a lieu :

- Pour améliorer les relations de voisinage et l'image de marque de l'entreprise auprès de l'opinion publique : Il est de plus en plus difficile pour certain type d'activité de s'installer ; les riverains se rassemblent en comité et communiquent leur mécontentement aux autorités.
- Il en découle bien souvent des difficultés administratives pour l'octroi des permis ou autorisations ;
- De plus, d'une manière générale, la sensibilité environnementale de la population a cru fortement ces dernières années suite aux grands problèmes environnementaux (accidents, pollutions, crise de la dioxine...);
- Les entreprises qui peuvent justifier auprès des riverains et de l'opinion publique d'une politique environnementale proactive et volontariste devraient gagner en image de marque et en bonne relation de voisinage ;
- Pour améliorer les conditions de travail et impliquer le personnel dans un projet ;
- Constitue une opportunité d'être impliqué dans un projet d'entreprise.

Conclusion

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

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

L'adoption d'un système de management qualité relèvent d'une décision stratégique a l'entreprise qui peut l'aider à améliorer ses performance globale et fournir une base solides a des initiatives permettent d'assurer sa pérennité.

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

Finalement, cet essai prend pour acquis que le lecteur possède déjà des notions de base au niveau des normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO14001.

Chapitre II :

*La démarche de la mise en place d'un
système de management intégré*

Introduction

La mise en œuvre d'un système de management intégré garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client, réussir l'élaboration et la mise en place d'un système de management intégré constitue un nouveau challenge pour de nombreux organismes, afin de satisfaire toutes les parties intéressées, avec une meilleure maîtrise de l'ensemble de ses processus. Il s'agit donc de mobiliser toutes les énergies et compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Donc il consiste en la simulation des différentes facettes de management (environnement sécurité santé, qualité...) au sein d'un même système favorisant un décloisonnement et une meilleure synergie pour une plus grande efficacité ; leur objectif étant de garantir l'intégration harmonieuse et durable de ces différentes thématiques choisies par l'entreprise pour développer sa stratégie et son management.

Le principe d'une certification est de donner aux clients d'une entreprise une assurance sur la QSE. C'est à dire que la certification prouve que l'entreprise certifiée répond, a certains de ses aspects, procédures, produit, service.

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

A travers ce chapitre, nous tenterons de montrer les différentes démarches, celle de mise en place d'un système de mangement intégré, et celle de son intégration et son processus.

La première section est consacrée pour les déférentes notions certification, accréditation et normalisation.

La deuxième section est pour la démarche de mise en place des systèmes de management intégré quel que soit les systèmes mise en place.

La toute dernière section dans ce chapitre met en évidence les notions et les principes d'intégration tout en montrant ces enjeux au sein d'une entreprise.

Section 1 : normalisation, certification et accréditation

Au cours de cette section nous allons éclairer les notions citées

1.1.Définition de la normalisation

Avant de parler précisément des normes ISO, mieux vaut déjà revoir la notion même de norme. Une norme est un document considéré comme « officiel », car produit par un organisme agréé, appelé organisme de normalisation. L'acte de produire une norme est en effet nommé « normalisation ».

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

Une norme permet de définir la meilleure manière de procéder lorsque l'on entreprend une activité, de façon à allier efficacité, sécurité et fiabilité.

Une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer.

De point de vu des organismes La norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».¹

Les normes sont, en majorité, d'application volontaire les normes sont facultatives. Se ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public² rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

1.2.Définition de la certification

¹ ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004 (§3.1.).

² Les pouvoirs publics peuvent imposer une norme d'origine volontaire ou considérer que son application donne une présomption raisonnable de conformité à des exigences réglementaires obligatoires.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

International Organisation for Standardisation définit le terme certification ISO comme étant une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel.

Selon AFNOR, « la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel ».³

➤ **Parmi les normes les plus utilisées**

- Certification ISO 45001 : 2018

La certification ISO 45001 est un référentiel pour le management de la santé et de la sécurité au travail vise à optimiser la gestion des risques, diminuer le nombre des accidents du travail et conformer les pratiques de l'entreprise à la législation en cours et à ses évolutions, permet à toute entreprise d'établir un système de management de la santé et sécurité reconnu au niveau mondial.

De ce fait, l'obtention de cette certification vous offre l'opportunité d'améliorer les conditions de travail au sein de votre société en respectant les dernières normes et réglementations en vigueur.

De multiples avantages peuvent être tirés par l'acquisition de la certification ISO 45001.

En interne, cela vous offrira l'opportunité de diminuer le nombre d'accidents au travail ainsi que les pertes matérielles. La motivation du personnel s'en verra également améliorée tout en vous permettant d'enrichir la culture autour de la sécurité au sein de votre organisme.

En externe, l'obtention de la certification ISO 45001 est une réelle opportunité afin d'améliorer l'image de votre entreprise à travers une communication basée sur la transparence. Ceci forme également un avantage concurrentiel non négligeable vis-à-vis de potentiels partenaires et/ou clients. Enfin, ceci est une excellente solution afin de prévenir les plaintes.

³ <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.php>, consulté le 21/09/2021.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

- **Certification ISO 9001 : 2015**

La certification ISO 9001 est une certification en matière de qualité la gestion de la qualité est un élément important pour n'importe quelle entreprise, ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients.⁴

Ses exigences portent sur plusieurs principes de management : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'amélioration continue, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

ISO 9001 permet à l'entreprise de garantir aux clients des produits et des services uniformes de bonne qualité ; les dysfonctionnements et les problèmes au sein de l'entreprise.

C'est un moyen de changer radicalement la manière de travailler, d'améliorer les méthodes de travail. Cela permet de motiver le personnel tout en mettant en place une culture de l'amélioration. La certification, étant reconnue au niveau mondial, elle permet une pénétration plus simple sur les marchés du monde entier.

La norme apporte donc de la confiance à l'entreprise et envoie des signaux positifs aux clients avec une garantie sur la qualité des produits et des services. Dans le monde actuel, ces 2 critères sont devenus très importants pour la survie d'une entreprise. Un autre critère qui vient s'ajouter à celui du respect de l'environnement, qui pousse de plus en plus de client à utiliser des produits ou des services qui tendent à le préserver.

- **Certification ISO 14001 :2015**

Certification ISO 14001 est la norme de management de l'environnement. Elle apporte des garanties en matière de maîtrise des impacts environnementaux dans l'entreprise. Elle concerne tous les impacts de l'entreprise : déchets, bruits, énergie, sous-sol ...

⁴ Norme ISO 9001, *Système de management de la qualité — exigence*, 3^{ème} Edition, suisse, decembre2000.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

Etre certifié ISO 14001, c'est apporter la preuve que l'on a mis en place une démarche d'amélioration continue en vue de réduire à court, moyen et long terme tous les impacts environnementaux de l'entreprise.

Parmi les bénéfices de la certification ISO14001

- Identifier et évaluer le contexte global de votre organisme ;
- Etablir quelles sont les parties intéressées liées à vos activités et ce qu'elles attendent de votre entreprise ou organisation en terme de respect de l'environnement ;
- Prévention des risques environnementaux grâce à un management global de l'entreprise ;
- Identification et réponse aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Diminution des dépenses grâce à une économie d'énergie ;
- Amélioration continue et implication des équipes ;
- Avantage concurrentiel par la valorisation des engagements environnementaux ;
- Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 14001 est un critère essentiel.

1.3.Définition de l'accréditation :

L'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie à un organisme d'évaluation de la conformité. Elle constitue une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier pour réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

L'accréditation concerne uniquement les entreprises qui réalisent des prestations de contrôle, dès lors qu'elles souhaitent faire reconnaître leurs compétences techniques en la matière. Elle s'adresse donc aux laboratoires d'essais et d'étalonnages, aux organismes de vérification, aux organisateurs de comparaisons inter laboratoires, aux producteurs de matériaux de référence, aux laboratoires de biologie médicale et aux organismes d'inspection, de certification ou de qualification.

L'accréditation ne s'applique pas aux produits, personnes, ou installations.

L'accréditation est une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétant pour effectuer des tâches spécifiques.

En terme simples, l'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification. Les certificats délivrés par des organismes de certification accrédités peuvent être perçus sur le marché comme ayant une crédibilité accrue.

Section 2 : les étapes de la mise en place d'un SMI.

Dans cette section nous verrons dans un premier temps ce qu'est le concept de management intégré, ensuite, nous verrons quels sont les phases de mise en place d'un système de management intégré, pour voir à la fin ses enjeux.

2.1. Concept du management intégré

Plusieurs approches ont été avancées pour cerner la définition d'un système intégré, Garvin, identifie l'intégration comme étant l'harmonisation et l'alignement des politiques et des buts d'une organisation, l'ensemble des départements parlent le même langage et sont sur la même longueur d'onde.⁵

Selon Karapetrovic, un SMI est un ensemble de processus raccordés qui partagent les mêmes ressources (ressources humaines, renseignements, matières, infrastructures et ressources financières) pour accomplir un ensemble de buts rattachés à la satisfaction d'une variété de parties prenantes.⁶

Beckmerhagen & al définissent l'intégration comme un processus qui combine plusieurs systèmes de management dans un seul SMI plus simple et efficace.⁷ Et d'après GILLET-GOINARD, un Système de Management Intégré (SMI) est une démarche volontaire d'amélioration continue qui concerne à la fois le management de la qualité, de la santé et de l'environnement au sein du même système tout en prenant en compte la nature de l'activité, les moyens humains et les moyens financiers. On recherchant la protection de l'environnement et la sécurité du personnel tout en prenant en considération les parties prenantes.⁸

Une entreprise qui déploie un système de management intégré développe une politique

⁵ Garvin D. (1991), « How the Baldrige award really work », *Harvard Business Review*, vol69-6 (83-96).

⁶ Karapetrovic, S. (2003), "Musings on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 1, pp. 4-13.

⁷ Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W., 2003. *Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (2), 210 -228.

⁸ GILLET-GOINARD.F, 2006, *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement*, Édition d'organisation.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

d'amélioration de la satisfaction des principales parties intéressées.

La qualité, la sécurité et l'environnement ont longtemps été des secteurs séparés au sein des organisations. Mais actuellement, on assiste à une fusion des domaines entre eux malgré des spécificités, ces trois fonctions ont de nombreuses méthodes d'analyses, d'outils qui s'appliquent aux trois. Leur point commun principal est le système de management.

Le management intégré consiste à mettre en place un management prenant en compte les exigences en termes de qualité, sécurité et d'environnement. Lors de la mise en place d'une action au sein de l'organisation, les trois domaines doivent être concernés.

L'émergence d'un management intégré relève de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le progrès technique est un facteur ayant permis l'évolution de ce concept. Il a permis l'arrivée de produits, de processus de plus en plus complexe. Cette évolution du progrès technique a des incidences sur les consommateurs au niveau de la qualité, pour les salariés au niveau de la sécurité, et pour l'entreprise. Internet et son émergence ont contribué aussi à l'essor du management intégré. En effet, Internet a favorisé la concurrence entre les organisations. Par le biais d'internet, il est plus simple de comparer les prix. Les organisations doivent par conséquent s'adapter rapidement pour éviter d'être mis de côté.

La mondialisation a aussi contribué à l'émergence d'un management intégré. En effet, la mondialisation ouvre énormément d'opportunité pour les entreprises, leur permettant de développer et d'accroître leur part de marché. Cependant, la concurrence est accrue. Par conséquent les organisations doivent innover pour satisfaire les besoins latents de leurs clients, mais ils doivent constamment faire plus vite et moins chers que leurs concurrents.

De plus les organisations sont de plus contraintes par les règlements. Ces nombreuses contraintes poussent les organisations à innover. Concernant les contraintes environnementales, elles permettent l'émergence de nouvelles solutions de production qui sont moins polluantes et moins dangereuses. Ces contraintes permettent également la communication entre les organisations, mais aussi des comparaisons entre elles. En effet, elles pratiquent entre elles du benchmarking. Ce concept consiste à prendre un système qui fonctionne efficacement et qui a fait ses preuves en termes de performance, et l'appliquer à l'organisation.

Le renforcement de la volonté des organisations à se faire certifier pour la qualité ISO

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

9001, pour la sécurité et santé 45001, et pour l'environnement ISO 14 001 pousse ces dernières à s'insérer dans une démarche d'amélioration continue. En effet, lors des certifications et des audits, on mesure et évalue les différents systèmes de managements. Les organisations doivent considérer les référentiels comme des guides menant vers le progrès.

2.2. Les phases de mise en place d'un SMI au sein d'une entreprise

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

2.2.1. Diagnostic initiale et états des lieux

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

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

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

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

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

- D'un travail d'identification formelle des processus ;
- D'une analyse la plus complète possible des activités vis-à-vis des contraintes

réglementaires applicables, des besoins et des attentes des parties intéressées ;

- D'une interprétation documentée par l'entreprise des différentes exigences des normes ou des référentiels pour chaque critère.

2.2.1.1. Diagnostic qualité

Le diagnostic qualité est défini selon VANDEVILLE comme : « un examen méthodique de la situation d'une entreprise, d'un secteur d'entreprise ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé en coopération avec les responsables au bénéfice de l'entreprise en vue d'évaluer son état, d'en relever les points forts et les insuffisances, et de proposer des actions d'améliorations en tenant compte de son contexte économique, technique et humain ».⁹

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

2.2.1.2. L'analyse environnementale

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

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

- ✓ L'identification et l'analyse des problèmes environnementaux qui pourraient découler des activités menées sur le site ;
- ✓ L'identification des pratiques opérationnelles et procédures de management déjà en place ;

⁹ SERGE F.B.A.A. « Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services: Le cas de J.A. Faguy et Fils Limitée » Mémoire présenté à L'université Du Québec A Chicoutimi Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Gestion Des Petites Et Moyennes Organisations. Juin 1996.P93.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

- ✓ L'identification de l'historique des accidents environnementaux ainsi que toutes les amendes, peines, mesures de prévention ou de lutte contre la pollution qui en découlent ;
- ✓ L'identification et le respect des prescriptions législatives et réglementaires en vigueur.

Tableaux N°01 : Comparaison des champs d'application et des objectifs des diagnostics qualité et environnement

Type d'évaluation	Type de démarche	Système de management évalué
Management qualité	-Analyse d'un état (point fort, point faible opportunité et menace) SWOT. -Mesure des résultats	Système de management avec considérations d'efficacité et d'efficience économique
Management environnemental	-Identification des aspects environnementaux. -Mesure des résultats en fonction des possibilités	Système de management environnemental Référentiel ISO14001

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

2.2.2. Le choix d'une politique de management et de type d'intégration

2.2.2.1 Politique management

Définir des axes d'engagements qui tiennent compte des résultats de l'état des lieux, avec des objectifs associés. Les principales options qui peuvent être successives ou progressives :

- Pour la qualité : sa politique est limitée à la réponse aux exigences du client ISO9001 /2015. Et à la recherche de l'excellence impliquant tout le personnel.

- Pour la santé et la sécurité au travail : sa politique est limitée à la réponse aux exigences SST 45001/2018, et à la prévention des risques en vers le personnel et la collectivité.

- Pour la protection de l'environnement : sa politique est limitée à la réponse aux exigences de

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

l'environnement ISO 14001/2015, et viser la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement.

- Pour l'intégration qualité-sécurité-environnement : Cette option correspond à l'intégration complète que possible. Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement (système de management intégré).

2.2.2.2. Type d'intégration

- **Politique d'intégration progressive**

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

- **Politique d'intégration partielle**

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

- **Politique d'intégration globale**

Politique limitée à la réponse aux exigences légales et aux exigences des clients visant l'intégration QSE à tous les niveaux et à tous les secteurs ou bien politique ainsi que l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maîtrise de tous les risques internes et externes.

2.2.3. Planification et choix d'un référentiel de management

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

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

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

➤ **Pour la qualité**

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

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

➤ **Pour l'environnement**

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

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

2.2.4. Mise en œuvre et fonctionnement du système

Formation et sensibilisation du personnel ; communication interne et externe ; définition des autorités et responsabilités ; veille réglementaire ; mise en place et gestion du système documentaire ; maîtrise opérationnelle ; gestion des situations de crise.

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

Il représente une exigence commune des normes ISO 9001, ISO14001, ainsi que la spécification ISO 45001 il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale.

Ressources humaine : en management de la qualité, une des responsabilités de la direction est l'identification des besoins en formation et en qualification, c'est bien sûr, une exigence des normes ISO 9001.

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

2.2.5. Système documentaire

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

La logique de construction de l'architecture documentaire est de type arborescent, c'est-à-dire du général vers le détail, ou la représentation sous formes de pyramidale (figure n°02).

- Au sommet de la pyramide, il s'agit des documents représentant la vue systématique de l'organisme (organisation générale, cartographie globale des processus) et déclinant la vision, le sens, la direction générale de l'organisme, la réponse a la question du «pour quoi? » (Politique et objectifs) ces documents sont synthétisés dans un manuel.

- Au deuxième niveau, c'est la réponse a la question du QUOI ? Et du QUI FAIT QUOI ET QUAND ? Ce sont les procédures décrivant les activités de chaque processus identifié.

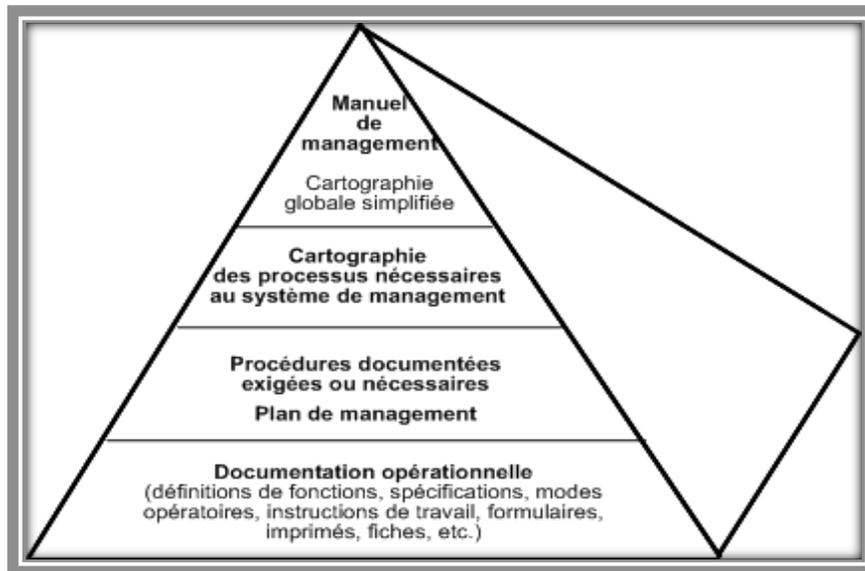
- Au troisième niveau, ce sont les instructions et les modes opératoires décrivant de manière détaillée la façon d'exécuter les taches de réalisation des activités d'un processus c'est la réponse à la question du COMMENT ? Ces consignes se justifient selon la complexité, les enjeux, et l'importance des taches à réaliser.

