

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**



**EN VUE DE L'OBTENTION D'UN DIPLÔME DE MASTER EN  
SCIENCES COMMERCIALES**

**OPTION : MANAGEMENT MARKETING**

**THEME**

**IMPACT DE LA DEMARCHE QUALITE/ENVIRONNEMENT SELON LE  
REFERENTIEL ISO SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS  
LE CADRE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

**CAS : ENIEM**

**Présenté par : AIT OUAHIOUNE Mouloud  
BELAID Dehbia**

**Devant le jury composé de :**

- **Président :** Mr Lamara HADJOU Maitre de conférences A, UMMTO
- **Rapporteur :** Mr Abdellah ARAB, Maitre de conférences B, UMMTO
- **Examineur :** Mr Abderrahmane BATACHE, Maitre assistant A, UMMTO

**PROMOTION  
2018/2019**

## Remerciement

Pour la réussite de l'accomplissement de ce modeste travail, de braves personnes ont été présentes et ont contribué chacune avec ce qu'elle avait, la raison qui a fait que cette présente soit réservée à les remercier.

Un merci très spécial à notre promoteur pédagogique Mr. **Abdellah ARAB** qui a été très patient, gentil et serviable disponible et présent durant tout le travail de notre recherche , merci pour tous ses conseils, aides et temps.

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

Un grand merci à tous les assistants **qualité/environnement** qui nous ont accueilli avec chaleur et qui ont toujours réservé le temps pour nous et répondu avec plaisir à nos questions. Nous remercions tous le personnel de l'ENIEM

Un merci particulier à nos familles et nos chers parents, à nos ami(es)s qui nous ont soutenus jusqu'au bout, nous tenons à remercier chaque personne qui a contribué à la réalisation de ce travail.

Au final, nous aimerons remercier les personnes qui ont accepté à passer du temps à lire et à corriger ce travail.

## *Dédicaces*

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

Je dédie mon travail :

A mes très précieux parents que j'aime autant

A ma meilleure amie et ma sœur du cœur **LIZ**

**A Dada REMDHAN**

A la mémoire de ma très chère grand-mère **ZAZI**

A tous mes chers frères et sœurs

A ma tante ouardia et jida sakoura

A mon binôme **MOULOU**

A ma cousine **AMEL**

A mes petits neveux et nièces

A la boutique **LA PERLE**

A toute la famille **LARBANI**

A Imene, Mina et Lilia et à tous mes amis(es)

A Toute personne qui a été présente pour moi

*DEHBIA BELAID*

# *Dédicaces*

**Je dédie ce travail à ma chère **Mère**, Frères et Sœurs et à la mémoire de mon Père,**

**A mes chères : Belaid, Radia, Idir, Hamou, Djamel, Sadek et Billel.**

**A mon binôme **DEHBIA****

**A tous mes amis les bien aimés et Toute personne qui a été présente pour moi**

**EI HAMDOUN LI'ALLAH**

*AIT OUAHIOUNE Mouloud*

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>5M OU 7M</b>	<b>Matière, Main d'œuvre, Méthodes, Machine, Milieu, Management, Monnaie.</b>
<b>ADE</b>	<b>Algérienne des eaux</b>
<b>AES</b>	<b>Aspects environnementaux significatifs</b>
<b>AFAQ</b>	<b>Association française de l'assurance qualité</b>
<b>AFNOR</b>	<b>Association française de normalisation</b>
<b>AMDEC</b>	<b>Analyse des risques, par méthodologie de l'analyse, des modes de défaillance, de leurs effets et de leur capacité</b>
<b>ANEM</b>	<b>Agences nationales pour l'emploi</b>
<b>BS OHSAS 18001</b>	<b>British standard Occupational health and safety assessment series, système de management de la santé, sécurité au travail</b>
<b>BT</b>	<b>Bâtiment</b>
<b>CD</b>	<b>Conception et développement</b>
<b>CE</b>	<b>Chauffe eau</b>
<b>CEDD</b>	<b>Conseil des Entreprises pour le Développement Durable</b>
<b>CEI</b>	<b>Commission électrotechnique internationale</b>
<b>CEN</b>	<b>Comité Européen de Normalisation</b>
<b>CFC</b>	<b>Chlorofluorocarbone</b>
<b>CKD</b>	<b>Complete knock down</b>
<b>CLIM</b>	<b>Climatiseur</b>
<b>CNQ</b>	<b>Cout non qualité</b>
<b>CNUCED</b>	<b>la conférence des Nations unies sur le commerce et le développement</b>
<b>CO2</b>	<b>Dioxyde de Carbone</b>
<b>CPE</b>	<b>Contrat de performance environnementale</b>
<b>CSR</b>	<b>Corporate Social Responsibility (RSE) en anglais</b>
<b>DA</b>	<b>Dinar algérien</b>
<b>DCO</b>	<b>Demande chimique en oxygène</b>
<b>DD</b>	<b>Developpement durable</b>
<b>DG</b>	<b>Direction générale</b>
<b>DMA</b>	<b>Déchets ménagers assimilé</b>
<b>DQE</b>	<b>Direction qualité environnement</b>
<b>DS</b>	<b>Déchets spéciaux</b>
<b>DSD</b>	<b>Déchets spéciaux dangereux</b>
<b>EIMS</b>	<b>Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires</b>

<b>EMAS</b>	<b>Eco management and Audit Scheme</b>
<b>ENIEM</b>	<b>Entreprise nationale de l'industrie électroménagère</b>
<b>EPC</b>	<b>Equipement de protection collective</b>
<b>EPI</b>	<b>Equipement de protection individuelle</b>
<b>FB1</b>	<b>Froid brassé une porte</b>
<b>FB2</b>	<b>Froid brassé deux portes</b>
<b>FSC</b>	<b>Forest stewardship council</b>
<b>GM</b>	<b>Grand model</b>
<b>GPAO</b>	<b>Gestion de la production associée par ordinateur</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>GRI</b>	<b>Global reporting initiative</b>
<b>HACCP</b>	<b>Hazard Analysis Critical Control Point, système de la sécurité des produits alimentaires et des boissons par le contrôle</b>
<b>HLS</b>	<b>Hight Level structure</b>
<b>HSE</b>	<b>Hygiène, Sécurité, Environnement</b>
<b>HSI</b>	<b>Hygiène, Sécurité, Industrielle</b>
<b>IANOR</b>	<b>Institut algérien de normalisation</b>
<b>IFF</b>	<b>Indemnité forfaitaire de fonction</b>
<b>IGN</b>	<b>Institut géographique national</b>
<b>IPE</b>	<b>Indicateur de performance environnementale</b>
<b>ISA 9002/94</b>	<b>Système d'assurance qualité</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation internationale de normalisation</b>
<b>ISO14001</b>	<b>Système de management de l'environnement</b>
<b>ISO22000</b>	<b>Système de management de la sécurité des denrées alimentaires</b>
<b>ISO26000</b>	<b>Système de management de la responsabilité sociétale</b>
<b>ISO45000</b>	<b>Système de management de la sécurité et santé au travail</b>
<b>ISO9001</b>	<b>Système de management de la qualité</b>
<b>KDA</b>	<b>Kilo dinar algérien</b>
<b>KWH</b>	<b>Kilos watt</b>
<b>KWH</b>	<b>Kilowattheure</b>
<b>ENAPAT</b>	<b>Entreprise nationale d'approvisionnement en équipements professionnels collectifs applications techniques</b>
<b>MAL</b>	<b>Machine à laver</b>

<b>MDA</b>	<b>Million de dinar algérien</b>
<b>MG</b>	<b>Milligramme</b>
<b>NC</b>	<b>Non-conformité</b>
<b>NF</b>	<b>Marque NF collectif de certification</b>
<b>NUED</b>	<b>Nation unies sur l'environnement et le développement</b>
<b>ODD</b>	<b>Objectifs développement durable</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation mondiale du commerce</b>
<b>ONEDD</b>	<b>Observatoire nationale de l'environnement et du développement durable</b>
<b>ONG</b>	<b>Organisation non gouvernementale</b>
<b>ONU</b>	<b>Organisation des nations unies</b>
<b>PDCA</b>	<b>Plan, Do, Check, Act</b>
<b>PDG</b>	<b>Président directeur générale</b>
<b>PGE</b>	<b>Performance globale de l'entreprise</b>
<b>PH</b>	<b>Potentiel hydrogène</b>
<b>PIB</b>	<b>Produit intérieur brut</b>
<b>PM</b>	<b>Petit model</b>
<b>PME</b>	<b>Petite moyenne entreprise</b>
<b>PRC</b>	<b>Prime de rondement collective</b>
<b>PRI</b>	<b>Prime de rondement individuelle</b>
<b>PSE</b>	<b>Performance social des entreprises</b>
<b>QMI</b>	<b>Institut canadien de management de la qualité</b>
<b>R&amp;D</b>	<b>Recherche et developpement</b>
<b>RGN</b>	<b>Radiateur à gaz naturel</b>
<b>RSE</b>	<b>Responsabilité sociétale des entreprises</b>
<b>SAV</b>	<b>Service après vente</b>
<b>SKD</b>	<b>Semi knock down</b>
<b>SME</b>	<b>Système de management de l'environnement</b>
<b>SMQ</b>	<b>Système de management de la qualité</b>
<b>SONELEC</b>	<b>société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par action</b>
<b>SQE</b>	<b>Système qualité environnement</b>
<b>SWOT</b>	<b>Forces et faiblesse, opportunités et menaces</b>

<b>TH</b>	<b>Thermie</b>
<b>TQM</b>	<b>Management de la qualité totale</b>
<b>TRS</b>	<b>Traitement et Revêtement de surface</b>
<b>UC</b>	<b>Unité cuisson</b>
<b>UCL</b>	<b>Unité climatisation</b>
<b>UF</b>	<b>Unité froid</b>
<b>UICN</b>	<b>L'union internationale pour la conservation de la nature</b>
<b>UIT</b>	<b>Union internationale des télécommunications</b>
<b>UPT</b>	<b>Unité prestation technique</b>
<b>USD</b>	<b>Dollar américain</b>

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION GENERALE**

#### **Chapitre I : performance d'entreprise et developpement durable**

##### **Section 1 : developpement durable opportunité ou contrainte pour l'entreprise**

##### **Section 2 : redéfinition de la performance d'entreprise dans le cadre de la problématique du developpement durable**

##### **Section 3 : l'entreprise face aux standards internationaux**

#### **Chapitre II : le système de management de la qualité/environnement**

##### **Section 1 : le système de management de la qualité**

##### **Section 2 : le système de management environnemental selon l'iso 14001**

##### **Section 3 : les synergies des systèmes de management qualité/environnement**

#### **Chapitre III : présentation d'ENIEM et de sa démarche qualité/environnement**

##### **Section 1 : présentation d'ENIEM**

##### **Section 2 : la démarche qualité/environnement d'ENIEM**

##### **Section 3 : moyens et pratiques mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité/environnement**

#### **Chapitre IV : résultats et impacts de la démarche qualité/environnement au sein d'ENIEM**

##### **Section 1 : résultats dégagés par le SMQ et le de l'ENIEM**

##### **Section 2 : effet des moyens et des actions mis en place sur l'amélioration des résultats**

##### **Section 3 : les perspectives de la démarche qualité/environnement pour l'amélioration des performances**

### **CONCLUSION GENERALE**

#### **Bibliographie, Tableaux et figures, Annexes et Table des matieres**

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans une économie mondialisée où les équilibres se modifient considérablement à un rythme soutenu, les organisations se voient confrontées à de nouveaux défis de taille telle que la réalisation de la valeur, tout en préservant l'environnement naturel et mettent de plus en plus l'accent sur la notion du développement durable qui est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Autrement dit, le développement durable est une conception de la croissance économique qui s'inscrit dans une perspective de long terme et qui intègre les contraintes liées à l'environnement et au fonctionnement de la société<sup>1</sup>. Cette nouvelle idée, très humaniste, s'est largement tendu et connu un succès grandissant, son principe sous-entend qu'une entreprise ne peut être réellement évaluée qu'au travers sa triple performance : économique, sociale et environnementale.

La fin du XXe siècle a été marquée dans le monde par de grands bouleversements, politiques, économiques et socio-culturels. Sur le plan économique, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de ses produits et services, car l'ambition de toutes entreprises est d'être toujours un acteur dans son secteur. Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire et de commercialiser des produits, mais il faut les adapter aux normes et aux standards internationaux. Ces derniers après avoir traité la qualité du produit et/ou service s'élargissent au traitement de leurs impacts sur l'environnement, ainsi que les conditions de travail concernant la fabrication des produits. L'élargissement dans les domaines traités par les normes internationales a imposé aux entreprises de s'engager dans des démarches plus importantes, après avoir concentré leurs efforts sur la qualité de leurs produits pour satisfaire le client qui devient de plus en plus exigeant. L'entreprise doit, désormais tenir compte de la dimension environnementale et sociale, ce qui implique la formulation et la mise en œuvre d'une politique qui va orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ses performances.

La priorité pour les entreprises est alors de bien répondre aux attentes de ses acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Pour ce faire, elles essaient de développer leurs managements qui utilisent un nombre croissant de normes ou de référentiels proposés par l'ISO. Dans le domaine de la qualité, la norme ISO 9001 se base sur des exigences et des procédures qui permettent aux organismes de démontrer la qualité et la conformité a

---

<sup>1</sup>HEUVELMANS T., Étude et mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les services d'infrastructure globaux d'un groupe pharmaceutique. Réseaux et télécommunications [cs.NI]. 2012. Dumas-01108507f.

priori. Pour l'environnement, la norme ISO 14001 définit les exigences d'un système de management environnemental qui permet aux organismes l'évaluation et la maîtrise de leurs activités et leur impact sur l'environnement et qui peuvent être intégrées ou harmonisées dans le cadre de démarches globales de management dans de différents domaines : La qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. Dans ce contexte toujours plus affirmé de recherche de la qualité du management, les entreprises ont pris de plus en plus conscience de l'environnement et la nécessité de satisfaire toutes leurs « parties intéressées », c'est à-dire non seulement leurs clients mais aussi leur personnel, leurs propriétaires ou actionnaires, leurs fournisseurs ou partenaires et la société environnante. Cette nouvelle donne dans les relations entre les parties prenantes rejoignant ainsi le concept du développement durable, visant la pérennité.

Plusieurs entreprises algériennes, publiques ou privées, industrielles ou de services, ont adopté ces dernières années la démarche qualité et environnement par le biais de l'ISO. Ceci, dans le but d'améliorer leur compétitivité en termes de qualité, d'améliorer la performance environnementale et d'accéder à des marchés internationaux exigeant le respect minutieux des normes de produits. La précipitation vers la certification ISO est le résultat des mutations récentes de l'économie nationale vers plus d'ouverture et de libéralisation du marché, d'une part, et d'autre part, réaliser une démarche de développement durable. Il semble que la principale défaillance dans cette volonté de développement écologique, certes fort louable sur le principe, est que l'on ne s'est pas attelé ni à définir ce que devrait être le développement vraiment durable en Algérie, ni, encore moins, à sensibiliser les dirigeants du pays sur le caractère "quasi suicidaire". Un régime qui pourrait se satisfaire de quelques vitrines « pilotes », histoire de faire bonne figure, alors qu'il s'agit d'agir pour le bien de tout un peuple, de sa descendance. Le citoyen, dans le contexte de la société algérienne très politiquement paternaliste, ne pourra trouver au quotidien les moyens de cette évolution écologique salubre, si l'Etat ne lui en procure pas l'environnement économique et social. Il serait utopique de croire qu'il pourrait en être autrement dans ce pays<sup>2</sup>.

L'introduction du concept de développement durable dans l'entreprise modifie donc ses objectifs, sa stratégie ou encore son mode de communication. Or, la qualité et le développement durable sont deux domaines étroitement liés, agissant avec les mêmes acteurs, tant en interne dans les entreprises qu'avec les partenaires externes, utilisant des normes et des outils d'analyses communs. Véritable défi de management, ces considérations relativement nouvelles pour leurs

---

<sup>2</sup><http://www.nouara-algerie.com/article-developpement-durable-en-algerie-se-developper-pour-durer-par-karim-tedjani-124326307.html> . Consulté le 02/02/2019.

outils de mesure, impliquent des connaissances approfondies qui échoient principalement à la partie technique de l'entreprise<sup>3</sup>.

L'intégration des facteurs clés de succès environnementaux et sociaux aux facteurs clés économiques, déclinés à partir de la stratégie de développement durable, vient modifier la représentation de la compétitivité. L'accent mis sur l'innovation et le développement des compétences donne la priorité à l'axe de la pérennité et risque, par-là même, de mettre en péril la compétitivité et la création de valeur. L'intégration d'objectifs environnementaux et sociaux aux problématiques seulement économiques est donc un multiplicateur de la complexité pourtant déjà présente. Le respect de la qualité, la préservation de l'environnement, l'implication sociétale des salariés sont de plus en plus mesurables et les outils qui émergent impliquent des procédures internes qu'il est nécessaire de mettre en place puis de faire partager et appliquer par tous.

C'est pourquoi, les entreprises optent pour l'adoption d'une démarche simultanée des systèmes de management (qualité/environnement) par le biais des certifications ISO afin d'optimiser les coûts et les efforts, assurer une pérennité durable et de réussir un engagement pour le développement durable. Dans ce contexte nous nous permettrons de poser une question qui guidera notre recherche et pour la quelle nous essaierons d'apporter des éléments de réponses : **Quel est l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité/environnement selon les référentiels ISO 9001 et ISO 14001 sur la performance de l'entreprise dans le cadre du développement durable ?**

Afin de répondre à notre question problématique, les hypothèses suivantes pourront être prises en considération :

1. l'engagement dans la démarche qualité/environnement nécessite une forte mobilisation, satisfaction et développement des ressources humaines afin d'assurer leur implication ce qui aboutit à l'amélioration de la santé sociale de l'entreprise.
2. la prise en considération des paramètres environnementaux dans la réalisation du produit, permet de maîtriser ou de minimiser son impact sur l'environnement dans la mesure du possible et offre des opportunités pour améliorer sa qualité.
3. la mise en place d'un système de management qualité/environnement selon les normes ISO 9001 et ISO 14001 permet à l'entreprise d'améliorer son image envers les parties intéressées et d'instaurer un climat de confiance avec les clients chose qui va améliorer son chiffre d'affaires en augmentant les ventes de produit.

---

<sup>3</sup>LEBRETON J M. BIOURDAN D., Le management de l'entreprise d'édition. Éditions du Cercle de la Librairie , 2014, p.23.

Comme il s'éclaire déjà de la problématique, notre objet d'étude concerne le management de la qualité et de l'environnement comme un système intégré dans l'entreprise publique algérienne. Un sujet que nous avons jugé important par lequel nous aurons l'occasion d'approfondir la pratique de cette démarche commune et simultanée comme un outil de performance globale, vu la mondialisation et l'ouverture des marchés qui poussent les entreprises algériennes à améliorer leur compétitivité et produire selon les normes internationales et encourager le produit national par la prise en compte des enjeux éthiques.

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive qui consiste à formuler des hypothèses et puis d'en déduire des conséquences observables. Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à des données provenant des entretiens répétitifs réalisés avec les responsables et les ouvriers et de l'exploitation des documents d'ENIEM. Les entretiens répétitifs vont nous permettre d'avoir des informations qualitatives qui sont d'une utilité fondamentale à notre travail. En plus, l'exploitation des documents nécessaires à la mise en œuvre du système qualité/environnement, nous permet d'avoir des données chiffrées sur le système qualité et le système environnement de l'entreprise nationale des industries électroménagères. Enfin, les observations nous permettront de voir et d'appuyer les entretiens et d'apporter preuve. A partir de là, cette étude est qualitative comme l'a exigé notre problématique. Les données que nous utiliserons concernent principalement la période 2014-2017 (quatre années), pour analyser les retombées des systèmes de management de la qualité et de l'environnement d'ENIEM. Nous avons choisi cette période car la plupart des changements ont commencé durant cette période.

Notre travail compte quatre chapitres dont le premier porte sur le développement durable et la notion de performance avec un cadre nouveau, qui aborde d'autres critères, notamment le volet social et environnemental tout en associant avec les apports des standards internationaux dans cette logique du développement et leur effets. Après tous les éclaircissements, il y a lieu de centrer notre travail sur les deux systèmes de management qualité/environnement, leur mise en œuvre et les avantages que peut procurer leur intégration, chose qui fait l'objet du second chapitre. La vérification empirique est essentielle, elle va nous permettre de vérifier nos hypothèses et de déduire les conclusions possibles, c'est pour cela que nous avons enchainé avec un troisième et un quatrième chapitre dont le premier présente l'organisme d'accueil et la démarche qualité/environnement ainsi que les moyens engagés pour sa réussite, puis le deuxième englobe les principaux résultats obtenus et les effets des moyens et des actions engagés tout en faisant le points sur les apports de la démarche.

# **PREMIER CHAPITRE**

Les revendications en faveur de la protection de l'environnement remontent aux années 1960 et 1970 suite à trois principaux incidents. En premier lieu, la publication du premier rapport sur l'état de l'environnement dans le monde en 1951 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) qui tente de concilier et réconcilier l'économie et l'écologie. En second lieu, le début de la médiatisation des catastrophes écologiques durant les années 1970. En fin, l'apparition d'institutions chargées de protéger l'environnement comme les ministères de protection de l'environnement.<sup>4</sup>

Face à cette nouvelle donne, la performance des entreprises intègre de plus en plus d'indicateurs liés à l'environnement et la société d'une manière générale. Ces pratiques sont encouragées par la publication des référentiels internationaux à l'instar de ceux d'ISO (organisation internationale de normalisation). En effet, la performance financière à elle seule reste insuffisante, elle doit se faire en réalisant l'équité sociale tout en respectant l'environnement.

Ce thème est si important que nous allons détailler comme suit dans ce chapitre. La première section est réservée aux opportunités et contraintes du développement durable pour l'entreprise, la seconde à la redéfinition de la performance de l'entreprise dans le cadre de la problématique du développement durable et une troisième qui porte sur les standards internationaux.

---

<sup>4</sup>KADRI M., Le développement durable, et l'entreprise et la certification ISO 14001. Dans *Marché et organisations* 2009/1 (N° 8), pp. 201-215.

## **SECTION 1 : DEVELOPPEMENT DURABLE OPPORTUNITE OU CONTRAINTE POUR L'ENTREPRISE.**

Les actes de l'homme compromettent avec de nombreuses manières l'environnement qui sera légué aux générations futures. Dès lors une prise de conscience générale des pays apparaît dans le rapport de la commission Burtland sur l'environnement et le développement qui consacre le terme « *sustainable development* ».

### **1. Emergence et évolution du concept du développement durable**

Ce concept est toutefois apparu après une longue réflexion sur les effets néfastes de l'activité humaine sur l'environnement. Les premières grandes conférences internationales sur les effets de l'activité humaine sur l'environnement, qui remontent à la fin du XIX e siècle, se concentraient surtout sur la protection de certains aspects environnementaux, plus précisément une espèce particulière.<sup>5</sup>

La Conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro en 2012 (Rio+20) avait soulevé l'espoir qu'une mobilisation mondiale pour la protection de l'environnement était encore possible malgré les impasses successives des accords sur les changements climatiques (dont la Conférence de Copenhague en 2009). Plusieurs acteurs attendaient un nouvel élan semblable à celui de la Conférence des Nations Unies de juin 1992, qui avait produit la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement qui nouait ensemble, pour une première fois, l'environnement et le développement. Le document adopté à Rio+20, intitulé L'avenir que nous voulons, fait quant à lui la synthèse des problèmes environnementaux et des priorités du développement durable. Il fait le tour des préoccupations des États du Nord, du Sud ou émergents, ainsi que des voies de solution<sup>6</sup>.

#### **1.1 La cause de l'émergence du concept**

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

---

<sup>5</sup> BROCHARRD L ., Le développement durable : enjeux de définition et de durabilité, université du Québec à Montréal.2011.

<sup>6</sup> Figuière C., Sud, développement et développement durable : l'apport de l'économie politique, 2006/ 7, n°2. P.02.

durable<sup>7</sup>. En plus des causes citées, nous pouvons ajouter le réchauffement climatique, la pollution de l'air, la question de la couche d'ozone, et l'augmentation des menaces de la biodiversité.

## 1.2 Principes de la déclaration de Rio

En juin 1992, à Rio de Janeiro (Brésil), la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (connue sous le nom « Sommet de la Terre ») a adopté une déclaration qui a fait progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement et du développement. « La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement » témoigne de deux grandes préoccupations : la détérioration de l'environnement, notamment de sa capacité à entretenir la vie et l'interdépendance de plus en plus manifeste entre la pauvreté, le sous-développement et la dégradation de l'environnement.

Cette déclaration qui a été adoptée par le Sommet était un compromis entre la position des pays industrialisés et celle des pays en développement. A l'origine, les premiers souhaitaient que soit adoptée une brève déclaration réaffirmant la Déclaration de Stockholm (adoptée en 1972) qui soulignait la nécessité de protéger la planète. Quant aux pays en développement, ils désiraient que leurs sujets de préoccupation propres soient évoqués de manière plus détaillée, notamment que soit souligné leur droit souverain au développement, que soit reconnu que les pays industrialisés sont les principaux responsables des problèmes écologiques actuels et qu'on établisse le fait que de nouvelles ressources et techniques sont nécessaires pour permettre aux pays en développement de ne pas appliquer des modes de développement aussi polluants que ceux des pays développés (le contenu de la déclaration détaillé en annexe n°01).

En parallèle à cette déclaration un plan d'action, a été adopté qui contient 40 chapitres ou il décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales.

---

<sup>7</sup> FELFOUL S., Essai d'analyse de la certification ISO14001 et son impact sur la compétitivité des entreprises en Algérie, cas de l'entreprise portraire de Bejaia (EPB), mémoire magister .2013.

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

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

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

**Source :** YVELINE N, (2006). DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE. Enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du Sud et du Nord.

**2. La notion du développement durable**

Le développement durable est donc un horizon programmatique qui met en tension la préoccupation d'un développement équitable des sociétés et celle de la transmission aux générations futures d'un environnement riche et diversifié<sup>8</sup>. La notion du développement durable a été instituée par la commission mondiale sur l'environnement et le développement créée en 1983 par l'ONU et présidée par GRO Harlem Brundtland jusqu'en 1987 qui dit que : *«Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*<sup>9</sup>

Cette définition appelle deux concepts clés : Celui des «besoins», et en particulier les besoins élémentaires des pauvres de la planète, auxquels on devrait accorder une priorité suprême sur la capacité de l'environnement de satisfaire les besoins actuels et à venir. La définition du nouveau concept apparu ne s'est pas arrêtée à la notion instituée par la commission, mais plusieurs notions ont été adaptées.

L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources (UICN) affirme : « pour que le développement soit durable, il doit prendre en considération des facteurs

<sup>8</sup> MANCEBO F., Le développement durable. 2<sup>ème</sup> Edition. Paris : ARMAND COLIN, Paris, 2010, p.149.

<sup>9</sup> Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.

sociaux et écologiques ainsi que des facteurs économiques, la base des ressources vivantes et non vivantes et les avantages et les inconvénients à long et à court termes des mesures de rechange possibles ».

Pour l'Union Européenne « Le développement durable est une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social», dans le respect de l'environnement, et sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine.

## **2.1 La notion économique du développement durable**

Certains économistes considèrent que l'humanité devrait vivre de «l'intérêt» de son capital écologique, en veillant à préserver celui-ci pour les générations à venir. Ce capital est constitué du fonds de ressources naturelles (renouvelables et non renouvelables), de la biodiversité et de la capacité d'absorption des déchets de l'écosystème c'est à dire qu'il faut substituer les richesses naturelles pour ne pas arriver à leur épuisement. Le Conseil des Entreprises pour le Développement Durable (CEDD) a inventé la notion de l'efficacité écologique. Il affirme « Le développement durable est une vision de l'activité économique qui gère efficacement les ressources de la planète pour en arriver à une croissance soutenue et équitable dans le monde entier. Les économies de marché et les incitations économiques sont les moyens les plus aptes à concrétiser cette vision» ; l'efficacité écologique est fondée sur l'idée que les sociétés peuvent gagner de l'argent tout en améliorant la performance environnementale et en améliorant du même coup la durabilité générale.<sup>10</sup>

## **2.2 Les composantes du développement durable**

Sous la pression des organisations internationales, de la société civile, des médias, le développement a aujourd'hui un sens global, il est à la fois économique, social et environnemental. On ne raisonne plus en termes de développement économique mais en termes de développement durable. Ce dernier intègre, en plus de l'économique, deux nouveaux aspects, à savoir ; le social et l'environnemental<sup>11</sup>.

Économique : promouvoir une économie responsable qui prendra en compte la viabilité du projet avec les principes environnementaux et sociaux.

---

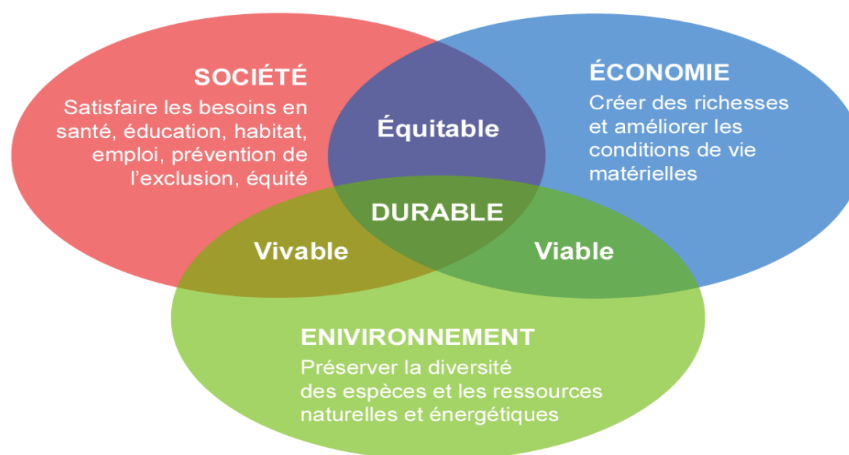
<sup>10</sup> FELFOUL S., Essai d'analyse de la certification ISO14001 et son impact sur la compétitivité des entreprises en Algérie, cas de l'entreprise portraire de Bejaia (EPB).mémoire magister, 2013. p.18.

<sup>11</sup> Bermaki L., Aitcheikh D., Développement durable et management : quel lien ?pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines. Revue 2016/1-2 (Numéro 21 - 22), pp.11- 4.

Pourquoi le social ? C'est pour respecter les droits de l'Homme, limiter la discrimination par genre, éliminer l'exploitation des enfants, garantir la sécurité et l'hygiène des employés, promouvoir l'équité<sup>12</sup>. Egalement l'intégration de l'aspect social au sens global du terme tant d'un point de vue interne que d'un point de vue externe à l'entreprise. Cette notion souvent négligée doit être vue dans son ensemble (entreprise, client, fournisseur).

Pourquoi l'environnemental ? Pour préserver les ressources naturelles à long terme, pour lutter contre la pollution, faire face au réchauffement climatique, en limitant des impacts environnementaux, afin de laisser aux générations futures la possibilité de vivre convenablement et de progresser. Pour que le développement soit durable, il faut tenir compte du contexte social, environnemental, économique aussi bien sur la base de ressources vivantes que non vivantes, ainsi que sur les avantages et les inconvénients des autres actions à court et long terme.

**Figure n°1 : Les trois piliers du développement durable**



**Source** : Les trois piliers du développement durable (edf.fr, 2017)

### 2.3 Les objectifs du développement durable

Suite au succès des objectifs du millénaire pour le développement, 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies ont adopté dix-sept (17) objectifs de dd (ODD). Ces objectifs sont réalisables à l'horizon 2030 et ils s'appliqueront à tous les pays afin de mettre fin à toutes les formes de pauvreté, à combattre les inégalités et s'attaquer aux changements climatiques. Les dix-sept (17) objectifs sont déclinés en 169 cibles qui font l'objet d'un suivi sur la base d'indicateurs mondiaux. Les ODD ne sont pas juridiquement contraignants pour les gouvernements et il est prévu que toutes les parties prenantes, dont la société civile et le secteur privé, contribuent à leur réalisation. Bien que la conférence des Nations Unies sur le commerce

<sup>12</sup>Bermaki L. Aitcheikh D., Op.cit, 2016. p.8

et le développement (CNUCED) estime le coût de réalisation des ODD entre 5 à 7 milliards de dollars, ceux-ci représentent également des opportunités économiques de l'ordre de 12 milliards, et un potentiel de création de 380 millions d'emplois d'ici 2030<sup>13</sup>. Les dix sept objectifs sont des conditions futures. Les plus importantes d'entre elles sont :

- la lutte contre la pauvreté et la faim
- accès à une éducation de qualité et à la santé
- égalité entre les sexes
- énergie propre et d'un prix abordable
- emplois décentes et croissance économique et investir dans une industrie innovante
- réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- la consommation et la production durables/lutte contre les changements climatique

Définitivement, ce développement vise à améliorer la condition humaine à long terme, en même temps que l'économie et l'environnement. En effet, l'éradication de la pauvreté ne peut se faire sans développement économique pour financer les programmes sociaux. D'un autre côté, il n'est pas possible de répondre aux besoins de la population mondiale sans croissance économique. La protection de l'environnement doit accompagner la croissance économique, sans cela, les ressources de la Terre s'épuiseront. La protection de l'environnement doit accompagner la lutte contre la pauvreté car les populations pauvres sont obligées d'avoir des actions non écologiques pour survivre, comme la destruction des forêts, des cours d'eau, ou la pêche intensive. C'est pour cela que nous pouvons dire que les objectifs du développement durable sont englobés d'une manière simultanés dans : l'écologie, la lutte contre la pauvreté et la protection des ressources de la Terre.