- Au quatrième et dernier niveau, ce sont les documents permettant l'enregistrement des faits : ce sont les preuves de l'application d'une procédure ou d'une consigne, ainsi que les

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

informations et les conditions dans lesquelles se sont déroulées les actions réalisées. Ces documents assurent la traçabilité du déroulement des opérations.

Figure N° 02 : La pyramide documentaire du système management



Source : SOLANGE FAUCHER « système intégré de management ».

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

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

2.2.6. L'organisation de l'entreprise

➤ Organisation des responsabilités

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

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

➤ **Organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement**

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

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

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

➤ **Organisation des moyens**

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

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

➤ **Organisation de la communication**

Il s'agit, pour l'environnement de la sécurité, de :

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

L'ISO 9001:2015 contient à présent des exigences de communication interne pour l'efficacité du système de management et pour la communication avec le client. Sous l'angle d'un système de management, toutes les exigences sont compatibles et complémentaires : elles pourront être intégrées dans les objectifs d'un processus commun.

2.2.7. Les revues de direction

En management de la qualité, la revue de direction exigée par la norme ISO 9001:2015 est un examen qui permet de revoir le système de management pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace, elle doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration. En management environnemental les exigences sont très semblables à ISO 14000 ajoute notamment que la revue doit être faite dans le cadre de l'engagement d'une amélioration continue les exigences de l'ISO 45001 est très semblable.

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

➤ **L'ordre du jour comprendra notamment l'examen**

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

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

- L'avancement de ou des plans d'actions d'amélioration continue.

2.2.8. Maitrise des processus

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

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

➤ Processus relatifs aux clients

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

➤ Maitrise de la conception

En partant sur la norme ISO 9001:2015 en prend en considération, les interfaces entre les différents intervenants, les liaisons nécessaire avec d'autre spécialité, aussi les données d'entrée de la conception en identifiant dès le début les exigences environnementale, les revues de conception et en dernier les données de sortie de la conception.

➤ Maitrise des achats ou de la sous-traitance

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

➤ Les processus spéciaux

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

2.2.9. Surveiller et mesurer les performances (auditer)

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

➤ Le contrôle

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

➤ Les inspections sur le site

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

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

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

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

➤ Les audits internes

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

L'intégration des systèmes de management permet l'organisation d'audit conjoints ou

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

mixtes qui agrègent les exigences des trois référentiels. Dans ce cas la constitution de l'équipe d'audit devra prendre en compte les compétences requises critère de qualification spécifiques pour une appréciation pertinente des engagements. De l'application des réglementations et des exigences propres aux trois disciplines.

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

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

➤ La planification

Les exigences des trois systèmes qualité, sécurité et environnement relative à la planification sont très semblables.

Il s'agit donc de voir comment on peut intégrer les différentes formes de planification, on établissant plusieurs types de plan et de programme.

• La planification pour la qualité

On distingue dans ce domaine :

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

Ces différentes formes peuvent comprendre des dispositions pour l'amélioration de la qualité (du système, des processus, des produits).

- **La planification pour l'environnement**

Les exigences de la norme ISO 14001 en matière de planification comprennent :

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

- **La planification intégrée stratégique ou opérationnelle**

Dans une simple démarche de type management de la qualité, il convient de construire et d'améliorer le système qualité à partir d'un pré audit ou d'un diagnostic qualité pour un management de la qualité prenant en compte les aspects économiques.

Cette démarche doit encore comprendre une planification de mise en place et une amélioration du système au sein des différents processus de l'entreprise.

Dans une démarche de management intégré qualité-sécurité-environnement, le point de départ est le résultat d'un diagnostic qualité, sécurité et environnement.

De ces dernières découlent notamment les preneurs éléments de définition :

- Des processeurs à identifier, à traiter, et à améliorer ;
- Des objectifs et des programmes sécurité et environnementaux à mettre en place pour les atteindre ;
- Des plans qualité-sécurité-environnement à établir, s'il y a lieu pour certain projet, produit, processus, ou contrats particuliers.

Il convient aussi de mettre en place dès le début de la démarche un plan qui va préciser les objectifs détaillés de mise en place des éléments du système (la formation, la communication, l'organisation du système...).

Section 3 : l'intégration.

Nous allons voir dans cette section les différentes voies, principes et les raisons d'intégration. L'intégration des trois systèmes de management se fait selon des principes précis et en suivant des voies déterminées et cela afin d'assurer son efficacité.

3.1. Les parties intéressées et leurs attentes :

Au-delà du client acheteur, distributeur, ou consommateur, il existe également des parties intéressées, définies dans la norme ISO 9001 version 2015 comme une « personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme »¹⁰, que l'entreprise doit écouter, comprendre et satisfaire. Chaque partie intéressée exprime des besoins et des attentes spécifiques sur les aspects qualité, environnement et sécurité.

Un système de management QSE intégrant de façon cohérente ces différents besoins et différentes attentes permet d'avoir une vision globale et constitue un bon outil d'aide à la décision lorsqu'il s'agit d'établir une stratégie, de définir des priorités et de procéder aux éventuels arbitrages.

Ces attentes en matière de qualité, de sécurité, d'environnement et d'amélioration des performances économiques deviennent de plus en plus explicites et sont résumées dans le tableau suivant :

¹⁰ Afnor norme internationale ISO 9001:2015(Systèmes de management de la qualité — Exigences).

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

Tableau n°2 : les attentes spécifiques des parties intéressées

	Qualité	Sécurité	Environnement
Client	Conformité aux exigences créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement (pendant et après usage)	Sécurité du produit Sécurité alimentaire
Personnel	Motivation et épanouissement Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise	Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs...) Image de marque de son entreprise	Bonnes conditions de travail Santé et sécurité au travail
Actionnaire	Bénéfice maximum par action Réactivité de l'entreprise face au changement	Engagement des dirigeants Diminution des couts du non-respect environnemental	Sécurité industrielle (préservation des actifs) Sureté de fonctionnement
Société	Bonne image de marque Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage)	De l'environnement durant tout le cycle de vie du produit	respect des réglementations prises en compte du principe de précaution
Fournisseurs	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir faire	Maitrise des risques environnementaux sur le site	Santé et sécurité au travail des personnes sous-traitants

Source : Laurent Lèveque, Stéphane Mathieu, «management intégré dans l'agroalimentaire : les clés du management intégré », AFNOR, 2002, P 8.

3.2. Les voies, raisons et modèles d'intégration.

Tous d'abord nous commençons par les voies de l'intégration

3.2.1. Les voies de l'intégration

Les trois systèmes QSE peuvent être intégrés à des différents niveaux :

3.2.1.1. L'intégration au sommet : elle se fait à deux niveaux.

➤ **au niveau des politiques** : à ce niveau l'intégration signifie que :

-Soit les trois politiques : qualité, sécurité, environnement sont exprimés dans un seul et même texte.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

-Soit nous sommes en présence de plusieurs textes séparés, mais qui font tous référence à un autre texte d'ordre supérieur, qui peut être soit l'engagement de la direction, soit un projet de l'entreprise.

➤ **au niveau de fonctions qualité, sécurité et environnement :**

À ce niveau, pour qu'il y ait intégration complète, la présence d'une autorité commune à la sécurité et à l'environnement est indispensable. Mais, il est possible et fréquent d'appliquer une politique intégrée avec deux autorités distinctes, qualité et sécurité-environnement, ou bien qualité sécurité et environnement.

3.2.1.2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire

➤ **Au niveau des processus**

Il est utile et fréquent sur le terrain des entreprises de distinguer entre :

- **processus de réalisation :**

Relatif aux différentes phases de l'activité et ayant pour objectif la création de la valeur ajoutée et la satisfaction des différentes parties intéressées .A ce niveau, l'intégration impose la prise en compte des exigences à la qualité, à la sécurité, et à l'environnement en même temps durant toutes les phases du cycle de vie d'un produit ou d'un service.

- **Processus de support :**

Qui ne crée pas directement de la valeur ajoutée, mais il est nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'entreprise.

A ce niveau, l'entendant impliquent que les exigences à respecter sont communes, ce qui fait que la plupart des processus, des instructions, des imprimés, des enregistrements relatifs au processus de support peuvent être communs ou gérés en commun.

- **Les processus de direction ou de management :**

Regroupent les activités sous la responsabilité directe des dirigeants au niveau des processus de direction, sécurité et environnement sont eux-mêmes intégrés.

Au niveau du management des processus, les dispositions prises sont communes : même

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

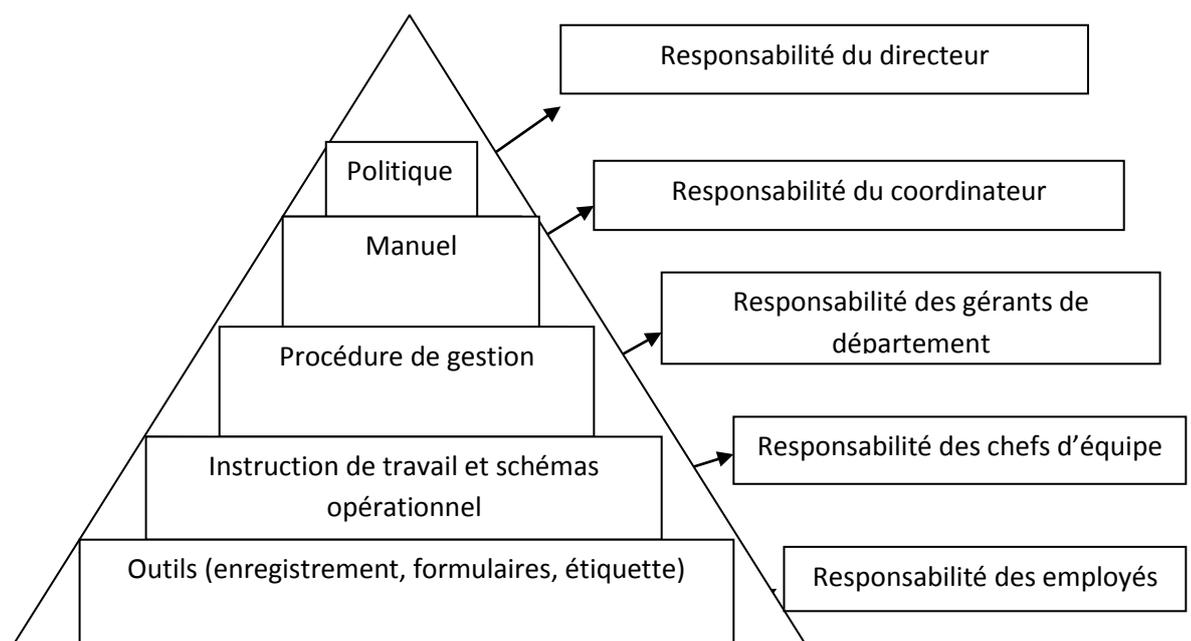
forme de description des processus et même disposition pour maîtriser et vérifier l'efficacité des processus.

➤ **Au niveau du système documentaire**

Le système documentaire est un élément clé de la mise en œuvre et la réussite du système de management d'un organisme, il joue un rôle essentiel pour énoncer et faire connaître les objectifs, décrire les éléments du système de management et faire connaître les responsabilités à tous les niveaux. Nous pouvons considérer cette intégration au moyen de l'image d'une pyramide des documents :

- ✓ Au sommet de la pyramide, nous pouvons dire qu'un système intégré suppose :
- ✓ Soit un manuel commun qualité-sécurité-environnement orientant sur des procédures communes et d'autres procédures spécifiques.
- ✓ Soit des manuels séparés pouvant dépendre d'un manuel commun qualité sécurité environnement ou encore d'un manuel plus général de management.
- ✓ Vers la base de la pyramide : les documents communs sont de plus en plus nombreux: d'abord les procédures au niveau des processus, ensuite les instructions, modes opératoires, ainsi que les imprimés divers et surtout au niveau des personnes pour ce qui est des définitions des fonctions (entre autres, responsabilités relatives à la qualité, à la sécurité et à l'environnement).

Figure n°3 : exemple de la pyramide de document SMI



Source : B.FROMAN. J-GEY et F.BONNIFET, op cité. P.233.

3.2.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines

Il s'agit de la mobilisation des ressources humaines qui sont les plus précieuses :

➤ **La mobilisation lors de la mise en place du système**

- Cas d'une seule démarche simultanée : Le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour qualité-sécurité-environnement tout en recherchant l'amélioration des processus.

- Cas de l'extension d'un système en expliquant les raisons des différences entre les systèmes.

➤ **La formation permanente**

Le but est d'assurer la cohérence du système intégré et son optimisation en mettant en évidence la parenté des concepts en utilisant des méthodes et outils communs.

3.2.2. Les raisons de l'intégration :

Après analyse et comparaison des trois systèmes de management étudiés, nous avons remarqué plusieurs similitudes et complémentarités qui justifient leur intégration et parmi ces raisons¹¹ nous trouvons :

3.2.3. Les points communs :

Malgré les différences entre les trois systèmes étudiés nous constatons qu'elles ne sont pas totales opposition, mais complémentaires comme pour :

➤ **Les principes communs de management**

Les référentiels correspondants à la qualité, la sécurité et l'environnement sont compatibles et complémentaires et peuvent être ainsi appliqués au management intégré.

➤ **Les points communs d'application**

Qu'il s'agisse de la qualité, la sécurité ou de l'environnement, le domaine d'application est le même : maîtriser les produits et les processus par l'organisme.

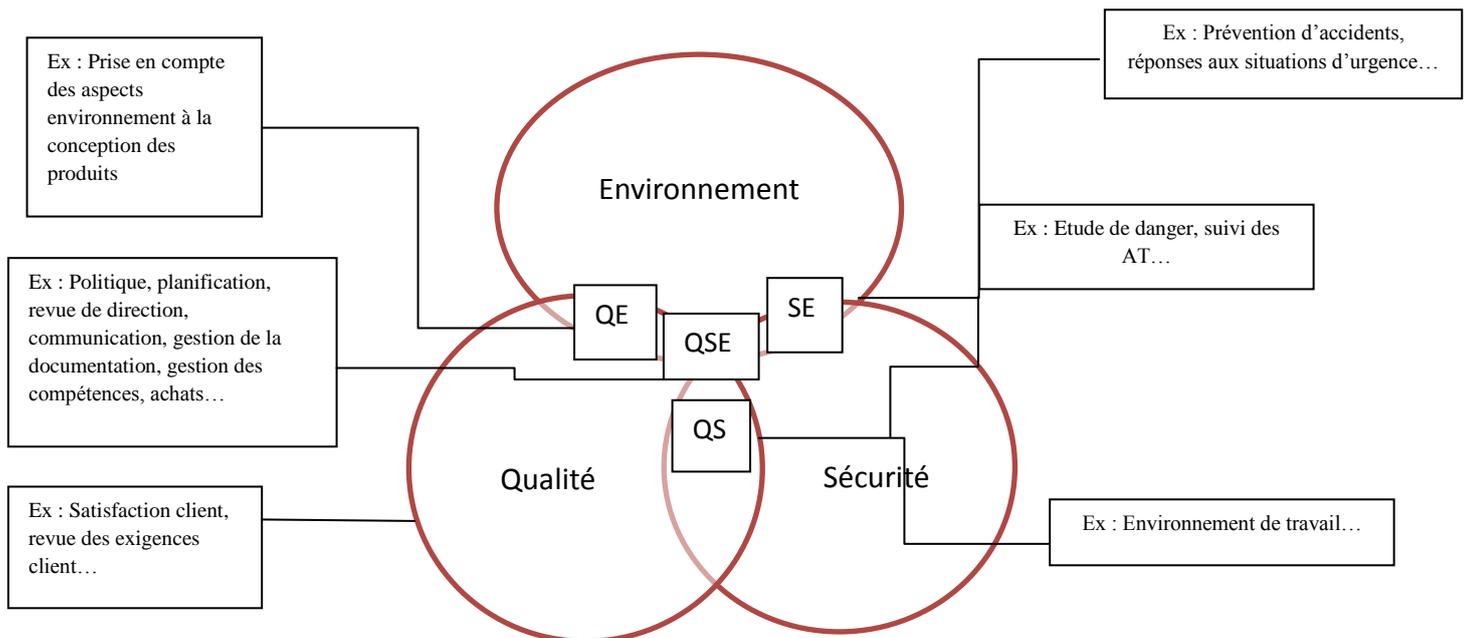
¹¹ FROMAN B., GEY J-M. et BONNIFET F., « Qualité-Sécurité-Environnement construire un système de management intégré », Edition AFNOR (2003).

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

➤ Les principes communs d'action

Pour être efficace dans les trois domaines (QSE), il faut faire appel à des principes communs d'action. De ce fait, des dispositions de management communes sont prises et ces principes sont schématisés comme suit :

Figure n°4 : L'intégration « QSE » des principes de management



Source : B.FROMAN, J-GEY et BONNIFET. Id. page 72.

➤ les points communs entre sécurité et qualité :

La qualité et la sécurité sont étroitement liées de sorte que le SMQ contribue à la prévention et donc à la sécurité.

e) les points communs entre environnement et qualité : beaucoup d'entreprises engagées dans une démarche qualité ont leurs systèmes documentaires sur une seule et même réponse aux exigences qualité et environnement.

f) les points communs sécurité et environnement : la sécurité et l'environnement se rejoignent par l'obligation d'identifier tous les risques pour les salariés et pour le public (risques liés aux installations et risques liés aux processus et à la nature des produits).

3.2.4. Modèles d'intégration

Il existe plusieurs modèles d'intégrations qui permettent la fusion des systèmes de management :

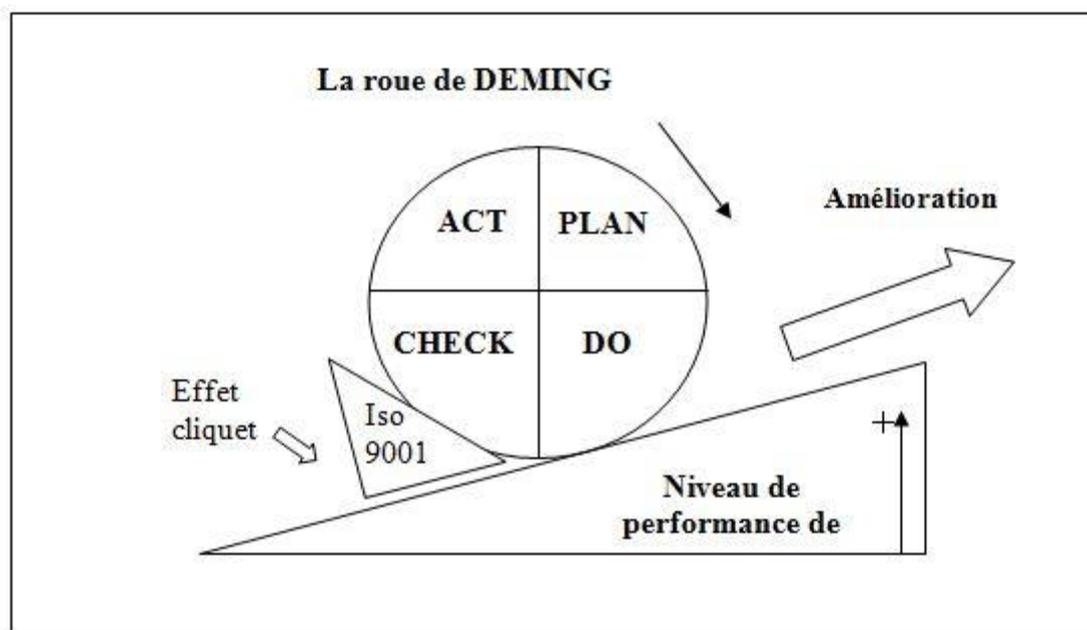
- Tout d'abord, le concept d'amélioration continue, schématisé par la roue de Deming (cycle PDCA) qui peut s'appliquer à la construction d'un système de management, par exemple, à partir d'une politique affirmée :

P : Planification des objectifs associés à cette politique.

D : Mis en œuvre des dispositions décrites dans le plan.

C : Vérification et A : Action de corrections et de prévention pour améliorer le système.

Figure n°5 : Le principe du PDCA



Source : Laurent Léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite », AFNOR, 2002, P 29.

- Les modèles d'intégration SMI :

Selon Karapetrovic&Jonker¹², un modèle d'intégration doit être :

¹²Karapetrovic, S. And Jonker, J. (2004), "Systems thinking for integration of management systems", Business Process Management Journal, Vol.10 N°6, pp. 608-15.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

- Capable d'intégrer tous les éléments communs des systèmes de management séquentiels.
- Générique pour être adopté à toutes les organisations y compris leurs systèmes de management.
- Flexible pour répondre aux exigences spécifiques de n'importe quel système de management.
- Entièrement compatible avec les normes.
- **Modèle Wilkinson & Dale**

Wilkinson & Dale¹³ proposent un modèle d'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement adapté à chaque type d'organisation. Les trois systèmes de management séquentiels perdent leur identité et leur indépendance pour être totalement imbriqués dans un seul et unique système.

Les processus ont pour objectifs la satisfaction des parties prenantes et la déclinaison de la politique de l'entreprise, ils font référence à des activités entièrement fusionnées qualité, sécurité et environnement. Les processus, les procédures et les ressources rentrent en interaction avec la culture et la structure de l'organisation pour donner un amalgame répondant parfaitement à la philosophie qui doit être suivie.

Les activités de planification, de mise en œuvre, de contrôle et d'amélioration permettent de transformer des intrants en extrants. Ces derniers sont comparés à des objectifs préalablement définis et révisés au fur et à mesure.

- **Modèle Karapetrovic&Jonker :**

Karapetrovic&Jonker¹⁴ suggère que le modèle devrait être basé sur l'approche systémique. Un système est un ensemble de processus interdépendants qui fonctionnent d'une manière harmonique, partagent les mêmes ressources et sont orientés vers la réalisation d'un ensemble de buts liés à la satisfaction des parties intéressées.

¹³ Wilkinson, G. and Dale, B.G. (2001), "Integrated management system: a model based on total quality approach", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 5, pp. 318-30.

¹⁴ Karapetrovic, S. and Jonker, J. (2003), "Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients", *Total Quality Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 451-9.

- **Modèle Zeng & al :**

Zeng et al.¹⁵ Proposent un modèle à trois niveaux, au premier niveau, il faut qu'il ait une synergie stratégique entre la qualité, la sécurité et l'environnement. Au deuxième niveau, trois piliers sont définis, l'organisationnel, le culturel et celui des ressources :

- La synergie structurelle ou organisationnelle est supportée par l'engagement du top management et l'implication du personnel.
- La synergie au niveau culturel est nécessaire pour assurer l'amélioration continue du système de management intégré.
- Tandis que la synergie liée à l'exploitation des ressources (humaines, financières, ...) nécessite l'examen des similitudes et compatibilité entre les trois systèmes.

Au troisième niveau, la synergie documentaire QSE permet de gérer toutes les procédures et instructions de travail d'une manière intégrée. Les normes ISO 9001, ISO 14001 et le référentiel OHSAS 18001 partagent le même principe d'amélioration continue basé sur le cycle de Deming PDCA.

- **Modèle Rocha & al. :**

Rocha et al.¹⁶ Présentent un modèle basé sur le développement durable qui intègre la qualité ISO 9001, l'environnement ISO 14001, la santé et la sécurité au travail ISO 45001. Le modèle se compose de sept éléments clés : parties prenantes, ressources, leadership, valeurs, objectifs, processus, résultats.

- **Modèle Asif & al :**

Asif et al.¹⁷ Proposent un modèle d'intégration basé aussi sur l'approche systémique. Le processus d'intégration commence à partir de l'identification des parties prenantes et de leurs exigences, lesquelles sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie.

Au niveau tactique et opérationnel, les processus et les procédures traitent d'une

¹⁵Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767.

¹⁶ Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating sustainable development into existing management systems. *Total quality management*, 18(1-2), 83-92.

¹⁷Asif, M., Fisscher O.A.M, de Bruijn E.J. and Searcy, C. (2010a) Meta-management of integration of management systems. *The TQM Journal*. 22 (6), 570-582.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

manière intégrée les exigences qualité, sécurité et environnement.

La mise en œuvre du SMI requiert une intégration verticale et horizontale à chaque niveau de l'organisation, avec l'intégration verticale, les plans stratégiques sont déclinés en processus puis en activités opérationnelles, tandis que l'intégration horizontale est matérialisée par l'intégration des éléments du système de management séquentiels dans des activités composites à la fois qualité, sécurité et environnement.

Exemple : dans un procédé de peinture automobile, En plus des exigences normatives qualité à respecter (la résistance à la chaleur et le contrôle de l'épaisseur de la couche de peinture), l'aspect environnemental est aussi à prendre en compte (le gaspillage et le contrôle des émissions) en plus du volet santé et sécurité au travail (procédé de peinture en toute sécurité).

3.3. Le processus d'intégration :

Sachant que les trois systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) sont construits avec une structure de types PDCA, ils recommandent les actions auto améliorantes suivantes :

- Effectuer une analyse initiale des besoins et impacts (identification des besoins et attentes des clients et des parties intéressées, identification des exigences réglementaires) ;
- Planifier le système de management à partir d'une politique affirmée et définir des objectifs associés à cette politique (plan) ;
- Mettre en œuvre les processus prévus articulés autour d'un système cohérent (do) ;
- Vérifier et évaluer les résultats obtenus et progrès obtenus, notamment au moyen d'audits internes (check) ;
- Effectuer des revues de direction pour corriger et améliorer le système (act) ;
- L'amélioration des processus de l'organisme repose sur le dernier principe.

Vient ensuite, l'approche processus, vecteur de l'intégration, elle est l'une des dispositions majeures de la norme ISO 9001. Elle consiste à identifier de façon méthodique les processus de l'entreprise puis à les manager au travers de leur description, leur analyse et leur amélioration.

L'approche processus n'est pas seulement une exigence normative : c'est avant tout

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

une réflexion profonde sur la raison d'être d'une entreprise, sur ses métiers et ses produits en liaison avec les besoins et les attentes de ses clients et les contraintes de son environnement.

Il peut être judicieux pour l'entreprise d'avoir une approche processus globale en intégrant également l'écoute des besoins et les attentes de l'ensemble des parties intéressées avec la prise en compte des aspects qualité, sécurité, environnement.

Dans une vision entreprise, il faut manager l'entreprise et non la qualité seule, l'environnement ou la sécurité. A terme, il ne faut parler que de « système de management » : ceci permettra d'inclure toutes les activités y compris celles liées à la finance, par exemple.

Ainsi, la représentation globale des processus ne doit pas décrire les exigences d'un référentiel, mais refléter le fonctionnement réel de l'entreprise.

Par la suite, l'analyse de chaque processus identifie permet de déterminer :

- Les compétences nécessaires pour maîtriser les processus identifiés ;
- La documentation nécessaire et suffisante ;
- Les points à risques (insatisfaction client, impact significatif sur l'environnement, accident et risque pour la santé et la sécurité des personnes) qui constituent les principales données d'entrée pour la définition des plans d'amélioration de la qualité, de l'environnement et de la sécurité.

Et enfin, l'évaluation des risques, car toute activité économique génère des risques. Cette étape a pour objet :

- L'identification exhaustive des risques ;
- La pondération objective de chacun d'eux ;
- Leur hiérarchisation ;
- La définition des mesures préventives à mettre en œuvre ;
- La validation des mesures préventives ;
- La mise en œuvre des méthodes de surveillance de ces risques ;
- La définition de la conduite à tenir en cas d'apparition du risque.

Dans une approche SMI, le risque pourrait se définir de façon suivante : « un événement soudain ou différé pouvant entraîner une non-satisfaction des besoins et des

attentes d'une partie intéressée »¹⁸.

En fonction de leur effectif, de leur activité et de leurs compétences internes, les entreprises peuvent utiliser des méthodes d'évaluation des risques développés dans les domaines qualité, sécurité ou environnement, et les généraliser pour l'ensemble du système de management.

La détermination du niveau de risque (R) se fait en fonction de sa probabilité (P) et sa gravité (G), ($R=G*P$).

L'analyse des risques permet de déterminer le niveau critique qui correspond au niveau de tolérance de chaque risque, elle s'exprime par une valeur résultante de la conjonction de la gravité et la probabilité d'occurrence du risque.

Notons que, des solutions d'ordre financier ou autres mises à disposition, elles sont gérées comme des actions préventives, elles permettent la réduction effective du potentiel de risque.

Le système de management intégré QSE constitue la fondation du dispositif de prévention grâce à la politique de management des risques de l'entreprise

3.3.1. Enjeux et avantages de l'intégration QSE

L'intégration des systèmes de management QSE est motivée par des intérêts financiers (mener une gestion raisonnée des moyens, réduire les coûts des certifications avec des audits conjoints, réduire le coût liés aux produits non-conformes), organisationnels (avoir une vision globale de l'organisation, des points forts, des points faibles à améliorer, favoriser la cohérence globale des systèmes (oublier les redondances) et humains (faciliter la communication interne, optimiser l'écoute des parties intéressées, clients, administration).

Ces intérêts sont conditionnés par le fait que la direction soit motivée et déterminée dans sa démarche, en plus d'une culture d'amélioration continue, un personnel sensibilisé et la disponibilité des ressources humaines, financières et organisationnelles. Sinon ce sera difficile d'intégrer ces systèmes de management, de les faire vivre et de leur permettre d'apporter de la valeur ajoutée.

¹⁸ www.iso.org/iso/fr/standard-org-work-the-web.pdf, consulté le 07/08/2021.

3.3.2. Les enjeux du management intégré

L'enjeu majeur d'un système intégré est de placer les organisations dans une démarche de progrès, permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées.

Le management intégré est un enjeu pour la qualité des produits. En effet, selon les normes ISO 9001, la qualité désigne l'aptitude des organisations à satisfaire les exigences. Les clients ont de nouvelles exigences en termes d'écologie. En effet, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité dite « écologique » des produits. Le management intégré doit prendre en compte cet aspect. On doit créer des produits, de bonne qualité, respectueux de l'environnement dans leur production, mais aussi dans leur recyclage et enfin respecté les conditions de travail des salariés qui l'ont produit.

Le management intégré a également comme enjeu, celui des certifications et des labels. Ces certifications et ces labels sont un moyen pour les organisations d'envoyer un message à leur client mais aussi à leur concurrent comme quoi ils sont performants. L'enjeu qualité est celui de pouvoir déclarer être conforme aux exigences de ces clients. On déclare que son système de production ou bien son produit est conforme par rapports à une norme ou un label. On peut se déclarer conforme seulement après avoir été jugé conforme par un organisme reconnu d'accréditation.

L'enjeu pour la santé et la sécurité au travail est de satisfaire les exigences de sécurité issues de l'article 95 du traité d'Amsterdam qui définit les procédures d'attestation de conformité que les produits doivent respecter afin de circuler sur le marché européen.

L'enjeu pour l'environnement est de se déclarer conforme à une norme ou un label comme l'éco label sur le plan européen, ou bien les normes françaises « NF-Environnement » permettant d'attester de la performance écologique de ce produit.

Les organisations ont de plus en plus, une approche globale des problématiques QSE qui ont une incidence accrue sur l'amélioration de leurs performances.

La qualité et la sécurité peut agir de pair. En effet, dans le cas où un problème d'un matériel peut provoquer un accident du travail et inversement. La sécurité travaille régulièrement avec l'environnement. Dans le cas où un salarié d'une organisation manipule des produits toxiques nocifs pour ce dernier mais aussi pour l'environnement, les deux vont de paires.

Chapitre II : La démarche de la mise en place d'un système de management

L'enjeu du management intégré est de mener l'organisation dans une démarche de progrès et de performance, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, et enfin pour être bénéfique pour toutes les parties intéressées.

Dans un management global ou intégré, l'objectif recherché est de satisfaire les parties intéressées.

Concernant la satisfaction du client, le management de la qualité va permettre une rapidité de réaction, mais aussi des prix les plus bas possibles. Les produits seront conformes à la qualité attendue. Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit et pour l'environnement, la satisfaction consiste à respecter l'environnement de la création au recyclage du produit.

Concernant les exigences du personnel, le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également une pérennité de l'organisation. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

Concernant les exigences des actionnaires, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, impliquer l'ensemble des membres de l'organisation, d'être réactif aux demandes, de proposer un meilleur rapport qualité-prix et par conséquent d'obtenir une image positive. Sur le plan du management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'organisation, de bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.

Concernant les exigences sociétales, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.

Finalement, une entreprise qui déploie un SMI dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur un marché très concurrentiel en lui permettant de développer une image d'entreprise responsable qui connaît

les risques liés à son métier et à choisir de les réduire à un niveau raisonnable.

Et enfin concernant les fournisseurs, en matière de qualité, on cherche à tisser un partenariat sur le long terme et en matière de sécurité, on veut sécuriser le travail de leur personnel.

L'enjeu majeur d'un système de management intégré est de mener l'organisation dans une démarche de progrès et de performance, et à satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

3.3.3. Avantages de l'intégration QSE

Les avantages de l'intégration sont multiples ; un système intégré va garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence. Il s'agit :

- D'optimiser les ressources : une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés ;
- D'éviter les redondances notamment documentaires ;
- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque ;
- De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs.

Conclusion.

Pour conclure, l'obtention de la certification, selon les référentiels ; ISO 9001 Pour la qualité a pour objectif de satisfaire les exigences clients. La sécurité et santé au travail ISO 45001, son objectif est de protéger les salariés lors d'exécutions de leur travail. Pour l'environnement ISO 14 001, son objectif est de mettre en place un management environnemental ayant pour but de protéger l'environnement.

La mise en œuvre d'un système de management intégré consiste en la simulation des différentes facettes de management (environnement, sécurité, qualité...) au sein d'un même système favorisant un décloisonnement et une meilleure synergie pour une plus grande efficacité; leur objectif étant de garantir l'intégration harmonieuse et durable de ces différentes thématiques choisies par l'entreprise pour développer sa stratégie et son management.

L'intégration et la mise en place d'un système de management intégré (SMI), représente un réel avantage face à la concurrence, parce qu'ils permettent de communiquer avec l'extérieur, d'écouter les clients et de s'adapter aux exigences de la société. Il a pour but l'amélioration continue de la performance globale des organisations.

Chapitre III :

*Projet de renouvellement et
d'intégration du SMI au sien de
l'ENIEM*

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Introduction

L'ENIEM est une entreprise publique économique issue de la restructuration organique de la SONELEC. Leader sur le marché de l'électroménager en Algérie depuis 30 ans, l'une des plus anciennes entreprises nationales, elle a résisté à toutes les périodes de l'économie nationale depuis la période du socialisme et de la planification centralisée à la transition vers l'économie de marché. Première entreprise en Algérie à être certifiée ISO 9002, qui se compose de 5 unités de production.

La mise en œuvre de ce système ainsi que les ressources mobilisées ont permis à l'entreprise d'obtenir sa première certification en juin 1998 à la norme ISO 9002 version 1994 puis à la norme ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 elle a obtenu aussi l'ISO 9001 version 2008 par l'organisme certificateur français AFAQ, ainsi que l'ISO 14001 ; a présent elle prévoit de se certifier sur les normes : qualité ISO 9001 version 2015 et ISO 14001 version 2015 pour l'environnement en sécurité ISO 45001 version 2018.

Pour atteindre ces différents objectifs, l'ENIEM a suivi plusieurs démarches, celle qui est profitable à notre thème et la certification.

Dans ce contexte nous présenterons le profil de l'ENIEM, ses différents anciens systèmes tous comme ses nouveaux engagement lier au management, les différentes anciennes certifications ainsi qu'un plan d'implantation d'un SMI et enfin les contributions qui pourrons être profitable par l'ENIEM dès son application.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Section 1 : le profil de l'ENIEM

Dans cette section nous allons présenter en générale l'organigramme de l'ENIEM ; tous comme les objectifs et les défis de cette entreprise

1.1. création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est constituée par le décret numéro 83 du 2 janvier 1983. Elle est issue de la restructuration organique de la Sonelec (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) créé en 1974 dans la production dans le domaine l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformé juridiquement en société par actions le 8 octobre 1989.