### **3. Le développement durable, contraintes ou opportunités pour l'entreprise**

L'activité humaine et industrielle avait un impact négatif sur l'environnement par la consommation des énergies fossiles tout comme le gaz, le pétrole et le charbon. Par là, il y a eu une prise de conscience globale des pays de la question du développement durable pour un environnement plus sain afin de pouvoir lutter contre le réchauffement climatique et préserver la biodiversité. Mais ce nouvel engagement s'est présenté comme une contrainte pour les entreprises industrielles, ou l'Etat impose certaines pratiques indésirables.

---

<sup>13</sup> Berger A. Perthuis C. PERIN N., Le développement durable (retenir l'essentiel).3<sup>em</sup> édition. Paris Nathan, 2018, p.10.

### **3.1 Les contraintes pour l'entreprise**

Dans le cadre du développement durable, l'entreprise est confrontée à des pressions nouvelles qu'elle doit intégrer comme une contrainte supplémentaire dans sa stratégie de développement. La notion de contrainte apparaît à travers :

#### **3.1.1 Les contraintes juridiques**

Les contraintes juridiques se sont imposées à l'entreprise suite à la rareté des ressources. En faisant obligation à celle-ci de produire un rapport de ses actions en faveur du développement durable, l'obligation de résultat faite aux employeurs en matière d'hygiène et de sécurité envers leurs employés. Les entreprises doivent produire des certificats et des documents attestant de l'application de ces règles, sous peine de sanctions.

Ces mesures ont été prises soit à l'échelle mondiale (protocole de Kyoto en 1997), soit à l'échelle nationale, ainsi les entreprises ont vu leurs droits à émettre des gaz à effet de serre (surtout le CO<sub>2</sub>) sévèrement limités ou pénalisés financièrement. Certains pays comme la Suède ont mis en place des taxes carbone qui pénalisent lourdement les entreprises émettrices de gaz carbonique. L'utilisation de certains produits est désormais interdite ou dissuadée (certains pesticides ou insecticides dans l'agriculture, le mercure ou le plomb dans l'industrie)<sup>14</sup>.

#### **3.1.2 Les contraintes organisationnelles**

L'entreprise doit entreprendre une réflexion en matière d'organisation afin d'intégrer, au sein de sa structure, de nouvelles normes et de nouveaux modes de fonctionnement. Ainsi, ces considérations organisationnelles peuvent prendre la forme dans de nouvelles procédures de gestion des déchets ou d'économie d'énergie, de nouveaux modes de planification des livraisons, d'une politique de transport des salariés, de la formation du personnel à de nouvelles méthodes ou de nouveaux produits.

#### **3.1.3 Les contraintes financières**

La mise en place d'actions en faveur du développement durable oblige l'entreprise à prévoir un budget spécifique. Le coût variera d'une entreprise à l'autre et sera fonction de l'importance des mesures mises en œuvre. Bien souvent, il constitue le principal frein pour le dirigeant de

---

<sup>14</sup><http://assistancescholaire.com>. Consulté le 02/05/2019.

l'entreprise. Malgré les contraintes que cause le développement durable pour les entreprises industrielles hors il présente encore tant d'opportunités.

### **3.2 Les opportunités pour l'entreprise.**

Le développement durable s'intègre alors dans les objectifs de l'entreprise et devenir des opportunités en créant de nouveaux secteurs.

#### **3.2.1 De nouvelles activités**

Le développement durable peut être comme créateur de nouvelles activités pour l'entreprise telles que :

- la réorganisation de l'entreprise,
- l'intégration d'une nouvelle norme ou de nouvelles procédures,
- l'investissement spécifique qui pourrait faciliter une activité annexe.

Par exemple, un magasin de matériel informatique peut, suite à son obligation de récupérer les déchets de matériels obsolètes, élargir son activité en proposant du matériel revalorisé ou des pièces détachées.

#### **3.2.2 Des économies induites**

En général, l'entreprise, sur un plus long terme, réalisera des gains financiers et des économies du fait de sa réorganisation et de sa gestion plus pertinente de l'ensemble des ressources et énergies diverses. Par exemple, la gestion plus fine des consommations énergétiques (eau, électricité) aboutira à une diminution du montant des factures de l'entreprise.

De même qu'une meilleure ambiance de travail favorisera la productivité et l'implication des salariés, et pourra ainsi contribuer à l'amélioration des résultats. Des subventions d'équipement peuvent être obtenues et des incitations fiscales amènent l'entreprise à s'engager dans ces transformations.

#### **3.2.3 Une image améliorée**

Les actions de développement durable ont des retombées possibles en termes d'image et d'avantage concurrentiel. En effet, les clients et les partenaires sont sensibles à l'engagement d'une entreprise qui agit dans l'intérêt des générations futures, de la préservation de

l'environnement et des ressources naturelles, et qui plus est, œuvre pour une répartition plus équitable de la richesse produite<sup>15</sup>.

#### 4. Développement durable en Algérie

La pollution de l'eau de surface et souterraine, celle du littoral marin, les fortes charges chimiques déversées dans l'atmosphère, l'accumulation des déchets toxiques industriels et quelquefois des hôpitaux, la prolifération des décharges et des dépotoirs non contrôlés à la périphérie des agglomérations constituent autant de problèmes majeurs pour la santé et le cadre de vie en Algérie. Parallèlement, elles mettent en danger le développement durable, et ce malgré les tentatives de normalisation entreprises par les pouvoirs publics. Cette dégradation de l'environnement et la régression des écosystèmes sont aujourd'hui visibles à l'œil nu. Ils sont l'effet de la forte pression démographique et de l'exode rural qui ont caractérisé les dernières décennies, ainsi que des schémas de développement économique extensifs des années 1970.<sup>16</sup>

Selon BENALI Arezki<sup>17</sup>, le développement durable est considéré comme « la nouvelle perception de l'intérêt général, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en considération les aspects environnementaux et sociaux d'une planète globalisée ». Il est devenu la matrice de l'économie universelle, où les frontières entre les Etats n'existent plus. Cette nouvelle vision est une exigence vitale dont l'avenir se joue aujourd'hui. Il est donc impératif d'expliquer aux populations les enjeux et les impacts économiques, établis sur la solidarité citoyenne. Aujourd'hui, le commerce responsable et équitable, le tourisme solidaire, le tri sélectif, le recyclage des déchets et leur transformation et les énergies renouvelables sont considérés comme des activités économiques qui offrent des alternatives de changements et qui font vivre des populations entières à travers le monde, ces créneaux génèrent des milliards de Dollars, et beaucoup de pays du Sud ont saisi ces opportunités, non négligeables, malheureusement pas l'Algérie, le plus grand pays d'Afrique, et cela malgré, la splendeur de ses sites, la fertilité de ses plaines et la fécondité de ses montagnes, ainsi que son soleil ardent.

---

<sup>15</sup> [www.network-counsels.com](http://www.network-counsels.com). Consulté le 02/05/2019.

<sup>16</sup> KERZABI A., *Entreprise, développement et développement durable : le cas de l'Algérie*. Marché et organisation, 2009, 1, N°8, p.61-77.

<sup>17</sup> BENALI A., *Développement durable en Algérie : une stratégie réelle pertinente pour réussir la transition économique*. <https://www.algerie-eco.com/2017/05/30/developpement-durable-en-algerie>. consulté le 13/05/2019.

#### **4.1 L'Économie solidaire, un modèle à suivre**

L'Algérie actuellement est conduite par un modèle de développement basé essentiellement sur une richesse naturelle limitée, écologiquement très polluante et un partage injuste des richesses, ajoutant à cela, la crise financière à laquelle, tout le pays fait face, engendrée par cette dépendance à une seule ressource, dont les revenus ont chuté ces dernières années, et qui ont eu des conséquences drastiques sur l'économie nationale et qui se sont répercutées sur la vie quotidienne des citoyens, mettant ainsi l'avenir du pays dans une situation incertain. Bien que des rencontres, des conférences, des débats, des forums et des salons de promotion ne manquent pas sur le comment sortir de cette dépendance aux énergies fossiles, et même si la conscience quant à la nécessité d'une alternative économique est prise, une volonté d'apporter un changement et sortir de cette situation, l'Etat n'a pas encore réussi à mettre en place une stratégie fiable de développement sachant que les atouts sont divers et variés qui n'attendent qu'à être exploités autrement. Les entreprises algériennes ne s'impliquent pas d'avantages ou pas du tout dans le développement durable, ainsi que les réelles inégalités et les écarts de développement d'une région à une autre sont observables et remarquables à l'œil nu, qui engendrent systématiquement des inégalités sociales».

#### **4.2 Pour une stratégie de développement durable viable**

Si une stratégie nationale de développement durable réussie est envisageable, les politiques menées, devraient s'ancrer dans les nouvelles réalités mondiales de changement climatique, de déforestation, de pertes de biodiversité et d'écosystèmes, des inégalités socio-économiques des populations et des régions, elles devraient miser sur une économie verte et équitable et en proposant un plan commun à tous les acteurs économiques et les aider à structurer leurs projets de développement durable. De ce fait, une stratégie bien étudiée, qui prendrait en considération dans les moindres détails les réalités sociales, économiques, culturelles et environnementales du pays, permettrait de développer une économie rationnelle dans l'exploitation des ressources naturelles, une répartition juste des richesses, la protection de l'environnement et assurer une vie digne à tout un chacun.

Cependant, l'adoption d'une telle stratégie de développement, et la mise en place de tous les moyens nécessaires par les différents ministères concernés, apparaissent comme un pas essentiel vers une prise en considération pertinente de la problématique du développement durable par le gouvernement algérien.

## **SECTION 2 : REDEFINITION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

Pendant longtemps la performance d'entreprise s'est limitée à l'aspect économique. Dans cette optique une entreprise est performante si elle réalise des bénéfices importants. Aujourd'hui avec l'engagement dans le développement durable, les résultats financiers ne suffisent plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, les dimensions sociale et environnementale.

### **1. L'aspect économique de la performance**

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation.

Dans le domaine de la gestion, la performance s'assimile à la réalisation des objectifs de l'organisation. La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis son l'atteinte. Ainsi, par extension, elle peut désigner une réussite.<sup>18</sup>

Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe l'action, son résultat et son succès et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)». Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons. Cette définition s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs ».<sup>19</sup>

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des actifs procédés pour ne tenir compte

---

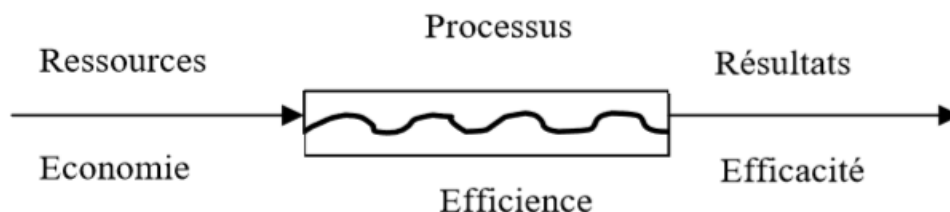
<sup>18</sup> MICHEL D. DOMINIQUE W., le développement durable théorie et applications au management. 2<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod, 2008, p.162.

<sup>19</sup> RENAUD A. BERLAND N., MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT". France. May 2007, p.04.

que l'activité normale (récurrente) de l'entreprise, le résultat d'exploitation est retenu. Les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes plus la valeur du besoin de financement lié au cycle d'exploitation.

La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Bouquin(2004) représente la performance de la manière suivante :

**Figure n°2: La performance d'entreprise**



Source : (Performance d'entreprise, Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Dans une vision ouverte de l'entreprise, de nombreux auteurs proposent d'autres approches de mesure et d'évaluation de la performance : « les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ».<sup>20</sup>

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale et la responsabilité environnementale.

## 2. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le concept de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) est une traduction du terme anglo-saxon de « Corporate Social Responsibility » (CSR), trouve son origine dans les

<sup>20</sup>RENAUD A. BERLAND N., Op.cit. 2007, p.05.

années 1950 aux États-Unis, avec les travaux de Bowen (1953) qui traite la responsabilité des hommes d'affaires américains et s'interroge sur les moyens de réguler l'entreprise privée dans le sens de l'intérêt public général<sup>21</sup>. Par ailleurs son émergence en Europe est plutôt récente, la commission européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>22</sup>.

Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. Les définitions de ce concept ont évolué en fonction des approches. Nous présentons dans l'encadré n°2 une synthèse de l'évolution des principales définitions identifiées dans la littérature.

### **Encadré n°2 : principales définitions des deux grands courants de la RSE**

- ❖ La RSE réfère « à l'obligation des dirigeants de considérer les effets de leurs actions sur le système social (ou sociétal) dans son ensemble. Ces dirigeants appliquent la RSE lorsqu'ils considèrent que les actions de la firme risquent d'affecter les intérêts des autres personnes. Ainsi, ils doivent regarder au-delà des intérêts économiques et techniques de leurs firmes » (Davis et Blomstrom., 1966, p. 12 traduit par Essid, 2009, p. 56).
- ❖ La RSE renvoie « aux attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » (Carroll, 1979, in: Acquier et Aggeri, 2008, p. 136).
- ❖ La RSE « se définit comme les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition » (Capron et Quairel, 2007, p. 16).
- ❖ La RSE « traduit la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'autre part, de rendre compte des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement » (ISO, 2010, p. 7).
- ❖ La RSE correspond à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (CE, 2011, p. 7) (nouvelle définition par rapport à celle de 2001).

**Source** : à partir de Acquier (2007, p. 30) complété et modifiée Zahm (2011).

<sup>21</sup> ZAHM F. MOUCHET C., De la responsabilité sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa performance globale, *Économie et institutions*, <http://journals.openedition.org/ei/516>.

<sup>22</sup> [www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises). Consulté le 15/05/2019.

Pour la vision européenne il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.<sup>23</sup>

Nous avons constaté que la vision précitée de la RSE évolue dans le même contexte que la « norme ISO 26000 qui nous indique que la responsabilité sociétale des organisations est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».<sup>24</sup>

La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Dans cette vision, un autre type de performance redéfinit la vocation et la finalité de l'entreprise, on parle alors de la performance sociétale qui met l'accent sur l'aspect social et environnemental.

## 2.1 La performance sociétale des entreprises

La performance sociétale des entreprises (désormais PSE) peut être définie, entre autres, comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la firme. Cette responsabilité est souvent considérée comme la mise en application par l'entreprise des principes de Développement Durable<sup>25</sup>. Elle englobe la performance environnementale (la capacité à réaliser les objectifs écologiques, tels que la diminution de la pollution) et la performance sociale (la capacité à réaliser les objectifs sociaux,

<sup>23</sup> RENAUD A. BERLAND N., Op.cit.2007. p.09.

<sup>24</sup> [www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises). Consulté le 17/05/2019.

<sup>25</sup> BILWOÉ F., La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2011/1-2, n°247-248, p.149.

tels que l'égalité de traitement, le respect des droits de l'homme et de bonnes conditions de travail). Pour mesurer la performance sociétale d'une entreprise, une série d'outils existent tels que la comptabilité sociétale (voire tableau n°1).

### **2.1.1 La performance sociale de l'entreprise et sa mesure**

La performance sociale est la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution). L'entreprise à intérêt d'effectuer une évaluation de sa performance sociale, on retient parmi les mesures d'évaluation l'audit sociale.

Plusieurs définitions ont été proposées au fil des années qui reflètent la diversité et l'évolution des attentes à l'égard de l'audit du social et de la RSE. on retient la définition suivante : « Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait,
- Qu'elle utilise au mieux ses moyens,
- Qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine,
- Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire,
- Qu'elle respecte les règles de l'art,
- Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court»<sup>26</sup>.

### **2.2 La performance environnementale de l'entreprise**

Les activités des entreprises peuvent avoir des impacts néfastes sur l'environnement à travers l'émission de produits polluants ou l'exploitation de ressources naturelles telles que les énergies fossiles, les forêts, les pêcheries ou l'eau. Il est généralement admis que réduire ces impacts impose des coûts supplémentaires aux l'entreprises ce qui érode leur compétitivité. La théorie économique de l'équilibre général nous enseigne que, dans une économie de marché où l'entreprise maximise son profit, celle-ci utilise au mieux les ressources rares (en particulier les facteurs de production) et fait les meilleurs choix technologiques. La protection de l'environnement nécessite un changement de technologie et/ou une modification des facteurs de production (par exemple l'utilisation de produits moins polluants ou de ressources supplémentaires pour traiter les rejets) qui par conséquent réduira le profit. L'amélioration de la

---

<sup>26</sup> IGALENS J. PERETTI JM., Audit social (Meilleures pratiques, méthodes, outils). 2<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, 2016, p.15.

performance environnementale de l'entreprise se ferait donc au détriment de sa performance économique<sup>27</sup>.

La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives. Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. »<sup>28</sup>.

**Tableau n° 1: Matrice de la performance environnementale**

Axe Interne-Externe Axe Processus-Résultats	Interne	Externe
Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Source : (Henri et Giasson, 2006).

### 2.2.1 Les outils de mesure de la performance environnementale

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à concevoir des outils de contrôle en s'inspirant des référentiels ISO 14000 et mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux. La principale différence entre ces deux outils réside dans le fait que les indicateurs permettent une mesure permanente de la performance, tandis que les audits environnementaux sont réalisés de manière périodique afin de vérifier la conformité du système à des exigences bien déterminées. Mais ces deux outils présentent des limites dans l'évaluation de la performance environnementale des entreprises.

#### a. Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux sont définis comme des grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculées pour refléter les impacts environnementaux générés par une activité donnée. Ces quantités représentent les intrants physiques (matières premières, énergie, eau), et les sortants (produits finis, déchets, rejets atmosphériques,) d'un processus industriel.

<sup>27</sup> AMBEC S. LANOIE P., Performance environnementale et économique de l'entreprise, 2009/4-5, n°190-191, pp.71- 94.

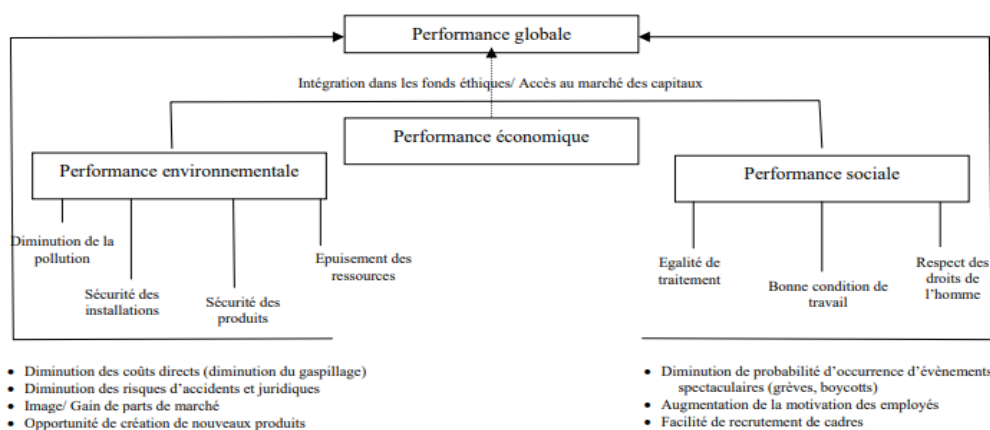
<sup>28</sup>DOHOU-RENAUD A., les outils d'évaluation de la performance environnementale : AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, May 2009, pp.CD ROM.

Ces indicateurs sont rassemblés dans un tableau de bord environnemental qui les organise de façon synthétique pour un usage interne. La norme ISO 14031 regroupe ces indicateurs sous forme d'IPE.<sup>29</sup>

### b. Les audits environnementaux :

L'audit environnemental est un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement. La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence de la norme ISO 14001, l'audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise. De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. Dans ce contexte, l'audit vient crédibiliser la gestion environnementale de l'entreprise. Il contribue à la réduction des risques, à l'assurance de la fiabilité des données et est susceptible d'affecter l'image de l'entreprise<sup>30</sup>. C'est dans ce contexte de multiplicité des dimensions de performance qu'émerge la notion de la performance globale de l'entreprise (PGE) comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». La figure suivante représente les composantes de la performance globale :

**Figure n° 3 : La performance globale.**



Source : (Reynaud, la performance globale de l'entreprise, 2003)

<sup>29</sup> BOUBAKER L., Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales. Ingénierie de l'environnement. Université de Batna, 2012, p.35.

<sup>30</sup> DOHOU-RENAUD A., op cit. May 2009, pp.CD ROM.

A présent la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large. Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances. Plusieurs outils qui permettent de mesurer la performance sociétale de l'entreprise à travers la définition des dimensions du développement durable sont présentés, mais dans ce passage nous reprenons les outils défini par Dohou et Berland dans le tableau qui suit.

**Tableau n°2 : Mesure des performances : environnementale, sociales et globale**

Dimensions	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	Cet outil a un double objectif : - Evaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement. - Estimer les coûts de dégradation de l'environnement par cette dernière. (Christophe, 2000 ; Savall, 1987)
	Norme ISO 14000	Cette norme traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14000 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO 14000, 2004)
	Norme EMAS	Ce système vise à promouvoir, d'une part, une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes et, d'autre part, l'information du public.
Sociale et environnementale	Comptabilité sociétale	Cet outil a un double objectif (Capron, 2000) : - Exprimer la contribution positive ou négative de l'entreprise à la société et à son environnement - Saisir les effets de la société sur l'entreprise Elle doit permettre à l'entreprise de gérer à la fois ses responsabilités sociales et environnementales.
Sociale	Norme SA 8000	Cette norme fournit une base de certification fondée sur les droits fondamentaux des travailleurs (règles de l'Organisation Internationale du Travail). Il s'agit d'un référentiel pour la mise en place d'un système de management social.
	Norme AA 1000	Cette norme de performance sociale est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur base duquel l'entreprise peut définir ses propres valeurs et objectifs en termes de performance sociale ou éthique, et amorcer un dialogue avec ses partenaires.
	Bilan social	Ce document récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.
Globale	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale.
	Les évolutions de la Balanced ScoreCard	Cet outil global et équilibré de pilotage et de mesure de la performance a fait l'objet de nombreuses recherches en matière de performance globale et sociétale
	Le navigateur Skandia	Puisant ses fondements dans la notion de capital intellectuel, ce navigateur tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément celui ayant trait aux salariés et aux clients, via une série d'indicateurs clés. (Edvinsson et Malone, 1997)
	Reporting GRI	Le GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports de développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en 3 sections : économiques, sociaux et environnementaux.

Source : (Dohou et Berland, 2007)

L'analyse de Dohou et Berland des différents outils de mesure utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. À présent ils fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Enfin, nous retenons que la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

### **SECTION 3 : L'ENTREPRISE FACE AUX STANDARDS INTERNATIONAUX**

Dans une économie qui se caractérise par la libre circulation des biens et des services et les défis liés au développement durable, l'entreprise a intérêt à trouver des pratiques qui vont lui permettre de surmonter ces défis tout en restant compétitive. Les standards internationaux et l'adhésion aux normes sont parmi les meilleurs atouts pour sa réussite, ces derniers sont des outils pratiques qui aident à améliorer la qualité, à construire des partenariats, à réduire les risques et à effectuer les échanges internationaux dans un climat plus sûr. Et le plus important reste l'augmentation de la performance globale de l'entreprise. Certes, les avantages que la normalisation procure à l'entreprise constituent, pour elle des atouts stratégiques ; mais pour autant, les bénéfices qu'elle en retire sont limités par l'apparition de nouvelles contraintes.

#### **1. Les standards internationaux :**

D'une manière générale un standard sert à qualifier des produits, des situations, des processus normaux dans le sens de ce qui est correct ou adéquat pour un contexte donné. Comme la langue anglaise ne marque pas la différence entre norme et standard « norme » se dit « standard » en anglais). Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant un objet ou une manière d'opérer, il en résulte un principe servant de règle et de référence technique. Une norme n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire. Certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire, un décret ou une loi.

« La normalisation est d'intérêt générale, elle a pour objet de fournir des documents de références, élaborés d'une manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à

encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant compte des objectifs du développement durable »<sup>31</sup>. Parce qu'elle donne la possibilité de parler un langage commun, la normalisation apparaît comme un instrument primordial de coordination, elle est un mécanisme de coordination de type standardisation des procédés, c'est-à-dire que ce sont les procédures qui dictent le travail.

## **1.1 Les normes et les organismes de normalisation**

### **1.1.1 Diversité des normes**

Sous le terme de certification, normes, labels, principes, engagement et lignes directrices se cache une multitude d'initiatives qui constitue ce que les Anglo-Saxon nomment la « Soft Law » par opposition à la « Hard Law », qui sont les lois et les textes dont l'infraction entraîne des sanctions judiciaires. On distingue typiquement les normes privées, comme le label MAX HAVELAAR ou le label FSC, qui identifie le bois issu de forêt gérée de manière durable, et les normes publiques, comme les écolabels européens ou les marques NF. On peut ensuite, différencier les normes qui s'appliquent à des produits et qui s'appliquent à des processus de fabrication. Les normes ISO s'appliquant à des processus.

### **1.1.2 Normes internationales de certification**

Une norme internationale de certification énonce les exigences et les spécifications que doit satisfaire un produit, un procédé ou un service pour assurer une qualité constante d'un pays à l'autre. Par exemple, un trépan de forage fabriqué selon une norme de certification internationale serait de la même taille et de la même qualité, qu'il soit fabriqué au Canada ou dans tout autre pays.

Certaines des normes les plus connues du monde sont établies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). L'organisation a publié des milliers de normes, établissant des lignes directrices reconnues mondialement.

Les normes ISO les plus populaires incluent:

- **ISO 9001** pour la gestion de la qualité,
- **ISO 14001** pour la gestion environnementale,
- **ISO 45001** pour la sécurité au travail,
- **ISO 22000** pour la sécurité des denrées alimentaires,

---

<sup>31</sup>ARTICLE 01 DU DECRET N°2009-697 DU 16 JUIN 2009 RELATIF A LA NORMALISATION.FRANCE.

Deux autres normes internationales de certification bien connues, il s'agit de **OHSAS 18001**- Un système que peuvent utiliser les entités de toute taille pour désigner les dangers et contrôler les risques liés au travail, et de l'analyse des risques et maîtrise des points critiques (aussi appelé le système **HACCP** pour Hazard Analysis Critical Control Point) – Un système qui aide à garantir la sécurité des produits alimentaires et des boissons par le contrôle des matériaux, des processus, de l'environnement d'usine et des employés.

## **1.2 Les organismes internationaux de normalisation :**

Au cours des années, l'essor de la normalisation s'est traduit par la création de nombreux organismes privés destinés à promouvoir la qualité au sein des systèmes de production. Ces organismes sont principalement, à l'échelon national l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation), à l'échelon régional (CEN qui désigne le comité Européen de Normalisation) et à l'échelon international, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation), IEC (Commission électrotechnique internationale), et UIT (Union internationale des télécommunications), sont des organisations internationales de premier plan qui développent les normes internationales et travaillent ensemble sous la bannière de la Coopération mondiale dans le domaine des normes visant à renforcer et à faire progresser un système de normes internationales volontaire basé sur le consensus et les activités d'évaluation de la conformité.

Puisque notre étude s'intéressera sur la certification selon l'organisation internationale de normalisation, nous allons nous contenter de bien définir cette dernière. L'organisation internationale de normalisation est Créée en 1946 lorsque les délégués de 25 pays, réunis à *l'Institute of Civil Engineers* à Londres, décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale « avec pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles ». La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en activité le 23 février 1947 à Genève (historique de l'ISO). Depuis, elle a publié plus de 22631 **Normes internationales** et publications associées qui couvrent la quasi-totalité des secteurs de l'industrie – des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé, l'élaboration des normes est assurée par ses membres dans 164 pays et par 785 comités et sous-comité technique.

## **2. Les apports des standards internationaux pour les entreprises**

Les normes internationales offrent des avantages économiques, technologiques, sociaux et environnementaux, leurs conformité est un gage de confiance pour les consommateurs que les produits et services sont sûrs, fiables et de bonne qualité. Elles représentent une clé pour les

entreprises afin de pouvoir effectuée des échanges internationaux et élimine les obstacles au commerce international.

## **2.1 Les avantages économiques**

Les normes constituent un outil stratégique de communication entre tous les partenaires qui définissent, ensemble, vocabulaire, dimensions, caractéristiques, méthodes d'essai, des règles techniques destinés à faciliter les échanges, l'interchangeabilité des produits ou leur compatibilité et la réduction de la variété, source d'économies d'échelle. Elles instaurent un système de référence qui rend possible une évaluation objective des produits et des services ainsi que la comparabilité des résultats par l'utilisation de méthodes d'analyses communes. Parce qu'elle garantit la qualité et la sécurité des produits, la normalisation accroît la confiance du client et clarifie ses relations avec ses fournisseurs en aidant à la définition des besoins, en explicitant clairement les rôles de chacune des parties et en favorisant la réduction des coûts de transaction (la théorie des coûts de transaction de R. Coase)<sup>32</sup>.

L'élaboration des normes au sein de l'entreprise est synonyme d'un management par les processus qui peut générer : une réduction des coûts et de la durée des phases de production, une mise en évidence des opportunités d'amélioration, une définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré, un établissement des responsabilités claires pour la gestion d'activités clés avec analyse et mesure du potentiel de ces dernières, une identification des facteurs (ressources, méthodes et matériels) susceptibles d'améliorer la qualité des processus et aussi une évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les différentes parties prenantes et sur la société en général. Dès lors que les activités et les ressources qui leur sont dédiées sont gérées comme un processus, le résultat escompté est atteint de façon plus efficiente. La standardisation de ses processus procurera à l'entreprise une plus grande transparence et une flexibilité accrue, gage d'une plus grande efficacité opérationnelle.

## **2.2 Les avantages technologiques :**

La normalisation, en optimisant la stratégie de R&D et en permettant la capitalisation des connaissances interdisciplinaires, facilite le processus d'innovation technologique et le transfert des technologies nouvelles. Elle représente également, pour l'innovation, un outil de diffusion irremplaçable d'où son importance dans les dispositifs de veille et d'intelligence économique déployés par les entreprises.

---

<sup>32</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise> 25/07/2019.

### **2.3 Les avantages sociaux et environnementaux :**

Le respect des normes sociales et environnementales constitue une opportunité pour les entreprises car celles-ci peuvent en retirer des bénéfices. Outre le fait d'avoir l'obligation légale de tenir compte de la réglementation en vigueur sous peine de sanction, la RSE permet à la firme d'améliorer son efficacité tout en réduisant ses coûts, de renforcer son attractivité auprès de ses différentes parties prenantes, de fédérer et mobiliser ses collaborateurs autour de valeurs partagées et d'un projet commun, d'innover en répondant aux attentes de l'environnement et enfin, de se différencier auprès de ses clients et de ses donneurs d'ordre.

Les normes internationales de référence sont un gage de sérieux facilement valorisable auprès des parties prenantes de l'entreprise en démontrant aux partenaires que la gestion des risques environnementaux est organisée et maîtrisée. Elles apportent un avantage concurrentiel dans la mesure où de plus en plus de clients exigent de leurs fournisseurs qu'ils maîtrisent leurs impacts environnementaux.<sup>33</sup>

### **2.4 Les avantages comptables et financiers**

Les nouvelles normes comptables et financières ont contribué à accroître l'efficacité du management des entreprises car elles leur ont permis de renforcer la transparence et la qualité de leur information dans ce domaine, de mieux équilibrer les pouvoirs au sein de leurs différents organes de gestion (actionnaires, administrateurs, dirigeants), de protéger les intérêts de leurs différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, Etat, investisseurs), d'anticiper leurs difficultés pour mieux les gérer dans le temps, de limiter les risques de fraude et enfin, d'utiliser une même base de règles et de référents pour mieux communiquer. La normalisation comptable a permis une meilleure comparaison des états financiers des entreprises ainsi qu'une mise en place de contrôles standards. Elle a aussi contribué à faciliter la consolidation des comptes. La normalisation induit des économies de coûts car, en aidant à optimiser et à rationaliser les opérations comptables, elle a un impact positif sur le bilan de l'entreprise. Se pose ensuite la question de l'efficacité d'une régulation normative de la responsabilité sociale des entreprises au travers des forces et des faiblesses de la normalisation et des spécificités de la RSE.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> CHARBA A., L'IMPORTANCE DE LA RSE POUR L'ENTREPRISE: LES PRINCIPALES RAISONS DE L'ADHESION D'UNE ENTREPRISE AUX PRECEPTES DE LA RSE, Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, 2018 /4, N°8, p.76.