1.2. organisation de l'ENIEM

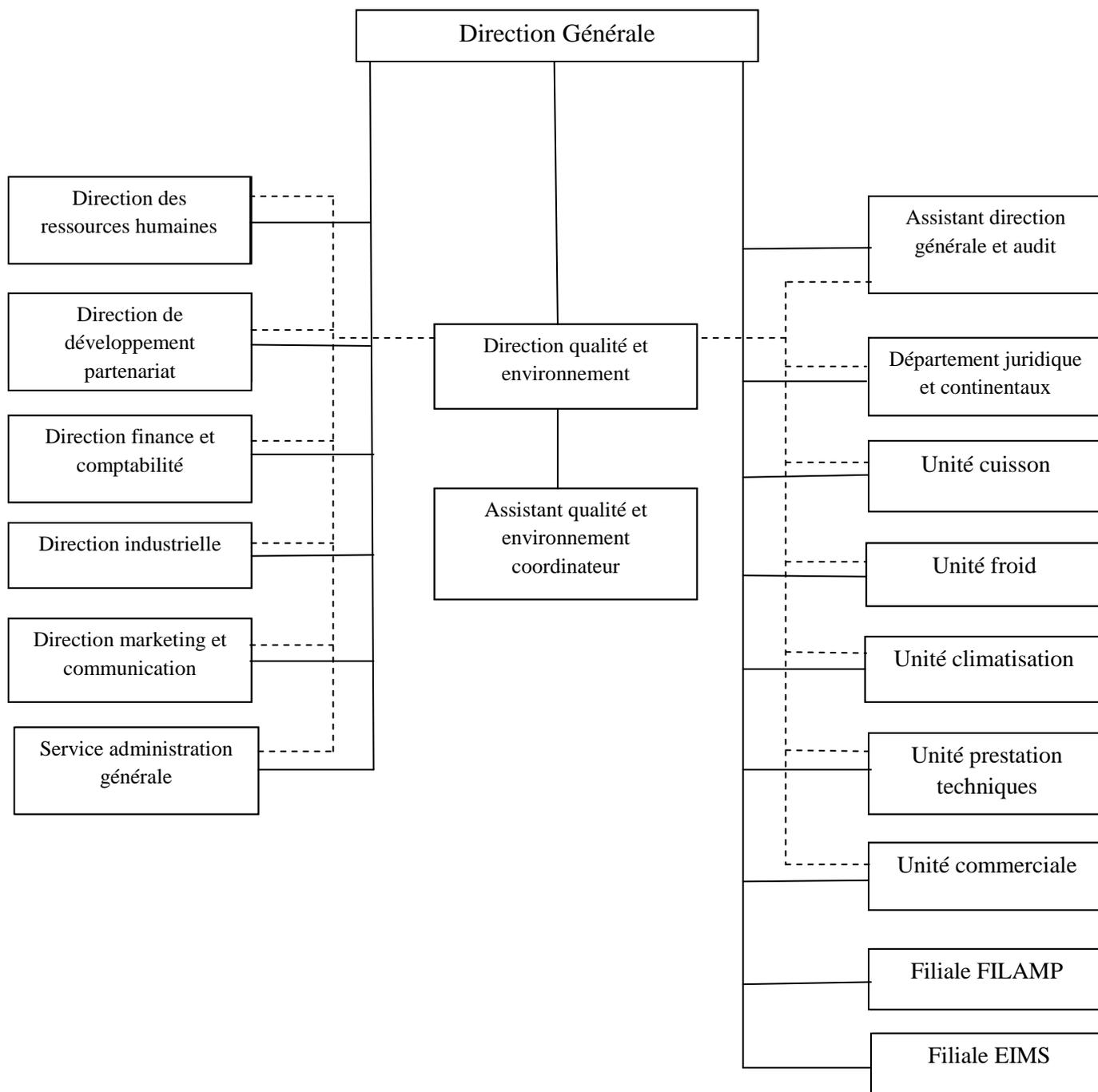
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- le siège social situé au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou
- la filiale EIMS de production de sanitaires (production, lavabo, baignoire, évier) installé a Miliana wilaya de AinDefla.
- La filiale FILAMP (production de lampe électrique) situe à mohammadia wilaya Mascara.
- le complexe d'appareils ménagers(CAM) implantée à la zone industrielle de AissatIdir de Oued-Aissi.
- l'unité commerciale située à la zone industrielle Aissatidir de Oued-Aissi.

L'ENIEM est composé de 5 unités et de 6 directions chapeauté par un président-directeur général plus les 2 filiales FILAMP et EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Figure n°6: organigramme de l'ENIEM



----- Liaisons fonctionnelles

_____ Liaison hiérarchiques

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

1.2.1. La direction générale(DG)

La DG est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes:

- ressources humaines ;
- Finance et comptabilité ;
- développement et partenariats ;
- planification et contrôle de gestion ;
- marketing et communication ;
- qualité et environnement ;
- administration générale.

1.2.2. Filiale FILAMP

C'est une filiale à l'origine une unité de production ENIEM elle a été filialisé en 1996. Son siège social est situé à la zone industrielle de Mohammedia wilaya de mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage.

Les équipements de production sont constitués de :

- Sept chaîne de fabrication de lampe standard de 25 watts à 200 watts de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1700 lampes/heure.
- une chaîne de fabrication de lampes standard F.
- un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/an
- lampe et spot et réfrigérateur de marque Falma (suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/heure.
- Une chaîne de fabrication de lampe standard E27 et B22 de marque Falma (suisse) et d'une capacité de 4000 lampes/heure.

1.2.3 filiale EIMS

Cette unité et situé à Miliana dans la wilaya de Aïn Defla et entré en production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires (baignoire, évier, lavabo, receveur de douche). Elles assurent aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

- ✓ un atelier de presse mécanique et hydraulique.
- ✓ un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

1.2.4. le complexe des appareils ménagers(CAM)

La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en 3 unités de production spécialisées par produit :

L'unité froide: elle est composée de 4 lignes de montage:

- une ligne pour les réfrigérateurs table top petit modèle.
- une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles.
- une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.
- une ligne pour les réfrigérateurs 520 litres.

Et des ateliers de fabrication suivant :

- refond âge et coupe de longueur de la tôle.
- presse et soudure.
- Pièces métallique.
- traitement et revêtement de surface.
- Thermoformage et moussage.

La gamme de produits de cette unité est constituée de:

- réfrigérateur 160 l/1porte.
- réfrigérateur 240 l/1porte.
- réfrigérateur 350 l/1Porte.
- réfrigérateur 330 l/2 portes.
- réfrigérateur 520 l/2 portes.
- réfrigérateur no Frost 375 l/2portes.
- réfrigérateur 500 l/2portes.
- réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur) 290 l.
- armoire vitrée 675 l.
- congélateur vertical 220 l.
- Conservateur BAHUT 350 l et 468 l.
- Conservateurs.

➤ **Unité cuisson:**

Elle est chargée de fabriquer des cuisinières à gaz butane et à gaz naturel. Elle assure la transformation des tôles l'assemblage le traitement et le revêtement des cuisinières (émaillage et chromage) les modèles fabriqués sont :

- cuisinière 4 feux (tôle émaillée).
- cuisinière 4 feux (tôle inox).

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- cuisinière grand modèle 5 feux.

➤ **Unité climatisation :**

Elle est constituée d'un atelier presse pour tôlerie et de 3 lignes de montage:

- une ligne pour les climatiseurs.
- une ligne pour les machines à laver.
- une ligne pour les chauffe-eau / chauffe-bain.

Cette unité abrite des produits hétérogènes car le métier principal de ce domaine est le montage. Ces produits concernent :

- les climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H.
- les climatiseurs individuels de type split système de 7000 a 24000 BTU/h.
- Les machines à laver le linge (7 kg de capacité).
- le chauffe-eau/ bain: 5 l et 10 l.

➤ **Unité prestation technique (UPT) :**

Le CAM compte également l'UPT dans le rôle est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production telles que:

- réparation des outils et des moules.
- fabrication de pièces de rechange mécanique.
- conception et réalisation d'outillages.
- gestion des énergies et des fluides.
- gestion informatique.
- sécurité et gardiennage etc.

D'après la structure organisationnelle de l'ENIEM nous remarquons que les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions, et sont rattaché hiérarchiquement à la direction générale. Nous constatons aussi le rôle central attribué à la direction de la qualité et de l'environnement(DQE) qui est lié à toutes les directions et à toutes les unités de production (à l'exception des unités d'Ain Defla et de mascara). Cela justifie la préoccupation de l'ENIEM pour la qualité et la protection de l'environnement naturel. Elle est assignée à cette direction les tâches suivantes:

- l'élaboration des procédures de gestion.
- l'identification et description des processus de gestion.
- la création et révision des documents de gestion.
- la préparation des revues de direction.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité et de protection de l'environnement au niveau de l'entreprise.
- l'analyse et synthèse des réclamations clients.
- l'élaboration des programmes d'audit interne.
- la conduite des audits internes.

1.3. Les objectifs et les défis de l'entreprise

Nous allons voir les objectifs et les défis de cette entreprise.

➤ les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assigné plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- l'augmentation des capacités d'étude et de développement.
- l'amélioration de la maintenance d'outils de production et d'installation.
- la valorisation des ressources humaines.
- la réduction des coûts et de la relance d'autres sources de revenus.
- l'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, marché externe).
- le renforcement de la sécurité du patrimoine et des installations.
- La restriction comme processus irréversible est impérative à la survie de l'entreprise.
- réduire les charges des structures.
- le placement de son procès l'échelle internationale.

➤ Les défis de l'entreprise

Vu l'importance des moyens nécessaires pour investir dans le domaine de l'électroménager il y a peu d'entreprises qui s'installent Sur le territoire national ce qui rassure l'ENIEM pour le moment. En revanche la vraie menace pour l'entreprise provient des importateurs des grandes marques et certaines entreprises de montage. Après l'ouverture économique l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines "froid" et "cuisson".

En effet pour pouvoir se maintenir dans cet environnement de plus en plus concurrentiel l'ENIEM c'est lancer des défis dans chaque domaine d'activité. Ces défis sont présentés dans le tableau suivant:

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Tableau n°03 : les défis stratégiques de l'ENIEM

Domaine d'activité	Défis de l'entreprise
Froid	<ul style="list-style-type: none">- Consolider et maintenir la position de leader sur le marché international ;- Maitriser les couts, qui sont élevés ;- Devenir compétitive sur les marchés internationaux.
Cuisson	<ul style="list-style-type: none">- Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de production ;- Augmenter la couverture du marché potentiel ;- La sous-traitance de certaines activités.
Climatiseur	<ul style="list-style-type: none">- Augmenter la couverture du marché potentiel ;- Optimiser la rentabilité ;- Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change.

Source : élaboré a partir des données de l'ENIEM 2014.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Section 2 : historique de la certification ENIEM et présentation des anciens systèmes de management

Après la présentation et la définition des objectifs et des défis, nous passons à la présentation des anciens systèmes de management de l'ENIEM.

2.1. Historique de la certification de l'ENIEM

Pour accroître l'efficacité de son organisation et s'assurer de sa pertinence, l'ENIEM s'est engagé à cet effet dans la mise en œuvre et le développement d'un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9002 version 1994 puis ISO 9001 versions 2000.

Par ailleurs l'entreprise a développé un système de management environnemental conforme au référentiel ISO 14001. En effet plusieurs progrès sont accomplis par l'entreprise en matière de gestion des déchets et de non-utilisation des substances nocives à l'environnement.

➤ Certification en qualité ISO 9001

Dans sa perspective réformatrice, l'ENIEM avait opté d'abord pour le système de management de la qualité SMQ comme voie royale, lui permettant la maîtrise de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et la meilleure satisfaction de ses clients. Pour ce faire, la direction de l'ENIEM avait réalisé le premier diagnostic qualité en 1995, après avoir créé le comité qualité.

Grâce aux efforts fournis par cette structure et l'entreprise dans son ensemble, l'ENIEM a pu décrocher sa première certification ISO 9002 version 1994 En 1998 (qui était, d'ailleurs, la première certification décerné à une entreprise algérienne) ; puis une deuxième certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003. Et puis récemment, ISO 9001 version 2008 puis celle de 2015. A cette instant même en 2021 elle se projette de renouveler sa certification en ISO qualité 9001 version 2015.

L'engagement de la direction dans le MQ se manifeste par le détermination de la politique qualité de l'entreprise, l'assurance des ressources nécessaires à la réalisation et à l'application des dispositions et procédures du système de management de la qualité. Nous pouvons lire sur la déclaration de la direction générale de mars 2012 les propos suivants : « la politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus de manifeste par la volonté de la direction générale à :

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs,
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel,
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité. »

Cette politique qualité est traduite en termes d'objectifs annuels qui sont :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Maintenir les couts de non-qualité ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la protection ;
- Améliorer le chiffre d'affaire pour réaliser ces objectifs.

La direction générale de l'ENIEM s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur ;
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies ;
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- Mener des revues de direction.

➤ **certification environnementale ISO 14001**

Dans la même démarche réformiste, l'ENIEM s'est engagée dans la protection de l'environnement. Elle est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis des installations de reconversion de CFC2 en 1997. La reconversion effectuée par l'ENIEM à cette époque a permis de veiller à la protection de la couche d'ozone, d'une part, et d'autre part de promouvoir ses exportations vers l'Europe qui n'admet plus l'usage des CFC ».

La politique environnementale de l'ENIEM s'inscrit dans le développement en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement. Pour y parvenir, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel.

Le périmètre de certification ISO 14001 de l'ENIEM touche à la conception, la fabrication, l'assemblage, la vente et le service après-vente d'appareils électroménagers. En effet, le SME de l'ENIEM est construit sur la base de l'amélioration continue de Deming articulé par le plan PDCA et tient compte de toutes les exigences de la norme ISO14001

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

version 2004. Et puis récemment, elle était certifier ISO 14001 version 2015 ; a cette instant même en 2021 elle s'engage une nouvelle fois de renouveler sa certification en ISO environnement 14001 version 2015. A présent L'ENIEM prévoit d'inclure l'aspect de sécurité ISO 45001 version 2018.

Après avoir abordé l'historique de la certification de l'ENIEM, nous allons voir dans cette seconde section la démarche de la mise en place d'un SMI au sein de l'ENIEM

2.2.Présentation des anciens systèmes de management de l'ENIEM

Après avoir vu l'historique de certification de l'ENIEM nous allons présentée maintenant l'ancien système de management de la qualité

2.2.1. L'ancien système de management de la qualité au sein de l'ENIEM

Au cours de ces sous-sections nous verrons principalement le processus qu'il faudra suivre pour établir ce management

2.2.1.1.Le système de management de la qualité, processus et documentation

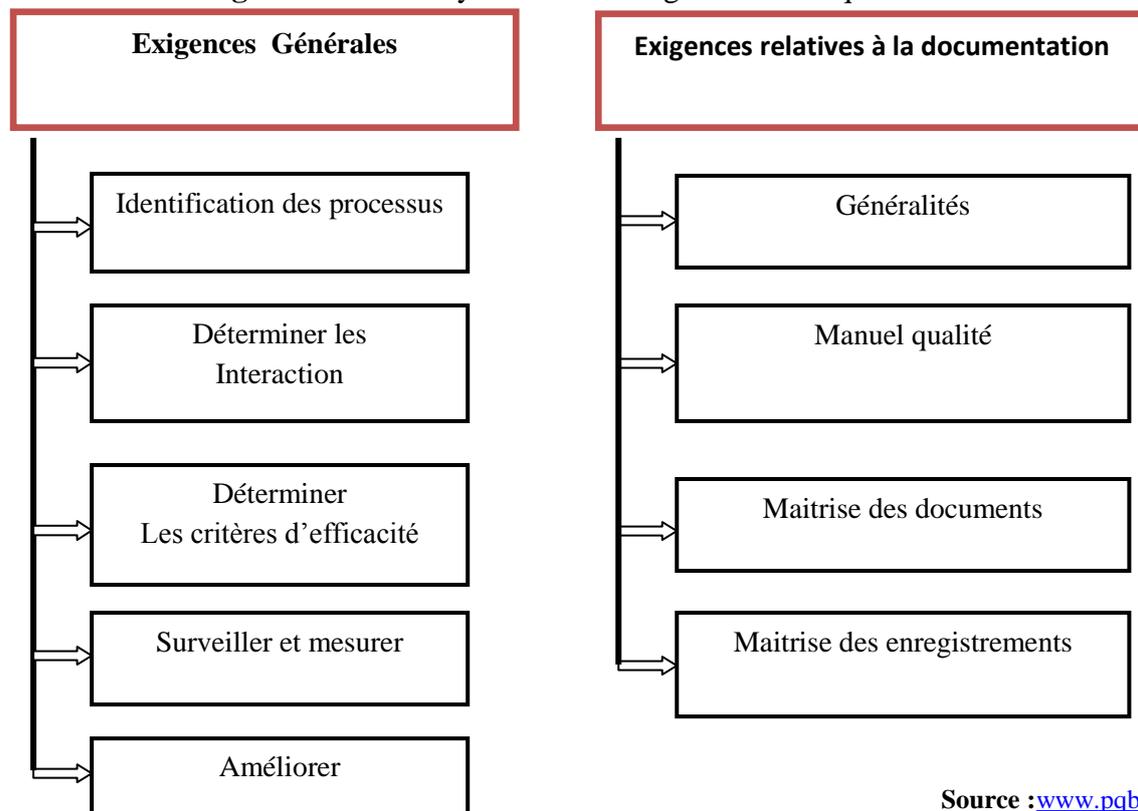
Nous commencerons par une présentation du SMQ puis nous verrons son processus d'exécution et ses documentations

➤ Présentation du système de management de la qualité

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

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Figure n° 07 : un système de management de la qualité



Source : www.pqb.fr.

➤ Documentation

• Généralités

Le système de management qualité de l'entreprise ENIEM est formalisé à l'aide d'une documentation cohérente avec la norme ISO 9001 Version 2008. La structure documentaire du système qualité développée à l'entreprise est la suivante :

• Déclaration de la direction générale

Ce document comporte la politique et les objectifs qualités de l'entreprise ENIEM

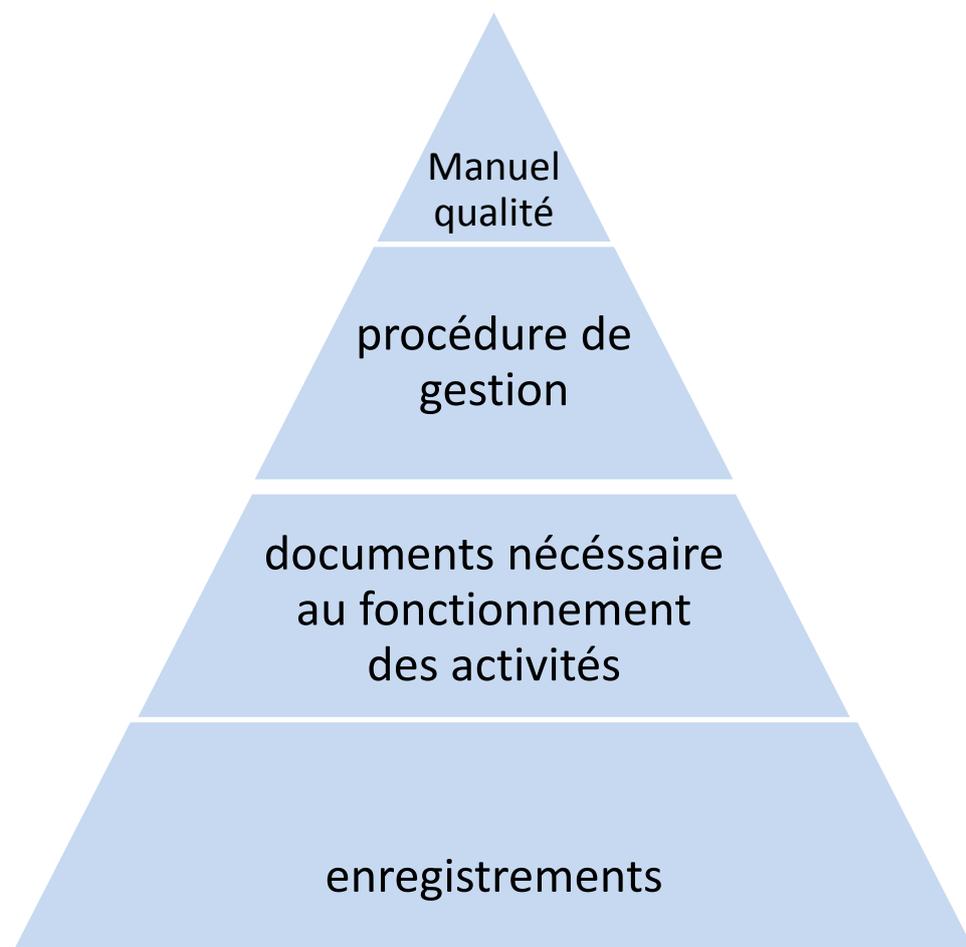
- Document internes
 - Manuel qualité
 - Procédures
 - Processus
 - Documents nécessaires aux activités (planification, réalisation, spécifications,...)
 - Enregistrements

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Documents externes
 - Réglementation
 - Lois et règlement en vigueur
 - Normes et contrats

Cette structure documentaire est décrite succinctement dans le schéma ci-après

Figure n° 08 : la structure documentaire



Source : Manuel qualité, 2014

- **Description des documents qualité**
 - **Manuel qualité (MQ) :**

La manuelle qualité retrace les dispositions générales pires par l'entreprise ENIEM pour mettre en place un système de management qualité conforme à la norme ISO9001 version 2008.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

▪ **Procédure :**

Une procédure est un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendue et les conditions des interventions, des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion complémentaires.

▪ **Procédures générale :**

Une procédure est dite procédure générale lorsqu'elle est applicable à l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise.

▪ **Procédure particulière (Gamme & instructions) :**

Une procédure est dite « procédure particulière » lorsqu'elle s'applique à un secteur déterminé d'activité, a une catégorie de personnel bien définie (production, qualité, administration...). L'entreprise ENIEM utilise le terme Gamme & Instruction au lieu de procédure particulière.

▪ **Spécifications (fiches, techniques, plans, contrat) :**

Document décrivant les exigences d'un produit, d'un procédé, des essais ; plan qualité ; document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier.

▪ **Descriptif des processus :**

Représentation synoptique de toutes les activités entrant dans le processus. Celles-ci sont représentées par des symboles définis comme suit :

➤ **Maitrise des documents**

Les documents du système de management de la qualité sont soumis aux règles de gestion documentaire pour élaboration/codification, vérification, approbation, diffusion, modification et archivage. Ces règles de gestion sont définies dans la procédure SQE (maitrise de documents).

La maitrise des documents en vigueur est assurée par la direction qualité et environnement.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

➤ **Enregistrements**

- Maitrise des enregistrements

La maitrise des enregistrements relatifs a la qualité est effectuée conformément a la procédure de maitrise des enregistrements qualité et environnement. Chaque unité ou structure est responsable du classement et de l'archivage des documents qui le concerne.

- Archivage

Les documents sont classes dans les bureaux de chaque structure. Au delà de la durée de la conservation, ils sont transfert à la salle d'archivage de l'entreprise.

2.2.1.2.Responsabilité de la direction

Nous évoquerons la responsabilité des leaders par rapport à leurs équipes

➤ **Engagement de la direction**

La direction s'est engagée dans le développement d'un système de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2008. Cet engagement s'étend également à fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et à reconnaître les résultats obtenus. Cet engagement est porté à la connaissance du personnel de l'entreprise grâce à l'affichage du document « Déclaration de la direction générale » au niveau des postes de travail.

➤ **Ecoute client**

Outre les contacts directs, l'ENIEM développe son écoute client par la mise en place

- Du téléphone vert
- D'un questionnaire « satisfaction clients »
- D'un retour d'informations de notre réseau service après-vente
- D'un retour d'information de notre réseau de distribution
- Les retours d'information client ainsi collectés sont examinés lors des revues de direction.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- **politique qualité**

La politique qualité de l'entreprise est fondée sur le souci de l'amélioration continue de ses processus, produit et services. Elle se manifeste par une ferme volonté de la Direction Générale à :

- Mettre en place un système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 version 2008.
- Assurer une meilleure maîtrise des processus et leurs interactions
- Accroître la satisfaction de nos clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins
- Continuer à développer et entretenir une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

- **Planification de la qualité**

Nous saurons ici comment planifier pour la qualité

- **Objectifs qualité**

Les objectifs qualité sont établis chaque année au regard des informations client et des réalisations de l'année précédente. Ils sont communiqués à l'ensemble du personnel par affichage sur les lieux de travail à travers le document « Déclaration de la direction générale ». Le déploiement des objectifs et l'application de la politique qualité se font lors de la revue de direction

- **Planification du système de management de la qualité Elle 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

- **Responsabilité, autorité et communication**

Nous citerons ici les responsables et les services qu'ils doivent accomplir

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- **Responsabilité et autorité :**

La direction des ressources humaines définit les fonctions et les responsabilités de chaque service à travers des organigrammes et fiches de fonctions qui sont gérés par les structures ressources humaines des unités.

- **Représentation de la direction :**

Le directeur qualité et environnement est le représentant de la direction générale chargé de la mise en œuvre de la politique qualité. Il rend compte du fonctionnement du système à la Direction.

- **Communication interne :**

La communication en interne est assurée par :

- L'affichage de la politique qualité et des objectifs de l'entreprise au niveau de toutes les structures et des ateliers de production
- La sensibilisation du personnel est assurée par des actions en interne

La large diffusion des PV de réunions :

- Du comité qualité entreprise
- Des comités qualité unités
- Des conseils de direction (entreprise et unités)

- **Revue de direction**

Elle permet de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité du système de management de la qualité ainsi que de son adéquation avec l'organisation de l'entreprise. Une revue de direction est planifiée une fois par an ; elle est initiée et présidée par le président le directeur générale en fonction des événements majeurs, conjoncturels, commerciaux ou en liaison avec le système qualité.

Y participent aux revues de directions les membres du comité qualité et environnement entreprise composé des cadres dirigeants, directeur qualité et environnement, directeurs d'unités et les assistants qualité et environnement avec deux délégués du personnel.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

L'enregistrement de la revue de direction est consigné dans un document élaboré par le directeur de la qualité et environnement et validé par le président directeur général. Il est diffusé à l'ensemble des membres des comités qualité (entreprise et unités).

2.3. L'ancien système de management environnemental au sein de l'ENIEM

Après avoir vu l'ancien système de management de la qualité de l'ENIEM ici nous verrons l'ancien système de management environnemental

2.3.1. Périmètre de certification

Activités : conception, fabrication, assemblage, vente et service après-vente d'appareils électroménagers de différents modèles. Réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières, climatiseurs, machines à laver et chauffe-eaux.

Les sites concernés par le système de management de l'environnement sont :

- Le siège social
- Les unités de production sises à Oued-Aissi
- L'unité prestation technique sise à Oued-Aissi
- L'unité commerciale sise à Oued-Aissi
 - **Exigences du SME**

Le système de management environnemental de l'ENIEM est construit sur la base du principe d'amélioration continue (PDCA) de toutes les exigences de la norme ISO 14001. Le SME mis en place s'applique à l'ensemble des sites et activités de l'ENIEM.

2.3.1.1. Politique environnementale :

La politique environnementale est la déclaration de base sur laquelle notre entreprise s'appuie pour orienter son SME. Elle est l'élément moteur de la mise en œuvre et de l'amélioration du SME. La politique environnementale est établie par la direction qualité et validé par le PDG. Elle est également communiquée aux agrées, aux prestataires et aux fournisseurs de l'ENIEM. L'ENIEM s'engage, publiquement à poursuivre et développer encore d'avantage ses efforts dans la protection de l'environnement.

Ces efforts sont axés essentiellement sur les principes suivants :

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Respecter les exigences légales et réglementaires environnementales relatives à ses activités, produit et services.
- Prévenir et maîtriser les risques de pollution qui peuvent être générés par ses activités, produits et services.
- Améliorer la gestion des déchets
Rationalise les consommations d'énergie
- Sensibiliser en permanence le personnel, les clients, les sous-traitants et les fournisseurs a la protection de l'environnement
- Former le personnel exerçant des fonctions ayant des impacts signifiants sur l'environnement.
- Améliorer la communication en interne
- Mener des revues de direction
- Communiquer avec les parties intéressées
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management environnemental.

➤ **Aspects environnementaux :**

Les aspects environnementaux réels ou potentiels applicables aux activités, produits et services qui ont une incidence sur l'environnement sont identifiés sur la base d'une analyse environnementale, utilisant comme support « l'outil de mesure de la situation environnementale » et en se conformant a la procédure d'identification des aspects environnementaux qui définit la méthodologie utilisée pour identification des aspects environnementaux et détermine ceux qui ont un impact significatif.

Cette analyse prend en considération les conditions : normales, maintenance, et situation d'urgence, ainsi que les activités passées, présentes et prévues.

Toutes les informations relatives à l'environnement sont regroupées dans l'analyse environnementale initiale.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Tableau n° 04 : les principaux aspects environnementaux qui sont générés par l'ENIEM

Consommation d'énergie	Rejets	Risques
<ul style="list-style-type: none">- Consommation d'énergie électrique.- Consommation de gaz.- Consommation d'eau.	<ul style="list-style-type: none">- Effluent liquide industriels.- Rejets d'effluents liquides sanitaires.- Emission atmosphérique.- Déchets spéciaux.- Déchets spéciaux dangereux.- Déversement des produits chimiques et des huiles.	<ul style="list-style-type: none">-Risque d'incendie.-Risque d'explosion-Risque de nuages toxiques

Source : manuel environnement de l'ENIEM 2014

2.3.1.2.Exigences légales, réglementaires et autres exigences

La direction qualité et environnement :

- Identifie les exigences légales et autres exigences applicables aux différentes activités et aspects environnementaux conformément à la procédure d'identification des exigences légales.
- Assure le suivi de la conformité réglementaire
- Assure la mise à jour réglementaire

Les exigences légales et réglementaires sont classées par aspects et diffusées aux structures utilisatrices su CD annexé à la procédure.

Les autres exigences, non légales et réglementaires mais obligatoires, comportent entre autres :

- Les engagements environnementaux dans le cadre d'adhésion dans une organisation ;
- Accords avec les parties intéressées tel que : fournisseurs, sous-traitants, compagnie d'assurance ;

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Exigences liées à l'environnement socio-économique de l'entreprise

L'état de conformité aux exigences légales et autres est vérifié au moins une fois par an par la direction qualité et environnement lors des audits internes. Il est repris comme élément d'entrée de la revue de direction.

▪ **La planification**

La procédure de planification pour ce système

➤ **Objectifs et cibles environnementaux**

Les objectifs et cibles environnementaux sont déterminés après identifications des AES par les unités à partir des priorités dégagées par la direction générale (comité qualité et environnement entreprise).

En cohérence avec la politique environnementale, ces priorités découlent de la hiérarchisation des impacts environnementaux significatifs et des moyens financiers disponibles.

Les objectifs et cibles environnementaux traduisent la politique environnementale de l'ENIEM et prennent en charge en priorité les non-conformités réglementaires et les aspects les plus significatifs

- La réduction de la pollution
- La prévention des risques
- La rationalisation des consommations en eau et énergies

Les objectifs et cibles environnementaux se concrétisent dans le cadre d'un programme environnemental établi à cet effet.

Chaque année, ces objectifs et cibles sont analysés et si nécessaire révisés et/ou améliorés lors de la revue de direction.

➤ **Programme environnemental :**

Le programme environnemental est élaboré par la direction qualité et environnement, il est soumis au comité qualité entreprise pour approbation et validé par le PDG. Il décrit le « comment faire » pour atteindre des objectifs et cibles environnementaux.

Le programme comprend notamment :

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Le descriptif des opérations à mettre en œuvre par aspect
- Les délais prévisionnels
- Les moyens financiers et humains
- Les responsabilités associées à chaque objectif

Direction qualité et environnement :

- Définit les priorités afin d'affecter des ressources nécessaires
- Cordonne les programmes environnementaux des unités
- Assure un suivi périodique

Le programme environnemental est révisé lors de la revue de direction et/ou suite à un audit interne.

▪ **Mise en œuvre et fonctionnement**

La procédure de la mise en œuvre du système de management environnemental

2.3.1.3. Ressources rôles, responsabilités et autorités :

L'entreprise dispose d'une organisation avec des organigrammes et fiches de poste décrivant les principales tâches et les responsabilités de chaque structure.

Sur le plan environnemental les principales missions et responsabilités sont décrites comme suit :

➤ **La direction générale :**

- Valide la politique, les objectifs et cibles et le programme environnemental
- Assure la disponibilité des moyens financiers, humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du système de management environnemental
- Nomme un responsable environnement
- Mène les revues de direction pour s'assurer que le système mis en œuvre est approprié et efficace.

L'entreprise à son plus haut niveau, encourage le personnel à faire des suggestions qui peuvent permettre d'améliorer la performance environnementale.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

➤ **La direction ressources humaines :**

- Définit un organigramme fonctionnel
- Définit les descriptions de fonctions sur les fiches de postes précisant les responsabilités et autorités de chaque membre du personnel en matière d'environnement
- Elabore un programme de formation en fonction des besoins exprimés par les différentes structures.

➤ **La direction qualité et environnement :**

La direction qualité et environnement est responsable de la mise en œuvre et du suivi du système de management environnemental. Dans ce cadre le directeur qualité environnement a sous sa responsabilité un assistant qualité environnement chargé de la coordination des unités, il est chargé aussi de :

- Maitre en œuvre et s'assurer du suivi du système de management environnemental
- Assurer la veille et le suivi de la conformité aux exigences environnementales
- Assure la gestion documentaire du SME
- Sensibiliser le personnel sur l'environnement
- Gérer les relations sur les questions environnementales avec les autorités et les parties intéressées
- Planifier et réaliser des audits internes
- Préparer des revues de direction
- La direction qualité et environnement est chargée de la mise en place du système de management environnemental en collaboration avec les assistant qualités et environnement des unités et de veiller à sa bonne mise en œuvre.
- Les assistants qualité et environnement des unités ont la responsabilité notamment de la diffusion des documents et du suivi de la mise en œuvre du SME au niveau des unités.
- Les principales missions des assistants qualité et environnement sont décrites dans leurs fiches de poste.

➤ **Les auditeurs internes :**

Les auditeurs internes en gestion environnementale sont formés aux techniques d'audit par un organisme externe. Ils sont chargés de réaliser des audits internes du SME et de suivre

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

les actions correctives éventuelles à l'issue des audits en collaboration avec la direction qualité et environnement et les unités.

2.3.1.4. Compétence, formation et sensibilisation

L'ENIEM s'assure de manière continue que le personnel impliqué dans les activités ayant une incidence sur l'environnement.

- Possède des compétences requises pour exercer sa fonction
- A suivi une formation appropriée

➤ **Compétence**

La compétence du personnel de l'entreprise est assurée lors du recrutement par une méthodologie de sélection rigoureuse qui consiste en :

- la description des fonctions
- l'évaluation du personnel engagé avant la période d'essai et avant le renouvellement a terme du contrat détermine

➤ **Formation et sensibilisation**

Pour change les comportements et créer une culture environnemental au sein de l'entreprise l'ENIEM a accès a ses effort sur 2 aspect essentiel :

- la sensibilisation des employés sur les questions environnementales
- la formation spécifique du personnel dont les taches ont un impact significatif sur l'environnement afin d'améliorer les performances environnementales

Tout nouveau membre du personnel reçoit une formation sur l'environnement. Cette formation aborde entre autre la politique et les objectifs environnementaux de l'ENIEM, les mesures de prévention et les réactions en cas de situations d'urgence ainsi que les procédures opérationnelles qui le concernent.

La sensibilisation est assurée sous forme :

- De documents (affiches, fiches d'instructions, documentation technique)
- Des réunions d'informations

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

L'ENIEM assure une sensibilisation et formation continue du personnel aux AES relevés lors de l'analyse environnementale.

Un plan de formation annuel est établi par la DRH sur la base des besoins des unités et de la direction qualité et environnement.

➤ **Communication :**

La gestion de la communication est prise en charge par la procédure SQE

• **En interne :**

Direction qualité et environnement s'assure que les exigences légales et réglementaire relatives à l'environnement et applicables à l'entreprise sont communiquées aux différents niveaux et fonctions.

La politique, les objectifs environnementaux, les AES, le programme environnemental, les indicateurs de performance et les procédures sont diffusés conformément à la procédure de maîtrise des réunions périodiques sont effectuées a différents niveau (DG, DQE, DE, Unités..) pour s'informer de l'évolution du SME et des actions mises en place pour améliorer la performance environnementale.

• **En externe :**

La politique environnementale est disponible sur site web et elle est communiquée également aux fournisseurs, sous-traitant et agents agréés de l'ENIEM.

Les fournisseurs sont informés avec le cahier des charges ou le bon de commande de l'engagement de l'ENIEM à respecter l'environnement en mettant en place un système de management environnemental (SME) selon le référentiel ISO 14001/ 2004.

Cas des plaintes : toutes les plaintes reçues sont traitées enregistrées et archivées au niveau de la direction qualité et environnement.