<sup>34</sup><https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise>. consulté le 28/07/2019.

En conclusion, il est possible d'affirmer que les apports de la normalisation dans la gestion des systèmes de management sont incontestables dès lors qu'ils permettent à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel. Celui-ci repose sur la confiance que les parties prenantes accordent à la firme qui garantit, via le respect des normes, la qualité et la sécurité de ses processus et de ses produits et qui montre l'importance qu'elle accorde à sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. La normalisation est un outil qui contribue à forger, à l'entreprise qui s'y soumet, une image positive auprès de ses différentes parties prenantes la dotant ainsi d'une bonne réputation. Pour autant, bien que la normalisation offre de nombreux avantages, l'entreprise ne doit pas en ignorer les contraintes et les limites. C'est pourquoi, l'application volontaire d'une norme managériale ou environnementale passe par une réelle volonté et implication de la direction et par une stratégie de « conduite du changement ». Ce processus peut s'avérer être très long au sein d'une grande entreprise.

### **3. les standards internationaux et le libre échange**

#### **3.1 Les standards internationaux un atout à l'international**

Les normes de produit ont une énorme influence. Si l'on peut envoyer des télécopies dans n'importe quel pays, c'est parce que tous les télécopieurs fonctionnent selon le même protocole. Si l'on peut partager des fichiers informatiques, c'est parce que les ordinateurs sont construits avec des composants normalisés et exploités par des logiciels compatibles. La nécessité de normaliser les produits n'a rien de nouveau. À l'ère biblique, l'absence de langue commune (normalisée) a semé le chaos au moment de la construction de la tour de Babel. Plus récemment, lors du grand incendie de Baltimore (1904), les pompiers venus des villes voisines n'ont pas pu participer à la lutte contre les flammes parce que leurs tuyaux n'étaient pas adaptés aux bouches d'eau.<sup>35</sup>

Les normes internationales sont un langage commun des produits, qui définit un même vocabulaire, des dimensions, des caractéristiques, des méthodes d'essai, des règles techniques destinés à faciliter les échanges. Dans de nombreux cas, il ne peut y avoir d'échanges entre des agents économiques anonymes de différents pays que si les produits sont normalisés, car les parties ont besoin de garanties quant à leur nature et à leur qualité. Dans le cadre d'une stratégie d'exportation, les normes facilitent l'accès des produits aux marchés internationaux et donc permettent aux entreprises d'augmenter leurs parts de marché. Ainsi, une entreprise appartenant au secteur agro-alimentaire aura plus de facilité à exporter sa production si celle-ci répond aux

---

<sup>35</sup>[https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/anrep\\_f/wtr05-2b\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/anrep_f/wtr05-2b_f.pdf) .consulté le 30/07/2019.

exigences de la norme ISO 22000, norme internationale de système de management de la sécurité alimentaire. Les normes servent également de base à une évaluation dans l'optique d'une stratégie de certification. Elles favorisent l'accès aux marchés publics puisque la référence aux normes dans les marchés publics est fortement recommandée. Elles fournissent aux firmes un moyen de preuve de conformité à la réglementation.

### **3.2 Les standards internationaux une barrière pour les pays en voie de développement**

Les exigences en termes d'environnement et de qualité de produits et services peuvent déboucher à terme sur les barrières à l'importation pénalisant les produits exportés par des pays en développement. Puisque l'ISO demeure le premier producteur des normes internationales nous allons nous intéresser aux barrières liées à l'adoption de ces dernières.

#### **3.2.1 L'iso est-il une barrière à l'international (pays du sud)**

Selon Tayoten<sup>36</sup>, l'adoption des normes de management ISO s'est considérablement accrue au cours de la dernière décennie dans les pays en développement, en particulier en Afrique. Entre 2014 et 2015, le nombre de certifications sur le continent africain a augmenté de 20% pour ISO 9001 et de 19% pour ISO 14001. Malgré cette augmentation rapide en termes absolus, les certifications ISO en Afrique restent relativement sous-développées avec environ 1% du nombre total. Des certifications ISO 9001 et ISO 14001 dans le monde. Les obstacles à l'adoption des normes de gestion ISO dans le contexte africain et d'analyser leur adéquation aux spécificités des cultures et des pratiques organisationnelles africaines. Plusieurs obstacles sont soulignés: la faiblesse du cadre institutionnel, l'inefficacité des programmes financés par les donateurs, le manque de ressources humaines et financières, la faible participation à l'élaboration de normes de gestion de l'ISO et la corruption. Nous essaierons donc de nous approfondir dans quelques raisons empêchant les entreprises des pays du sud à l'adoption des normes d'ISO

##### **a. Faible participation à l'élaboration de l'ISO**

Les pays africains sont sous-représentés dans les comités techniques chargés de l'élaboration de normes ISO. Depuis sa création en 1976, le comité technique 176 de l'ISO, qui est responsable de la norme de gestion de la qualité ISO 9001, a été dominée par des experts de Pays de l'Ouest; sur 96 pays participants, 10 seulement sont originaires de l'Afrique subsaharienne Afrique (Botswana, Côte d'Ivoire, Nigéria, Kenya, Éthiopie, Mali, Rwanda, Tanzanie et Zimbabwe). La même situation est observée pour la norme ISO 14001 des pays africains, ainsi

---

<sup>36</sup> Tayoten C., Adopting ISO Management Standards in Africa: Barriers and Cultural Challenges. 2017. pp 59-82.

que des membres d'associations civiles et professionnelles, les réunions des comités techniques sont limitées en raison du manque d'expertise technique. De plus, de sérieuses contraintes financières limitent la participation d'experts africains aux réunions internationales des comités techniques de l'ISO. Par conséquent, les normes de gestion ISO sont largement basées sur les valeurs des sociétés occidentales. Afin de rétablir l'équilibre entre développés et en développement dans les comités techniques, le Comité international L'Organisation de normalisation a récemment fixé un nouvel objectif pour accroître la composition d'experts africains, asiatiques et sud-américains.

#### **b. Le manque de ressources humaines et financières**

Le manque de ressources est l'un des principaux obstacles à l'adoption des normes de management ISO par les entreprises africaines. Selon plusieurs auteurs (par exemple, Fikru 2014; Maskus et al. 2005), les coûts de la certification de la qualité sont considérablement plus élevés dans les pays en développement. Bien que les coûts de mise en œuvre et de certification soient difficiles à mesurer, ils vont de 12 000 USD à 50 000 USD dans la plupart des pays africains. Au Cameroun, par exemple, le coût d'un audit environnemental est fixé par décret gouvernemental est estimé à 10 557 USD, ce qui est très élevé pour la plupart des petites entreprises. Globalement, les coûts associés à la mise en œuvre et à la certification des normes de gestion ISO dépassent ce que la plupart des PME africaines peuvent se permettre.

De plus, le manque d'expertise et de qualifications dans les systèmes de management ISO a un impact négatif sur leur. Ce manque de connaissances appropriées est en partie lié au faible niveau d'alphabétisation et d'éducation dans de nombreuses régions du continent, car il existe une corrélation positive entre l'éducation et l'adoption des normes ISO. Les pays d'Afrique subsaharienne ont le taux d'analphabétisme le plus élevé au monde, avec 38% d'adultes analphabètes (environ 153 millions). Étant donné que la certification ISO est axée sur la documentation et la paperasserie, ce taux élevé d'analphabétisme est clairement un obstacle à la mise en œuvre et surveillance des normes. Dans certains cas, les gestionnaires sont incapables de lire et d'écrire correctement. En conséquence, les entreprises doivent faire appel à un traducteur pour informer le personnel des méthodes et procédures de travail.

De même, le manque ou la mauvaise qualité des infrastructures, en particulier l'électricité, l'approvisionnement en eau, les routes et les technologies de l'information et de la communication, peut constituer un obstacle sérieux à la bonne mise en œuvre et à la gestion des normes de gestion ISO. Plusieurs pays africains connaissent des coupures de courant régulières et leurs systèmes d'assainissement ne sont pas encore développés.

### **c. La corruption**

Plusieurs pays africains (Côte d'Ivoire, Cameroun, Nigéria, République démocratique du Congo, Angola, Kenya, Soudan, Tanzanie et Zimbabwe) occupent régulièrement des positions inférieures dans les classements internationaux sur les questions de corruption. Ce problème aigu peut détruire la confiance entre les entreprises et les parties prenantes externes. Cela peut également accroître la méfiance vis-à-vis des certifications ISO, ce qui en réduit la crédibilité et la valeur, ce qui réduit les chances que les entreprises adoptent les normes ISO.

### **d. Difficultés liées à la gestion des ressources humaines**

Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines sont rarement les exigences des normes internationales. Par exemple, bien que ISO 9001 exige que l'entreprise veille à ce que les gens aient la bonne éducation, formation ou expérience, le recrutement est souvent informel. De même, bien que la norme ISO 14001 oblige les entreprises à déterminer les besoins de formation liés à ses aspects environnementaux et à son système de management environnemental, la formation du personnel est rarement priorité des cadres dirigeants, en particulier dans les PME disposant de ressources financières limitées.

Dans les cas où la formation est offerte, il est souvent inadapté aux réalités du lieu de travail en raison du manque de rigueur (identification des besoins de formation et du manque de suivi). En outre, la rémunération et la classification des emplois sont souvent fixées de manière discrétionnaire par le gestionnaire, indépendamment des exigences légales. Il est assez fréquent que des personnes qualifiées recrutées gérer les problèmes de qualité et / ou environnementaux sont sous-payés compte tenu de leurs responsabilités. Comme expliqué par le responsable qualité d'une entreprise multinationale basée au Cameroun interrogé par l'un des auteurs, « Cette réalité reflète le peu d'intérêt de la haute direction pour la fonction et les activités liées à la qualité et à l'environnement. Il en résulte rotation du personnel qui entrave la continuité du système de gestion dans l'endroit ». De plus, les processus de gestion des ressources humaines doivent être plus formalisés pour faciliter le suivi et la vérification des preuves dans les audits externes.

Dans les PME africaines, la gestion des ressources humaines reste fréquemment informel et mal documenté. Les obstacles mentionnés ci-dessus sont, dans une certaine mesure, liés aux aspects culturels, ce qui pose la question de la compatibilité entre les normes de gestion ISO et les valeurs africaines traditionnelles.

En-fin, nous pouvons dire que les apports de la normalisation dans la gestion des systèmes de management sont incontestables dès lors qu'ils permettent à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel. Celui-ci repose sur la confiance que les parties prenantes accordent à la firme qui garantit, via le respect des normes, la qualité et la sécurité de ses processus et de ses produits et qui montre l'importance qu'elle accorde à sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. La normalisation est un outil qui contribue à forger, à l'entreprise qui s'y soumet, une image positive auprès de ses différentes parties prenantes la dotant ainsi d'une bonne réputation. Pour autant, bien que la normalisation offre de nombreux avantages, l'entreprise ne doit pas en ignorer les contraintes et les limites. C'est pourquoi, l'application volontaire d'une norme managériale ou environnementale passe par une réelle volonté et implication de la Direction et par une stratégie de « conduite du changement ». Ce processus peut s'avérer être très long au sein d'une grande entreprise.

## Conclusion du premier chapitre

Vu la situation instable et inconfortable que les entreprises subissent, le développement durable apparaît comme une large solution aux obstacles, c'est un consensus qui tient compte des attentes de la Société civile d'une part et des bénéfices économiques d'autre part. L'engagement pour une démarche de développement durable signifie pour les entreprises la recherche d'une performance non seulement financière mais aussi sociale et environnementale. L'entreprise devient socialement responsable devant ses parties prenantes et l'environnement. Cet engagement se traduit par la poursuite de valeurs éthiques qui tiennent compte de toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients, actionnaires), de la communauté (consommateurs, ONG.), de l'environnement<sup>37</sup> et par l'adoption et l'intégration des standards du développement durable.

Bien sûr, l'adoption de ces standards n'est pas une panacée ni pour le développement durable ni pour la performance financière des entreprises. Mais dans un monde économique de plus en plus instable et incertain, elles offrent des lignes directrices sûres et précises pour améliorer la performance globale des entreprises. Elles offrent des conditions de stabilité et de résilience plus fortes et surtout elles permettent de participer, de façon incrémentale et par l'émulation, à l'atteinte des grands objectifs de développement durable<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> KERZABI A., ENTREPRISES, DÉVELOPPEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE CAS DE L'ALGÉRIE. *Marchés et organisations*.2009/n°8, pp 61-77.

<sup>38</sup> <https://youmatter.world/fr/standards-developpement-durable-rse-impact-performance>. consulté le 06/08/2019.

# **DEUXIEME CHAPITRE**

Dans un monde où les mots « vigilance » et « agilité » prennent tout leur sens, le « changement » se traduit par la mondialisation des marchés et la globalisation de l'économie. Ce nouveau mode de changement, radical et rapide, incite les entreprises, tout secteur confondu, à être proactives. En effet, plusieurs crises vécues ainsi que la montée en puissance des groupes de pression ont conduit à l'homogénéisation des pratiques et des systèmes de reconnaissance. Cette régularisation a permis aux entreprises de regagner une certaine confiance et d'afficher une grande transparence auprès des acteurs intéressés.

Par conséquent, la normalisation des différents secteurs a favorisé l'émergence de plusieurs référentiels de système de management (qualité, l'environnement), conçus à l'origine pour le secteur industriel uniquement. Par ailleurs, les entreprises qui adoptent ces systèmes intègrent une démarche de progrès qui leur permet de déceler les opportunités, d'écartier les menaces et surtout de mesurer leurs niveaux de performances. L'adoption de l'un ou de l'autre de ces systèmes de management dépend de plusieurs paramètres, en particulier, le mode de gestion, la culture de l'entreprise et ses enjeux.<sup>39</sup>

Le management de la Qualité et de l'environnement selon les deux normes iso 9001 et 14001 constitue aujourd'hui un gage de qualité et de confiance pour les partenaires et clients des entreprises qui les possède. Non seulement les deux certifications permettent l'accès à certains marchés qui ne sont pas abordables pour les entreprises non certifiées, mais elles procurent pour les organismes de nombreux avantages tels que la simplification, la cohérence et l'optimisation des coûts et des efforts. C'est vrai que la difficulté d'adapter ou d'intégrer ces deux systèmes dans une seule démarche est non négligeable, mais les chances de réussir cette intégration aujourd'hui sont vraiment favorables surtout avec les nouveaux apports portés sur les deux systèmes de management tels que la structure commune HLS.

---

<sup>39</sup><https://www.bpms.info/systeme-de-management-integre-vers-un-referentiel-simple-et-elargi>. Consulté le 15/08/2019.

## SECTION 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

L'évolution de l'idée de qualité s'est étendue petit à petit à l'organisation entière. Une histoire qui s'est construite autour d'une même préoccupation, celle de la satisfaction du client comme clé du succès d'une entreprise. Ce sujet fera l'objet de la présente section où nous allons aborder tout le cadre conceptuel de la qualité (définition, évolution...), et nous allons nous intéresser également au management de la qualité avec tous ses détails.

### 1. Cadre conceptuel de la qualité

La qualité est une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et services, elle est devenue un argument nécessaire pour les entreprises, car le critère essentiel de choix pour les clients est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

#### 1.1 Définition de la qualité :

À l'origine, la qualité signifie « beauté artistique » et « travail bien fait » Le terme n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit du degré d'excellence et pour d'autres c'est de la conformité aux exigences<sup>40</sup>. Les experts de la qualité abordent différemment la notion de qualité, chacun d'eux la définit à sa manière tels que : <sup>41</sup>

- J. Juran : « c'est l'aptitude à l'emploi »
- E. Deming : « la qualité est le degré de satisfaction »
- K. Ishikawa : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client »
- P.B Crosby : « la qualité est la conformité aux spécifications »

Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond d'avantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit ou service à des spécifications<sup>42</sup>. Elle est la satisfaction des besoins des clients au moindre coût à fin d'en assurer la pérennité de l'entreprise et de limiter les coûts de non-qualité.

Le terme « qualité » pouvant être ambigu, vu sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), Selon cette dernière, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond

<sup>40</sup> MOUGIN Y. KALIK M., Management stratégique et management de la qualité AFNOR.2015. p.10.

<sup>41</sup> GERD F-K. PETER BRAUER J., management de la qualité de A à Z ,paris : Masson, 1994. pp.17-22

<sup>42</sup> CANARD F., management de la qualité. Paris : Gualino/ lextenso édition, 2009, pp.15-16.

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)<sup>43</sup>. Nous retenons de cette définition que la qualité est considérée comme l'ensemble des fonctionnalités et des caractéristiques inhérentes aux attribuées d'un produit, d'une personne, d'un processus, d'un service et/ou d'un système lui permettant de démontrer qu'il répond aux attentes des clients.

## **1.2 L'évolution de la qualité**

La qualité évolue à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant. En partant de son historique et en abordant les différentes phases de son évolution.

Très tôt, l'humanité s'est aperçue que la satisfaction du client était une condition de réussite commerciale et que la seule façon d'y arriver et de proposer des produits et des services de qualité. L'histoire de la qualité évoque le schéma assez répandu du déploiement de l'approche qualité dans une structure, qui passe progressivement du contrôle de la qualité de ses produits ou de ses services vers une gestion dynamique et coordonné.<sup>44</sup>

### **1.2.1 Le Contrôle Qualité**

La formalisation de ce concept a débuté en 1924 au travers d'une méthode de contrôle qualité, inventée par Walter A. Shewart et utilisant des outils statistiques. Plus tard, après la seconde guerre mondiale, W.E. Deming a été sollicité par des industriels japonais pour mettre au point des méthodes d'amélioration de la qualité<sup>45</sup>. Cette période est caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité. La croissance des capacités de production devient supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Des contrôles sont effectués au cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.

### **1.2.2 L'assurance qualité**

Le concept qualité-assurance a émergé après la guerre mondiale depuis que le consommateur a commencé à jouer un rôle prépondérant sur le marché. Désormais, c'est le

---

<sup>43</sup> SAWADOGO I., Le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé. 2004. p.07

<sup>44</sup> MOUGIN Y. KALIKA M., Op.cit. 2015. p.12.

<sup>45</sup> VALEINS H. et al., Démarche qualité et recherche publique. RE207: Qualité et sécurité des systèmes industriels. 10juil.2011.

client qui donne le sens au produit tandis que les ingénieurs le réalisent. C'est dans ce contexte que l'idée de l'assurance qualité est née aux Etats-Unis, après la deuxième guerre mondiale, dans les contrats passés entre le ministère de la défense et les industriels d'armement. Elle désigne : « les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise et chez les partenaires, les preuves nécessaires pour qu'elles soient certaines que la fonction qualité est exercée correctement »<sup>46</sup>. L'assurance qualité recouvre deux notions, celle de « performance systématique » définie par l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon régulière Et une notion de « méthodes à mettre en œuvre pour atteindre cette performance »<sup>47</sup>.

La norme ISO9001 définit l'assurance qualité comme « un ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité », la norme ISO9001 indique que l'assurance qualité vise à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité.

### 1.2.3 La qualité globale de management

Le concept de la qualité totale s'est développé au Japon en 1950 lors d'un célèbre séminaire d'un professeur américain invité par les autorités d'occupation à venir aider les industriels nippons à accroître leur efficacité, le Dr Deming, relayé en 1954 par un autre américain, le Dr Juran. Ce dernier introduisit la notion de qualité totale en la faisant sortir de l'atelier et en l'étendant à toute l'entreprise. Cependant c'est bien au Japon que le système s'est développé en premier et a connu un prodigieux essor, qu'avec les cercles de qualité il s'est enrichi de caractéristiques culturelles propres à ce pays, qu'il s'est fortifié en se globalisant ; c'est du Japon enfin qu'il a essaimé vers l'Amérique et l'Europe paré de couleurs nippones<sup>48</sup>, vers les années 70 d'où les entreprises américaines voient la nécessité de changer leurs approches de la qualité et initient des démarches de la qualité totale. Puis, le mouvement a pris de l'ampleur vers les années 80 sous l'effet de la mondialisation. Depuis les années 90 jusqu'à nos jours, le TQM insiste sur les vraies occupations stratégiques de l'entreprise en les poussant vers l'amélioration de tous les niveaux de performance de la gestion.

---

<sup>46</sup> ARAB A., Thèse Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale. 2016. p.17.

<sup>47</sup> PESQUEUX P., Qualité et management, une analyse critique. Economica, 2008, p.40.

<sup>48</sup> MARICOURT R., les samouraïs du management- Production, Marketing Et Finance Au Japon. Vuibert, 1993. pp.31-32.

Elle recouvre donc l'ensemble des méthodes possibles à mettre en œuvre pour atteindre un niveau élevé de qualité. L'idée sous-jacente est de mettre toutes les forces dans la même direction, selon une coordination aussi complète que possible à tous les niveaux et dans toutes les activités. Ce management doit avoir pour effet le résultat le plus performant possible, l'efficacité la plus grande, donc la mise en œuvre de toutes les best practices, et d'arriver au niveau des meilleurs, sinon d'être le meilleur<sup>49</sup>. Le TQM fait de la qualité la responsabilité de tous les acteurs de l'unité ou de conformités à leur prévention.

## **2. Le système de management de la qualité**

Atteindre des niveaux de qualité externe et interne satisfaisants suppose de s'organiser en conséquence. C'est l'objet du « système de management de la qualité » qui comprend l'ensemble assemblés et coordonnés pour atteindre la qualité<sup>50</sup>. Certains dirigeants y ont vu une réelle opportunité pour le service de ce système comme un outil d'amélioration de la qualité de leurs produits et leur production, ce système passe par plusieurs étapes y compris l'assurance qualité, management qualité, gestion de qualité. Le SMQ est le résumé des principales mesures prises pour garantir la qualité<sup>51</sup>. C'est l'ensemble d'activités par les quelles l'organisme met en œuvre sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie, En utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés auparavant et fournir de la valeur.

### **2.1 Les avantages motivant la mise en place du système de management de qualité**

Dans un management global qui se soucie de satisfaire aux attentes de différentes parties intéressées de l'entreprise et d'augmenter la confiance des clients, Un rôle primordial qui met que le système de management de la qualité assure donc plusieurs avantages de réduction des coûts et des délais, d'optimisation des couts et ressources, d'amélioration des résultats et enfin de motivation et d'implication du personnel.

### **2.2 Le système de management de qualité et la certification ISO9001**

Le système de management de la qualité est structuré par une norme spécifique ISO9001 qui est un modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente. L'iso9001 est un référentiel international qui prend en compte toutes les activités d'une organisation, quelle que soit son secteur et sa taille et service fournis. La norme définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (démarche volontaire).

<sup>49</sup> PESQUEUX P., op.cit. 2008. p.40.

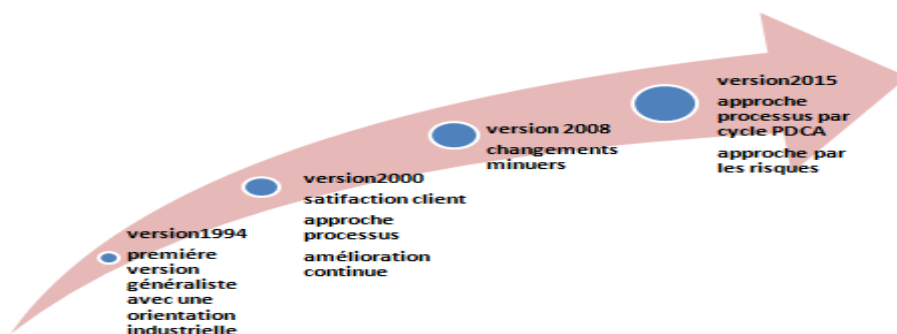
<sup>50</sup> JAMBART C., Gestion de la qualité, La norme ISO 9001 :2000 en pratique. ECONOMICA.2007. p40.

<sup>51</sup> PESQUEUX P. op.cit. 2008. p.42.

### 2.2.1 Evolution de l'iso 9001

L'ISO 9001 fait partie de la série 9000 qui désigne des normes relatives au système de management de la qualité. L'iso 9001 est apparue en 1987 venue pour répondre aux exigences qualité au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie. La seconde révision était en 2000 où la norme a connu sa plus grande évolution en intégrant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures. En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Et apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus qui intègre le cycle PDCA et une approche par les risques à tous les niveaux d'organisations.<sup>52</sup>

**Figure n°4: Evolution de la norme ISO9001**



Source : élaboré par nous même

### 2.2.2 Présentation de la norme ISO 9001 (version 2015)

Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut utiliser la norme iso 9001. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001:2015. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2015 aide à s'assurer

<sup>52</sup> BARRY Z. et al., Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2016, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°338.

que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales<sup>53</sup>.

### 2.2.3 Les avantages et nouveauté de version 2015

#### a. Les avantages

La nouvelle version de la norme 9001 présente pour l'utilisateur de nombreux avantages à savoir l'implication importante de la direction (leadership), aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée<sup>54</sup>. utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management, ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle), traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement<sup>55</sup>. La nouvelle version impose moins de documentation papier que les précédentes. la nouvelle norme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client mais plutôt des parties intéressées, qui englobe les clients, les fournisseurs, les partenaires et personnel et tout en prenant compte de leurs attentes. La mise en œuvre d'une démarche ISO9001 permet donc la satisfaction du client, l'amélioration continue de l'entreprise et le recentrement de l'entreprise sur ses objectifs, sous entendu ses parties prenantes<sup>56</sup>. Rien n'empêche, que la norme iso 9001 ait d'inconvénients que d'avantages (Voir tableau ci-dessous).

**Tableau n° 3: Avantages et inconvénients de la nouvelle version iso9001**

Avantages	Inconvénients
La claire définition des objectifs. Identification de nouvelles opportunités d'affaire. Réponse des exigences légales et réglementaire. Réduction des coûts de non-qualité	Les couts de la démarche pour les petites et moyennes entreprises. La difficulté de la démarche qui peut durer de six(6) à douze (12) mois.

Source : conception personnelle.

<sup>53</sup> WWW.iso.org Consulté le 26/08/2019.

<sup>54</sup> www.iso.org , Passer d'iso 9001 : 2008 a iso 9001 : 2015.Consulté le 27/08/2019

<sup>55</sup> TAIRI S., L'analyse structurelle des exigences du système de management de la qualité avec l'outil micmac.2015. p.19.

<sup>56</sup> BARRY Z. et al., Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2016, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°338.

**b. Les nouveautés apportées par la nouvelle version**

La nouvelle version 2015 de la norme ISO9001, est plus accessible aux organismes de toutes tailles et tous secteurs. Elle renforce la responsabilité de la direction et redonne aux parties intéressées toute leur importance. Les principaux changements induits sont résumés comme suit :

- ⇒ **Structure « HLS »** : Utilisation de la nouvelle structure commune des normes de systèmes de management HLS (High Level Structure) voir la figure n°7 et l'analyse de cette structure dans la même page. Cette nouvelle version renforce deux concepts dans la précédente version, celui de l'approche processus et le plan PDCA.
- ⇒ **Contexte de l'organisme/besoins et attentes des parties intéressées** : Une prise de hauteur introduite par la nouvelle structure commune des normes de système de management qui attend des organismes qu'ils prennent en compte tout facteur interne et externe qui peut avoir un impact sur le système de management de la qualité.
- ⇒ **Approche par les risques** : détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ et comme outil de prévention essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées

La nouvelle version apporte également des renforcements et des changements mineurs qui se traduisent par la consolidation de l'approche systémique et l'approche processus par la modification des principes de management de la qualité qui sont ramenés de huit(8) à sept(7) principes et l'exigence de moins de documentation que la précédente version. L'utilisation des deux termes « produit » et « service » afin de pouvoir désigner respectivement un livrable tangible et intangible.

**2.2.4 Les principes de la nouvelle version : ISO 9001**

La norme internationale iso 9001 évolue et passe à sept (07) principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000 : 2015.

**a. L'orientation client**

Un organisme dépend de ses clients ou les produits et services délivrés répondent à leurs attentes et exigences.<sup>57</sup> Plus que la méconnaissance des objectifs d'un SMQ, cette situation montre la nécessité de rappeler inlassablement le rôle déterminant joué par le client dans le succès d'une entreprise, il en ressort l'impératif d'une relation de confiance fructueuse, fondée sur le dialogue et l'écoute. Cette posture, basée sur la prise en compte des besoins et des attentes du client, se propage au sein de tous les membres de l'entreprise, depuis ceux qui sont directement en contact avec lui jusqu'à ceux qui en sont plus éloignés<sup>58</sup>.

**b. La responsabilité de la direction (Leadership)**

Le Leadership consiste à organiser l'entreprise et à lui fournir les moyens nécessaires pour mettre en œuvre cette politique en tant que stratégie. Il lui appartient également de traduire cette dernière de façon opérationnelle en fixant les objectifs. Le rôle de la direction ne s'arrête pas là, puisque dans un esprit d'amélioration continue, elle s'assure régulièrement de la pertinence de la politique qualité lors des revues de direction.

**c. L'implication du personnel**

La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Les collaborateurs connaissent le terrain et savent apprécier le réalisme des solutions retenues et la motivation à appliquer. Cette implication passe par le travail en groupe, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche<sup>59</sup>.

**d. L'approche processus**

Elle sur identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables<sup>60</sup>. Les bénéfices de cette approche sont une meilleure maîtrise de l'organisation grâce à une connaissance approfondie de la capacité de chacun et donc

---

<sup>57</sup> Gillet-Goinard F. Monar C., Toute la fonction qualité santé, sécurité environnement. Dunod 2013. p.46.

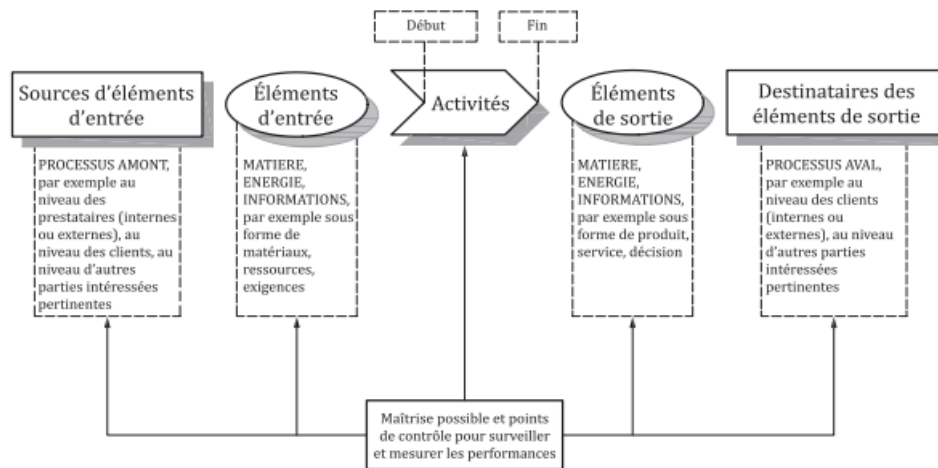
<sup>58</sup> MOUGIN Y. KALIKA M., Management stratégique et management de la qualité. Paris : AFNOR.2015. p.25.

<sup>59</sup>BOUDIN D., Les facteurs clés de succès d'une démarche qualité : dnsp, 2001, p.25

<sup>60</sup>Systèmes de management de la qualité — Exigences. Norme internationale ISO9001 version 2015.

l'identification des actions permettant leur contrôle. Un autre avantage est d'améliorer la flexibilité de l'entreprise, en affectant les responsabilités à chaque processus après leur identification, puis leur formalisation à l'aide de représentations, telles que les cartes ou les fiches processus. L'approche processus peut être représentée comme suit :

**Figure n° 5: L'approche processus.**



**Source :** norme internationale ISO9001 :version2015.

### e. L'amélioration continue

Une condition de survie de l'entreprise face à un univers dans le quel non seulement la férocité de la concurrence ne cesse de s'accroître, mais aussi les clients et leurs attentes évoluent en permanence. L'amélioration dont il s'agit ne concerne pas seulement le produit ou le service mais porte également sur les processus de l'entreprise, voire les activités qui la composent. Pour que ce principe puisse se développer et donner des résultats tangibles, l'entreprise doit dépasser le stade de la mise en place des outils et doit surtout instituer un climat adéquat de dialogue, où les erreurs sont considérées comme de véritables sources d'amélioration et non comme des prétextes à accabler les éventuels coupables. L'amélioration continue favorise l'accroissement durable des performances de l'entreprise et l'intégration d'une vraie culture PDCA qui fut parmi les premiers à diffuser le concept d'amélioration continue sous un cycle appelé « roue de Deming »<sup>61</sup>. Qui peut être décrit comme suit :

- **Planifier** : Etablir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients et aux politiques de l'organisation, et identifier et traiter les risques et les opportunités.
- **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié.