2.3.1.5.Documentations du SME

Le SME s'appuie sur un ensemble de documents maîtrisé qui sont :

• **Le Manuel environnemental :**

Bon une présentation générale de la manière dont les exigences de la norme ISO 14001 sont appliquées par l'ENIEM il fait référence aux procédures et instructions de travail il décrit aussi les interactions entre les documents.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- **Des procédures d'organisation:**

Arrête de l'organisation générale du SME la procédure est un document organisationnel qui décrit les responsabilités et les séquences d'activité à respecter pour maîtriser un processus et elle répond en général aux questions "qui fait quoi où comment pourquoi".

- **Les instructions de travail mode opératoire et consignes :**

Décri principalement comment réaliser des opérations spécifique permettent au personnel une exécution d'une manière claire et précise des opérations à réaliser. D'une portée plus réduite que les procédures elles répondent en général à la question "comment".

- **Les enregistrements:**

Les enregistrements des données relatives à l'environnement permettent de maîtriser les procédés et les incidents ainsi que de prouver la conformité du SME aux références choisies (exigences réglementaires et législatives la politique environnementale la norme ISO 14001).

- **Maîtrise documentaire**

Tous les documents indiquent:

- leur origine où numéro de référence.
- la vérification et validation par une personne autorisée
- la date de la dernière version
- le statut de version d'édition ou de révision
- la pagination

La maîtrise documentaire est rassuré par la procédure SQE cette procédure précise comment sont créés identifier valider approuver modifier classer et archiver les documents du SME.

La documentation liée au SME est diffusée et tenu à jour sous la responsabilité du directeur qualité et environnement.

Des listes de diffusion sont établies pour s'assurer que les documents sont correctement distribués aux personnes concernées et que les documents périmés sont retirés.

Les différents documents établis dans le cadre du SME sont repris dans la "matrice des documents du SME".

- **Maîtrise opérationnelle:**

La revue environnementale permet d'identifier les activités de l'entreprise ayant des impacts environnementaux significatifs.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Tout l'aspect et impacts environnementaux significatifs ont fait l'objet d'une planification et sont pris en charge à travers un programme environnemental précisant:

- l'aspect impact environnemental significatif
- les objets et cibles
- l'action à mettre en œuvre
- la structure responsable
- les moyens nécessaires
- Les délais de réalisation

Pour une meilleure prise en charge de certains aspects des groupes de travail ont été créés et des instructions spécifiques ont été élaborées.

En matière de maîtrise opérationnelle l'ENIEM à identifier l'ensemble des opérations et activités liés aux aspects environnementaux significatifs (AES) il s'agit notamment de :

- La maîtrise environnementale des processus industriels ainsi que l'ensemble des processus connexes
- La maîtrise des achats
- La maîtrise des approvisionnements des matières et composants
- La maîtrise de la gestion des déchets
- La maîtrise de l'étude des nouvelles installations où modification et/ou entretien des installations existantes
- La maîtrise de la gestion environnementale des bâtiments
- La maîtrise de l'entretien du site.

L'ENIEM développé des procédures opérationnelles écrites afin de :

- Maîtriser chaque activité environnementale dans le cas d'absence d'une telle procédure cela pourrait mener à une conformité
- Atteindre les objectifs et cibles environnementaux.

Les achats de matière première sont gérés par les structures commerciales conformément à la procédure des achats.

Toutes les informations relatives aux caractéristiques des produits chimiques dangereux sont intégrées et communiqué aux responsables des structures pour affichage aux différents lieux de stockage ou d'utilisation.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

➤ **Les produits chimiques :**

Les produits chimiques dangereux sont gérés conformément à la procédure de la gestion des produits chimiques SE.

➤ **Les déchets :**

Tous les déchets générés par l'activité industrielle sont triés par l'ensemble du personnel en amont et sont gérés par la procédure de gestion des déchets.

Les responsables des structures ainsi que le département gestion de l'environnement sont responsables de l'application de cette procédure.

La sous-direction prestation technique "département gestion de l'environnement" est chargée de mettre les moyens nécessaires à la disposition des structures génératrices des déchets pour que le tri s'effectue dans les meilleures conditions.

Le département gestion de l'environnement est responsable de la collecte des déchets des zones des structures vers les zones de stockage prévu à cet effet.

L'enlèvement des déchets est accompagné d'un bordereau de suivi des déchets.

- EV 3010(pour les déchets spécifiques à la structure) établie en 3 exemplaires par des structures concernées
- EV 2010(pour les déchets communs) établie on 2 exemplaires par le service entretien général.

Les déchets recyclables : sont valorisées et leur vente se fait selon une convention établie entre les sous-directions prestations techniques et le prestataire de service.

Les déchets spéciaux dangereux sont stockés sur site en attendant leur vente aux agents récupérateur de déchets conformément à la réglementation en vigueur.

➤ **Consommation en eau et énergie :**

Elles sont suivies par le service énergie et fluides à travers un enregistrement sur les registres établis à cet effet.

Les compteurs d'eau et gaz sont mis en service entretenu et étalonné conformément un planning d'étalonnage.

➤ **Traitement des rejets liquides :**

Le service exploitant la station neutralisation a pour mission d'assurer :

- Les pu rations déroger liquide industriel qui consiste en l'élimination de la charge polluant des matières par un procédé physico-chimique

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Le bon fonctionnement de la station pour éviter le déversement des eaux sans traitement efficace.

➤ **Préparation et réponse aux situations d'urgence :**

L'analyse environnementale dans les conditions de situation d'urgence a permis d'identifier les accidents potentiels et les situations d'urgence. Cela permet de prendre des précautions afin d'éviter les accidents environnementaux et de rédiger de façon à prévoir et à réduire les impacts environnementaux.

La gestion des situations d'urgence se fait conformément à la procédure de préparation et réponse aux situations d'urgence SE permettant à l'ENIEM de prévenir les situations d'urgence et de préparer des réponses aux accidents potentiels qui pourraient porter atteinte à l'environnement.

- D'un planning de mesures préventives pour chaque unité” documents EV 1080”

Ces plans incluent des méthodes pour empêcher ou atténuer des impacts sur l'environnement liés aux situations d'urgence.

Lorsque des situations d'urgence nécessitent des précautions particulières les instructions relatives à la prévention sont affichées au niveau des activités concernées.

Un résumé des accidents environnementaux de l'année est présenté à la revue de la direction afin d'arrêter les mesures à prendre pour prévenir en genre d'accident.

▪ **Contrôle**

Comment le contrôle se déroule

2.3.1.6.Surveillance et mesurage :

Les opérations et activités identifiées comme susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement sans surveiller et mesurer régulièrement afin de :

- Mesurer le respect de la réglementation
- Vérifier la conformité aux procédures opérationnelles mises en place
- Suivre la conformité aux objectifs et cibles
- Suivre l'évolution de la performance environnementale du site

La surveillance et le mesurage sont soit effectuée en interne selon des instructions mise en place soient effectués par des organismes extérieurs.

➤ **Évaluation de la conformité :**

En cohérence avec sa politique environnementale et son engagement de conformité l'ENIEM a établi une procédure de surveillance mesurage et évaluation de la conformité lui

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

permettant d'évaluer périodiquement sa conformité aux exigences légales applicables et autres exigences auxquelles elle a souscrit.

➤ **Non-conformité action corrective et action préventive :**

La gestion des non-conformités action corrective et action préventive constituent un outil fondamental de la mise en œuvre de l'amélioration continue des résultats en matière de gestion environnementale.

- Les non-conformités sont détectées lors :
- Des mesures des caractéristiques environnementales
- D'un contrôle des installations
- De visite périodique des lieux
- D'un audit interne

➤ **Les non-conformités sont enregistrées sur une fiche de NC :**

- Une copie est remise à la structure concernée pour prise en charge
- Une copie est transmise à la direction qualité et environnement pour l'analyse.

Après avoir enregistré le NC et pour assurer un retour à la normale de l'activité et maîtriser l'aspect environnemental la structure concernée déterminer la cause et entreprend une action corrective pour éviter qu'elles ne se reproduisent.

Aussi afin d'éviter l'apparition d'une non-conformité ou empêcher son occurrence les structures opérationnelles en collaboration avec la direction qualité et environnement évaluent le besoin de mettre en place des actions préventives.

Ces actions sont planifiées et prises en charge dans le cadre du programme environnemental un bilan des actions correctives et préventives est réalisé en "revue de direction".

2.3.1.7. Maîtrise des enregistrements

Comme prévu de l'application des dispositions planifiées de la conformité aux exigences de non systèmes de management environnemental, l'ENIEM établi et mis en œuvre une procédure de maîtrise des enregistrements environnementaux.

Toutes les données à caractère environnemental sont l'objet d'un classement et d'un archivage conformément à la procédure d'archivage est SQ.

Chaque structure est chargée du classement des enregistrements qui la concernent.

Une matrice des enregistrements recense la liste de tous les enregistrements du SME.

2.3.1.8. Audits internes

L'entreprise réalise de manière périodique des audits dont l'objectif est de vérifier:

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- l'application du système par l'ensemble du personnel
- la conformité du système au référentiel ISO 14001/ 2004.
- l'efficacité du système
- la conformité du système de la législation

La direction qualité et environnement gère l'audit interne du SME:

- des responsabilités et de la planification de l'audit
- du déroulement de l'audit
- du rapport de l'audit
- de la diffusion du rapport de l'audit
- Du suivi du rapport de l'audit

Les audits internes en environnement sont réalisés par des auditeurs internes formés à cet effet par un organisme externe.

Les résultats des audits internes de SME sont communiqués:

- à structures auditées afin de prendre en charge les remarques et non-conformités relevées.
- à la direction qualité et environnement pour analyse et traitements La revue de direction.

▪ **Revue de direction:**

Périodiquement la direction générale de l'ENIEM "comité qualité entreprise" procède à l'évaluation de son système de management environnemental SME afin de vérifier qu'il demeure efficace et adéquat.

Une revue de direction est tenue au moins une fois par année elle traite les éléments suivants:

- une évaluation des objectifs des cibles et de la mise en œuvre des dispositions environnementales.
- une évaluation générale de l'efficacité du SME.
- les résultats des audits
- les changements en règlements environnementaux pouvant affecter la mise en œuvre
- les changements des attentes aux exigences des parties intéressées
- les changements pouvant affecter la mise en œuvre de la conformité environnementale
- suggestion d'amélioration des procédures environnementales
- les enregistrements des incidents environnementaux

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Un compte rendu de la réunion servant d'enregistrement de la revue et établi par la direction qualité et environnement et diffusé à toutes les directions pour prendre en charge les recommandations d'amélioration.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Section 3 : La démarche de la mise en œuvre et la contribution du SMI pour l'entreprise ENIEM

Le SMI structure la démarche dans une optique d'amélioration continue. Il fixe des objectifs quantifiables, mesurables, réalisable set en apporte la preuve.

Fondé sur les trois principaux référentiels de la Qualité (ISO 9001), de la Sécurité (ISO45001) et de l'Environnement (ISO 14001), ce système de management intègre des modes de fonctionnement similaires pour chacune des thématiques abordées, permettant une homogénéisation des pratiques et un gain de temps.

3.1. La démarche de la mise en œuvre d'un SMI pour l'ENIEM

3.1.1. Articulation du SMI

Le Système de Management Intégré s'articule autour de 3 axes principaux :

- La Qualité pour répondre aux exigences, augmenter la confiance, la fidélisation et la performance.
- La Sécurité en réduisant les risques professionnels afin de protéger les salariés et les intervenants extérieurs.
- L'environnement pour protéger la collectivité et réduire les impacts sur la planète.

Mais selon la stratégie adoptée par l'entreprise et se démarquer de la concurrence on peut également prendre en compte les sept Principe de la RSE pour une entreprise responsable et citoyenne.

➤ Les principes de bases pour la mise en place d'un SMI performant

La mise en place d'un SMI est une démarche stratégique de l'entreprise qui doit-être organisée et soutenue par la direction.

Le QHSE n'est pas le seul impliqué dans le déploiement de ce système, c'est une démarche collective impliquant tous les acteurs internes ou externes de l'entreprise quel que soit leur poste ou leur niveau hiérarchique.

- Le soutien et l'engagement de la direction est primordial pour donner l'exemple et convaincre de l'intérêt de mettre en place un tel système.
- L'implication du personnel favorise l'utilisation des compétences à tous les niveaux, qu'elles soient managériales ou opérationnelles. L'ensemble des employés se sent concerné et impliqué dans le développement de son entreprise.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Les parties prenantes, que ce soit des fournisseurs, des clients ou des riverains, peuvent, via des enquêtes de satisfaction par exemple, participer à cette démarche, ce qui améliore l'image de marque de l'entreprise et fidélise tous les acteurs

➤ **Les étapes de mise en place du SMI**

La mise en place d'un Système de Management Intégré se réalise en 6 étapes clefs :

- Autodiagnostic
- Lancer la démarche QHSE
- Note d'information du PDG
- Désignation du comité de pilotage
- Désignation et formation des groupes de travail
- Mise en œuvre en œuvre du système QHSE
- Etablir la documentation QHSE
- Sensibilisation du personnel
- Audit internes et actions correctives
- Formation des auditeurs
- Réalisation des audits
- Réalisation de la revue de direction
- Audit de certification

3.1.2. Résultat de l'autodiagnostic au sein de l'entreprise ENIEM:

L'autodiagnostic du SMQ, SME et SMSST ont été réalisés à partir des grilles d'autoévaluation basées sur les normes ISO 9001/2015 ,14001/20150 et 45001/2018. L'utilisation de cet outil a permis de mesurer le niveau de performance de l'entreprise à l'égard des exigences des référentiel, et de voir les écarts existant entre les exigences requises par la norme et les pratiques réelles concernant le Système.

Les résultats de cet autodiagnostic se présentent comme suit:

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Résultat de l'autodiagnostic du SMQ:

Tableau n° 05 : tableau explicatif de niveau de conformité pour les trois normes

Niveau de conformité	Taux%	Nombre
Insuffisant	0	0
Informel	30	2
Convaincant	70	5
Conforme	100	0

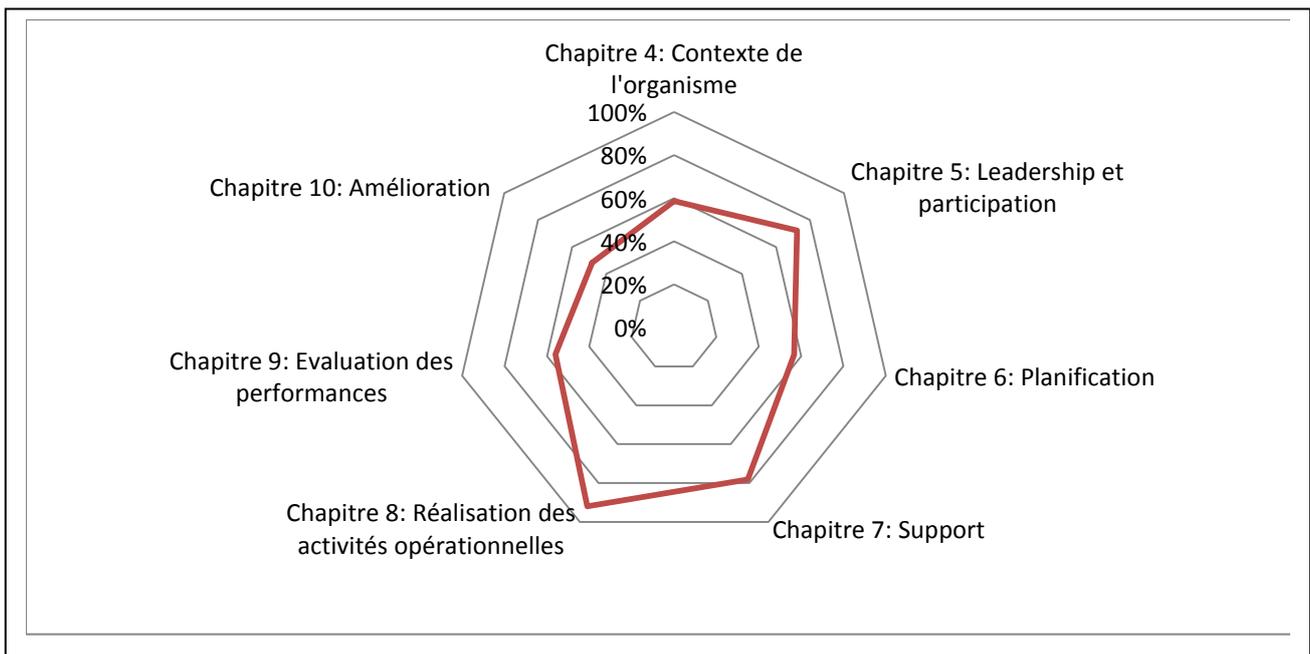
Source : projet de certification de l'ENIEM2020/2021

Tableau n°06 : autodiagnostic qualité SMQ

Chapitres	Note (%)
Chapitre 4: Contexte de l'organisme	59%
Chapitre 5: Leadership et participation	72%
Chapitre 6: Planification	57%
Chapitre 7: Support	78%
Chapitre 8: Réalisation des activités opérationnelles	97%
Chapitre 9: Evaluation des performances	87%
Chapitre 10: Amélioration	89%

Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Figure n°09: Résultats sur le niveau de conformité et de réalisation selon ISO9001/2015



Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Sur les sept (7) points de la norme ISO 9001, excepté le chapitre (8), tous les autres présentaient des écarts.

Ce qui explique que Le système est resté figé après la suspension de la certification.