<sup>61</sup> MOUGIN Y. KALIKA M., Management stratégique et management de la qualité. Paris : AFNOR.2015. p.27.

- **Vérifier** : surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats
- **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances.

#### **f. La prise de décision fondée sur les preuves**

Anciennement appelée approche factuelle. La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. Et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

#### **g. La Gestion des relations avec les parties intéressées**

Issu des théories de management stratégique, et en plus du management de la qualité la notion de parties intéressées a été adoptée rapidement par les systèmes de management de l'environnement et de la santé et sécurité au travail. Les périmètres de ces systèmes dépassent le contexte de l'entreprise et doivent donc prendre en compte des personnes ou des organismes extérieurs, qu'elle peut influencer ou qui peuvent influencer son activité. Les parties intéressées sont une personne ou un organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou une activité. Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties pertinentes telles que<sup>62</sup> :

- Les fournisseurs et prestataires externes, avec les quels une relation soigneusement entretenue permet de s'assurer d'un service et d'un produit de qualité régulière ;
- Les autorités réglementaires, dont les exigences évoluent régulièrement ;
- Les organisations de consommateurs, dont les positions peuvent impacter considérablement les choix de consommation ;
- Les médias, possédant une certaine influence sur le client ;
- Les organisations professionnelles, qui peuvent proposer des services spécifiques.

### **2.3 Mise en œuvre du système de management de la qualité**

Le système de qualité se base sur le principe de la satisfaction du client en évitant la non-conformité à toutes les étapes de conception, approvisionnement, fabrication et livraison de

---

<sup>62</sup>MOUGIN Y. KALIKA M., Management stratégique et management de la qualité. Paris AFNOR, 2015. P.29.

produits. Ce système doit comprendre l'ensemble des dispositifs permettant de maintenir la qualité des processus, activités, produits et services concernés. Ceci, suppose que l'organisation interne est chargée de gérer la qualité et élaborer des moyens documentaires et fonctionnels en vue d'apporter des preuves de satisfaction du client et de se développer sur le marché et de s'améliorer en performance. Voici donc des étapes pour la mise en œuvre d'une démarche qualité issues directement des exigences du référentiel ISO9001 basé sur le principe de PDCA.

### **2.3.1 Définir le contexte dans les quels évolue l'organisme**

Dans cette étape initiale, l'entreprise doit déterminer sa finalité et son objectif d'exister, et le contexte dans le quel elle évolue pour ci faire, l'entreprise prend en compte l'identification de son domaine, de ses enjeux internes et externes et en fin l'identification de toutes ses parties intéressées pertinentes aux SMQ et leurs besoins et attentes.

### **2.3.2 Définir et communiquer la politique qualité de l'organisme**

A partir de la stratégie globale de l'organisme, des leviers opérationnels de la politique qualité seront définis et servant de cadre à l'élaboration des objectifs à court terme et les objectifs annuels.une fois que cette politique est exprimée cette dernière sera communiquée à l'ensemble du personnel (à tous les niveaux) en s'assurant qu'elle est bien comprise et acceptée.

### **2.3.3 Déployer des objectifs cohérents et mesurables**

Après la définition de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs qualités mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

### **2.3.4 déterminer les processus de l'organisme et leurs activités**

L'entreprise gère ses activités comme des processus qui lui permettent d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente, et améliorer la circulation des informations. Chaque processus regroupe une somme d'activités qui doivent être identifiées et décrites avec le formalisme à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel. Cette approche processus induit la notion de client/fournisseur interne par le fait que tous les processus interagissent les uns les autres. Il convient donc que l'organisme identifie les interactions et s'assure de l'intégrité des flux.

### **2.3.5 Définir les responsabilités des processus**

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace, il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc que l'organisme identifie l'équipe de pilotage

des processus et nommer ce que l'appelle des pilotes de processus. Les pilotes de processus peuvent être responsables de l'optimisation et de la mise en disposition des ressources nécessaires, de la surveillance, du traitement du dysfonctionnement et de la communication et la mise en œuvre des actions d'amélioration. Toutes les missions et les responsabilités doivent figurer dans les fiches de poste de l'organisme.

### **2.3.6 Définir la documentation**

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment. Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires. Nous pouvons citer à titre d'exemple le manuel qualité<sup>63</sup> et les enregistrements. La procédure doit répondre à un besoin et non l'inverse. Il convient donc d'analyser les besoins et d'adapter la forme et le fond du document aux destinataires et utilisateurs de la procédure, elle doit définir QUI doit faire QUOI, COMMENT le faire et QUAND.

### **2.3.7 Surveiller l'efficacité des processus**

Après la mise en œuvre du SMQ, l'organisme doit évaluer le travail accompli et vérifier si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints par la réalisation des audits internes pour la vérification de l'accomplissement de toutes les conditions et l'efficacité des processus. L'audit interne sera suivi d'un audit externe effectué par un organisme externe.

### **2.3.8 La mesure et l'amélioration des performances**

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme. L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement. C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité et environnement qui tient toute son importance.

---

<sup>63</sup>Le manuel qualité est l'un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. C'est un document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services.

## **SECTION 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SELON L'ISO 14001**

Les réflexions stratégiques des entreprises pour un développement durable de leurs activités constituent désormais une réalité et une nécessité. Le volet environnemental du triptyque « développement durable » est important car il est au centre des préoccupations actuelles de la société civile et du monde politico-économique. Dans cette optique l'entreprise exprime de plus en plus sa volonté de ne pas contribuer, par ses choix et ses décisions, à une dégradation significative de l'environnement. Pour cela le système de management environnemental proposé par ISO est l'une des meilleures pratiques pour qu'une organisation s'assure que les produits et services qu'elle conçoit, fabrique et met sur le marché ne menacent pas directement ou indirectement l'environnement. La présente section aura donc pour objectif de présenter le système de management environnemental, ses objectifs et sa mise en place, qui répond entre autres aux exigences du référentiel ISO 14001 version 2015.

### **1. Émergence du système de management environnemental (SME)<sup>64</sup>**

Tout agent économique exerce, par ses activités, des pressions sur l'environnement. Les entreprises industrielles ne font pas exception. Lorsque la prise de conscience environnementale devint plus profonde, elles ont d'ailleurs été désignées comme les principales sources de pollution. Sous la pression de l'opinion publique, les décideurs politiques prirent des mesures contraignantes à leur encontre, notamment sous la forme d'une législation environnementale aussi importante que variée, obligeant les organisations à prendre des mesures de protection de l'environnement.

Contraintes désormais de tenir compte de la variable environnementale, les entreprises développèrent des outils leur permettant d'intégrer l'environnement dans leur gestion journalière. Elles ressentirent aussi rapidement la nécessité de faire part, à leurs parties prenantes, de leurs efforts en faveur de l'environnement et des résultats obtenus. Dans cette optique le besoin d'une normalisation se faisait de plus en plus pressant et l'Europe adopta en 1993, le règlement EMAS « Eco-Management and Audit Schème ». À partir de ce moment, les entreprises ayant développé un système de management environnemental (SME), selon les principes du règlement, purent le faire certifier et valoriser les efforts consentis par elles dans le domaine de l'environnement.

Étant donné que les problèmes environnementaux traversent les frontières, cela crée la nécessité d'avoir une législation et des normes qui soient uniformes à l'échelle mondiale, et afin

---

<sup>64</sup> MORONCIN A., Système de management environnemental site, ENVIRONNEMENT-SÉCURITÉ, Réf/Internet : 42442 | 4e édition, avril 2018, p.18.

d'éviter que ces normes puissent constituer des barrières non tarifaires pour que les opportunistes fassent des profits au détriment de l'environnement. L'ISO a eu le mandat d'élaborer une norme internationale pour le système de management environnemental (SME) et procède à la publication de la norme ISO 14001 en 1996 qui permet la certification des systèmes de management environnemental de toute organisation, industrielle ou non, implantée n'importe où dans le monde. La norme s'avère moins restrictive en ce qui concerne le champ d'application et le territoire géographique, et moins exigeante en termes de prescrits à rencontrer que le règlement européen. Elle rencontre ainsi très rapidement un grand succès auprès des organisations industrielles dans et hors de la Communauté européenne.

### 1.1 La notion du SME :

Diverses définitions ont été données au système de management environnemental (SME). Dont la majorité d'entre elles se convergent vers l'objectif d'aider les entreprises dans l'intégration des contraintes environnementales dans leur gestion quotidienne. De ce fait, Le système de management environnemental se présente comme un « mythe rationnel », et comporte donc à la fois un mythe mobilisateur qui pousse à faire de l'environnement un objet de la stratégie de l'entreprise et un projet de rationalisation de l'organisation<sup>65</sup>. Globalement le SME peut être défini commettant « un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement, il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale et de se perfectionner continuellement »<sup>66</sup>.

L'émergence du référentiel ISO 14001 constitue une avancée importante, car il permet le déploiement et la démonstration d'actions concrètes en faveur de l'environnement. De plus, la définition d'un système de management conforme à l'esprit des normes ISO facilite la mise en œuvre des réponses de plus en plus complexes que les organismes ont à élaborer pour satisfaire les attentes des parties intéressées<sup>67</sup>. Pour la version 2015 de la norme ISO14001 le SME est la « composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités »<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> REVERDY T., MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE », Revue française de gestion, 2005/5 no 158 | pages 187 à 205.

<sup>66</sup>KADRI M., « LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, L'ENTREPRISE ET LA CERTIFICATION ISO 14001 », Marché et organisations, 2009/1 N° 8 | pp 201-215.

<sup>67</sup> FROMAN B. GEY J. BONNIFET F., Qualité, Sécurité, Environnement. Construire un système de management intégré. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : *afnor édition*, 2009, p.28.

<sup>68</sup> Norme ISO 14001 version 2015, p02.

## 1.2 Les avantages qui motivent l'intégration du SME

La mise en œuvre d'un SME selon la norme ISO 14001 est bénéfique sur le plan économique, stratégique, juridique et social. En premier lieu, des avantages économiques qui se traduisent par une rationalisation des dépenses engendrées par l'amélioration de la gestion, l'optimisation des consommations en matière première, en eau et en énergie tout en évitant les coûts générés par la pollution. En second lieu, des avantages stratégiques liés à l'amélioration de la compétitivité à l'image positive et à l'engagement dans une démarche d'innovation et d'anticipation des risques. En troisième lieu, un avantage juridique qui se caractérise par une parfaite conformité aux exigences réglementaires. Une conformité qui fortifie ses relations avec les administrations et qui lui permet de bénéficier de nombreux avantages (réduction des délais d'obtention des permis d'exploitation). En dernier lieu, des avantages sociaux : Impliquer, valoriser et développer les compétences des travailleurs, le système de management environnemental permet l'amélioration des postes de travail, l'évolution des mentalités du personnel et la sensibilisation, tout en leur offrant un climat sûr en matière de santé et de sécurité au travail (à condition que le chef d'entreprise réussisse à mobiliser le personnel autour des enjeux environnementaux, afin d'obtenir son adhésion et sa convergence au projet et faire ainsi de l'environnement un moteur de progrès). Les avantages précités et d'autres sont jugés potentiels et peuvent être classés en interne et externe selon l'intérêt qu'ils génèrent :

**Tableau N°4: les avantages potentiels du SME**

<b>INTERNES</b>	<b>EXTERNES</b>
la Rationalisation de la production/la réduction des coûts, La réalisation des économies	Compétitivité améliorée /Avantage concurrentiel.
Respect des lois environnementales/ sécurité juridique.	Meilleure image de marque auprès des clients, des fournisseurs et du public.
Innovations technologiques/ Prévention des pollutions.	Meilleure relation et coopération avec les autorités, les instances locales et le public.
Motivation des collaborateurs/mobilisation du personnel.	Plus de transparence envers les actionnaires, banques et assureurs.

**Source :** Élaborer par nous même.

Sur un autre plan, la mise en place d'un SME peut être l'occasion de détecter des besoins nouveaux pouvant initier la création de nouvelles activités. Cela peut mener à la création d'emplois ou à la réorganisation des ressources humaines ainsi que la participation au développement économique local.

### **1.3 Les inconvénients du SME constituent vraiment un obstacle pour les entreprises**

Les deux principaux inconvénients de cette démarche sont le coût et le temps à consacrer à la mise en place et à la gestion d'un tel système (réalisation de l'état des lieux, détection des non-conformités, définition des programmes d'actions, suivi, rencontre des différents consultants, formations, campagnes de sensibilisation)<sup>69</sup>.

En effet, le temps à consacré par une entreprise en vue d'être certifiée dépend de nombreux facteurs tels que la situation de départ, la disponibilité des ressources et des compétences, l'engagement de sa direction et la culture de l'entreprise.

Le coût varie d'une entreprise à une autre en fonction de son secteur d'activités et de sa date de création. En effet le coût de certification d'une entreprise du secteur chimique sera forcément différent de celui d'une entreprise de services. De même pour une entreprise nouvellement créée disposant d'équipements nouveaux comparativement à une ancienne dont le matériel est usé. Mais La bonne application du SME permet une maîtrise des coûts induite par sa démarche à travers la rationalisation des pratiques. Par exemple, le SME peu conduire à éviter ou à réduire certains coûts engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents tels que les frais de remise en état de l'environnement. En outre le SME apporte une méthode de gestion qui a pour principal avantage d'instaurer une structure au sein de l'organisme: cela génère des gains de temps et de rendement.

Le SME permet un meilleur lissage des coûts d'investissement, car ils sont intégrés dans un cadre d'amélioration continue qui s'appuie sur des perspectives à long terme. Il limite donc les risques de pertes de temps et d'argent liées à des actions non cohérentes entre elles ou à des erreurs induites par un raisonnement à court terme. Mais dans certain cas le coût de la certification peut constituer un obstacle insurmontable malgré la bonne volonté de l'entreprise.

## **2. La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, points fondamentaux et mise en place**

L'ISO 14001 est une norme internationale de la famille ISO 14000 instauré dans le cadre de la protection de l'environnement, sa dernière version (révision 2) est sortie en septembre 2015 qui porte sur le Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Elle présente une démarche systémique de management environnemental en établissant les exigences de sa la mise en place.

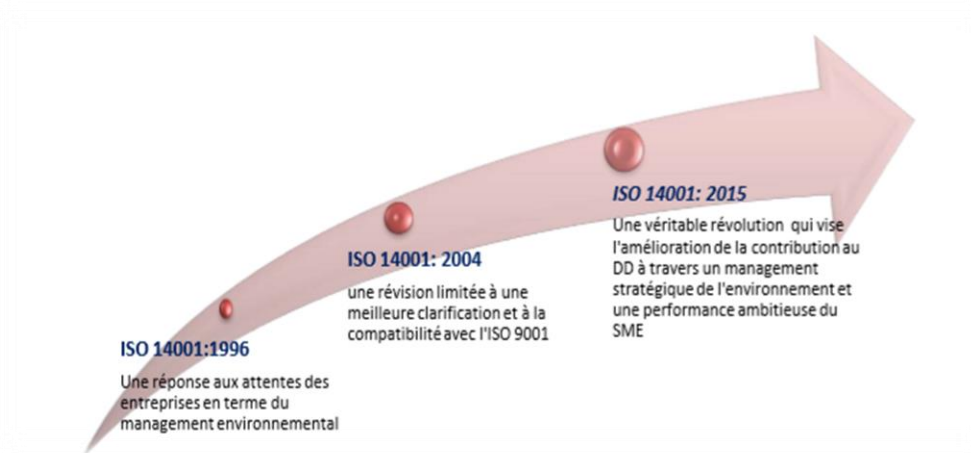
---

<sup>69</sup>KADRI M., op.cit, p206.

## 2.1 L'ISO 14001, de la version 2004 à la version 2015

L'ISO 14001 a connu deux révisions depuis sa publication en 1996. Comme schématisé dans la figure n°6, la version précédente de l'ISO 14001 date de l'année 2004. Cette version a été adoptée et certifiée par un grand nombre d'organismes de différentes tailles et appartenant à différents secteurs. Néanmoins, le besoin d'une nouvelle version à cette norme a été validé afin de l'adapter aux enjeux, aux bonnes pratiques et aux nouveaux concepts.

**Figure n° 6: Evolution de L'ISO 14001**



Source : élaboré par nous même.

### 2.1.1 Les motivations de la révision :

La révision s'est appuyée sur les résultats de l'étude menée en 2012/2013. Un exercice a été élaboré en vue d'identifier les défis qui se profilent en matière de management environnemental, dont il est ressorti un certain nombre de thèmes ayant trait à la nécessité de « s'inscrire dans une logique de développement durable et de responsabilité sociétale », de « faire le lien avec la gestion opérationnelle stratégique » et de « tenir compte des impacts environnementaux dans la chaîne logistique/de valeur »<sup>70</sup>. Principalement on distingue les trois éléments ci-après et qui ont motivé cette révision.

#### a. La réponse aux enjeux environnementaux :

De plus en plus exigeants, la dégradation environnementale a évolué rapidement et l'accès aux ressources naturelles rares devient redoutable à long terme. Ceci a exigé l'inscription dans une logique de développement durable.

<sup>70</sup>ISO focus, Novembre-décembre 2015 – ISSN 2226-1109, p25

### b. Les limites de la version 2004

L'absence d'obligation d'un engagement sur la performance du SME et d'une communication externe des résultats environnementaux sont les points les plus critiqués. En effet les entreprises doivent faire preuve d'une réelle préservation de l'environnement via leurs SME.

### c. Le défi de la pertinence de l'ISO 14001 à long terme

La confrontation des entreprises aux enjeux évolutifs affecte leur responsabilité environnementale d'où la flexibilité du SME et sa capacité proactive sont deux critères de pertinences du management stratégique.

#### 2.1.2 Nouveautés de la version 2015

La nouvelle version de la norme a connue un remarquable progrès, les grandes tendances de cette évolution seront présentées comme suit<sup>71</sup> :

⇒ **Structure commune « HLS »** : Une nouvelle structure est désormais commune « haut niveau » ou « universelle » à tous les référentiels de management. Cette structure facilite l'intégration des exigences du système de management environnemental aux exigences d'autres systèmes de management. Il y a lieu de signaler que ce changement permet aussi de simplifier la documentation. Cette structure compte dix chapitres et représenté dans la figure suivante :

**Figure n° 7: Structure « High Level Structure » (HLS)**

Architecture des normes « HLS »
<b>Chapitre 1</b> : Domaine d'application
<b>Chapitre 2</b> : Références normatives
<b>Chapitre 3</b> : Termes et définitions
<b>Chapitre 4</b> : Contexte de l'organisme
<b>Chapitre 5</b> : Leadership (responsabilité de la direction)
<b>Chapitre 6</b> : Planification
<b>Chapitre 7</b> : Support
<b>Chapitre 8</b> : Réalisation des activités opérationnelles
<b>Chapitre 9</b> : Évaluation des performances
<b>Chapitre 10</b> : Amélioration

Source : <http://www.qualitefacile.com/2017/12/Documents-required-by-ISO-9001-2015.html>

La « High Level Structure » permet de développer une approche cohérente et un même raisonnement fondé sur les risques et les opportunités.

<sup>71</sup>Web-conférence AFNOR, « Environnement : retours d'expérience sur l'ISO 14001:2015 », présenté par Mr Hervé Ross Carré, <https://www.youtube.com/watch?v=srHOgAu0xNQ&feature=youtu.be>

⇒ **Compréhension de l'organisme et de son contexte :** Envisager un large éventail des facteurs potentiels qui peuvent avoir un impact sur le système de management environnemental en termes de structure, de domaine d'application, de mise en œuvre et d'opération. Les facteurs ayant un impact peuvent être de nature interne ou externe et concerne les conditions environnementales<sup>72</sup> affectées par l'organisme ou susceptibles d'affecter l'organisme, les conditions externes et les caractéristiques ou conditions internes.

⇒ **Compréhension et anticipation des besoins et attentes des parties intéressées :** ce passage est d'une importance majeure, définir ses parties concernées et la bonne compréhension et l'anticipation de leurs besoins et attentes permet de déterminer leurs exigences qui deviennent des obligations de conformités ainsi que de saisir les opportunités qui en résulte. C'est à chaque entreprise qu'il appartient d'identifier ses parties prenantes et leurs enjeux spécifique, mais un certain nombre d'entre eux se retrouvent fréquemment (voir figure n°). Mieux prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes afin de faciliter la gouvernance de l'entreprise peut être un objectif difficile à atteindre (en raison du temps et du coût de la consultation). Mais en privilégiant la circulation d'information et en impliquant ses parties prenantes à la fois internes (salariés, syndicats, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, ONG...) dans sa stratégie, l'entreprise peut tout autant minimiser les risques liés à son activité (juridiques, sociaux, financiers) qu'améliorer les conditions de travail de ses employés et diffuser ses bonnes pratiques autour d'elle<sup>73</sup>.

Ces deux closes attendent des organisme qu'ils prennent en considération et en toute logique à ce qui peut, en interne comme en externe, avoir une incidence sur leurs systèmes de management, et qu'ils soient en position de montrer que ces information sont surveillées et examinées.

⇒ **Déterminer les risques et opportunités :** La nouvelle version a remplacé la prévention par un management anticipatif des risques et des opportunités du SME. En effet, l'analyse de risque sur les processus opérationnels (analyse environnementale, les aspects environnementaux et les obligations de conformité) devrait être maintenu mais en complétant cela par une analyse plus macro liée aux autres enjeux et aux exigences identifiés dans la norme (les points du chapitre 4.1 et 4.2). L'organisme doit mettre en avant les opportunités de développement car il y a une forme de dynamisme recherché dans la mise en œuvre d'un SME.

---

<sup>72</sup> Norme iso 14001 : 2015 , les conditions environnementales : état ou caractéristique de l'environnement tel que déterminé à un moment donné. Voir annexe n° termes et définitions

<sup>73</sup> BERGER A. DE PERTHUS C. PERIN N., le développement durable .France : Nathan, 2018, p.56.

⇒ **L'approche processus\_:** pour la norme iso 9001 les exigences porte sur l'ensemble des processus, mais pour la norme 14001 les principales exigences portent sur les processus opérationnels, ainsi que ceux d'analyse et de veille environnementale, d'analyse des risques et opportunités, d'audit et d'évaluation de la conformité aux obligations. Mais il faut faire attention aux processus externalisés car ils rentrent dans le périmètre de certification, a cet effet, l'organisme devrait exprimer des exigences liées au respect de l'environnement.

⇒ **Raisonnement perspective cycle de vie :** Cette approche prend en compte toutes les étapes du cycle de vie des produits et services dans les décisions de management. Elle s'applique tant sur le plan environnementale, qu'économique, voire social<sup>74</sup>. Cette réflexion est adoptée par l'ISO 14001:2015 pour limiter le transfert de pollution entre les différentes étapes de cycle de vie du produit (acquisition, transport, livraison, utilisation, traitement en fin de vie, élimination finale/recyclage). Pratiquement l'organisme doit se préoccuper des aspects et impacts environnementaux significatifs de l'amont et l'aval, quand cela est réalisable (influencer l'amont et l'aval là où on n'a pas la maîtrise : achats responsables, mode d'emploi, conseils, instructions pour réduire l'empreinte environnementale).

⇒ **Évaluer/améliorer les performances du SME :** En plus de l'utilisation des critères et des indicateurs pertinents de mesure sur les processus, le système de management et la mise en conformité, il y a lieu d'évaluer les performances ayant un lien avec les objectifs tout en suivant l'évolution pondérée des indicateurs et de se comparer à périmètre constant.

Les axes de progrès que nous venons de citer sont les plus grandes nouveautés, mais la dernière révision a porté aussi d'autres acquis et renforcements :

- Réduction des impacts environnementaux significatifs/ préservation de l'environnement
- Réponses aux situations d'urgences,
- Conformité à la réglementation et aux autres exigences,
- Maîtrise documentaire (pas d'exigences sur la documentation, sauf la traçabilité)
- Adoption de la démarche d'amélioration continue, PDCA, pour la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration du SME (voir figure n°8),
- Leadership (véritable engagement au profit du SME),
- Planification de la communication interne et externe,
- Prise en compte des connaissances organisationnelles.

---

<sup>74</sup> JOLLIET O. SAADÉ-SBEIH M. CRETTEZ P., Analyse du cycle de vie, Comprendre et réaliser un écobilan, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), 2005/242, p.222.

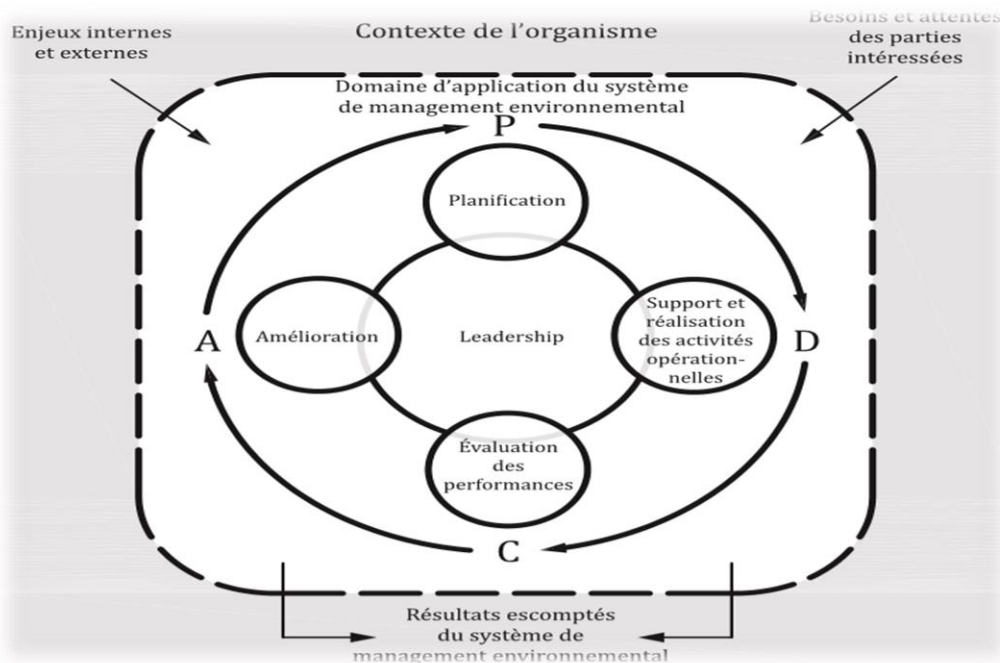
## 2.2 Contenu de la norme ISO 14001 : 2015 et mise en place du SME

La norme ISO 14001 spécifie des exigences qui peuvent être prises en compte par un organisme pour améliorer ses performances environnementales en respectant ses obligations de conformité et en réalisant ses objectifs environnementaux. Ces exigences s'appliquent aussi bien aux petites entreprises qu'aux plus grandes. Le respect de ces exigences apporte une plus-value considérable pour l'environnement, pour l'organisme lui-même et les parties intéressées.

### 2.2.1 Les différents chapitres de la norme ISO 14001 et l'approche PDCA

Comme il est déjà mentionné, en adoptant la nouvelle structure dite HLS, la nouvelle norme ISO 14001 se compose de dix chapitres tel qu'il est le cas de la norme iso 9001. L'approche qui sous-tend tout système de management selon l'ISO 14001 repose sur le concept PDCA. Ce modèle (figure n°8) – Planifier-Déployer-Contrôler-Améliorer (Plan-Do-Check-Act) propose un processus itératif permettant de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue des performances environnementales<sup>75</sup>. Ce principe s'applique aussi bien au système de management pris dans sa globalité qu'à chacun de ces éléments constitutifs pris individuellement (processus). Ce modèle peut être représenté dans la figure suivante :

**Figure n°8 : PDCA du système de management environnemental ISO 14001 :2015**



Source : Norme ISO 14001 : 2015.

Les trois premiers chapitres de la norme (chap. 1, 2 et 3) ne contiennent pas d'exigences particulières, ils abordent des généralités relatives au domaine d'application du référentiel ISO

<sup>75</sup> Norme ISO 14001 : 2015.

14001, aux références normatives, aux termes et définitions. Les autres chapitres (de 4 à 10) s'organisent autour du PDCA : les chapitres 4, 5 et 6 pour la partie « Planifier (P) », les chapitres 7 et 8 pour la partie « Déployer (D) », le chapitre 9 pour la partie « Contrôler (C) » et enfin le chapitre 10 pour la partie « Améliorer (A) ».

### **2.2.2 Les étapes de la mise en place du SME**

La mise en place méthodique d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001 : 2015 suit les étapes ci-dessous :

- ✓ Étape 1 : appréhender le contexte dans lequel évolue l'organisme.
- ✓ Étape 2 : s'assurer du soutien actif et du leadership de la direction.
- ✓ Étape 3 : identifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités.
- ✓ Étape 4 : définir des objectifs environnementaux et établir un plan d'actions.
- ✓ Étape 5 : documenter le système de management environnemental.
- ✓ Étape 6 : s'assurer que les ressources et les compétences sont disponibles.
- ✓ Étape 7 : établir des critères opérationnels pour la conduite des processus.
- ✓ Étape 8 : mettre en place un dispositif pour surveiller, mesurer et évaluer les performances du système de management.
- ✓ Étape 9 : mettre en œuvre l'amélioration continue.

Les étapes précitées suivent la logique de la norme, elles définissent les axes à mettre en œuvre pour le SME tout en répondant aux exigences soulignées par la norme ISO 14001 : 2015, mais la taille et le domaine d'activité diffère d'une entreprise à une autre et le champ d'application du SME n'est pas toujours le même pour l'ensemble des organismes, dans ce cas la mise en place d'un SME commence généralement par l'Observation, planification,, puis la mise en œuvre, le contrôle et enfin l'amélioration.

#### **a. Observation**

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

**b. Planification**

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

**c. Mise en œuvre :**

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

**d. Contrôle**

Après avoir réalisé le programme d'actions, il faut évaluer le travail accompli et vérifier si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints. Dans ce cas l'audit permet d'évaluer collectivement la mise en œuvre du programme d'actions, de voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi. Il permet d'établir un nouveau programme d'actions pour apporter de nouvelles améliorations plus exigeantes. En entreprise, cette vérification se fait d'abord à travers un audit interne qui est un outil et une exigence d'évaluation des performances des systèmes de management qui permet leurs progressions, il est réalisé par les membres du personnel<sup>76</sup>, et ensuite via un audit externe (réalisé par l'auditeur d'un organisme agréé). À la suite de l'audit externe, si toutes les conditions définies auparavant ont été remplies, l'entreprise reçoit un certificat qui est valable trois(3) ans.

**e. Réagir et améliorer (revue de direction)**

En fonction des résultats des évaluations et des conclusions des audits interne et externe, l'écart entre les objectifs fixés (ce qui devait être fait) et les objectifs atteints (ce qui a été fait) est mesuré. Dans le cas où les résultats ne sont pas satisfaisants, des actions d'amélioration sont décidées. Pour cette phase, l'élaboration des revues est fondamentale, ces dernières vont lui permettre de vérifier : le degré de réalisation des actions planifiées, la conformité aux attentes des parties prenantes et des enjeux internes et externes, la pertinence de l'approche risque,

---

<sup>76</sup>SOLANGE F., « systèmes intégré de management », Saint-Denis, AFNOR, 2006, p165.

l'utilisation du retour d'expérience et des compétences requises. Les revues mettent aussi le point sur l'efficacité des indicateurs de suivi, d'avancement, de performance ainsi que sur l'application et le respect du principe de l'amélioration continue. Plusieurs types de revues de finalités différentes cohabitent dans une organisation, nous citons les revues des processus, de conception et de direction, ces revues ont des domaines d'application distincts mais visent la même finalité qui est la vérification de l'adéquation des ressources et l'atteinte des objectifs.<sup>77</sup>

### **SECTION 3 : LES SYNERGIES DU SYSTEMES DE MANAGEMENT QUALITE/ENVIRONNEMENT**

Le management de la qualité et de l'environnement se développe de plus au sein des entreprises qui cherchent à améliorer leur performance économique et financière tout en prenant en compte l'aspect social (sociétal) et la protection de l'environnement naturel. L'intégration des deux systèmes de management dans une seule démarche où les différents modèles, stratégies et techniques d'intégration ont été mis en relief, a constaté des bénéfices et des limites dans la mise en œuvre de ces outils sur le terrain. Tout de même, malgré les différences les nouvelles versions ont une tendance à rendre leurs principes plus standards afin d'en procurer plus de similarité et d'avantages et de limiter les barrières à l'intégration des deux systèmes.