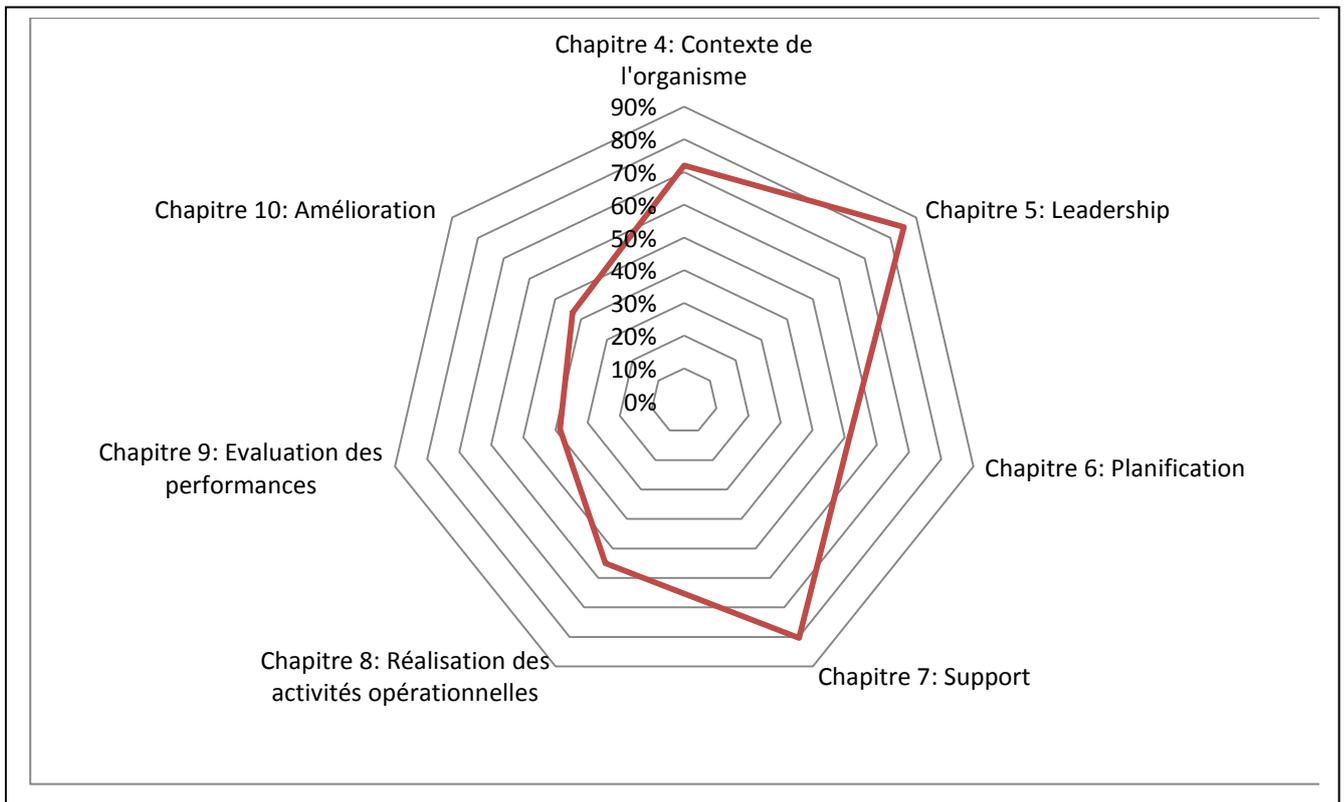
Résultat de l'autodiagnostic du SME:

Tableau n° 07 : tableau explicatif de l'autodiagnostic du SME

Chapitres	Note (%)
Chapitre 4: Contexte de l'organisme	72%
Chapitre 5: Leadership	96%
Chapitre 6: Planification	51%
Chapitre 7: Support	80%
Chapitre 8: Réalisation des activités opérationnelles	55%
Chapitre 9: Evaluation des performances	39%
Chapitre 10: Amélioration	67%

Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Figure n°10 : Résultats sur le niveau de conformité et de réalisation selon ISO14001/2015



Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Même constat avec le SMQ, le SME est resté figé depuis le sursoit de la certification.

Le système doit être revue et améliorer pour répondre aux exigences du référentiel.

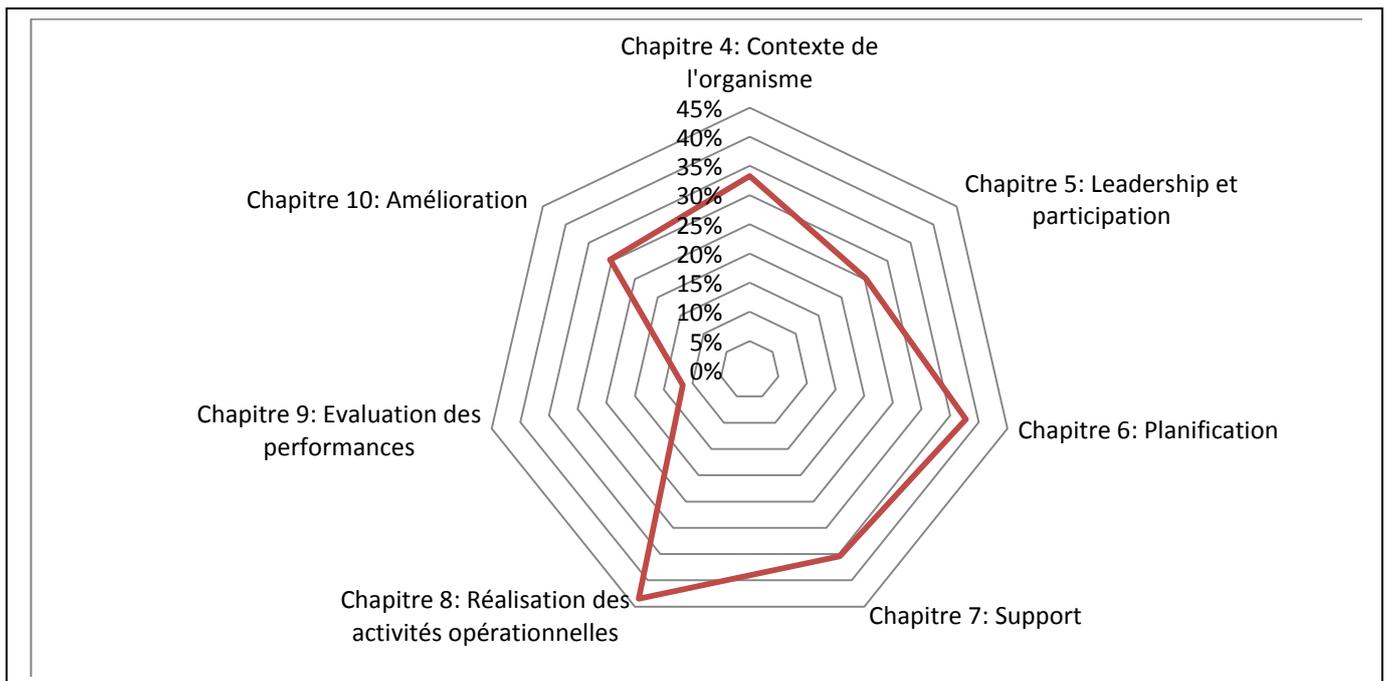
Résultat de l'autodiagnostic du SMSST:

Tableau n° 08 : tableau explicatif de l'autodiagnostic SMSST

Chapitres	Note (%)
Chapitre 4: Contexte de l'organisme	33%
Chapitre 5: Leadership et participation	25%
Chapitre 6: Planification	38%
Chapitre 7: Support	35%
Chapitre 8: Réalisation des activités opérationnelles	44%
Chapitre 9: Evaluation des performances	4%
Chapitre 10: Amélioration	30%

Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Figure n° 11: Résultats sur le niveau de conformité et de réalisation selon ISO45001/2018



Source : projet de certification de l'ENIEM 2020/2021

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Le niveau de satisfaction des exigences du référentiel est de l'ordre de 30%, ce qui veut dire que les activités sont réalisées d'une manière informelle il faudra formaliser et pérenniser la bonne exécution de ces activités.

Les trois normes ont été rédigées de manière convergente par les experts internationaux de l'ISO. Ainsi, les articles et paragraphes de ces trois normes sont structurés de manière similaire, qui facilite l'intégration des différents systèmes de management à travers une base commune.

Tableau n° 09 : Regroupement des trois normes ISO au sien de l'ENIEM

Chapitre	Actions envisagées	Moyens nécessaires aux actions	Responsable	Délais
4. Contexte de l'organisme	Revue et Mise à jour du cotexte interne et externe ENIEM	néant	La Direction	dec 2021
	Revue et Mise à jour des informations sur les parties intéressées et leurs exigences	néant	La Direction	dec 2021
	Revue de : la cartographie des processus les fiches d'identité des processus	néant	La Direction et DQE	dec 2021
	Etablir le domaine d'application QHSE	néant	La Direction	dec 2021
	Réaliser une veille légale	néant	DQE	dec 2021
5. Leadership et participation des travailleurs	Etablir la politique QHSE	néant	La Direction	dec 2021
	Etablir les objectifs QHSE	néant	La Direction	dec 2021
	Plan de diffusion et de sensibilisation sur la politique et les objectifs QHSE	néant	DQE	janvier-22
	Etablir une procédure de consultation et	néant	DQE	janvier-22

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

	participation des travailleurs			
	Révision des fiches de postes du personnel et organigramme de la DQE	néant	DRH	dec 2021
6. Planification	Elaborer une procédure d'identification et d'évaluation des dangers et risques SST	néant	DQE	novembre-21
	Elaborer une procédure d'analyse environnementale	néant	DQE	novembre-21
	identification des risques et opportunités qualité	néant	pilote du processus	janvier-22
	réaliser une analyse environnementale	néant	pilote du processus	février-22
	identification des risques et opportunités SST	néant	pilote du processus	mars-22
	plan d'action pour la maîtrise des risques qualité	néant	pilote du processus	janvier-22
	plan d'action pour la maîtrise des risques SST	néant	pilote du processus	mars-22
	plan d'action pour la maîtrise des AES	néant	pilote du processus	février-22
	Evaluation de l'efficacité des actions face aux risques qualité	néant	pilote du processus	/
	Evaluation de l'efficacité des actions face aux risques SST	néant	pilote du processus	/
	Evaluation de l'efficacité des actions face aux AES	néant	pilote du processus	/
	Plan d'action pour l'atteinte des objectifs QHSE	néant	pilote du processus	février-22

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

	Mettre à jour la procédure de modification	néant	DQE	
	Elaborer une procédure d'identification des exigences légales QHSE	néant	DQE	février-22
7. Support	finaliser le projet de la mise en place du système d'évaluation des compétences	néant	DRH	mars-22
	Plan de sensibilisation QHSE	néant	DRH/DQE	janvier-22
	Elaborer le plan de communication QHSE	néant	DQE	février-22
	Mettre à jour de la procédure de maitrise des informations documentées	néant	DQE	février-22
	Etablir la liste des documents et enregistrements QHSE	néant	DQE	février-22
	Finaliser la révision des procédures du système qualité	néant	pilote du processus	Mars-22
8. Réalisation des activités opérationnelles	Harmoniser les procédures des achats avec les procédures ERP	néant	pilote du processus	Mars-22
	Harmoniser les procédures de production avec les procédures ERP	néant	pilote du processus	Mars-22
	Mise à jour de la procédure de conception et développement	néant	pilote du processus	Mars-22
	Mise à jour de la matrice d'évaluation des fournisseurs (ou établir une procédure d'évaluation)	néant	pilote du processus	Mars-22
	Formaliser la maîtrise du processus "Transport "	néant	pilote du processus	Mars-22
	Elaborer les procédures HSE (voir la liste)	néant	DQE	février-22

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

9. Evaluation des performances	Réaliser les revues de processus	néant	pilote du processus	trimestriel
	Programme d'audit interne rapport d'audit interne	néant	DQE	juillet-22
	Procédure de Surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance HSE	néant	DQE	février-22
	Evaluation de la conformité réglementaire HSE	néant	DQE	mai-22
	Réaliser la revue de direction	néant	La Direction	décembre-22
10. Amélioration	Mise à jour du formulaire de la fiche de non-conformité QHSE	néant	DQE	février-22
	suivi des plans d'actions d'améliorations	néant	DQE	février-22

Source : projet de certification de l'ENIEM

3.2. La contribution du SMI au sien de l'organisation

Nous verrons ici les principales contributions de ce système du SMI envers les entreprises qui l'applique dans leur organisme.

3.2.1. Intérêt du SMI

Nous débuterons par connaitre son intérêt

➤ Intérêt de la mise en œuvre d'un SMI

Intégrer les différentes démarches qualité, sécurité et environnement dans un système de management commun permet :

- Piloter un seul système qui assure que chaque entité QSE sera préservée en assurant une synergie entre chaque élément,
- La mise en cohérence des différents dispositifs de l'entreprise,
- L'accroissement de l'efficacité globale des démarches,

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- La prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des parties intéressées par la qualité, la sécurité et l'environnement,
- Une vision élargie des facteurs-clés de réussite de l'entreprise et une meilleure maîtrise des risques,
- Une optimisation des coûts internes et des audits externes.

L'intérêt de la mise en œuvre d'un système de management intégré QSE peut être divisé en 3 grands axes :

➤ Intérêt organisationnel

- Avoir une vision globale de l'organisation des points fort et des points faible a amélioré ;
- Favoriser la cohérence des systèmes ;
- Simplifie la gestion des systèmes (maitrise des processus exemple organigramme, gestion de la documentation exemple processus enregistrement) ;
- Maitrise les exigences applicable aux activités (fiche de poste : tache d'une activité) ;
- Optimiser les ressources pour satisfaire ses clients (parties intéressées) ;
- Améliorer l'image de l'entreprise.

➤ Intérêt humain

- Faciliter la communication en interne ;
- Générer une meilleure image de marque en externe et en interne (marketing) ;
- Optimiser l'écoute des parties intéressées : client, fournisseurs ;
- Améliorer les relations avec les autorités et parties intéressées sans les subir.

➤ Intérêt économique

- Réduire les couts liés aux produits non-conformes ;
- Gain d'argent ;
- Mener une gestion raisonnée des moyens ;
- Réduire les couts relative à la certification des audits conjoints ;
- Limiter les risques liés aux accidents, aux pollutions ;
- Limiter les risques de responsabilités civiles et réduire les couts lies aux accidents et à la pollution.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

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

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

3.2.2. Avantages du système de management intégré

Le principal avantage lié à la mise en œuvre du système de management intégré est que le SMI centralise les objectifs des trois domaines qu'il met en jeux :

➤ **Qualité**

Satisfaction du client grâce produits ou services répondant aux attentes explicites et implicites du client, à l'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre pour la conception, à la réalisation et la mise à la disposition du produit ou service ;

➤ **Sécurité**

Satisfaction des exigences règlementaires, identification des risques pouvant générer un accident de travail ou une maladie professionnelle, amélioration des conditions de travail et l'amélioration continue des performances de santé et sécurité répondre aux attentes des salariés ;

➤ **Environnement**

Satisfaction des exigences réglementaires ; identification et maîtrise des impacts négatifs significatifs générés par les activités de l'entreprise sur l'environnement (eau, air, déchets, etc.) et l'amélioration des performances en continu pour répondre aux attentes des parties intéressées.

En effet, le développement du SMI présente aussi de nombreux enjeux pour les entreprises, notamment à travers la réunion des trois domaines qualité /sécurité/ environnement qui permet la maîtrise des risques (accidents de travail et des maladies

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

professionnelles), des impacts environnementaux, de la satisfaction du client et de la diminution des non-conformités.

Le SMI permet également de répondre aux attentes et aux exigences des interlocuteurs, ou parties intéressées, pour chaque système ils correspondent à :

- Le client pour la qualité ;
- Les pouvoirs publics et le voisinage pour l'environnement ;
- Le personnel pour la sécurité.

Sur le plan économique, le SMI évite ainsi aux entreprises les sanctions pénales financières grâce à la conformité réglementaire que celui-ci exige, il réduit des coûts de fonctionnement par l'intégration des trois systèmes et satisfait l'ensemble des parties intéressées (client, pouvoirs, publics, assureurs, employés, riverains, associations...).

Le SMI permet également un gain significatif de productivité pour les entreprises avec la gestion conjointe des différents domaines du management de l'entreprise au travers d'un système global. Il vise une optimisation des ressources avec la mise en œuvre de pratiques communes (analyse de risques, formation des acteurs, pilotage par des indicateurs, actions correctives et préventives, audits internes, revue de direction, système documentaire commun). Il participe à la cohérence du système de pilotage de l'entreprise en évitant les contradictions, exemple les décisions prises dans le domaine de la qualité peuvent être compatibles avec les consignes prises en sécurité.

D'après une enquête menée par l'AFAQ auprès des entreprises, les principaux avantages de la démarche peuvent être chiffrés et classés ainsi :

- améliorer l'organisation de l'entreprise (91%) ;
- informer et former les employés de manières plus pertinente (85%) ;
- faciliter la communication interne (82%) ;
- augmenter l'implication du personnel (81%) ;
- alléger le système documentaire (81%) ;
- optimiser les coûts (80%) ;
- atteindre la qualité totale (80%) ;
- améliorer l'image de l'entreprise (72%) ;
- diminuer le nombre d'audit (68 %).

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

3.2.3. Les facteurs clés de réussite du SMI

Nous passerons après l'intérêt a cité les facteurs clés de sa réussite

➤ **Le facteur humain dans le SMI**

Le projet de mise en place d'un SM implique l'ensemble des individus réalisant des activités dans toutes les entités d'une organisation. Il représente l'élément le plus important parmi les individus d'une organisation qui recherchent majoritairement à faire bien du premier coup et à ne pas reproduire leurs erreurs.

Le SM repose donc sur une fondation sociale, agit comme un catalyseur et représente, le moteur de toute entreprise. Il en est le cœur de fonctionnement. La réussite d'une politique de management passe par la capacité à modifier les comportements et les attitudes des individus afin de les adapter aux enjeux et aux risques en cours. La prégnance du facteur humain implique un engagement fort de la direction qui doit s'attacher par son leadership à sensibiliser les équipes, à augmenter leur compétence, à développer la formation, à inspirer et motiver.

Le changement doit donc être accompagné afin de garantir l'appropriation des nouvelles pratiques, c'est-à-dire les faire siennes et être convaincu de leur valeur ajoutée. La conduite du changement est une pratique managériale visant à accompagner des projets informatiques ou organisationnels, l'objectif premier étant la maîtrise du processus de transformation de l'entreprise. Elle s'appuie sur un ensemble de moyens que sont les hommes, les compétences, les structures, les procédures, les outils à mettre en œuvre pour créer une dynamique favorable à l'utilisation intelligente et optimisée de nouveaux SI.

➤ **La conduite du changement pour le SMI**

Les enjeux de la conduite du changement pour le SMI sont :

- Anticiper les désintérêts dans un sujet potentiellement inintéressant,
- Anticiper la résistance possible issue de la perception de l'addition d'une norme,
- Anticiper le malaise des personnes changeant leur manière de travailler,
- Faire face à des challenges politiques par rapport aux fiefs politiques,
- Permettre le succès par la réalisation dans des délais raisonnables,

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Faire évoluer le système d'information sous l'angle des processus, des ses activités et de l'organisation et non sous l'angle technologique traditionnel.

Afin de répondre à ces enjeux, un engagement indéfectible de la direction est requis car l'enjeu de la mise en œuvre d'une véritable gestion du changement est de garantir la maîtrise de la livraison des services et d'assurer la continuité des activités l'entreprise.

Ensuite, la dimension humaine est un facteur clé de succès dans la mise en place du SMI

L'amélioration des processus du système d'information sont fondamentalement associées au comportement des Hommes qui maximise la valeur obtenue.