Cette section vise à présenter les synergies entre le système qualité et environnement et de prouver la possibilité de gérer les deux démarches comme un seul système au sein d'une entreprise.

#### **1. Similarités entre le système de management de la qualité et de l'environnement**

Straczek, dit qu'il est permis de constater qu'il existe une réelle compatibilité entre les normes ISO 9001 et 14001. Dans le cas où il semblerait y avoir des écarts, il s'agit d'avantage de nuances que de différences. Depuis 1996, un effort a été systématiquement consenti pour rechercher des points d'ancrage entre les deux normes. Par exemple, il est précisé dans l'introduction de la norme ISO 14001, que celle-ci partage certains principes de système de management permettant aux organismes d'utiliser un système de management existant cohérent avec la série 9000, comme base de leur système de management environnemental<sup>78</sup>, malgré les différentes finalités du fait que le système de management de la qualité répond aux besoins des

---

<sup>77</sup> FROMAN B. GEY J-M et BONNIFET F., « Qualité, Sécurité, Environnement. Construire un système de management intégré », Paris, *afnor édition*, 2<sup>ème</sup> éd, 2009, p.220.

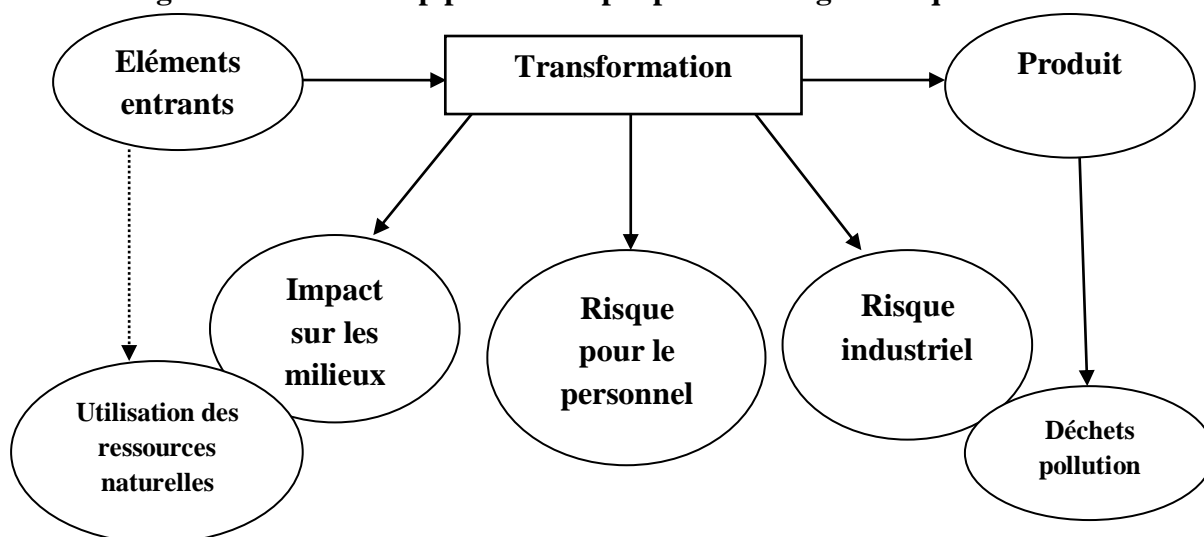
<sup>78</sup> BRUNELLE E., L'élaboration d'un système de management intégré : Qualité et Environnement. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005. p.9.

clients alors que le système de management environnemental répond aux besoins des parties intéressées.

A présent avec la nouvelle version 2015, certains changements ont été effectués pour que les deux systèmes deviennent plus similaires. Ce qui a fait que la finalité des deux systèmes répond pour tout les deux aux attentes des parties intéressées. De l'autre côté des changements l'intégration de la nouvelle structure standard aux systèmes de managements dite la structure HLS, qui fait que le nombre des chapitres est devenu le même et leur contenu est presque identique dans le but de faciliter l'intégration en parallèle des deux systèmes de management au sein d'un organisme. Ce dernier pourra donc gérer en communs la politique et objectifs des deux systèmes, leur formation et documentation, les actions correctives et préventives, les audits internes et la revue de direction. et même processus communs (forme, modèle, structure et transmission des données qualité et environnement sont tous utilisés de manière identique).

Un autre changement très important lié au champ d'application des systèmes management, d'où l'élargissement de ce dernier se constate non seulement du côté des produits, mais aussi du côté des éléments entrants d'un processus et sans oublier le cas des infrastructures et des implantations industrielles, comme l'indique le schéma ci-dessous :

**Figure n° 9: Le champ pris en compte par le management qualité et environnement**



Source : Conception personnelle

Le présent schéma exprime la relation existante entre le système de management de la qualité et de l'environnement lors de la fabrication (transformation) du produit, de la première réflexion de la conception et développement, jusqu'à la production. Avant, le système de management qualité s'intéresse à la transformation qui ajoute de la valeur et prend en compte

seulement les éléments d'entrée (exigences du client), des éléments nécessaires à la production et prend l'objectif de fabriquer un produit conforme aux exigences du départ. Dans le cas d'une démarche simultanée, le champ d'application s'élargit pour contenir toutes les conditions des deux domaines de management dans la transformation ou la fabrication du produit. En effet, le management de la qualité ne peut éviter l'existence des résultats de l'activité qui pourraient être par exemple des déchets, des effluents ou des produits dangereux. La prise en compte de l'environnement oblige à prendre conscience.

### **1.1 Les analogies entre le système de management de la qualité et de l'environnement**

Les analogies entre les deux domaines sont encore plus nombreuses et importantes que les différences, elles sont plus grandes lorsque nous comparons les référentiels ISO14001 et 9001 de la version 2015 fondées sur des principes d'amélioration continue et une structure de type « PDCA », les analogies entre la qualité et l'environnement se sont accrues.

#### **1.1.1 Les analogies conceptuelles**

Les principales composantes du management font l'objet d'exigence ou de recommandations semblables dans les principaux référentiels et les réglementations relatifs au management de la qualité et de l'environnement selon ISO 9001 et 14001. Comme nous l'avons déjà cité la satisfaction des parties intéressées est l'analogie conceptuelle la plus importante vu qu'elle était avant une différence entre les deux systèmes en plus de celle-ci, les analogies conceptuelles peuvent être expliquées par la politique et les objectifs communs en la :

- Déclaration et engagement de la direction ;
- Communication à tout le personnel et motivation ;
- Politique et prévention des dysfonctionnements (prévention des non-conformités par l'ISO9001, prévention des pollutions par l'ISO 14001).

Une autre analogie conceptuelle résidante dans les audits, qui peuvent être effectués pour les deux systèmes en parallèles en interne et en externe, et également le concept d'assurance et de confiance qui est l'assurance et la maîtrise de la qualité et la protection de l'environnement.

#### **1.1.2 L'amélioration continue**

La construction d'un système de management de qualité/environnement constitue à son tour une activité pour la quelle nous pouvons suivre le cycle PDCA. En effet, les référentiels

ISO9001 et14001 sont construits avec une structure de type PDCA, ils exigent ou recommandent les actions auto-améliorantes qui sont :

- effectuation d'une analyse initiale des besoins et impacts (exigences réglementaires, besoins des clients et parties intéressées),
- planification du système de management à partir d'une politique affirmée et définir des objectifs associés à cette politique,
- mise en œuvre des processus prévus articulés autour d'un système cohérent,
- Vérification et évaluation des résultats et progrès obtenus (audits internes),
- Affectation des revues de direction pour corriger et améliorer le système.

### **1.1.3 La prévention des dysfonctionnements**

La prévention est un principe essentiel commun appliqué à la qualité et à l'environnement. Dans le domaine de la qualité, nous sommes passés de la notion de contrôle à celle de prévention. Il vaut mieux prévenir le défaut, l'empêcher de se produire, plutôt que de le constater et d'avoir à le corriger, ce qui représente des coûts et des retards. De la même façon, il vaut mieux prévenir la pollution que d'avoir à la subir et à en corriger les effets, car les effets de certaines défaillances ne peuvent pas être corrigés.

### **1.1.4 L'importance du facteur humain**

Tous ceux qui se sont penchés sur l'importance respective des différentes causes d'une défaillance ou d'un accident s'accordent à dire que les importantes sont liées au facteur humain, et qui dit facteur humain dit engagement de la direction, sensibilisation et formation, compétences et motivation. Et c'est bien cette importance du facteur humain qui est un des plus importants aspects communs des systèmes de management de la qualité et de l'environnement.

Même dans les processus automatisés, c'est l'homme qui est ou qui doit être le pilote, même s'il délègue son pouvoir à un mécanisme, comme il peut s'il est formé dans ce but réagir à des situations imprévues, imaginer des solutions inédites, faire progresser l'ensemble. Il est donc essentiel que tout le personnel (hommes) de l'entreprise se sent concernés, pour que soit maîtrisés les aspects qualité, comme de l'environnement. Il incombe, en premier lieu, à la direction de convaincre le personnel et d'obtenir une totale implication de leur part.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>FROMAN B. GEY J. BONNIFET F., 2009, p.63-70.

## **1.2 Différents schémas d'intégration**

### **1.2.1 Intégration au niveau des politiques**

Les politiques qualités/environnement peuvent être exprimées dans un seul texte, comme elles peuvent être exprimées dans des textes séparés où ces derniers feront l'objet d'un ordre supérieur (engagement de la direction, projet et finalité de l'entreprise).

### **1.2.2 Intégration au niveau des fonctions qualité /environnement**

Pour qu'il y'ait une intégration complète, il est nécessaire qu'il y'ait une autorité commune à la qualité et l'environnement. Il est cependant possible d'appliquer une politique intégrée avec des autorités distinctes qualité/environnement.

### **1.2.3 Intégration au niveau des processus**

L'intégration se fait au niveau des processus de réalisation, de support et de management (direction).

#### **a. Processus de réalisation**

Au niveau des différentes phases de l'activité de l'organisme qui ont pour objet de création de la valeur ajoutée et satisfaction des clients et d'autres parties intéressées, à ce niveau l'intégration doit signifier que les exigences relatives à la qualité et l'environnement sont prises en compte en même temps à toutes les phases du cycle de vie d'un produit et service depuis l'expression des besoins jusqu'à la livraison et aux prestations associées en passant par toutes les phases intermédiaires. c'est d'autant plus important que la prise en compte de l'environnement naturel et même la sécurité au travail conduit à un élargissement des perspectives telles qu'en conception, on tiendra compte des risques d'accidents encourus lors de la réalisation, de la sécurité du produit et des impacts sur l'environnement. et aussi au niveau des achats, l'organisme exige pour les fournisseurs le respect des exigences relatives à la sécurité du produit et à la protection de l'environnement.

#### **b. Processus de support**

Ils s'agissent des processus nécessaires pour le fonctionnement efficace de l'entreprise tel que la maintenance. A ce niveau, l'intégration signifie que les exigences à respecter sont communes tel que pour la formation, les processus pourront être identiques ou similaires (l'organisme peut réaliser un plan de formation commun pour la qualité et l'environnement). Il

en résulte que la plupart des procédures, instructions, enregistrements relatifs aux processus de support peuvent être communs ou gérer en commun.

### **c. Processus de management**

Ces processus regroupent les activités sous la responsabilité directe des dirigeants. Dans les processus de direction, l'intégration est entière dans la mesure où la politique, les objectifs et les fonctions qualité et environnement sont intégrés.

#### **1.2.4 L'intégration au niveau des ressources humaines**

Lors de la mobilisation de la mise en place d'une seule démarche simultanée qualité-environnement, les processus habituels de travail se décrivent en définissant les instructions et les modes opératoires. Le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour la qualité et l'environnement tout en recherchant l'amélioration des processus. On s'attache à bien sensibiliser le personnel sur les relations et les convergences entre les deux systèmes. Notamment, il est nécessaire de montrer comment l'organisme peut assurer la cohérence des deux systèmes de management (qualité et environnement) et leur optimisation, en mettant en évidence la parenté des concepts et en utilisant des méthodes et outils communs de la qualité et de l'environnement.

### **1.3 Enjeux communs de la qualité et de l'environnement**

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus ignorer ou sous-estimer les conséquences de non prise en compte des éléments des deux systèmes de management. Cependant, en être conscient ne suffit pas à régler le problème, pour cela il est indispensable d'avoir une approche systémique et utiliser des méthodes permettant de définir un management qualité environnement efficient, cette efficacité s'inscrit dans l'assemblage des enjeux communs des deux systèmes qui ont une seule finalité celle de la satisfaction de toutes les parties intéressées.

#### **1.3.1 Les enjeux communs au niveau du produit**

Nous savons tous que la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences qui sont un besoin ou une attente formulés et habituellement implicites ou imposés. A présent, les exigences des consommateurs sont des nouvelles exigences concernant la valeur écologique des produits qu'ils achètent (qualité écologique des produits). On imagine mal un conducteur d'automobiles qui ne se préoccuperait pas de la pollution par les gaz d'échappement (enjeu de l'amélioration de la combustion et des

catalyseurs), ou encore du recyclage à la casse. Cet aspect s'inscrivant dans une politique de « développement durable ».

### **1.3.2 Les enjeux communs au niveau du système de management**

Les organismes ont aujourd'hui une approche de plus en plus globale concernant l'incidence des aspects qualité et environnement sur l'amélioration de leurs performances. Les enjeux communs peuvent être mis en évidence de plusieurs manières. De plusieurs risques revenant à la qualité du produit peuvent entraîner des risques dangereux relatifs à l'environnement naturel et même à la sécurité du personnel, si nous devrions l'expliquer, nous pourrions peut être le faire avec plusieurs causes de qualité prenant à titre d'exemple, des chauffages qui peuvent avoir des fuites de gaz qui risquent de produire des incendies et parfois des explosions. Ou comme les substances chimiques qui sont utilisées pour produire des produits de qualité et qui sont dangereuses pour l'opérateur, le sont aussi pour l'environnement, dès lors qu'elles sont rejetées dans l'eau ou l'air. L'enjeu pour un nombre croissant d'entreprises est de réussir à intégrer l'ensemble de leurs préoccupations dans le cadre d'une politique de progrès et de recherche des performances :

- En évitant les redondances et les incohérences,
- En conduisant une approche généralisée de la prévention et de la maîtrise des risques,
- En réduisant les coûts de mise en œuvre et d'entretien des systèmes de management (qualité/environnement),
- Au bénéfice de toutes les parties intéressées<sup>80</sup>.

## **2 L'intégration des systèmes de management entre motivations et avantages**

### **2.1 Motivations liées à l'intégration**

Chaque entreprise à ses propres raisons qui l'ont motivé à intégrer le système de management de la qualité et environnement en tant qu'un seul système et seule démarche, ces motivations sont des raisons internes et externes

#### **2.1.1 Motivations internes**

L'engagement de la Direction Générale est le facteur le plus dominant qui permet aux managers d'initier leur démarche d'intégration. Certes, la mise en place d'un système simultané

---

<sup>80</sup>FROMAN B. GEY J. BONNIFET F., Qualité, Sécurité, Environnement. Construire un système de management intégré. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : *afnor édition*, 2009, p.50-52.

qualité /environnement est d'abord un projet d'entreprise, l'engagement de la Direction est fort important. Son rôle est de fournir les ressources nécessaires, d'orienter l'équipe projet conformément aux axes stratégiques de l'entreprise et surtout de suivre de près leur travail. Puisque le projet d'intégration a un caractère transversal impliquant plusieurs départements au sein de l'entreprise, l'équipe projet a besoin donc d'être épaulée au plus haut niveau de l'entreprise. En deuxième position, vient le souci d'améliorer l'efficacité de l'entreprise qui dépend des choix stratégiques et organisationnels, de la capacité d'innovation, de la maturité des produits et marchés, de la notoriété de la marque, la réalisation de ces résultats économiques dépend étroitement du système de management mis en œuvre.

Le troisième élément de motivation étant la volonté d'assurer un pilotage globale du système de management, un pilotage qui permettra de garantir la cohérence des actions engagées par l'ensemble des intervenants, Ceci implique que les différents responsables dépassent la dimension technique de leur mission pour développer une réelle vision stratégique leur permettant de mieux piloter leurs activités selon plusieurs angles (qualité, sécurité, environnement) et de contribuer ainsi à l'amélioration de leur valeur ajoutée envers toutes les parties intéressées. Le système de pilotage garantit l'alignement des actions sur les principaux enjeux de l'entreprise et accompagne le déploiement stratégique auprès des différents départements. Le quatrième et dernier facteur de motivation réside dans l'objectif de créer une synergie entre les différents systèmes de management, l'un des problèmes majeurs des managers consiste à créer des synergies entre les différents systèmes en vue de les réunir autour des enjeux communs de l'entreprise. L'amélioration de synergie est néanmoins tributaire de l'implication de toutes les parties prenantes : production, qualité, finances. La synergie est l'un des avantages d'un système de management intégré, elle pourra être scindée en trois niveaux de l'organisation (une synergie stratégique, une synergie culturelle et une synergie au niveau de la documentation)<sup>81</sup>.

### 2.1.2 Motivations externes

En externe, le souci d'améliorer la compétitivité de l'entreprise est le premier facteur. Puisque la principale préoccupation d'une entreprise est celle de satisfaction de ses clients, l'intégration des systèmes de management n'améliore pas seulement la compétitivité de l'entreprise, à travers cette intégration des systèmes de management qui améliore significativement la satisfaction des clients, l'entreprise réussit deux choses avec un seul moyen.

---

<sup>81</sup> Zeng, S X. Shi J. Lou G A., Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: An Empirical Study in China," Journal of Cleaner Production 2007; 15(18): 1760-1767.

L'ancrage du système de management et son acceptation par les managers et les autres employés ont conduit à des résultats très intéressants en termes de satisfaction des clients et d'amélioration de la qualité des produits. En outre, la majorité des entreprises visent l'amélioration de leur image. L'image de l'entreprise étant un ensemble des représentations psychologiques, positives ou négatives, attachées à un produit ou un service; c'est ce que les clients perçoivent du produit, du service, de la marque, de l'entreprise ou du dirigeant. La satisfaction des parties intéressées constitue l'un des facteurs de motivation<sup>82</sup>.

## **2.2 Les avantages de l'intégration**

Aujourd'hui, la gestion intégrée de la qualité et de l'environnement occupe une place prépondérante dans le milieu industriel. Elle permet de répondre aux exigences des parties intéressées comme elle constitue un levier de compétitivité pour l'entreprise par l'amélioration de son image de marque, sa réputation et revitalisation des ventes à fin de pouvoir se distinguer de la concurrence.

### **2.2.1 Eviter les incohérences**

L'analyse des interactions et des interrelations de l'organisme, à la fois en interne et en externe avec les différentes parties intéressées permet de construire un système totalement cohérent et intégré, tout en ayant une vision globale du fonctionnement et de la stratégie. Ce principe de cohérence permet donc d'améliorer l'organisation<sup>83</sup>. L'immense majorité des instructions de travail et des modes opératoires sont communs aux deux domaines de management. Prenons l'exemple d'un déchargement d'un camion, il pourrait donc y'avoir des instructions relatives à la qualité du produit, d'autres pour la protection de l'environnement et mêmes des instructions pour la sécurité<sup>84</sup>.

### **2.2.2 Optimisation des efforts et simplification**

Comment qu'un organisme peut optimiser ses efforts par gérer la qualité et l'environnement simultanément ?, nous pouvons donc expliquer cette question par prendre comme exemple de la prévention qui suppose l'acquisition de nouvelles habitudes de travail et de prises de décisions, pour que l'effort soit accepté, il faut que :

---

<sup>82</sup> Mohamed El Khachab, Abdel hakim Mardhy, ET Ebrahim Kerak. Les motivations d'intégration des systèmes de management : Cas des entreprises marocaines, International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 9 No. 1 Nov. 2014, pp. 401-411.

<sup>83</sup> FAUCHER, Solange. Système intégré de management : Qualité Sécurité Environnement. Saint-Denis : Afnor, 2006, p184.

<sup>84</sup> FROMAN B. GEY J et BONNIFET F. 2009, p153.

- ces nouvelles manières de faire soient harmonisées dans les différents domaines concernés ;
- simplifier la vie du personnel pour aller dans la direction souhaitée ;
- qu'il n'ait pas de contradictions entre les procédures et autres documents, c'est-à-dire que la direction à son niveau ait fait tous les efforts voulus pour donner la cohérence nécessaire à son système.<sup>85</sup>

« Pourquoi faire compliquer, quand on peut faire simple, » le but de l'intégration. La juxtaposition de plusieurs systèmes est sources de redondances, de contradictions potentielles et de recouvrements entre les différents domaines. Au contraire, un seul système à gérer permet de simplifier, de diminuer le nombre de documents, d'harmoniser les pratiques de communication de façon claire et de faciliter les différentes dispositions et la formation à la mise en œuvre des deux systèmes. L'unicité de la gestion des informations induit une facilité de mise à jour et une accessibilité de l'ensemble de documents à tous les acteurs de l'organisme. Ce principe de simplification et d'unicité est exprimé de façon opérationnelle et pragmatique par la réponse en une seule fois à plusieurs questions<sup>86</sup>.

### **2.2.3 L'implication du personnel**

Vu la similarité des systèmes de management de la qualité et environnement et leur gestion en tant qu'une seule démarche, cela à induit une démarche mobilisatrice de l'ensemble des acteurs. C'est un peu comme un souffle nouveau, une énergie stimulante. Cette démarche permet donc une meilleure visibilité et une meilleure vision de l'ensemble du système et des objectifs, de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Cette implication permet de profiter aux personnes elles-mêmes, par l'accroissement de leurs compétences et connaissances, de leur expérience et enfin de leur enrichissement personnel. Autrement dit, la mise en œuvre en parallèle des deux systèmes de management est une formidable opportunité de motivation, d'engagement, et de participation de l'ensemble des acteurs de l'organisme.

### **2.2.4 Une meilleure efficacité**

L'efficacité en terme de temps, de coordination et de mutualisation et de capitalisation des outils et des bonnes pratiques. il est indéniable qu'une gestion simultanée permet de diminuer le temps passé à suivre les différents systèmes, et à tous les niveaux de formalisation des procédures, mise à jour, revues des processus et des systèmes, cette coordination entre les

---

<sup>85</sup> Idem, p154.

<sup>86</sup> FAUCHER, S. 2006, Op cit. 2006. p.185.

différents acteurs des divers domaines améliore la communication interne, permet la synergie des compétences et évite les déperditions d'informations. Les bonnes pratiques peuvent être mutualisées, formalisées en commun et déployées aux acteurs concernés. Tels que l'approche processus intégrée avec l'outil des 5M ou 7M et le concept de l'amélioration continue PDCA.

### **3. Barrières à l'intégration d'un système qualité et environnement**

Des difficultés, oui bien sûr. Malgré la forte ressemblance entre les deux systèmes et les points communs, les entreprises trouvent parfois quelques obstacles à gérer les deux systèmes en tant qu'une seule démarche. Les difficultés rencontrées sont principalement liées aux changements pratiques, habituels et d'organisation. Avec le recul nécessaire, et sur la base des retours d'expérience, généralement, l'obstacle rencontré par la plupart des entreprises est celui du financement vu le prix élevé de la certification pour les systèmes de management, et là nous ne parlons pas d'une seule démarche mais plutôt de deux certifications. Nous trouverons encore le manque de connaissances, habiletés et formation au niveau de la direction ou des employés, et le manque de sensibilisation, d'implication et de motivation du personnel. Le manque de ressources financières, d'expériences et de sensibilisation ne sont pas seulement les seuls obstacles, en effet<sup>87</sup>:

- le manque de structure de soutien arguments et bénéfices insuffisants,
- Coûts élevés de la certification et de la vérification, en dépit de l'intégration.
- Dédoublage des efforts entre le registraire et les auditeurs internes
- Manque de consultants expérimentés pour fournir des conseils, manque d'information de qualité et directives contradictoires
- Différentes demandes des parties intéressées
- Inaptitude des méthodes d'audit à créer de l'amélioration et à évaluer l'efficacité.

Comme nous le notons plus haut dans les avantages, le décloisonnement des portiques et des mentalités est une difficulté, mais aussi une formidable opportunité.

### **4. Système de management qualité/environnement pour un développement durable**

Les objectifs du développement durable ne sont pas fondamentalement différents de ceux des normes ISO qui traitent des systèmes de management ou encore des modèles d'excellence comme l'EFQM. Pour chacun de ces référentiels, il s'agit de faciliter la mise en œuvre d'un système de management qui<sup>88</sup> :

---

<sup>87</sup> BRUNELLE, E. Op cit. p.16-17.

<sup>88</sup> FROMAN B. GEY J. BONNIFET F., 2009, p258.

- La pérennité et la compétitivité de l'entreprise ;
- La maîtrise des risques globaux notamment environnementaux ;
- La satisfaction des parties intéressées.

Il permet aussi d'atteindre, pour le produit ou le service la qualité requise d'une manière économiquement efficace. Toutefois, le développement durable adopte une pondération différente vis-à-vis des critères d'appréciation des entreprises, en effet, il rééquilibre les enjeux de l'entreprise en plaçant sur un même plan les résultats économiques, sociaux et environnementaux. Cela semble d'ailleurs logique car le client est aussi un citoyen du monde.

### **Conclusion du deuxième chapitre**

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que l'histoire du management de la qualité et celle de l'environnement étaient très similaires et montrent que ces deux formes de management étaient complémentaires. Ceci montre qu'il est essentiel aujourd'hui pour de nombreux organismes et entreprises de s'engager dans une démarche de progrès en intégrant autant que possible ces deux aspects dans une perspective développement durable, en commençant par mettre en lumière les évolutions, les analogies et les liens conceptuels.

Réunir les points communs des systèmes de management qualité/environnement permet à l'entreprise une meilleure organisation, en mobilisant les meilleurs moyens pour améliorer la qualité de son système et de ses produits et services tout en prenant en considération le paramètre environnement. Cette intégration offre à l'entreprise l'opportunité de s'évoluer en interne et en externe et de satisfaire en continue ses parties intéressées.

# **TROISIEME CHAPITRE**

ENIEM est l'une des premières entreprises à mettre en place le système de management de la qualité et de l'environnement en Algérie. L'objectif étant d'améliorer la qualité de ses produits tout en veillant sur la qualité de l'environnement. Ce chapitre se fixe comme objectif d'identifier les éléments d'analyse qui vont nous servir pour la suite du travail. Il est réparti en trois sections dont la première aborde la présentation générale d'ENIEM, la deuxième section porte sur sa démarche qualité environnement et la mise en place des deux systèmes de management (SMQ/SME), et enfin la troisième traite les moyens engagés dans un cadre commun pour mettre en œuvre, mettre à jours et améliorer ces deux systèmes.

## **SECTION 1 : PRESENTATION D'ENIEM**

Dans cette première section introductive qui consiste en la présentation des caractéristiques générales de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et également de son activité, ce point portera donc sur le profil de l'entreprise en prenant compte bien évidemment de son organisation, son historique, ses stratégies et ses missions.

### **1. Création et contexte d'ENIEM**

La construction de l'industrie de l'électronique et l'électroménager a débuté en Algérie dans les années 70 avec la création de la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique). La restructuration organique de cette dernière en 1983 a donné naissance à plusieurs autres entreprises publiques. Aujourd'hui bien que la majorité de ces entreprises demeurent inexistantes telles que L'ENAPAT, PROMÉTAL, mais il en reste encore quelques-unes qui continuent d'exister et de se moderniser le cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Créée par le décret n°83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, ENIEM s'est transformée en une entreprise publique économique en 1989, sous la forme juridique d'une société par actions (SPA), avec un capital social de 40.000.000 DA relevé aujourd'hui à 10.279.800.000 DA, détenu dans sa totalité par le groupe industriel « ELEC EL DJAZAIR » créé lors de la restructuration du secteur public marchand en février 2015 et qui regroupe dix-neuf (19) filiales et cinq (5) joint-ventures spécialisées dans la production et la commercialisation des produits électroniques, appareils électroménagers, produits électriques et de télécommunication.

L'industrie de l'électroménager a connu, ces dernières années un regain d'activité suite à l'ouverture du marché et grâce aux mesures d'encouragement décidées par l'Etat. Ce qui a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs privés et étrangers, cette dynamique a engendré une diversification dans le secteur et une concurrence intense. Chose qui réduit les chances de réaliser les meilleurs chiffres et d'augmenter la part de marché.

## **2. L'organisation et les missions de l'entreprise ENIEM**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménagers est située à TIZI-OUZOU, elle dispose de :

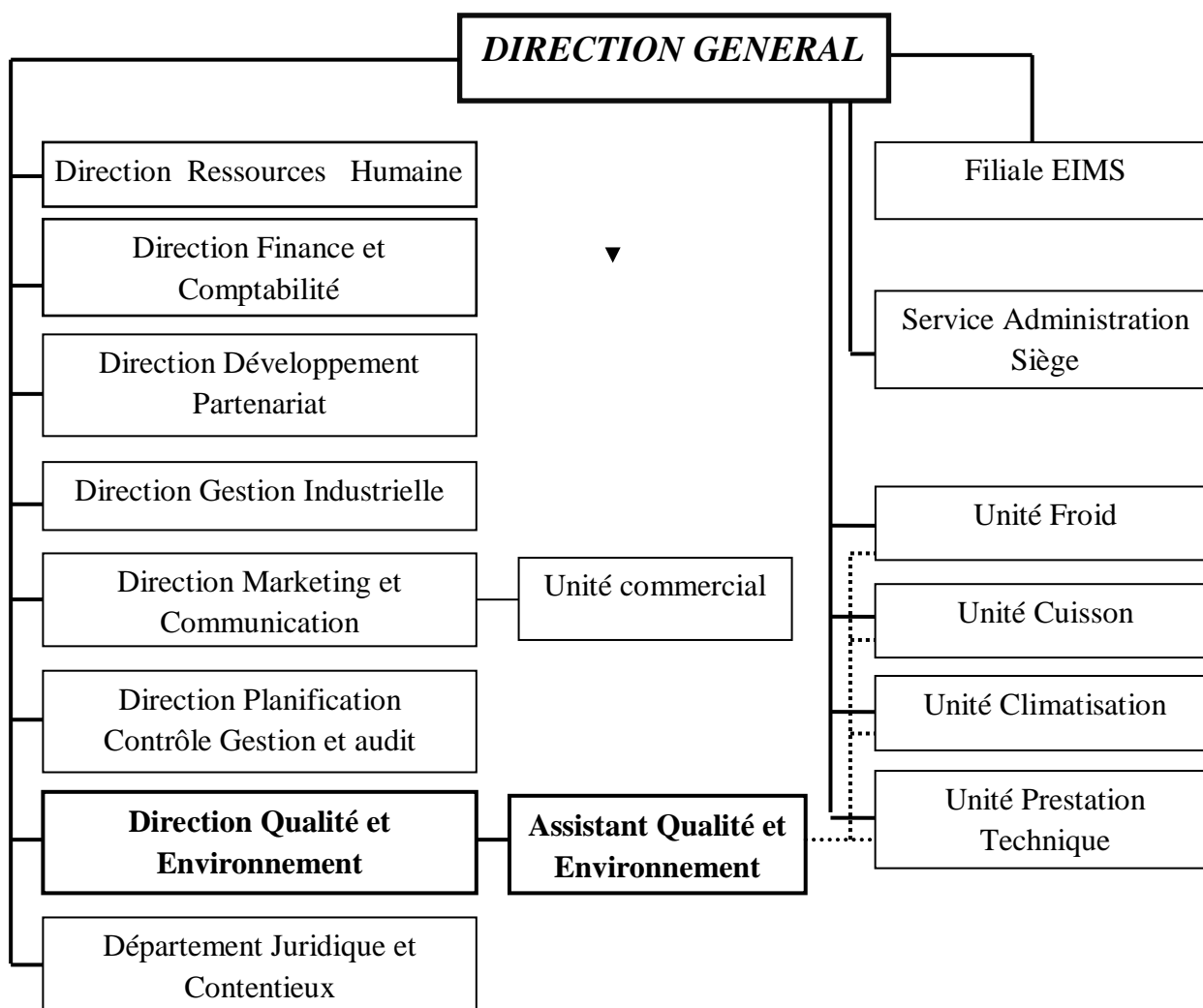
- Un siège social (Direction Générale), se situe à 13, Boulevard STITI Ali B.P. 71A Poste CHIKHI Tizi-Ouzou.
- Des unités de production sises à la zone Industrielle "Aïssat Idir" Oued Aïssi BP 108 Poste CHIKHI 15 000 Tizi-Ouzou
- Unité Commerciale située à la zone Industrielle " Aïssat Idir" Oued Aïssi BP 605 RP Tizi-Ouzou 15 000 Tizi-Ouzou
- Filiale EIMS : Miliana, wilaya d'Ain Defla.

En tout, l'ENIEM dispose de six directions chapeautées par un président directeur général trois unités de fabrication spécialisées (unité cuisson, froid, climatisation), d'une unité de prestations techniques, d'une unité commerciale ainsi qu'une filiale sanitaire EIMS (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) Avec un capital social de 485.000.000 DA qui appartient totalement à ENIEM. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires<sup>89</sup>.L'organisation complète de l'entreprise peut être présentée dans l'organigramme présenté ci-après :

---

<sup>89</sup>[www.eniem.dz](http://www.eniem.dz), 12 septembre 2019.

Figure n°9 : Organigramme de l'ENIEM



Source : [www.eniem.dz](http://www.eniem.dz).

## 2.1 Les missions et activités de l'ENIEM

La mission globale des Unités de l'ENIEM est de fabriquer, assembler, développer et commercialiser les produits électroménagers.

### 2.1.1 Direction Générale

Responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions.

### 2.1.2 Direction d'exploitation

#### a. Unité Froid

Cette unité est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs, de réfrigérateurs petits et grands modèles, de congélateurs et de conservateurs. Les principales activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle,
- Traitement et revêtement des surfaces (peinture et plastification),

- Injection plastique et polystyrène,
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur),
- Isolation, thermoformage et assemblage.

#### **b. Unité cuisson et climatisation**

La mission globale de l'unité cuisson est de fabriquer, assembler et développer les produits à gaz domestique ou mixte et tous produits de technologies similaires. Quant à l'unité climatisation, elle est chargée de fabriquer, assembler et développer les produits de climatisation, de lave-linge et de chauffage d'eau, les activités des deux unités sont les mêmes :

- Transformation de la tôle,
- Traitement et revêtement des surfaces (peinture et plastification),
- Assemblage.

#### **c. Unité prestation technique**

Cette unité est chargée de fournir des prestations techniques et les services nécessaires aux unités de productions tel que :

- Conception et réalisation des outils et moules,
- Réalisation de diverses pièces de rechanges,
- Etalonnage et vérification des instruments de mesure,
- Impression,
- La gestion des énergies et fluides,
- Entretien des bâtiments,
- Fabrication de palettes,
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued,
- Transport de marchandise,
- Surveillance de site, et prestation sociale.

#### **d. Unité commerciale**

La commercialisation des produits de l'ENIEM se fait dans cette unité puisqu'elle est chargée de la vente de produit, du Marketing, du service après vente et de la Gestion des stocks de produits finis.

#### **e. Filiale EIMS**

L'entreprise industrielle de matériel sanitaire, à pour activité de produire des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche).

### 3. Gammes de produits de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries électroménagères a pour but de satisfaire la demande et les attentes des clients en matière des produits électroménagers, pour ce faire elle s'est engagée dans la production d'une gamme composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatisations, et d'autres produits afin de pouvoir répondre à la demande aussi variée, mais qui reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la forte concurrence dans le secteur. Chaque unité de l'ENIEM a une variété de produits que nous pourrions citer quelques uns :

- Des réfrigérateurs de petit modèle
- Des réfrigérateurs de grand modèle tels que :
- Des congélateurs et des conservateurs
- Des cuisinières à 4 et à 5 feux.
- Des climatiseurs
- Machines à laver
- Des chauffe-eaux
- Chauffages et radiateurs

La gamme complète de produits de l'ENIEM est détaillée dans l'annexe n° (;;;); elle est tellement riche et variée, elle se compose de deux catégories de réfrigérateurs dont des petits et grands modèles, la catégorie des petits modèles contient deux sortes de réfrigérateurs. La catégorie des grands modèles elle est composée de dix sortes (réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, armoires) que la plupart sont des produits nouveaux avec des caractéristiques innovées, tel que le (FB2/340ST/A+) un nouveau type de produit qui est de classe énergétique A+ avec une capacité brute de 340L et qui possède une alarme ouverture des portes et afficheur de températures. Également « le side by side » avec la classe énergétique A possède un réfrigérateur à droite et un congélateur à gauche avec une capacité de 536L et une fontaine fraîche et un distributeur de glaçons.

La nouveauté ne s'arrête pas seulement sur les réfrigérateurs, elle concerne également d'autres produits tels que les machines à laver à classe énergétique A++ et A+++ .la gamme d'ENIEM, contient également de différents modèles de machines à laver des chauffe-eaux, des cuisinières et des nouveaux radiateurs à gaz naturel avec écran tactile, allumage électrique et télécommande. En plus des produits existants innovés, l'entreprise s'est lancée ces dernières années dans la fabrication de plusieurs nouveaux produits tels que les micro-ondes, les presses à

café et les robots mixeurs, hotte à vapeur. L'engagement de l'ENIEM en matière d'innovation ne se limite pas à sa gamme de produits, mais aussi son design et logo qui est considéré comme un pas vers l'amélioration.

Les produits de l'ENIEM sont destinés au grand public et disponible à l'échelle national par des points de ventes sis à plusieurs wilayas dont deux à TIZI-OUZOU (centre ville et oued Aïssi), deux à Alger (Hassiba et Bâb Ezzouar), un à MASCARA(Mohammedia), un point de vente à ANNABA et à la wilaya de LAGHOUAT. Avec l'ouverture récente de deux nouveaux autres points de vente en 2019 sis à DJELFA et EL OUED.

#### **4. Les relations de l'ENIEM avec ses marchés**

La relation de l'ENIEM avec ses marchés se fait à travers sa relation avec des facteurs externes composants son environnement immédiat et qui peuvent influencer son évolution et fragiliser sa pérennité et qui sont les fournisseurs, les clients et les concurrents (voir tableau n°5).

Sachant que la production est la principale activité de l'ENIEM, cette dernière a besoin des matières et ressources nécessaires afin de pouvoir exercer son activités. vu son ancienneté, et son expérience au domaine qui remonte à 30ans. ENIEM a tenu des relations solides avec des fournisseurs nationaux et internationaux. Il faut ajouter aussi que la plus grande partie des matières premières utilisées dans l'industrie, comme la tôle, sont importées de l'étranger. Donc il y a un fort attachement et une forte dépendance de l'extérieur. La première entreprise sur le marché algérien d'électroménager avec une ancienne expérience et une large gamme de produits permettant à l'ENIEM de détenir une clientèle satisfaite et fidèle. Mais il faut souligner que malgré cet avantage, il ne faut pas nier que le secteur d'électroménager est un large secteur très concurrentiel à travers la politique prix, la qualité de l'emballage et la qualité du service après vente ce qui a fait naitre de nouvelles entreprises qui ont su se positionner sur ce marché et ce qui met l'entreprise dans l'obligation de l'innovation et de l'amélioration afin de diminuer le risque de perte de clientèle vu sa nature exigeante.

**Tableau n°5: Les principaux fournisseurs, clients et concurrents d'ENIEM.**

Fournisseurs		Clients	Concurrents
Nationaux	Internationaux	DG de la sécurité nationale	LG
IECO; SOMIVER	TCL; AT;	Ministère de la défense	BRANDT
P.I.M.A	COMPEMENT;	SONATRACH	SAMSUNG
BELCOOL SPA	SARPER; DAEWOO;		IRIS
GENERAL EMBALLAGE	OUTILAC; WELMAC		STAR LIGHT
			CONDOR

Source: Département marketing de l'ENIEM, 2019.

### 5. Les ressources humaines d'ENIEM

Les moyens humains au sein de l'ENIEM sont considérés comme le noyau de cette dernière ce qui justifie le nombre important d'effectif. Depuis sa création, l'ENIEM a beaucoup souffert du sureffectif induit par la politique de l'époque, qui assurait un emploi à tous ceux qui le demande, même si l'entreprise n'exprimait pas un besoin en recrutement. Cet état a alourdi la masse salariale de l'entreprise et a provoquait, souvent, des conflits de travail.<sup>90</sup> Nous avons constaté que le nombre d'effectifs actuel a été réduit par rapport aux années précédentes. Le tableau ci-après représente l'évolution d'effectif :

**Tableau n°6: Evolution de l'effectif de l'ENIEM**

Années	2015	2016	2017	2018
Effectifs	2872	1627	1723	1753
Evolution	/	-76.52%	5.57%	1.71%

Source : élaboré a travers des données de la DRH 2019

Ce tableau indique que l'effectif de l'ENIEM a connu une baisse remarquable en 2016 par rapport à l'année 2015, puis il a été légèrement augmenté durant les deux années suivantes.

Le recrutement au sein de l'ENIEM est effectué selon le besoin exprimé par différentes structures et réalisé par l'établissement d'une offre d'emploi aux agences nationales pour l'emploi (ANEM). Le choix des employés se fait par une grille de sélection contenant le diplôme, le sexe, les compétences recherchées. Et cela après une évaluation des postes c'est-à-dire évaluer les critères des employés recherchés selon le poste en question. En ce qui concerne le choix des hommes et des femmes, cela revient a la nature du travail et les critères du poste ainsi que les conditions qui l'entoure, à titre d'exemple les travaux forcés et les travaux de nuit.

<sup>90</sup> Arabe A., (2007). DU MANAGEMENT DE LA QUALITE A LA QUALITE DU MANAGEMENT : ETUDE DE LA PREMIERE EXPERIENCE EN ALGERIE.

Mais tout de même il existe certaines femmes qui proposent leur travail à l'atelier, dans ce cas l'ENIEM prend les dispositions nécessaires pour assurer cette action. L'évolution du recrutement sera présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau n°7: nombre de recrues (2014-2018).**

Années	Exécution	Maitrise	Cadre	Total	Taux
2014	100	20	11	135	/
2015	167	28	8	203	+50%
2016	176	25	35	236	+16%
2017	75	26	30	131	-45%
2018	17	7	9	33	-75%

Source : DRH, ENIEM 2019.

Les employés de l'ENIEM ont des niveaux d'instruction différents à savoir universitaire, secondaire, moyen et primaire avec une tranche sans niveau d'instruction

## **SECTION 2 : LA DEMARCHE QUALITE/ENVIRONNEMENT D'ENIEM**

L'ENIEM s'est engagée dans une démarche qualité/environnement selon les deux référentiels ISO 9001 et ISO 14001 versions 2015. Cette dernière version avec la nouvelle structure commune dite HLS a permis à l'ENIEM d'élaborer des procédures communes dans le cadre de la mise en œuvre des deux systèmes de management. La présente section portera sur les différentes étapes qui ont été planifiées afin de bien mené cette démarche et de répondre aux exigences relative à leurs application.

### **1. La qualité et l'environnement au sien d'ENIEM**

#### **1.1 L'engagement d'ENIEM dans une démarche qualité<sup>91</sup>**

La gestion de la qualité a toujours été au centre des préoccupations de l'entreprise ENIEM depuis sa création. A son démarrage, elle assurait déjà la qualité des matières achetées et la qualité du produit en cours de fabrication, elle prouvait sa capacité à réaliser des produits de qualité en dotant son organisation de structures qui assurent tous les contrôles nécessaires. En effet, dans les années 90, elle est rentrée dans la phase de certification de ses produits en respectant les normes internationales, ce qui a permis à l'entreprise d'exporter ses produits vers les pays exigeants sur le plan qualité et sécurité tel que la France et l'Allemagne. La première certification produit été la norme NF EN ISO 7371 qui a concerné les cuisinières en 1996, les réfrigérateurs 240L en 1997 et les réfrigérateurs 200L et 160L en 1998. ENIEM s'est engagée

<sup>91</sup> Entretien avec le DQE.

dans une démarche qualité en mettant en place un système d'assurance qualité conformément au référentiel ISO 9002/94 en 1997.

En juillet 1998 l'ENIEM fut la première entreprise algérienne à être certifiée à la norme ISO 9002/94 par l'organisme certificateur français AFAQ. Le certificat a été renouvelé en janvier 2002 par l'organisme canadien QMI. En janvier 2003, et pour démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et du coup, augmenter leur satisfaction, le système qualité a été aménagé pour être certifié selon le référentiel ISO 9001/2000. En 2008 l'ENIEM a modifié son organisation en introduisant l'approche par processus axée sur les résultats comme outil de gestion, le système a été certifié selon le référentiel ISO 9001/2008. Avec l'arrivée de la nouvelle norme ISO 9001 /2015 et ISO 14001/2015 convaincue que c'est une occasion pour simplifier et optimiser ses systèmes de mangement pour plus d'agilité et de valeur ajoutée. ENIEM s'est préparé à cette certification en effectuant un audit de certification pour chacun des deux systèmes en septembre 2018 conformément à la nouvelle version 2015, elle a effectué un planning de certification contenant son contexte, liste de ses parties intéressées, la politique environnementale, la documentation nécessaire. Elle s'est conformée en menant une transition reconnue par la certification des deux systèmes qualité/environnement<sup>92</sup> par l'organisme inter tek France en février 2019.

**Figure n°14: Évolution de la démarche qualité au sein de l'ENIEM**



**Source :** élaboré à partir du document parcours qualité/environnement de l'ENIEM.

<sup>92</sup> Voir en annexes 04 et 05.

## 1.2 Les préoccupations environnementales d'ENIEM<sup>93</sup>

La prise en compte de l'environnement par l'ENIEM date de la fin des années 90 après avoir mis des installations de reconversion du Chlorofluorocarbone (CFC) en 1997, elle fut donc la première entreprise africaine et arabe à avoir mis ce genre d'installations pour la protection de la couche d'ozone. ENIEM a suivi une démarche nationale à travers le contrat de performance environnementale en 2007 et existant jusqu'à nos jours, qui consistait à anticiper sur la réglementation et l'application progressive de la législation environnementale. Un an après le CPE, ENIEM se certifie à la première version du système de management de l'environnement ISO 14001. La politique environnementale d'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement avec la prévention de toute pollution, préservation des ressources, la sensibilisation, la formation et implication de son personnel.

Le périmètre de certification ISO 14001 touche à toutes les structures et activités de l'entreprise. En effet le SME d'ENIEM est construit sur la base de l'amélioration continue articulée par le cycle PDCA de Deming, et tient compte de toutes les exigences de la norme ISO 14001 version 2004. En septembre 2018 la version 2004 de la norme ISO14001 est arrivée à terme d'expiration, ce qui a poussé ENIEM à se certifier à la version 2015 où elle a commencé à se préparer à cette certification en effectuant un audit de certification en septembre 2018 conformément à la nouvelle version 2015 dont elle a obtenu la certification<sup>94</sup> en février 2019.

**Figure n°13: Engagement d'ENIEM dans la démarche environnementale**



**Source** : élaboré à partir du document parcours qualité/environnement de l'ENIEM.

<sup>93</sup> Entretien avec le DQE.

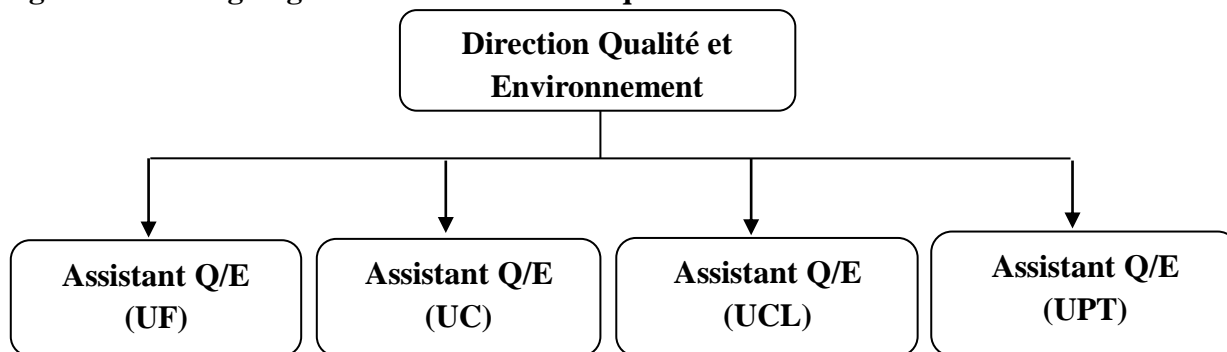
<sup>94</sup> Voir en annexe 05

Puisque la mise en œuvre du SMQ et du SME prend en considération les produits/services, l'activité de l'entreprise tout en prenant en compte l'aspect environnemental et tandis qu'ils touchent au volet social, ENIEM a pris un engagement volontaire pour l'année 2019 dans une démarche de mise en place d'une politique de développement durable, afin de concilier les trois facteurs clés : engagement environnemental, équilibre social et développement économique pour concrétiser son Model d'entreprise Responsable et citoyenne sur la base des principes de la norme ISO 26000. L'entreprise a réalisé son auto-diagnostic par rapport aux sept problématiques de la norme ISO26000 et mis en œuvre son plan d'action.

### 1.3 La structure commune qualité environnement.

L'engagement de l'ENIEM dans la certification au management de l'environnement en 2008 a été suivi par changements importants au niveau de ses structures qualité. La direction qualité est devenue direction qualité/environnement afin d'appuyer la démarche des deux systèmes de management et de saisir les liens existants. La direction qualité/environnement au niveau de l'ENIEM est représentée par des assistants qualité/environnement répartis sur toutes les unités de production et l'unité prestation technique de l'entreprise comme le montre l'organigramme suivant :

**Figure n°15 : Organigramme de la structure qualité environnement d'ENIEM**



Source : direction qualité environnement 2019.

La direction qualité a pour mission la mise en place, l'entretien et l'amélioration du système de management de la qualité et de l'environnement au niveau de toute l'entreprise.

## 2. Mise en œuvre des deux systèmes SMQ/SME au sein de l'ENIEM

### 2.1 Diagnostic interne et externe

Ce diagnostic est effectué par l'ENIEM dans le but d'identifier les parties intéressées et les enjeux internes et externes qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur ses deux systèmes de management.

### 2.1.1 Enjeux internes et externes

La direction de l'ENIEM effectue une analyse SWOT afin d'identifier les enjeux internes et externes. Cette analyse peut être présentée comme suit :

**Tableau n°8 : enjeux interne et externe SMQ**

Interne		Externe	
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Service après vente large	Manque de flexibilité des outils de production	Exportation quelques pays d'Afrique subsaharienne	Saturation du marché
Savoir faire et expérience	Coût de production très au dessus des standards de la profession	La mesure gouvernementale pour la protection du produit	Segmentation des marchés algériens des réfrigérateurs
Site industriel avec ses propres installations techniques	Climat social instable		Consolidation des stratégies

Source : Entretien avec le DQE.

Le système de management de l'environnement suit une analyse SWOT pour déterminer les enjeux internes et externes concernant SME:

**Tableau n°9 : Enjeux internes et externes SME**

FORCES	FAIBLESSES
Implication de la direction, et une bonne organisation qui prend en charge l'aspect environnemental. Contrat de performance avec le ministère de l'environnement et Certification ISO14001. Station de traitement des effluents.	Manque de sensibilisation du personnel à l'environnement Investissement financiers importants lié aux multiples acquisitions.
OPPORTUNITES	MENACES
La nouvelle réglementation sur la classe énergétique des produits finis.	Installation des habitants au périphérique de l'usine. Absence des sous-traitants fiables pour la prise en charge des déchets.

Source : Entretien avec le DQE.

### 2.1.2 Besoins et attentes des parties intéressées

L'ENIEM détermine ses parties intéressées internes et externes puis identifie leurs besoins et attentes en termes de qualité et environnement.

**Tableau n°10 : Besoins et attentes des parties intéressées de l'ENIEM**

Parties intéressées pertinentes		Exemple besoins et attentes
Internes	Collaborateurs	Emplois, salaire, couverture sociale. Sécurité et environnement sain et sûr Développement des compétences/Implication
	Clients	Satisfaction au sens large (prix/qualité, spécifications techniques, aspect HSE)
Externes	Etat et organismes réglementaires	Respect des exigences légales et réglementaires et Augmentation du PIB
	Voisinage	Honnête, transparente et Préservation de l'environnement et de l'entourage
	Groupe ELEC	Performance globale de l'entreprise

**Source** : élaborés par des documents fournis.

Les parties intéressées d'ENIEM dans les deux systèmes sont les même avec un élément de plus pour les parties intéressées du SME auquel elle ajoute le voisinage.

### 2.2 Définition des processus et des procédures associées

L'ENIEM a introduit l'approche processus dans son organisation en 2008 afin de suivre l'évolution et les exigences de la norme ISO 9001, de ce fait, une cartographie des processus<sup>95</sup> et leurs interactions a été élaborée et mise à jour. La cartographie contient des processus de type management, réalisation et soutien, elle compte dix grands processus qui se présente comme suit :

- Pilotage stratégique
- Conception et développement
- Système d'information
- Production
- Approvisionnement
- Commercialisation

<sup>95</sup> Voir la cartographie et la fiche d'identité des processus en annexe n°03

- Maintenance
- Hygiène et sécurité industrielles
- Ressources humaines
- Amélioration continue.

Pour bien mener son SME, l'ENIEM a établi des procédures pour la mise en œuvre de cette démarche. Dans cette optique et puisque la norme ISO 14001 : 2015 exige la prise en compte des exigences environnementales au sein des processus métiers, l'ENIEM prend en considération l'ensemble de ces exigences dans le déroulement des trois types de processus.

### **2.3 Leadership et engagement**

Le développement et l'amélioration des systèmes de management de la qualité et de l'environnement satisfaisant aux exigences des deux normes ISO 9001 et 14001 version 2015 constituent un engagement pour chaque membre de la direction d'ENIEM. Un tel engagement est démontré par :

- Le respect et la satisfaction des exigences légales est règlementaire concernant le SMQ/SME, ainsi que celles des parties intéressées des deux domaines,
- La politique et les objectifs qualités ;
- La politique, les objectifs et cibles environnementaux ;
- La conduite de revues de direction ;
- La mise à disposition des ressources nécessaires ;
- Communication interne et externe.

Pour mieux mener cette démarche l'ENIEM définit et attribue les missions, les autorités et les responsabilités des personnes, ces dernières sont indiquées dans un document intitulé "fiche d'emploi type".

Il y a lieu de signaler que l'orientation client est l'un des principes du système de management de la qualité, respecter ce principe n'est pas seulement une nécessité mais il constitue un engagement pour lequel la direction de l'ENIEM a pris des dispositions permettant de déterminer et respecter les exigences clients, de gérer les relations avec eux et de mesurer leurs satisfaction.

#### **2.3.1 La politique et les objectifs qualité<sup>96</sup>**

La politique qualité de l'ENIEM est établie sur la base des besoins et attentes de ses clients et parties intéressées, et des finalités et objectifs fixés qui sont :

---

<sup>96</sup> Voir la politique et objectif qualité 2018 en annexe n°04

- La production et l'amélioration continue de la qualité des produits,
- Reprendre sa place de leader dans le marché de l'électroménager.

Ces objectifs sont soutenus par des engagements :

- De développement de l'écoute clients et des parties intéressées,
- De développement des compétences des collaborateurs;
- D'allouer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus ;
- de tenir des revues de direction pour revoir le contexte, les objectifs et adapter sa stratégie.

### 2.3.2 La politique et les objectifs environnementaux<sup>97</sup>

Durant l'établissement de la politique environnementale, l'ENIEM s'engage à :

- Développer l'écoute des parties intéressées ;
- Prévenir les risques de pollution liés à l'activité de l'entreprise ;
- Optimiser la consommation des ressources (eau et énergies) ;
- Allouer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus ;
- tenir des revues de direction pour revoir le contexte, les objectifs et adapter sa stratégie.

Ces deux politiques, leurs objectifs ainsi que les cibles environnementaux sont tenues à jour, formalisées et communiquées par un processus de communication interne et externe.

## 2.4 Déploiement

La Direction détermine et fournit les ressources nécessaires pour le fonctionnement, et l'entretien du système de management de la qualité et de l'environnement et l'amélioration en permanence de leurs efficacités, ainsi que l'accroissement de la satisfaction des parties intéressées par le respect de leurs exigences. Ces ressources sont identifiées lors de l'élaboration du budget annuel de l'entreprise et incluent les personnes, les infrastructures (locaux, équipements, laboratoires), l'environnement du travail, et les ressources financières.

L'ensemble des processus et leur mise en œuvre font l'objet d'une chaîne qui fait marcher les deux systèmes de management. En effet, lorsque le processus n'est pas concerné par l'analyse, la veille et ou la maîtrise environnementale, sa planification se traduit en premier lieu par l'établissement des données d'entrées qui incluent l'objectif qualité souhaité, puis la mise en œuvre du processus avec la mise à disposition des ressources nécessaires et enfin les données de sorties qui caractérisent le résultat du processus. Une identification des risques et opportunités

---

<sup>97</sup> Voir la politique, les objectifs et les cibles environnementaux 2018 en annexe n°05

est réalisées pour chaque processus selon une grille d'évaluation avec un plan d'action pour la maîtrise des risques critiques<sup>98</sup>. Le principe de l'amélioration continue (PDCA) est appliqué à la base des résultats obtenus et des évaluations des risques et opportunités de chacun de ces processus (la planification au sein des processus métiers du SMQ garanti les actions qui rentrent dans le cadre de l'atteinte des objectifs environnementaux, ces processus sont tenus de prendre en considération les exigences environnementaux)

Dans le cas où les processus sont conçus pour la satisfaction des exigences du SME L'ENIEM procède premièrement à une analyse environnementale qui lui permet de se faire une idée de sa situation actuelle. Dans cette analyse les responsables déterminent les aspects environnementaux à l'aide d'une procédure d'identification des aspects environnementaux qui suit les étapes suivantes :

- ❖ Identification des aspects et impacts environnementaux ;
- ❖ Évaluation des aspects et impacts environnementaux ;
- ❖ Les objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre.

Les objectifs et cibles environnementaux sont déterminés après l'identification des AES par les unités à partir des priorités dégagées par la direction générale (comité qualité et environnement) en cohérence avec la politique environnementale. Ces objectifs se caractérisent dans le cadre d'un programme environnemental comme action à mettre en œuvre à fin de faire face aux AES et établir les objectifs, le programme est établi à cet effet par la DQE et soumis au comité qualité/environnement pour approbation et validé par le PDG. Il décrit « le comment faire ? » pour atteindre les objectifs environnementaux. Le programme environnemental est révisé lors de la revue de direction suit à un audit interne. Après la prise en charge des actions de maîtrise, une grille d'identification des risques et opportunités est réalisée avec un plan d'action pour la maîtrise des risques critiques<sup>99</sup>. Pour terminer, le principe de l'amélioration continue avec le cercle PDCA est appliqué afin de saisir les améliorations.

Pour la planification et la maîtrise opérationnelle, une procédure est mise en place dans le but d'identifier les accidents potentiels et les situations d'urgence et de prévenir ces situations qui pourraient porter atteinte à l'environnement et de préparer des réponses. Cette action est accompagnée d'un planning de mesures préventives et d'intervention interne ainsi qu'un programme de suivie des mesures de prévention des situations d'urgence pour chaque unité<sup>100</sup>. Il est important de rappeler que la préparation et réponses aux situations d'urgence sont orientées

---

<sup>98</sup> Voir annexe n°06

<sup>99</sup> Voir en annexe n°06

<sup>100</sup> Voir en annexe n° 07

par l'identification des risques et opportunités réalisées pour chaque processus avec un plan d'action pour la maîtrise des risques. Cette étape fait l'objet de l'une des procédures communes SMQ/SME.

## 2.5 Évaluation et amélioration

Dans le cadre de la surveillance et du contrôle, l'ENIEM met en œuvre un ensemble d'actions de surveillance, de mesure et d'analyse pour les deux systèmes de management :

Pour le SMQ : ENIEM met en œuvre un ensemble d'actions de surveillance, de mesure et d'analyse pour l'ensemble de ses activités aussi bien de réalisation des produits que des activités de soutien, puis elle recueille l'ensemble des informations concernant la satisfaction de ses clients puis les transmet aux responsables concernés qui procèdent à leurs analyses. Enfin, Pour chaque produit une enquête de satisfaction est effectuée par le département marketing.

Pour le SME : les opérations et activités identifiées comme susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement sont mesurées et surveillées régulièrement afin d'évaluer le respect de la réglementation, vérifier la conformité aux procédures opérationnelles mises en place, suivre la conformité aux objectifs et cibles et enfin suivre l'évolution de la performance environnementale du site.

Après la mise en œuvre du SMQ/SME, ENIEM évalue le travail accompli et vérifie si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints par la réalisation des audits internes pour le SMQ et le SME afin de vérifier l'accomplissement de toutes les conditions. La fréquence des audits internes au niveau de l'ENIEM est déterminée par un programme annuel et Les fonctions auxquelles s'appliquent ces audits sont celles responsables des activités significatives (pour la qualité des produits SMQ et pour l'environnement SME). Le champ d'application des audits est déterminé en fonction de l'importance de l'activité en question et de la connaissance des problèmes existants ou probables. Les audits qualité sont menés une fois par an et sont conduits par des personnes qualifiées, n'ayant pas de responsabilité directe dans le domaine ou l'activité auditée. Les audits sont conduits par des personnes qualifiées (formées par des organismes externes), n'ayant pas de responsabilité directe dans le domaine ou l'activité auditée<sup>101</sup>. L'audit interne est suivi d'un audit externe réalisé par un auditeur d'un organisme agréé.

Les résultats des audits internes et externes sont communiqués aux structures auditées afin de prendre en charge les remarques et non-conformités relevées, et à la DQE pour analyse et

---

<sup>101</sup> Manuel qualité 2018.

traitement lors de la revue de direction<sup>102</sup>. Cette dernière est tenue une fois par an afin de vérifier que le SME/SMQ demeure efficace et adéquat. Les dysfonctionnements constatés donnent lieu à des décisions d'amélioration en modifiant l'organisation du travail, les méthodes de réalisations, l'acquisition des équipements adaptés et par la formation de son personnel.

ENIEM recherche en permanence l'amélioration des deux systèmes SMQ/SME. Pour ce faire, elle dispose d'un processus permettant d'identifier et de mettre en œuvre toutes les opportunités d'amélioration, à travers :

- ✓ L'élaboration d'indicateurs de performance pour les deux systèmes dans leurs globalités qu'à chacun de ces éléments constitutifs (processus, produits/services).
- ✓ La réalisation d'audits périodiques, et l'analyse des données,
- ✓ Le traitement des non-conformités, et la mise en œuvre d'actions correctives.

Toute non-conformité identifiée déclenche automatiquement des actions correctives pour l'élimination de ses causes. La mise en œuvre et l'efficacité des actions correctives sont vérifiées, analysées et enregistrées conformément à la procédure de maîtrise des non-conformités et des actions correctives qui s'applique aux deux systèmes SMQ/SME.

### **SECTION 3 : MOYENS ET PRATIQUES MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE LA DEMARCHE QUALITE/ENVIRONNEMENT**

L'engagement dans une démarche qualité environnement a fait que l'ENIEM prépare un terrain pour une meilleure mise en place du système de management de la qualité et du système de management de l'environnement en fournissant les moyens nécessaires pour leurs déploiement et en traçant des pratiques et des actions dans le but d'améliorer les résultats souhaités. La présente section fera l'objet d'une présentation des moyens, des ressources communs SMQ/SME et des pratiques qui touchent aux deux systèmes pour lesquelles ENIEM a fait appel.

#### **1. Support commun SMQ/SME**

##### **1.1 Les ressources humaines et leur développement**

Avec un effectif de 1753 employés en 2018, des programmes de recrutement<sup>103</sup> et des actions de formations, l'ENIEM fait le nécessaire dans le but d'assurer la disponibilité des ressources humaines apte et permanente. Les besoins en compétence sont définis sur la base des

---

<sup>102</sup>Les revues de direction SMQ/SME sont placées sous la responsabilité du PDG et ont pour objectif d'identifier les écarts entre les politiques qualité/environnement définies, les exigences des deux normes et le SMQ/SME existants, les actions correctives et les suggestions d'améliorations.

<sup>103</sup> Voir tableau n°7 et n°8 sur l'évolution d'effectif et du recrutement de l'ENIEM.

organigrammes, du rapport d'activité mensuel, des prévisions de départ et des demandes des différentes structures. La Direction Ressources Humaines prend en charge la fonction de développement de cette ressource et de ces compétences. Pour y arriver, elle trace des programmes d'actions communes pour le SMQ/SME en fonction des besoins exprimés. Ces actions incluent la formation, la sensibilisation, l'amélioration de l'environnement du travail, la motivation et l'implication du personnel.

### **1.1.1 Formation et sensibilisation**

Pour changer les comportements et créer une culture qualité/environnement au sein de l'entreprise et afin d'améliorer ses performances en la matière, l'ENIEM a axé ses efforts sur deux aspects essentiels qui sont :

- La sensibilisation des employés sur les préoccupations qualités/environnementales;
- La formation des intervenants dans le SMQ et le SME.