Pour que le changement se réalise, il est important de partager une vision et des valeurs communes, de planifier le projet, les ressources, disposer des savoir-faire, et reconnaître les efforts menés par les individus contribuant au projet.

Enfin, il est nécessaire de projeter le personnel dans des formations et aussi l'accompagnement du changement doit être organisé et prendre en compte les étapes suivantes:

- Identifier le sponsor de l'initiative,
- Définir la stratégie d'accompagnement ;
- Mettre en place et animer le réseau d'accompagnement ;
- Etablir un plan de formation ;
- Mettre en place un dispositif d'assistance ;
- Définir les modalités et les outils d'accompagnement,
- Apporter le support nécessaire pour expliquer les enjeux et garantir la motivation du personnel par l'information et la communication ;
- Clarifier les rôles et leur engagement ;
- Concevoir et mesurer l'impact organisationnel avec le métier ;
- Adapter et échelonner l'implémentation des normes au regard des freins et priorités ;
- Identifier les résistances au changement pour les surmonter et leurs causes individuelles ou collectives, structurelles, le fonctionnement de l'organisation de type hiérarchique ou matricielle, l'ambiance de l'entreprise ;

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

- Identifier le type de changement : ainsi la restructuration impose une logique de rupture avec un effet fort à court/moyen terme en ce qui concerne la culture et un impact direct sur quelques secteurs requiert une initiative et des actions au plus haut niveau sachant que le risque de détérioration peut être élevé ;
- Identifier les types d'acteurs : les promoteurs représentant en général 10% de la population concernée, les adversaires représentant 10%, et ceux à convaincre ou qui apporteront une aide superficielle représentant 80% ;
- Caractériser le changement par sa nature (par exemple multidimensionnelle), sa durée (par exemple longue), son intensité (par exemple radicale) ;
- Evaluer la maturité et l'aptitude au changement. Afin de prendre les décisions tactiques, il est important d'identifier les lacunes travers des enquêtes de satisfaction dans la fourniture de services car elles définissent un besoin d'amélioration, déterminer le niveau de maturité des processus IT afin de bien choisir les standards adéquats, déterminer la quantité de changement pouvant être absorbée.

➤ Une approche objective

Avant de lancer cette initiative, il est important de réaliser une étape d'autoévaluation qui donne toute sa légitimité au projet et ainsi de mobiliser les équipes. Le processus d'autoévaluation est un instrument pour objectiver l'analyse de situations conflictuelles et créer le consensus entre les acteurs sur un constat initial. Ce dernier peut se réaliser sur la base d'un référentiel qui propose un langage commun et offre les bases d'une adoption à la construction d'une solution collective de manière participative.

➤ Une approche pragmatique

Les efforts doivent être adaptés aux enjeux de l'organisation. Ainsi il n'est absolument pas nécessaire d'adopter une approche « checklist » pour implémenter les contrôles car il est possible de justifier avec de bonnes raisons les décisions et actions prises en fonction du profil de risque de l'organisation sans menacer la possibilité de certification. Aussi il est suggéré de prioriser les efforts et il est judicieux de privilégier des gains rapides dans des domaines non critiques et réceptifs ou de déployer par phase chaque standard en connaissance du niveau de maturité du processus qu'il améliore.

Chapitre III : Projet de renouvellement et d'intégration du SMI au sien de l'ENIEM

Enfin un des échecs à éviter absolument est la déconnexion entre la vision, la volonté d'amélioration par le management et sa capacité à raisonner au niveau de tous les employés notamment au niveau opérationnel.

Conclusion

Depuis le milieu du XVIII^e siècle et la révolution industrielle, les entreprises sont sans cesse en quête de performance, de productivité et recherchent continuellement de nouvelles approches pour se démarquer de la concurrence.

L'ENIEM a maintenu son engagement envers la certification avec toutes les évolutions de la norme à travers le temps (ISO 9001/2000, ISO 9001/2008 et ISO 9001 /2015) en incluant un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001 / 2004 puis ISO 14001 / 2015 et un système de management de santé sécurité au travail 45001/2018.

Maintenant elle trouve nécessaire de se certifier une autre fois en ISO qualité 9001/2015 et ISO environnement 14001/2015 tous comme ISO 45001/2018 santé et sécurité au travail.

Le Système de Management Intégré regroupe au sein d'un même référentiel la gestion de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement d'une organisation. Il permet ainsi d'unifier et de simplifier les démarches et d'optimiser les ressources internes. Le SMI peut être mis en place n'importe quand et par n'importe quelle entreprise, indépendamment de sa taille et de son secteur d'activité.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'intérêt de la mise en place du SMI est d'avoir une vision globale sur l'entreprise, d'amener l'organisme à maîtriser l'ensemble des risques et d'améliorer ses performances ce qui permet à l'entreprise de s'engager dans la voie du développement.

Conclusion générale

Conclusion

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

Tout au long de ce travail, nous nous sommes basés sur notre problématique qui nous a servi de fil conducteur. Et pour la justifier, nous sommes partis des généralités dans le chapitre I, en présentant les trois systèmes de management qualité qui avait pour objectif de satisfaire les exigences des clients et ses différentes parties intéressées.

Concernant le management de la sécurité et de la santé, nous avons vu que ce dernier dépendait de nombreux règlements, il permet le développement de la prévention des risques permet de réduire le nombre d'accidents du travail, de gagner en terme de rentabilité pour les organisations.

Et par rapport au management environnemental, nous avons constaté qu'il est lié aussi à de nombreux règlements permettant de réduire l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement et de réduire les émissions de déchets et de rejets.

Dans le second chapitre, nous avons abordé les notions de normalisation accréditation et certification; grâce à ces notions, une organisation gagne en reconnaissance mais également en performance tous comme la mise en place du SMI la méthode de son intégration qui permet d'assurer la cohérence des trois systèmes, d'alléger le système documentaire, de favoriser une politique participative, ainsi qu'une simplification managériale. La mise en place de ces systèmes est un travail de longue haleine qui demande un investissement de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte implication du personnel.

A travers le dernier chapitre nous avons constaté que l'ENIEM cherche à mettre en place une nouvelle fois le SMI, car elle est convaincu de la nécessité de simplifier et d'optimiser ses systèmes de management pour plus d'agilité et de valeurs ajoutée, l'ENIEM s'engage une nouvelle fois dans la notions de système de management intégré comprenant les deux thèmes qualité et environnement, en incluant l'aspect sécurité définit dans la norme ISO 45001 :2018.

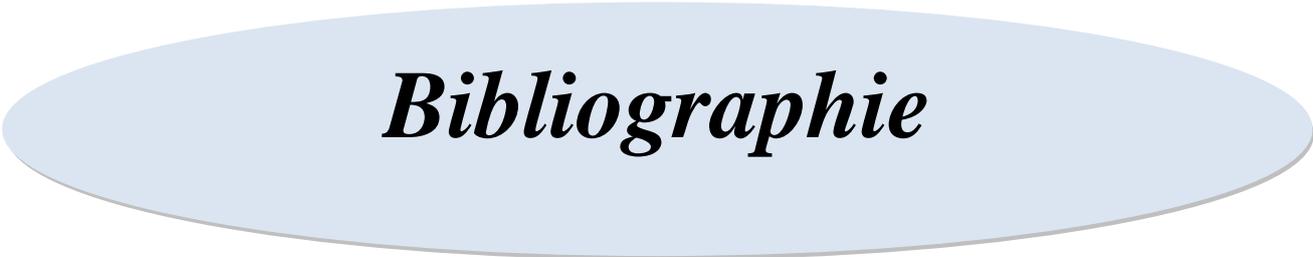
Conclusion générale

Comme nous avons eu l'occasion de le voir à travers notre étude effectuée au sein de l'entreprise ENIEM, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- ENIEM avait mis en place les deux systèmes de management qualité et environnement mais à cause de non-conformité ils les ont retirés ;
- Actuellement elle s'engage à renouveler les deux certifications 9001 :2015 et 14001:2015 pour plus d'agilité et de valeurs ajoutées pour l'entreprise ;
- L'entreprise s'organise pour qu'elle soit conforme aux exigences des normes et souhaite inclure l'ISO 45001 :2018.

Comme nous avons pu le démontrer à travers cette étude et nos recherches menées nous pouvons dire que la démarche QSE et sa mise en œuvre est devenue un élément incontournable pour le développement des organisations, ce système doit être maintenu à jour afin d'assurer son amélioration. Car il permet de bâtir une stratégie à long terme. Pour les organisations, c'est un moyen d'améliorer leurs rentabilités et leurs images mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Sa mise en œuvre n'est pas simple et demande de l'humilité positive et du leadership.

Enfin on peut déduire que le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés. Les résultats de notre recherche ont abouti à confirmer nos hypothèses selon lesquelles, l'adoption d'un système de management intégré contribue à l'amélioration du résultat économique, également il nous a permis de confirmer, la mise en place d'un système de management intégré permet d'obtenir un avantage concurrentiel.



Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrages

- Afnor norme internationale ISO 45001 :2018(Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation)
- Afnor norme internationale ISO 9001:2015(Systèmes de management de la qualité-Exigences).
- Asif, M., Fisscher O.A.M, de Bruijn E.J. and Searcy, C. (2010) Meta-management of integration of management systems. The TQM Journal. 22, 570-582.
- Beckmerhagen, I.Berg, H.Karapetrovic, S.Willborn; (2003). « Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. International Journal of Quality & Reliability Management 20, 210 – 228.
- Eddy B. JACQUES N. MARIANNE F (2006) « mise en place d'un système de management environnementale ». Edition AFNOR p.15.
- FROMAN B., GEY J-M. et BONNIFET F. (2003), « Qualité-Sécurité-Environnement construire un système de management intégré », Edition AFNOR.
- Garvin D; (1991) « How the Baldrige award really work”, Harvard Business Review, vol69-6 (83-96).
- GILLET-GOINARD.F, (2006) , Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement, Édition d'organisation.
- Karapetrovic, S. and Jonker, J. (2003), “Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients”, Total Quality Management, Vol. 14 No. 4, p. 451-9.
- Karapetrovic, S; (2003). “Musings on integrated management systems”, Measuring Business Excellence, Vol. 7 No. 1, p. 4-13.
- Karapetrovic, S.AndJonker, J. (2004), “Systems thinking for integration of management systems”, Business Process Management Journal, Vol.10 N°6, p. 608-15.
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating sustainable development into existing management systems. Total quality management, 83-92.
- Wilkinson, G. and Dale, B.G. (2001), “Integrated management system: a model based on total quality approach”, Managing Service Quality, Vol. 11 No. 5, p. 318-30.

Bibliographie

- Zeng, S.X. Shi, J. & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, p 15, (1760-1767).

❖ Mémoires et thèses

- Charlotte Lhomme ; « enjeux et pilotage d'une certification qualité, sécurité, environnement : exemple de l'unité de traitement des DASRI du CHU de Limoges ». Ecole des hautes études en santé publique. 2007-2009.

- DI GIULIO Julien, « le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement », mémoire de master, science de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, 2010-2011, P 25.

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

- LERAT-PYTLAK J. ; 1997 ; Conséquences d'un plan d'amélioration de la qualité sur le coût d'obtention de la qualité ; mémoire de DEA en sciences de gestion de l'Université Toulouse I ; sous la direction de J. IGALENS.

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

❖ Document et normes internationaux

- ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004 (§3.1.).

- La norme OHSAS 18001.

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

- *NF EN ISO 9000 :2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.1.1), p. 7.*

- Norme ISO 9001, Système de management de la qualité — exigences, 3^e édition, suisse, décembre 2000.

Bibliographie

- Norme ISO 9001, système de management de qualité-exigence, 3eme édition, suisse, décembre 2000.

❖ Référence électronique

- <https://certification-iso-45001.fr/enjeux-iso-45001>. Consulté le 01/12/2021.

- <https://www.institut-numerique.org/43-le-cycle-pdca-la-roue-de-deming-5028f58c7267d> consulté le 17/08/2021.

- <https://www.iso.org/home.html>. Consulté le 03/10/2021.

- www.iso.org/iso/fr/standard-org-work-the-web.pdf, consulté le 07/08/2021.

- <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.php>, consulté le 21/09/2021



Table des matières

Table des matières.

Remerciements.....I

Dédicaces II

Liste des abréviationsIII

Liste des tableaux et figures..... IV

Sommaire V

Introduction générale..... 01

Chapitre I : management qualité, sécurité, environnement

Introduction 05

Section 1: le management de la qualité..... 06

1.1. Notion du management de qualité 06

1.2. Les enjeux du management de la qualité..... 10

1.3. Les avantages du management de la qualité 13

Section 2: le management de la sécurité et santé au travail 16

2.1. Notion du management de la sécurité..... 16

2.2. Les enjeux du management de la sécurité et la santé au travail..... 18

2.3. Les avantages du management de la sécurité et santé au travail..... 20

Section 3: le management de l'environnement 21

3.1. Définition du concept environnemental : 21

3.2. Les enjeux du management environnemental 21

3.3. Les avantages du système de management environnemental 22

Conclusion 24

Chapitre II : la démarche de la mise en place d'un système de

Introduction	25
Section 1 : normalisation, certification et accréditation	26
1.1. Définition de la normalisation.....	26
1.2. Définition de la certification.....	26
1.3. Définition de l'accréditation.....	29
Section 2 : les étapes de la mise en place d'un SMI.	30
2.1. Concept du management intégré	30
2.2. Les phases de mise en place d'un SMI au sein d'une entreprise	32
2.2.1. Diagnostic initiale et états des lieux	32
2.2.1.1. Diagnostic qualité.....	33
2.2.1.2. L'analyse environnementale.....	33
2.2.2. Le choix d'une politique de management et de type d'intégration	34
2.2.2.1. Politique management	34
2.2.2.2. Type d'intégration	35
2.2.3. Planification et choix d'un référentiel de management	35
2.2.4. Mise en œuvre et fonctionnement du système	36
2.2.5. Système documentaire	37
2.2.6. L'organisation de l'entreprise.....	38
2.2.7. Les revues de direction	40
2.2.8. Maitrise des processus	41
2.2.9. Surveiller et mesurer les performances (auditer).....	42
Section 3 : l'intégration.	45
3.1. Les parties intéressées et leurs attentes :	45

Table des matières

3.2. Les voies, raisons et modèles d'intégration.	46
3.2.1. Les voies de l'intégration	46
3.2.1.1. L'intégration au sommet : elle se fait à deux niveaux.	46
3.2.1.2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire.....	47
3.2.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines	49
3.2.2. Les raisons de l'intégration	49
3.2.3. Les points communs	49
3.2.4. Modèles d'intégration	51
3.3. Le processus d'intégration	54
3.3.1. Enjeux et avantages de l'intégration QSE	56
3.3.2. Les enjeux du management intégré	57
3.3.3. Avantages de l'intégration QSE	59
Conclusion.....	60

Chapitre III : projet de renouvellement et d'intégration du SMI au

Introduction	61
Section 1 : le profil de l'ENIEM	62
1.1. Création de l'ENIEM	62
1.2. Organisation de l'ENIEM.....	62
1.2.1. La direction générale(DG)	64
1.2.2. Filiale FILAMP	64
1.2.3 Filiale EIMS.....	64
1.2.4. Le complexe des appareils ménagers(CAM)	65
1.3. Les objectifs et les défis de l'entreprise.....	67

Table des matières

Section 2 : historique de la certification ENIEM et présentation des anciens systèmes de management	69
2.1. Historique de la certification de l'ENIEM	69
2.2. Présentation des anciens systèmes de management de l'ENIEM	71
2.2.1. L'ancien système de management de la qualité au sein de l'ENIEM	71
2.2.1.1. Le système de management de la qualité, processus et documentation	71
2.2.1.2. Responsabilité de la direction	75
2.3. L'ancien système de management environnemental au sein de l'ENIEM.....	77
2.3.1. Périmètre de certification	78
2.3.1.1. Politique environnemental	78
2.3.1.2. Exigences légales, réglementaires et autres exigences	80
2.3.1.3. Ressources rôles, responsabilités et autorités	82
2.3.1.4. Compétence, formation et autorités	84
2.3.1.5. Documentations du SME	85
2.3.1.6. Surveillance et mesurage	89
2.3.1.7. Maîtrise des enregistrements	90
2.3.1.8. Audits internes	91
Section 3 : La démarche de la mise en œuvre et la contribution du SMI pour l'entreprise ENIEM.....	93
3.1. La démarche de la mise en œuvre d'un SMI pour l'ENIEM.....	93
3.1.1. Articulation du SMI	93
3.1.2. Résultat de l'autodiagnostic au sein de l'entreprise ENIEM	94
3.2. La contribution du SMI au sien de l'organisation.....	101
3.2.1. Intérêt du SMI	101

Table des matières

3.2.2. Avantages du système de management intégré 103

3.2.3. Les facteurs clés de réussite du SMI 105

Conclusion 108

Conclusion générale. 108

Bibliographie

Annexes.

Table des matières

Résumé.

Résumé

Dans un contexte marqué par une concurrence très vive et un accroissement du niveau d'exigences, les entreprises cherchent la performance en répondant non seulement à la satisfaction des exigences de leurs clients, mais en garantissant également une éthique environnementale et sociale. À cet effet le système de management intégré est venu pour répondre à ce besoin en management. Il permet une gestion tridimensionnelle sous les trois angles (qualité, sécurité et environnement), qui sont à la fois différents et très compatibles. C'est une approche intégrée qui permet aux entreprises d'être plus transparentes, plus compétitives et surtout d'avoir un comportement d'entreprises responsables.

Le SMI et la certification ISO concentrent les efforts sur les véritables enjeux, amorce la dynamique de l'amélioration continue et accélère la transformation. L'aboutissement du SMI est un tableau de bord de management constitué d'indicateurs permettant le pilotage de la performance de l'organisation et d'atteindre l'excellence.

Mots clés : Système de Management intégré, Qualité, sécurité, environnement, exigences, client, amélioration, certification, performance, organisation.

Abstract

Against a backdrop of intense competition and rising demands, companies seek global performance by not only satisfying requirement their customers' needs, but also ensuring environmental and social ethics. The goal is to improve the company's identity and seek continuous improvement. To this end, the integrated management system has come to respond to this need in management. It allows three dimensional management from three angles (quality, safety and environment), which are both different and very compatible. It is an integrated approach that allows companies to be more transparent, more competitive and above all to behave responsibly.

The IMS and the ISO certification focuses all efforts on the real stakes, initiates the continual improvement process and speeds up the transformation. The outcome of the IMS is a management dashboard made with indicators allowing the steering of the organization's performance and to reach excellence.

Keys words: Integrated Management System, Quality, Security, Environment, Requirements, customer, improvement, certification, performance, organization.