#### **a. Les actions de sensibilisation :**

Font parties du processus de communication en interne, et elles sont réalisées selon le plan de communication ENIEM. Elles portent sur l'affichage :

- De la politique et objectif qualité, ainsi que la politique, objectifs et cibles environnement;
- De l'importance de la contribution du personnel de l'ENIEM à l'efficacité du SMQ et du SME ;
- Des répercussions d'un non respect des exigences du SMQ et du SME.

Et des réunions périodiques à différents niveaux (DG, DQE, unité) pour s'informer de l'évolution du SMQ et du SME. D'autres mesures ont été perçues lors de notre visite sur le terrain tels que les consignes de sécurité et les affichages de bonnes pratiques qui invitent les employés à être rationnel lors de l'utilisation des ressources (pour l'eau par exemple : l'expression « chaque goutte compte »).

#### **b. Les actions de formation :**

Un plan de formation sous différentes formes est élaboré annuellement, il touche l'ensemble des activités de l'ENIEM (ressources humaines, finances, approvisionnements, techniques, études et développement, gestion et planification) selon le besoin exprimé et il concerne le sommet de la hiérarchie (tel que le PDG, le Directeur Qualité Environnement), les cadres (les assistants de chaque unité) et les exécutants.

**Tableau n°11 : nombre d'agents formés 2014-2017**

<b>Cadre de la formation</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>SMQ</b> (contient des actions communes SME/SMQ)	545	632	508	528
<b>SME</b> (formation spécifique SME)	176	78	78	70

Source : DRH, ENIEM 2018.

Le tableau montre que un nombre important des agents qui interviennent dans la démarche (SMQ/SME) ont été formés durant la période 2014-2018, les thèmes de leur formation sont déterminés depuis les besoins exprimés par les différentes structures, on peut citer a titre d'exemple les employés dont les tâches ont une incidence sur la qualité et/ou un impact significatif sur l'environnement. Il y a lieu de signaler que même quelques actions de formations sont considérées au même temps comme outils de sensibilisation.

### **1.1.2 Environnement de travail, motivation et implication du personnel**

#### **a. Climat du travail**

L'ENIEM prévoit et met en œuvre les mesures nécessaires pour améliorer le climat du travail, ces dernières vont lui éviter tout effet négatif qui a une incidence sur la conformité de ses produits, la qualité de ses prestations et sur l'environnement. Les éléments ci-après reflètent la volonté de l'entreprise pour fournir les meilleures conditions de travail :

- Des locaux adéquats dotés d'équipements de protection collective (EPC) tel que l'extracteur de fumée, sonomètre pour l'analyse du bruit et les lanterneaux ;
- Des équipements de protection individuelle (EPI), (tenue de travail, casque de soudage automatique) ;
- Un suivi médical du personnel pour toute intervention de premier soin;
- L'assurance d'une bonne ergonomie du travail.
- mise en place d'un nouveau système de permis de travail assurant la coordination entre les différentes structures afin de permettre la réalisation des tâches a risque en toute sécurité.

Toujours dans le cadre de l'améliorer du bien-être au travail, l'entreprise possède une structure dite HSI (Hygiène et Sécurité Industrielle) qui rentre dans le cadre d'un processus commun SMQ/SME et qui dispose d'un plan de prévention des situations d'urgence, d'un programme de suivi du plan et aussi d'un système de reporting d'accident et incident ainsi que des fiches d'enquête d'accident permettant de recenser d'autres risques non identifiés au préalable dans le but d'en éviter la récurrence. Elle organise aussi des formations, des campagnes

de sensibilisation et des exercices de simulations et affiche les consignes de sécurité au niveau des postes de travail<sup>104</sup>.

### **b. La motivation du personnel**

Nous savons bien que la motivation est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, c'est un élément clé de succès des entreprises. Cependant, nous avons perçu des actions comme source de motivation. En effet, l'ENIEM assure pour son personnel une rémunération, une retraite, une sécurité sociale et un suivi médical. Les employés sont représentés par des syndicats et des comités de participation, cette représentation leur offre un pouvoir de revendication des droits. Ces actions répondent au besoin de sécurité des travailleurs et engendrent un sentiment d'appartenance à cette entreprise. L'entreprise assure aussi aux employés<sup>105</sup> :

- Des primes sur le rendement (PRI, IFF, PRC) ; panier et transport;
- Des promotions au poste ;
- Un cadeau d'un montant de 10 000DA pour chaque employé (par an);
- Possibilité d'achat d'un produit ENIEM (par ans) par facilités de paiement ;
- Une participation aux œuvres sociales.

### **c. L'implication du personnel**

Pour ce qui est de l'implication du personnel, les responsables d'ENIEM communiquent les politiques et les objectifs de la démarche qualité/environnement, ainsi que d'autres indicateurs liés au SMQ (coûts de la non-qualité) et au SME (objectifs/cibles environnementaux). L'ENIEM donne aux employés le choix de désigner des délégués qui vont être informés sur les projets futurs de l'entreprise et qui vont participer à quelques réunions. À souligner que les mesures citées auparavant, à savoir, le développement des compétences, la sensibilisation (qui inclut la communication interne) et l'amélioration des conditions du travail sont à la fois des actions de motivation et dans certains cas d'implication des collaborateurs.

## **1.2 Support de communication et documentation**

### **1.2.1 Communication**

Consciente de l'importance stratégique de la communication interne et externe dans le fonctionnement et l'amélioration du SMQ/SME, ENIEM met en œuvre un processus de communication interne qui vise à :

---

<sup>104</sup> Entretien avec l'assistant HSI, (UPT).

<sup>105</sup> DRH, ENIEM 2018

- Assurer la circulation des informations descendantes, ascendances ou horizontales, ainsi que le retour d'information (Feed-back).
- Assurer une approche factuelle en matière de prise de décision
- Susciter, auprès de chaque employé, le besoin d'informer et de s'informer.

La communication interne au sein de ENIEM est réalisée conformément au plan de communication ENIEM à travers :

- Les réunions du comité qualité (unités et entreprise),
- Les réunions du conseil de direction (unités et entreprise),
- L'affichage au niveau de toutes les structures et ateliers,
- Sensibilisation en interne du personnel,
- un système de gestion informatique avec une liaison réseau reliant les différentes structures.

La communication externe est assurée par :

- Les cahiers de charges et les bons de commandes (fournisseurs) ;
- Fiche client pour garder contacte avec ce dernier<sup>106</sup> ;
- Le site web [www.eniem.dz](http://www.eniem.dz);
- Les réseaux sociaux (page facebook ENIEM ; chaîne youtube ENIEM) ;
- La participation aux foires et expositions nationales et internationales.

### 1.2.2 Information documentés

Pour les informations documentées, ENIEM établit et mis à jour les documents nécessaires pour la l'application et le maintien des deux systèmes, tous ces documents indiquent leur origine, leur validation, la date, le statut de la version/révision et la pagination.

Tous les documents (procédures, enregistrements), sous toute forme de support (papier, informatique) du SMQ/SME sont maîtrisés et gérés selon la procédure de maîtrise des informations documentées SQE 01. Cette procédure permet de contrôler chaque type de document et d'identifier les responsabilités inhérentes à cette maîtrise. Pour assurer que seules les versions en vigueur sont utilisées, ces documents sont répertoriés par le directeur qualité et environnement selon la matrice de documents.

---

<sup>106</sup> Voir la fiche client en annexe n°8

### **1.3 Infrastructure et Ressources pour la surveillance et la mesure<sup>107</sup>**

#### **1.3.1 Infrastructures**

L'Entreprise dispose :

- De locaux où se trouvent son siège et ses différentes directions centrales et de locaux où se trouvent les Directions d'Unités,
- De magasins de stockage de matières premières et produits finis,
- D'un centre de documentation, d'un centre médical et d'un restaurant.
- D'équipements de fabrication, d'équipements de contrôle, de mesure et d'essai de laboratoires et produit.

La maintenance des équipements, machines et outillages, est assurée par la structure maintenance de chaque unité. L'entretien des bâtiments, des moyens de manutention et de transport, du système informatique et des installations fournissant les différentes énergies est assuré par la Direction Prestations Techniques

#### **1.3.2 Ressources pour la surveillance et la mesure**

Pour les besoins des contrôles de la matière première, les composants d'achat, les pièces fabriquées et les produits finis, ENIEM utilise des équipements de mesure et de contrôle. La méthodologie des contrôles est arrêtée dans des gammes de contrôles. Les contrôles effectués sont essentiellement : dimensionnel, de performance, de sécurité et physico-chimique.

La maîtrise des équipements de mesure et de surveillance implique pour ENIEM que les équipements de contrôle, de mesure et d'essai sont identifiés et mis à disposition des structures utilisatrices avec une fiche de vie qui retrace l'historique des interventions effectuées et des anomalies déclarées sur les équipements. Il y a lieu de mentionner que l'étalonnage et / ou la vérification des équipements de contrôle, de mesure et d'essai est effectué régulièrement en interne ou en externe conformément à la procédure de vérification et d'étalonnage, sous la responsabilité de la structure métrologie. Ces équipements de contrôle, de mesure et d'essai sont maintenus, préservés et stockés avec toutes les précautions d'usage.

## **2. La réalisation et la maîtrise des activités opérationnelles**

Dans le cadre de la mise en œuvre des deux systèmes de management qualité/environnement et conformément aux exigences des deux normes, ENIEM définit les

---

<sup>107</sup> Manuel qualité 2018

méthodes de maîtrise opérationnelle nécessaires pour s'assurer que les processus sont efficaces et fournissent les résultats souhaités.

## **2.1 Planification et maîtrise opérationnelles SMQ**

La planification concerne toutes les activités de ENIEM et se traduit premièrement par l'expression des besoins sur la base des tendances du marché (études de marché), des ventes réalisées durant l'année et des besoins exprimés par ses clients, à cette effet l'Unité Commerciale (UC) établit un programme prévisionnel des ventes qu'elle soumet à l'approbation de la Direction Générale. En second lieu un programme annuel de production est établi sur la base du programme commercial prévisionnel, de la faisabilité technique et des capacités de production des Unités, des ressources disponibles, le programme de production et le programme commercial sont approuvés par le conseil de direction. Le programme de production définitif est mensualisé par la Direction Gestion Industrielle et transmis aux Unités de production pour application.

Troisièmement, une gestion de la production (Unités de production) qui se réalise selon un module informatique GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur), il y a de souligné que l'unité climatisation qui n'est pas reliée à ce système. Après la gestion de la production vient l'Ordonnancement – Lancement, dans laquelle la structure ordonnancement sur la base du programme de production mensualisé, détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication. Enfin la planification des approvisionnements qui se fait par la structure Gestion des Stocks sur la base du programme de production mensualisé, des états des stocks, des nouvelles spécifications des produits (un programme global d'approvisionnement est établi).

### **2.1.1 Exigences relatives aux produits et services**

Ce point est assuré par l'unité commerciale, et à travers la communication avec le client (directs, téléphoniques, site web, foires...). Cette structure répond aux consultations, établit les contrats et les avenants aux Contrats, traite les commandes, transmet aux clients les informations sur les produits. Elle communique notamment en interne les réclamations client, le retour d'information SAV, les besoins des clients et leur satisfaction.

#### **a. Détermination des exigences relatives aux produits et services**

Toutes les spécifications des produits standards sont fournies par les catalogues des produits ENIEM. Les exigences relatives aux produits sont cernées à travers le contact direct avec les clients ou les dispositions des conventions qui les lient avec ENIEM. En plus du respect

des exigences légales et réglementaires (emballage, garantie...), les exigences du client portent notamment sur :

- Le prix et le respect de la quantité.
- Le respect des spécifications techniques.
- Le mode de livraison et le respect des délais.
- Le respect des normes et le respect de l'aspect HSE.

#### **b. Revue des exigences relatives aux produits et services**

ENIEM procède à la revue des exigences clients avant chaque traitement d'une commande conformément à la procédure de revue des exigences et vente de produits finis.

#### **c. Modifications des exigences relatives aux produits et services**

ENIEM assure que les informations documentées correspondantes sont adaptées et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées ; lorsque les exigences relatives aux produits et services sont modifiées à travers le plan de communication interne.

### **2.1.2 Processus Conception et développement**

La conception et développement à ENIEM consiste à améliorer les produits existants entrant dans la catégorie B, C et D (voir annexe n°09). Les modifications introduites sur le produit sont suscitées par les besoins de l'Unité Commerciale (besoins clients/concurrence), les modifications des composants et des matériaux, la résolution des problèmes rencontrés dans les produits de l'ancienne génération, le souci d'amélioration et d'intégration et les exigences légales et réglementaires. La conception et développement au sein d'ENIEM suit trois étapes à savoir la Planification, la Conception, et l'industrialisation.

#### **a. Planification et maîtrise la conception et du développement**

La conception démarre depuis les besoins des demandeurs (marketing, DDP, Fabrication, achats) jusqu'à la validation du produit. Des revues sont établies à toutes les étapes de la conception conformément à la procédure de conception et développement. En deuxième plan vient la vérification qui se fait par le biais des essais conformément aux Procédures de contrôle et essai en cours de fabrication et Procédure de contrôle et essai final. Dans le cas où les moyens de contrôle n'existent pas à l'entreprise les essais sont externalisés. En dernier lieu la validation de la conception et développement qui se fait par la Direction Développement et

Partenariat en collaboration avec la direction commerciale et l'unité concernée sur la base des PV d'essais de validation du produit et du retour d'informations client relatives à la production pilote mise sur le marché.

Pour la conduite du projet un chargé ayant autorité est nommé ainsi que les contributions des fonctions organisationnelles sont arrêtées dans la matrice des responsabilités.

### **b. Eléments d'entrée de la conception et développement**

Les données d'entrée de la conception et développement sont de nature suivante :

- Les besoins exprimés pour le produit avec ses spécifications commerciales, d'essai, d'emballage et de manutention, de fabrication et les spécifications liées à l'environnement.
- Les normes applicables et les documents normatifs.
- Les exigences relatives à la sécurité et la fiabilité.
- Les coûts estimatifs.
- Délais de livraison prévisionnels.

Ces besoins exprimés pour le produit se présentent sous forme de cahier des charges. Des revues sont établies pour l'adéquation de ces données pour aplanir toute ambiguïté et compléter les exigences.

### **c. Eléments de sortie de la conception et du développement**

Les éléments de sortie de la conception et du développement se présentent sous forme de documents revus et approuvés avant leur diffusion. Elles contiennent la liste des pièces nouvelles et/ ou à modifier, les Plans de définition, d'exécution, d'ensemble et de sous ensembles ainsi que les fiches techniques des matériaux et produits, les fiches d'instructions, la nomenclature, la notice d'utilisation et le prospectus.

Ces éléments de documentation comptent aussi un planning de réalisation, Gammes de fabrication et de contrôle, une vues éclatées et une liste des ressources nécessaires ainsi que les études technico-économiques et le PV d'essai du prototype fonctionnel.

Des critères d'acceptation (tolérances, valeurs limites) sont attribués par le bureau d'études pour tout composant. Les incompatibilités et les degrés d'incompatibilité sont déterminés par la structure méthodes de fabrication. Avant de lancer un prototype, il est fait usage d'une simulation sur ordinateur. La synthèse des données de conception retenues est

établie par le responsable du projet. Les modifications de la conception et du développement sont réalisées conformément à la procédure de modification.

### **2.1.3 Processus d'Achat et activités externalisé**

ENIEM procède aux achats (matières premières et composants, équipements, fournitures...) qui sont planifiés à travers le budget annuel et le plan annuel d'approvisionnement, Ils sont réalisés conformément aux procédures d'achats **SQE 1.4.01** qui concerne à la fois le **SMQ** et le **SME** (des exigences relatives à l'environnement).

Les produits achetés font l'objet de contrôle de conformité avant leur mise en stock ou leur utilisation conformément aux procédures de réception. Le processus d'achat comprend : l'identification des besoins, l'élaboration des spécifications techniques, consultation, l'évaluation technique des offres, la sélection des fournisseurs, l'évaluation commerciale des offres (coût du produit acheté), la gestion du contrat et la vérification des produits achetés. ENIEM s'assure que les produits achetés sont conformes aux commandes et aux exigences déjà fixées et met en œuvre des activités d'évaluation et de réévaluation annuelle de ses fournisseurs selon des critères bien définis (qualité, technique, commercial....) et de vérification des produits achetés pour assurer la conformité aux spécifications.

ENIEM a externalisé plusieurs activités notamment le transport des produits achetés et produits finis aux niveaux des processus approvisionnement et commercial, la réparation du produit dans le cadre de la garantie ainsi que certains travaux de maintenance des infrastructures. Pour toutes ses activités sou traitées, un dispositif de surveillance et de suivi des prestataires est mis en place qui assure la maîtrise de ces activités.

### **2.1.4 Maîtrise du processus production et de la prestation de service**

Le processus production et l'un des grands processus d'ENIEM, la maîtrise de ce processus et l'assurance de son bon fonctionnement est indispensable afin d'éviter d'autres nuisances.

#### **a. Disponibilité des caractéristiques du produit**

Les caractéristiques du produit (fiches techniques des produits, plans de définition et d'ensemble, nomenclatures produit et fabrication) ainsi que Les instructions de travail (gammes de fabrication, de contrôle, fiches d'instruction, modes opératoires) sont disponibles au niveau des structures Etudes/Développement, Méthodes de fabrication, Ordonnancement, Fabrication et Contrôle.

**b. Disponibilité des ressources appropriées pour la surveillance et la mesure**

Dans chaque atelier de fabrication, les inspecteurs qualité et contrôleurs fabrication disposent de tous les moyens de contrôle et de mesure définis dans les gammes de contrôle. Ces équipements sont étalonnés à intervalles définis conformément au planning établi par la structure métrologie.

**c. Mise en œuvre des activités de mesure**

Deux types de contrôle sont effectués au cours de la fabrication des produits. **Le contrôle par échantillonnage** des pièces et des sous-ensembles préfabriqués et/ou pré-montés est effectué à tous les postes de travail et tout au long des lignes de montage. Ces contrôles sont réalisés par des agents relevant de l'Inspection produit, conformément aux tables statistiques. **Le contrôle à 100%** qui est assuré par le personnel de production (montage final, revêtement de surface, soudure...).

**d. Utilisation des équipements appropriés**

Ordonnancement – Lancement : Les équipements appropriés pour la réalisation des produits sont définis dans les gammes de fabrication. Leur affectation pour la réalisation du programme de production se fait par l'ordonnancement. Maintenance des équipements s'effectue conformément aux instructions du constructeur, aux dossiers machine et aux procédures de maintenances. Dans le cadre de la validation des processus de production et de réparation de service, les paramètres de travail ayant permis d'obtenir des pièces conformes sont recueillis dans une revue. Cela permet de valider la recette et l'équipement par les structures d'exécution, technique et qualité. Les responsables de production veillent à leur application en procédant à leur contrôle suivant une fréquence définie dans la revue. Les procédés spéciaux de l'entreprise sont le traitement et Revêtement de Surface Emaillage; le Traitement et Revêtement de Surface Peinture; la Métallisation (Zingage, Nickelage- Chromage) ; le Soudage d'éléments; et le Moussage (isolation). Le personnel travaillant dans ce secteur est qualifié, une attestation de qualification est jointe au dossier de l'intéressé.

Les opérations d'inspection et contrôle de matières premières et produits finis ou en cours de fabrication sont assurés par les structures qualité des unités de production (inspection matière, inspection produit). Des procédures de contrôles (gammes de contrôles) sont établies pour la bonne réalisation de Ces opérations. La structure fabrication identifie les pièces, ensembles, sous-ensembles et les produits finis contrôlés à l'aide d'une fiche suiveuse. Le produit

fini est identifier par son numéro de série. Le suivi de la production est assuré par les structures ordonnancement. La traçabilité des produits ENIEM n'est pas une exigence du client

## **2.2 La maîtrise opérationnelle SME**

La revue environnementale permet d'identifier les activités de l'entreprise ayant des impacts environnementaux. Dans cette optique l'ENIEM a identifié l'ensemble des opérations et activités liées aux aspects environnementaux significatifs (AES). Cette identification et les agissements en la matière constituent la maîtrise opérationnelle d'ENIEM pour le système de management environnementale. Puisque la norme iso 14001 version 2015 exige la prise en compte de l'ensemble des processus métier dans l'analyse et la maîtrise environnementale nous tenons à préciser que toute la maîtrise opérationnelle SMQ est prise en considération par dans toute son intégralité par le SME, notamment <sup>108</sup>:

- La maîtrise environnementale des processus industriels ainsi que l'ensemble des processus connexes ;
- La maîtrise des achats et la maîtrise des approvisionnements des matières
- La maîtrise de la gestion des déchets ;
- La maîtrise des nouvelles installations /existantes (étude, modification, entretien)
- La maîtrise de la gestion environnementale et La maîtrise de l'entretien du site.

Les achats des matières premières sont gérés par les structures commerciales conformément à la procédure des achats SQE 1.4.01.

### **2.2.1 Maîtrise des produits chimiques**

Les produits chimiques dangereux sont gérés conformément à la procédure de gestion des produits chimique (SE 4.4.6.02). Toutes les informations relatives aux caractéristiques des produits chimiques dangereux sont intégrées et communiquées aux responsables des structures pour affichage aux différents lieux de stockage ou d'utilisations.

### **2.2.2 Maitrises des déchets générés**

Les déchets générés par l'activité industrielle sont triés et conduits vers les zones de stockage, leur enlèvement est accompagné d'un bordereau de suivi. Les déchets recyclables sont valorisés et leur vente se fait selon des conventions avec des prestataires externes. Les déchets spéciaux sont stockés sur site en attendant leur vente aux agents récupérateur (réglementation).

---

<sup>108</sup> Document interne ENIEM 2018.

### **2.2.3 Consommation en eau et énergie**

Ces consommations sont suivies par le service énergies et fluides à travers un enregistrement. Les compteurs d'eau et gaz sont mis en service, entretenus et étalonné.

### **2.2.4 Traitement des rejets liquides**

Le service exploitant la station de neutralisation a pour missions d'assurer l'épuration des rejets liquides industriels par l'élimination de la charge polluante des matières (procédé physico-chimique) et le bon fonctionnement pour éviter le déversement des ans sans traitement.

### **2.2.5 Préparation et réponses aux situations d'urgence**

A l'aide de l'analyse environnementale, ENIEM identifie les accidents potentiels et les situations d'urgence. Cela lui permet de prendre les précautions afin d'éviter les accidents et de régir de façon à prévoir et réduire leur impact. La gestion des situations d'urgence se fait conformément à la procédure de préparation et de réponses aux situations d'urgence. Cette procédure est accompagnée d'un planning de mesures préventives pour chaque unité et d'un plan d'intervention interne. Ces plans incluent des méthodes pour empêcher ou atténuer des impacts sur l'environnement liés aux situations d'urgences. l'entreprise s'articule aussi sur un programme de suivi des mesures de prévention des situations d'urgence pour chaque unité afin de mieux suivre et surveiller ces situations.

## **Conclusion du troisième chapitre**

Le présent chapitre est une initiation à la partie pratique, il a porté en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise ENIEM, en se basant sur son profil, ses relations sur le marché algérien dont ses principaux concurrents et fournisseurs et ses ressources humaines. Lors de la première section, nous avons vu que comme toute entreprise, ENIEM fixe comme principal objectif de reprendre sa place du leader sur marché algérien des électroménagers et de garder ses clients et son image envers ses derniers.

En second lieu, nous avons traité la démarche qualité/environnement au sein d'ENIEM, depuis ses premières préoccupations jusqu'à sa certification selon les deux référentiels normatifs ISO9001 et ISO14001 tout en faisant le point sur la mise en place des deux systèmes au sein d'ENIEM. En dernier lieu, nous avons cité les moyens, les supports et les actions engagées pour la mise en place, la mise à jour et l'amélioration des deux systèmes. Cette section nous a permis de voir de près les moyens et actions engagés dans un cadre commun et qui touchent aux SMQ et SME en même temps.

# **QUATRIEME CHAPITRE**

Le chapitre précédent a abordé des éléments représentatifs, plus au moins théoriques et descriptifs sur l'ENIEM ainsi que sur la mise en œuvre du système de management qualité/environnement. Nous avons vu que l'évaluation des performances est une exigence des deux démarches, pour ce faire, le résultat est le meilleur indicateur sur lequel nous pouvons compter pour juger et évaluer le degré d'efficacité d'une action menée.

Le présent chapitre fera l'objet d'une large présentation des résultats dégagés par chacun des deux systèmes ainsi que le niveau d'efficacité des actions engagées. Pour mieux cerner l'ensemble des résultats tout en simplifiant le travail, nous avons structuré ce chapitre en trois sections qui seront présentées comme suit :

**Section 1 : Résultats dégagés par le SMQ et le SME d'ENIEM**

**Section 2 : Effets des moyens et des actions mis en place sur l'amélioration des résultats**

**Section 3 : Perspectives de la démarche qualité/environnement pour l'amélioration des performances**

## SECTION 1 : RESULTATS DÉGAGÉS PAR LE SMQ ET LE SME D'ENIEM

Les résultats obtenus par le Système de Management Qualité et de l'Environnement sont d'une importance majeure pour l'entreprise, ils vont lui permettre de s'auto-évaluer et de déceler les opportunités d'amélioration dans ce domaine. L'objectif de cette section est de présenter ces résultats afin de suivre les deux systèmes et les exploiter dans le cadre de notre travail.

### 1. Résultats du système de management de la qualité

Après une profonde réflexion, nous avons pu dégager un certain nombre d'indicateurs, qui vont nous permettre l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus par la mise en place du SMQ durant quatre années successives (2015, 2016, 2017 et 2018).

#### 1.1. Résultats des audits qualité

Durant la période (2014-2017), un certain nombre de non-conformités a été constaté. L'évolution des résultats peut être présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°12 : Résultats d'audit interne sur l'évolution des non-conformités**

Lieu des non-conformités	2014	2015	2016	2017
Unité froid	00	06	00	02
Unité cuisson	00	00	00	02
Unité climatisation	00	00	00	02
Unité Prestations techniques	00	00	00	00
Unité Commerciale	00	00	00	00
DQE	-	-	-	01
Total	00	06	00	07

**Source** : conception personnelle à partir des revues de direction (2015, 2016, 2017, 2018)

Durant les quatre années, le vacillement des non-conformités au niveau de l'unité froid prouve qu'il y a des insuffisances en matière de maîtrise des procédures et de prise en considération des non-conformités, ce qui remet en cause le principe de l'amélioration continue dans cette unité. D'autre part, les derniers résultats d'audit ont souligné que la logique de l'amélioration continue via la maîtrise des non-conformités n'est pas prouvée dans toutes les unités de production. Ces résultats ont montré que la démarche qualité trouve toujours des difficultés pour un meilleur fonctionnement.

## 1.2 Le retour d'information clients

Le retour d'informations client est un indicateur très important, car il fournit les données sur des anomalies et les défauts de produits ainsi que l'avis de la clientèle. Dans ce traitement du retour d'information nous nous sommes basés sur les réclamations clients et Les pannes enregistrées.

### 1.2.1 Les réclamations clients

L'avis du client est très important, l'examen de ses propos permet de connaître les défauts afin de mieux le cerner et de trouver des solutions. L'évolution de cet indicateur durant la période 2014-2017 peut être présentée comme suit :

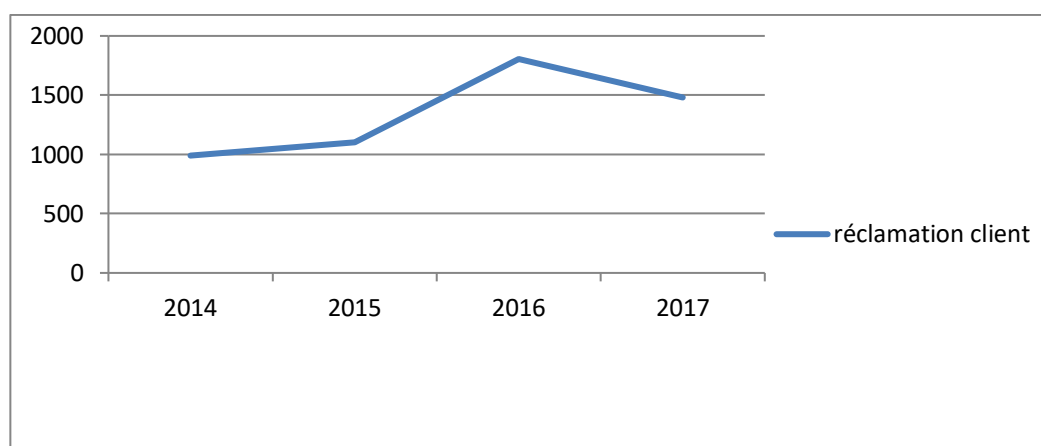
**Tableau n°13 : Évolution des réclamations clients**

Année	2014	2015	2016	2017
Nombre de réclamation	990	1102	1805	1478
Taux de croissance	7.25%	11.31%	63.79%	-18.11%

**Source :** Elaboré à partir des données des revues de direction (2015, 2016, 2017,2018).

Pour avoir plus de précision dans le suivi et l'analyse de ces réclamations nous avons représenté les données du tableau dans le graphique suivant :

**Figure n°15: Évolution des réclamations clients.**



**Source :** Elaboré à partir du tableau n°13.

Il est clair que le nombre de réclamations clients a connu une évolution remarquable durant les trois premières années pour diminuer en 2017, mais le nombre de réclamation est toujours important. L'analyse des données au fil des quatre années successives nous a permis de constater, qu'en plus des motifs concernant la perte des factures/certificats de garanties, le prix, la disponibilité des produits et les pièces de rechange, chaque année plus de 50% des réclamations concernent les défauts techniques ou les dysfonctionnements de produits, rajoutons

à cela, le manque d'accessoires signalé avec des valeurs considérables durant toute cette période, ainsi que l'apparition du motif produit endommagé pour les années 2016 et 2017 avec un taux de 8% et 10% respectivement. Cela malgré la démarche qualité de l'ENIEM et la certification à la dernière version ISO 9001 :2015 qui prête une grande attention aux clients et à la satisfaction de leurs besoins et attentes, l'entreprise n'arrive toujours pas à maîtriser ses défaillances et définir des actions correctives qui apportent des solutions durant la période étudiée.

Cette situation pose de sérieux problèmes pour l'entreprise : elle reflète l'insuffisance du contrôle qualité au niveau de toutes les unités de l'ENIEM et des négligences en matière de prise en considération des réclamations clients. En effet, les clients mécontents font rarement l'effort de faire connaître le motif de leur colère. Il est donc primordial d'agir dans les meilleurs délais et d'en tirer tous les enseignements possibles pour un traitement rapide et efficace des réclamations.

### 1.2.2 Les pannes enregistrées par SAV

Durant la période (2014-2017), le retour d'information SAV de l'ENIEM a enregistré l'évolution des pannes des différents produits vendus. Le tableau suivant présente l'évolution de du taux de pannes<sup>109</sup> des produits vendus

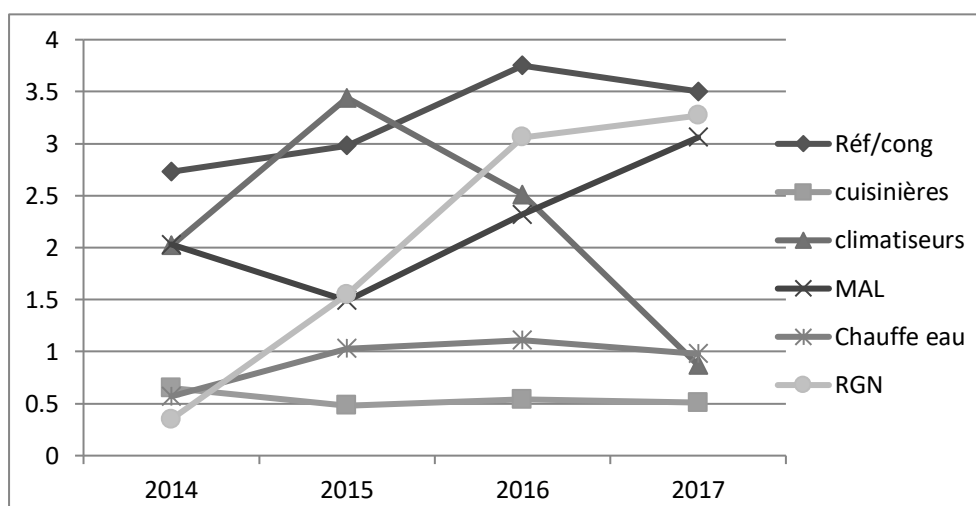
**Tableau n°14: évolution des taux de pannes par produits vendus**

Type de produit	2014	2015	2016	2017
Réfrigérateur/congélateur	2.73%	2.98%	3.75%	3.5%
Cuisinières	0.65%	0.48%	0.54%	0.51%
Climatiseurs	2.02%	3.44%	2.51%	0.87%
MAL	2.03%	1.49%	2.32%	3.06%
Chauffe-eau	0.57%	1.03%	1.11%	0.98%
RGN	0.35%	1.55%	3.06%	3.27%

**Source :** Elaboré à partir du retour d'informations SAV (2014, 2015, 2016 et 2017).

Dans le but de mieux suivre cette évolution et d'établir une comparaison, nous avons représenté ces taux dans le graphique suivant :

<sup>109</sup>Taux de panne (%) = (nombres d'appareils réparés / nombre d'appareils vendus)\*100.

**Figure n°16 : Evolution du taux de pannes**

Source : Elaboré à partir du tableau n°16.

En observant ce graphique, nous constatons qu'à l'exception du radiateur à gaz naturel qui a enregistré une hausse progressive durant les quatre années, tous les autres produits ont connu au moins une baisse du taux de pannes durant cette période. Cependant le traitement de l'évolution des principales causes des pannes des produits est inévitable pour mieux cerner et suivre leur évolution. Dans le tableau qui suit nous avons essayé de reprendre ces principales causes ainsi que les produits associés.

Il est bien clair que le taux de pannes réfrigérateurs/congélateurs a progressé avec des valeurs importantes durant les trois premières années, pour atteindre un taux de 3,75% (les modèles 300D; 320L et le 350S représentent à eux seuls plus de 55% des réparations en SAV chaque année)<sup>110</sup>. Il est à signaler, qu'en plus du compresseur et du thermostat qui enregistrent des taux considérables, les différentes fuites soudures (compresseurs, dés hydrateurs, condenseurs et évaporateurs) représentent chaque année plus de 50% des pannes. Cette situation a poussé les responsables de l'ENIEM à réagir et définir des plans d'action tel que l'amélioration du niveau de contrôle qualité. D'ailleurs en 2017, le taux de panne Réf/Cong s'est sensiblement diminué (3,5%). Dès lors des efforts ont été fournis avec la prise en compte des recommandations d'améliorations rajoutons aussi que la modernisation du 300D/350S en FB1 et FB2 a porté un certain allègement (baisse du taux de pannes de 30% à 9% pour le 350S). Mais les responsables sont tenus de maintenir le processus d'amélioration pour l'ensemble des Réf/Cong et de s'attaquer à l'origine des pannes et surtout de voir avec les fournisseurs les problèmes des pièces fournis<sup>111</sup>.

<sup>110</sup> Revue de direction SMQ 2017-2018.

<sup>111</sup> Voir les ventes de produits et les pannes enregistrées en annexe n°10

Concernant les cuisinières, le taux de panne le plus élevé a été enregistré en 2014 soit 0.68%, même si ce taux est faible, les responsables essaient toujours de réaliser des améliorations, chose qui s'est traduite par une petite diminution des taux de pannes pour se stabiliser au tour de 0.5% en 2017. Les informations que nous avons accueillies à ce propos, nous ont permis de déduire que le thermocouple four et la génératrice d'allumage restent les causes principales des pannes cuisinières (plus de 38% des pannes chaque année). Enfin pour la gamme des produits climatisation (CLIM, MAL, CE et RGN), le chauffe-eau (CE) et le climatiseur sont les deux produits de la gamme qui ont enregistré les valeurs minimales, soit un taux qui avoisine 1% des anomalies pour les deux produits en 2017.

Il y a lieu de signaler que les matières et composant fournis par des prestataires externes font l'objet d'un nombre de pannes considérable, ainsi que l'endommagement après la livraison chose qui reflète la négligence du processus livraison. Ces causes reviennent par des pertes et des produits pour l'entreprise.

### **1.3 Le rebut généré par les processus les plus importants**

L'analyse des rebuts générés est un bon indicateur pour suivre l'état de fonctionnement des processus et des non-conformités au niveau d'ENIEM. L'unité Froid et l'unité Cuisson sont les deux structures qui génèrent le plus de rebut avec un taux qui a dépassé les 98% en 2017 (l'unité climatisation compte 1.45% dans la même année). Il est donc inévitable d'analyser les processus de ces deux unités pour expliquer l'évolution et les causes des rebuts.

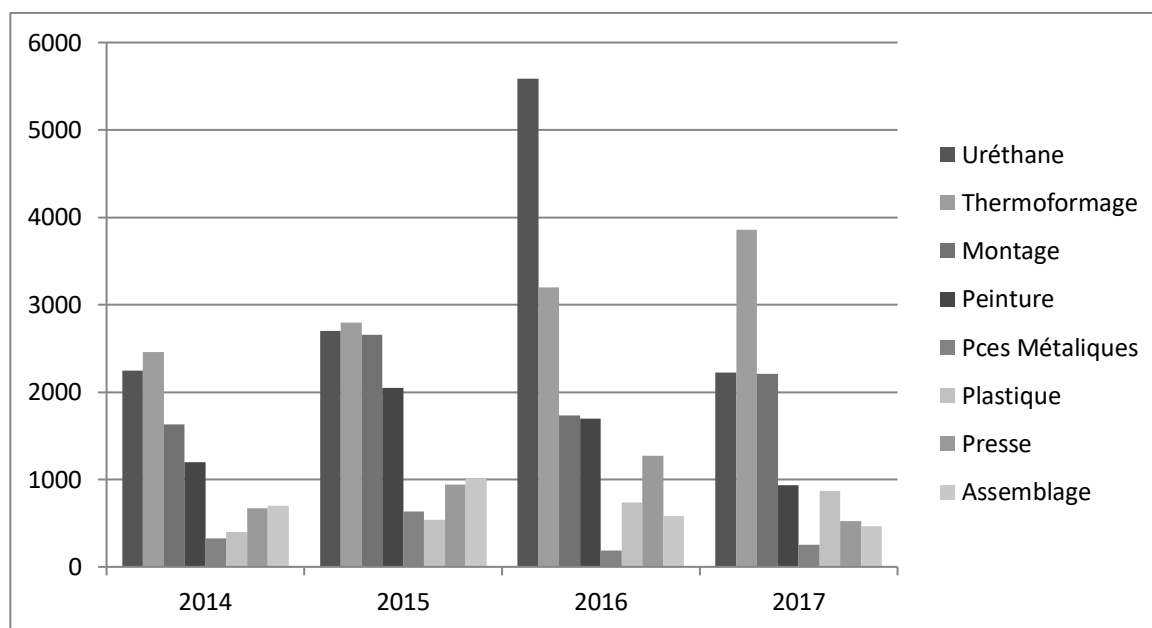
#### **1.3.1 Processus de l'unité froid les plus générateurs de rebut**

Après consultation des revues sur l'analyse des rebuts et le fonctionnement des processus, nous avons constaté que le rebut froid représente plus de 75% des rebuts de l'entreprise. Cette unité compte deux grandes lignes de production, une du grand modèle (GM) et une autre du petit modèle (PM).

### a. Rebut de la ligne de production Grand Modèle

La ligne de production du grand modèle compte huit étapes, chacune de ces étapes est responsable d'une certaine quantité de rebut généré. Le graphique suivant présente l'évolution des valeurs de rebuts de chaque atelier durant la période 2014-2017.

**Figure n° 17: Rebutés générés par la ligne de production Grand Modèle en KDA**

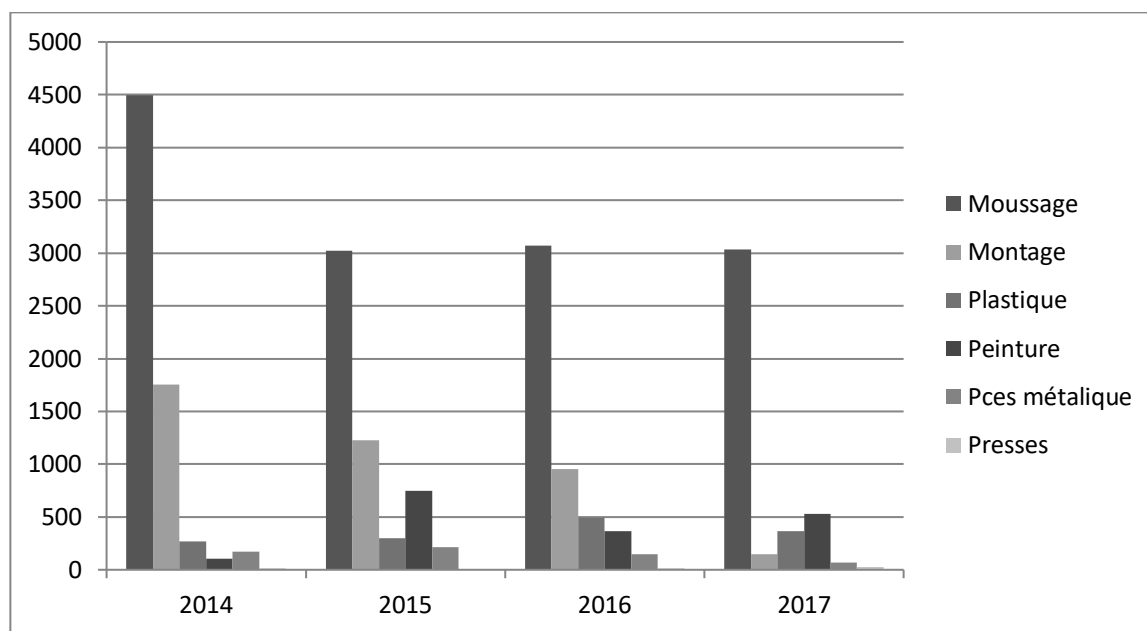


Source : Revue de direction SMQ 2015-2016-2017-2018.

De ce graphique, nous pouvons dégager que l'uréthane, le thermoformage, le montage et la peinture sont à l'origine de la grande partie des rebuts générés de 2014 à 2015. Les deux premiers ont dépassé à chaque fois la barre des 2000KDA. La peinture est le seul qui a enregistré une baisse durant les trois dernières années en passant d'une valeur de 2046 KDA en 2015 à 933 KDA en 2017.

### b. Rebut de la ligne de production Petit modèle

La réalisation du Petit Modèle compte moins d'étapes que le Grand Modèle, le Petit modèle compte six étapes. Le graphique ci-dessous porte sur l'évolution des rebuts générés par ces étapes durant la période 2014-2017.

**Figure n°18 : Rebuts générés par la ligne de production Petit Modèle (en KDA)**

**Source :** Données de la revue de direction SMQ 2015-2016-2017-2018.

Le Petit Modèle, le moussage et le montage sont les processus les plus grands responsables des rebuts de cette ligne de production. Le processus moussage a dépassé la valeur de 4000 (KDA) en 2014 mais il a connu une baisse pour atteindre 3000KDA en 2017. Le montage à son tour a connu une diminution durant toute la période 2014-2017. L'atelier plastique et peinture ont enregistré des valeurs moins importantes que les deux premiers mais l'entreprise devrait les prendre en compte afin de réduire ou d'éviter l'augmentation de leurs rebuts. Le processus presse ne dépasse pas 0.61% des rebuts PM.

### c. les principales causes des réfrigérateurs GM et PM

Les causes principales des rebuts pour l'uréthane sont la casse à l'insertion des cuves intérieures et la déformation des armoires moussées (au niveau des cuves intérieures) des 350S et 320L, rajoutons à ça les endommagements et les défauts de peintures et de presses des armoires moussées 320L. Nous avons remarqué, qu'en plus de l'apparition des défauts d'armoire et de porte du 220F, les rebuts de l'atelier uréthane pour la deuxième année de suite, sont liés principalement à la production des deux réfrigérateurs FB1/FB2. Cet atelier rencontre beaucoup de difficultés pour l'insertion de la cuve intérieure avec l'armoire.

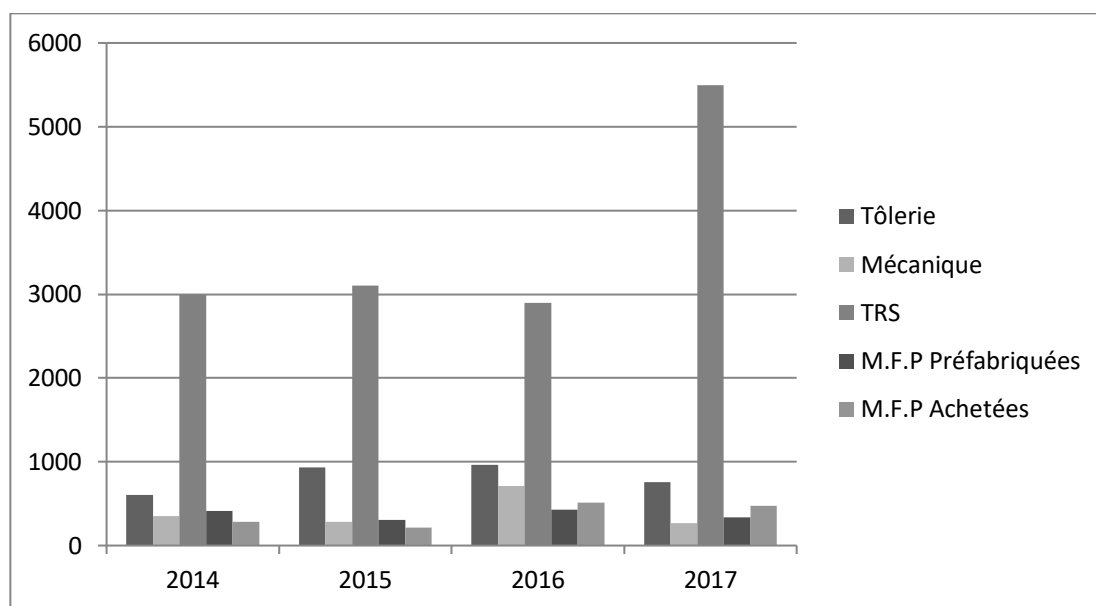
Les causes principales du rebut thermoformage sont liées des difficultés lors du formage des cuves et contre porte dû au vieillissement des équipements ce qui implique l'intervention successive des agents de maintenance lors du lancement du grand modèle, rajoutons à ça le problème de la répartition thermique du noyau qui cause les défauts de formage concernant les

modèles FB1/FB2. Pour le montage La mauvaise manipulation et le manque de maîtrise des procédures sont les causes principales de ces rebuts.

### 1.3.2 Rebut générés par les processus de l'unité cuisson

Après l'unité froid, l'unité cuisson est la deuxième source de rebuts dans l'entreprise. Cette unité compte cinq ateliers, les rebuts enregistrés dans les différentes étapes seront présentés dans le graphique qui suit.

**Figure n°19 : Evolution des rebuts ligne Cuisson**



**Source :** Données de la revue de direction SMQ 2015-2016-2017-2018.

Le graphique montre que processus TRS est le plus grand générateur de rebut dans la ligne cuisson durant la période 2014-2017, même avec la petite baisse enregistrée en 2016 mais an après il a augmenté d'une manière très importante pour atteindre une valeur 5492 KDA. Le rebut dans se processus revient principalement au mauvais aspect et manque d'adhérence (pour : ensemble grille four / ensemble glissière latérale / support tourne branche) et aux défauts de presse, éclat d'email et mauvais aspect sur les pièces (pour le couvercle cuisinière). Compte au processus Tôlerie, la valeur la plus élevée des rebuts a été enregistré en 2016, une diminution a été constaté en 2017. Les causes les plus importantes sont la déformation des pièces, fin de bobine et les présences des déchirures.

La majorité des causes de rebuts de ces deux processus sont présente depuis 2014, cela est malgré la certification à la norme ISO 9001 :2015, l'ENIEM n'arrive toujours pas a éliminé ces défauts, il est donc irréprochable de faire une analyse détaillée des pièces rebutées et mettre en place un plan d'action efficace. Pour les autres sources rebuts processus mécanique, montage

finale pièces préfabriquées et pièces achetées, les taux de rebuts a ce niveau sont les plus faibles. Mais les responsables devraient trouver des solutions notamment sur les défauts de soudure qui sont à l'origine des rebuts du processus mécanique et les pièces du montage finale.

#### 1.4 Évolution des coûts de non-qualité

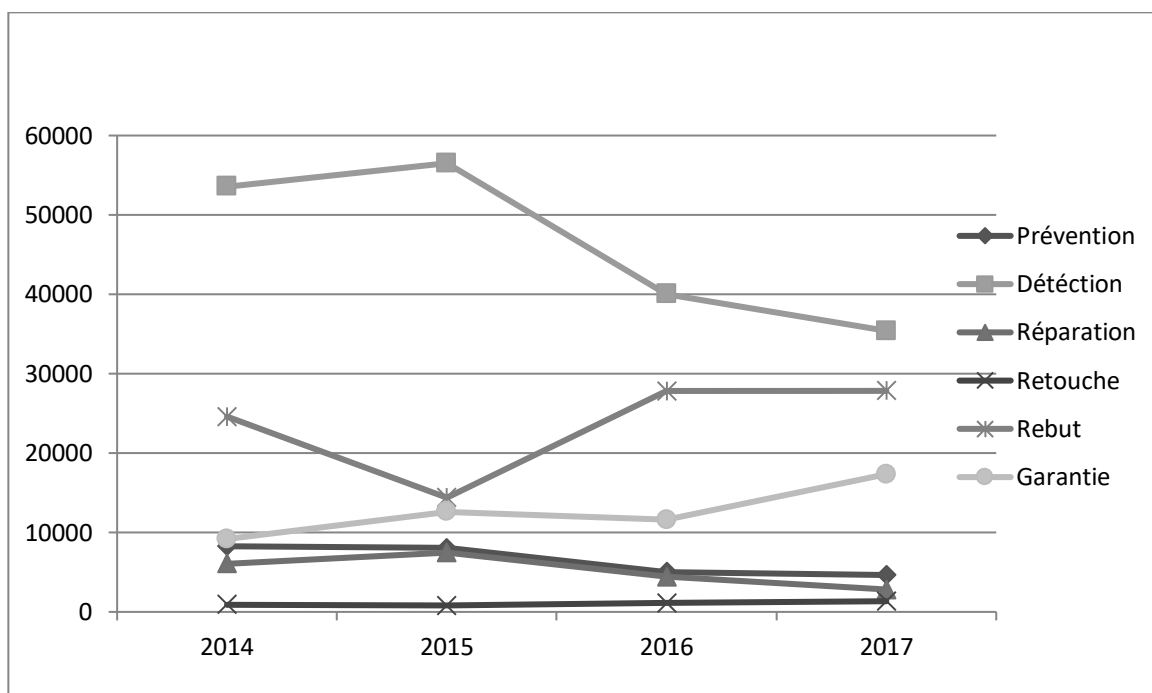
Le coût de la non-qualité est un aspect qu'on ne peut se permettre d'ignorer, d'autant plus que l'on peut finalement la considérer comme une opportunité, un gisement de gains. La non-conformité par rapport aux objectifs de qualité a un impact sur la santé de l'entreprise à plusieurs niveaux, celui de la performance et de l'état financier. Réduire ces coûts est un résultat souhaité plus que attendu par les responsables de l'ENIEM après mis en place du SMQ. Le tableau ci-après représente l'évolution des coûts de la non-qualité pendant la période 2014-2017 :

**Tableau n°15 : Évolution des coûts de la non-qualité (en KDA)**

coûts de non qualité	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
<b>Prévention</b>	8268.6	8.1	8066.4	7.3	5026.41	5.6	4648	5.20
<b>Détection</b>	53564	52.2	56513	51.5	40009.85	44.5	35407	39.60
<b>Réparation</b>	6057.3	5.9	7466.3	6.8	4413.32	4.9	2824	3.16
<b>Retouche</b>	912.4	0.9	814.12	0.7	1108.77	1.2	1344	1.50
<b>Rebut</b>	24581	24	14390	22.2	27821.19	30.9	27839	31.14
<b>Garantie</b>	9184	9	12589	11.5	11589.01	12.9	17343	19.40
<b>Total CNQ</b>	102567.353		1098039.11		89968.54		89404	
<b>Production (HT)</b>	5037791		4329223.54		3752886.58		3437459	
<b>CNQ/Prod (HT)</b>	2.00%		2.54%		2.40%		2.60%	

**Source** : analyse statistique des coûts de non qualité revue 2017 et 2018

D'après ce tableau, nous remarquons que la relation coût des non-qualités par rapport à la production a enregistré une légère baisse en 2016 puis une hausse sensible en 2017, mais dans leurs ensembles cette restent pratiquement stables durant toute la période. Cela malgré que le coût de la non-qualité ait reculé d'une manière importante en 2016 et en 2017 par rapport aux deux premières années, chose qui s'explique par les efforts d'amélioration produits et la diminution en parallèle de la production. Pour mieux suivre l'évolution de ces coûts de non qualité, nous avons traduit les données du tableau dans le graphique qui suit.

**Figure n°20 : Evolution des coûts de non qualité**

Source : données du tableau n°15.

Nous remarquons que les coûts de détection sont les plus importants mais une diminution régulière est constatée depuis 2015, malgré cette diminution ce coût reste le plus élevé. Le coût de rebut et le coût de garantie sont aussi en pleine évolution, l'entreprise devrait revoir les éléments qui rentrent dans cette hausse. Les autres coûts sont moins importants.

## 2. Résultats obtenus du système de management environnemental

Pour ce faire, nous avons jugé nécessaire de cerner notre analyse par l'étude des résultats des audits internes et des indicateurs de performance environnementale.

### 2.1 Le résultat des audits internes

Le nombre des non-conformités détectées durant les années successives (2014-2017) est représenté dans le tableau ci-après

**Tableau n°16 : Nombre de non-conformités par unité.**

Lieu des non-conformités	Nombre de non conformités			
	2014	2015	2016	2017
U.FROID	00	00	00	00
U.CUISSON	00	00	00	00
U.CLIMATISATION	00	00	00	00
UPT	01	02	02	01
U. Commerciale	00	00	00	00
TOTAL	01	02	02	01

**Source :** élaboré a partir des données des revues de direction (2015, 2016, 2017 ,2018).

Durant la première année (2014), une seule non-conformité a été détectée au niveau de l'unité prestation technique qui due à la non vérification du pont bascule du département gestion environnement, hors toutes les autres remarques sont des points d'attentions et des opportunités d'amélioration inscrites et enregistrées et prises en charge au niveau de toutes les unités de l'entreprise. Ensuite, pendant l'année suivante, le nombre des non-conformités est passé d'une (1) à deux (2) non-conformités au niveau de l'unité prestation technique. Une chose qui n'est pas désirable, ou la principale cause était la non maîtrise de consommation en eau et des différents soucis de non conformités des eaux de rejets. Le même résultat était enregistré pour les deux années successives (2015-2016). Puis diminuer en (2017) a une seule anomalie.

Les résultats des audits effectués montrent que les non-conformités ont été relevées à chaque fois au niveau de la prestation technique. Ces problèmes reviennent au manque de sensibilisation du personnel. Mais rien n'empêche de dire que le système de management est efficacement mis en œuvre vu que le nombre de non-conformités varie entre un et deux (1à 2) non-conformités par an.

## 2.2 Indicateurs de la performance environnementale

ENIEM utilise un ensemble d'indicateurs pour suivre sa performance environnementale, les résultats les plus importants du suivi de ces indicateurs seront présentés dans ce passage.

### 2.2.1 La consommation en eau et en énergies

Les différentes consommations en eau et en énergie constituent un indicateur indispensable pour évaluer la performance environnemental, les résultats de ces dernières seront présentés dans ce passage.

#### a. Consommation en eau

Les résultats de la consommation en eau durant les années 2014, 2015, 2016,2017 seront présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°17 : Evolution de la consommation en eau au sein de l'ENIEM**

Années	Consommation totale	Evolution%	Production Prod/t	Ratio C°/t	Coût total (DA)
2014	301513	/	11600	25.99	8735000.00
2015	278630	-7, %	11691	23.83	6309000.00
2016	211224	-24%	8271	25.54	7383919.38
2017	199257	-5, %	5276	37.77	8479000.00

**Source :** élaboré a partir des données des revues de direction (2015, 2016, 2017 ,2018).

Tous les usages sont confondus, la consommation en eau à l'ENIEM est majoritaire au niveau de l'unité prestation technique occupant 41% à 46% de la consommation totale. Cette dernière est de 278630 m<sup>3</sup> en 2015 contre 301513 m<sup>3</sup> en 2014, soit une diminution de 7%, ce qui prouve qu'ENIEM a réussi de diminuer sa consommation totale. Quant a la consommation spécifique à la production, elle a eu une légère diminution due à l'augmentation de la production. Pendant les deux années suivantes, nous avons constaté une diminution successive des consommations totales en eau de 24% puis de 5% contre une hausse de la consommation spécifique soit de 25,54m<sup>3</sup>/t en 2016 et 37,77m<sup>3</sup>/t en 2017 face a une production diminuée, et qui s'explique par deux fuites importantes enregistrées sur le réseau ADE au niveau de la réserve et du côté du poste de répartition C2.

#### b. Consommation en gaz :

La consommation du gaz a l'ENIEM pendant les années 2014, 2015, 2016,2017 est analysée comme suit :

**Tableau n° 18: Evolution de la consommation en gaz au sein de l'ENIEM**

Années	Consommation totale (th)	Cout total (DA)	Evolution %	Ratio C°/t	Production Produit/T
2014	22871535	8258684,34	/	1971,68	1600
2015	32061000	5651000,00	+40%	2742,37	11691
2016	18479949	9068000,00	-43%	2234, 31	8271
2017	14092505	9049186,21	-24%	2671 ,06	5276

**Source :** élaboré a partir des données des revues de direction (2015, 2016, 2017 ,2018).

Le tableau indique que la consommation du gaz n'était pas stable durant la période (2014-2017), dès fois elle augmentait et d'autres elle diminuait. Par exemple en 2014 l'entreprise a consommé 22871535th, puis elle a augmenté de 40% est passée à 32061000th en 2015, une augmentation si importante, mais elle a diminué par la suite de 43% l'année suivante suite au fonctionnement avec une seule chaudière durant toute l'année 2016, et également l'arrêt d'un four pour réparation à l'unité cuisson. Puis baissée de 24% en 2017. La consommation a enregistré une diminution, ce résultat est obtenu suite aux pannes existantes au niveau de l'unité cuisson chose qui a ralenti cette consommation.

### c. Consommation en électricité :

La consommation en électricité sera présentée et expliquée en fonction du tableau ci-dessous :

**Tableau n°19 : Evolution de la consommation en électricité au sein de l'ENIEM**

Année	C°totale en électricité (KWH)	Evolution (%)	Cout total(DA)	Production	Indicateur C°/X°
2014	7479900	/	26761900,96	11600	644,82
2015	6983000	-7%	26050765,07	11691	597,30
2016	6367500	-9%	31537519,81	8271	769,86
2017	5643284	-11%	31789961,95	5276	1069 ,61

**Source :** élaboré a partir des données des revues de direction SME (2015, 2016, 2017 ,2018).

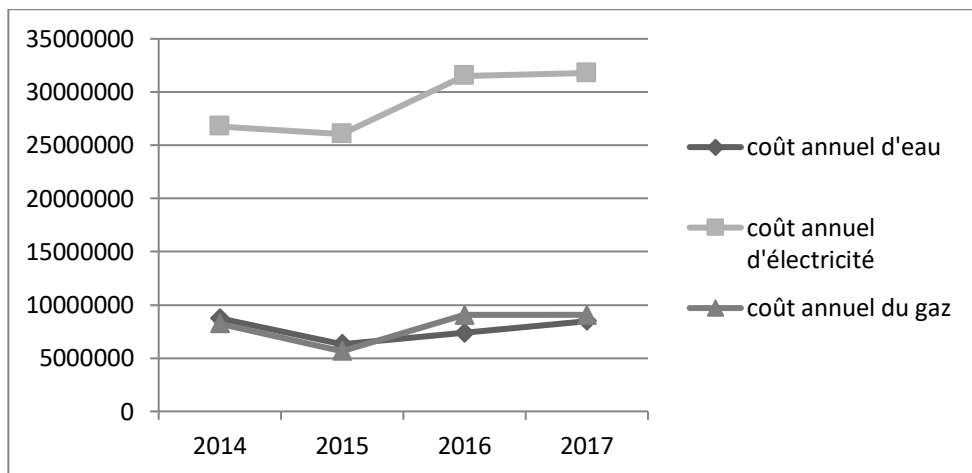
Durant l'année 2014, la consommation était de 747900kwh, puis diminuée de 7% pour arrivée à 6983000kwh en 2015, la consommation n'a pas cessé de baisser malgré que le pourcentage ne fût pas important mais elle a été diminuée de 9% en 2016, Mais par rapport a la production elle a augmenté (769,86kwh/t contre 597,30kwh/t en 2015), cela s'explique par les

travaux en heures supplémentaires des unités de 16a19h et le weekend pour le projet AE d'où l'utilisation de deux compresseurs d'air comprimé. En 2017, la consommation a baissé de 11% soit de 5643284kwh. Contrairement à la consommation spécifique à la production qui a été élevée par rapport à l'année précédente.

#### d. L'évolution des coûts des consommations énergétiques

La consommation d'énergie engendre des coûts que supporte l'entreprise, l'évolution des coûts annuels de cette consommation sera présentée dans la figure suivante :

**Figure n°21 : Evolution des coûts annuels des énergies.**



**Source :** A partir des données de revues de direction SME (2015, 2016, 2017, 2018).

Le coût annuel de l'électricité est élevé par rapport aux deux autres coûts comme figure dans le graphe. La facture d'eau est en hausse durant la période (2014-2017) malgré la baisse de la consommation et cela est dû à la proportionnalité de l'utilisation de l'eau ADE (66 DA/m<sup>3</sup> à par rapport au forage (25 DA/m<sup>3</sup>) à cause d'une panne répétitive au niveau du forage. La facture de gaz a augmenté soit de 3,416 MDA soit de 60% par rapport à 2015 malgré une consommation moindre de 40%, le tarif moyen de la thermie a fait un bond de 0,1 à 1 DA soit dix fois le prix. En 2017 la facture reste presque inchangée par rapport à 2016 malgré une diminution de consommation de 24%, le tarif moyen de la thermie a fait un bond de 0,4 à 0,6 DA pour raison de l'atteinte de la DMA. La facture de l'électricité, est en hausse de 5,5 MDA soit 31,5 MDA le montant de la facture. En 2016 malgré la diminution de la consommation de l'ordre de 9%, le tarif moyen du KWH est passé de 3,73 DA à 4,95 DA. Durant l'année 2017, le montant de la facture était de 31,7 MDA une légère hausse par rapport à l'année précédente. Le tarif moyen du KWH est passé à 5,4DA en raison de l'atteinte de la PMA de 4WM en janvier, février, mai, novembre et décembre. Ces hausses sont dues à l'ajustement tarifaire du ministère de l'énergie (décision D/22-15/cd du 29 Décembre 2015 portant la fixation des tarifs de l'électricité et gaz.

### 2.2.1 La gestion des déchets et l'état des stocks

Les résultats obtenus dans le cadre de la gestion de ses déchets et leur stockage au sein de l'ENIEM seront discutés dans ce point.

#### a. La gestion des déchets

Nous savons tous que les déchets sont extraits des rebuts résultants des non conformités des produits fabriqués, ou par des utilisations dans de différentes activités. Dans le tableau ci-après nous allons découvrir les chiffres relatifs à la gestion des déchets.

**Tableau n°20 : Evolution de la quantité des déchets (en tonne)**

Années	2014	2015	2016	2017
DMA	73.25	243.456	488.584	53.868
DSD	150.707	150.172	47.463	1.675
DS	659.3774	938.09	439.909	42.278
Total	833.2894	1361.718	975.956	97.821
Evolution	-	+54%	-28%	-90%
Indicateur	11600	11691	8271	5276
Quantité spécifique déchets (T/I)	0.08	0.12	0.12	0.02

**Source** : élaboré d'après des données des revues de direction (2015, 2016, 2017, 2018).

En 2014, l'entreprise a réalisé une baisse en matière de quantité des déchets pour atteindre 0,08T/P, Mais cette quantité a augmenté de 54% en 2015 pour arriver à 1361,718 tonnes soit un ratio de 0,12. Cette situation est due à l'augmentation de la production qui a généré des quantités importantes de déchets spéciaux, à l'assainissement de la zone « BOOM » et au rebut de la chaîne émaillage. En 2016, nous remarquons une diminution de 28%, par rapport à l'année précédente soit de 975,956 tonnes du à la baisse de la production (8271 tonnes). Pendant l'année 2017, la quantité de déchets a eu une diminution de 90% un taux très favorable du à la valorisation de tous les déchets et surtout les déchets dangereux (1,675 tonnes) le ratio est de 0.02 résultat de la baisse d'activité (5275 tonnes) et la forte diminution en DMA.

### b. Etats des stocks de déchets

L'évolution des stocks des trois types de déchets à savoir les déchets ménagers et assimilés, les déchets spéciaux dangereux et les déchets spéciaux sera présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°21 : Evolution de la quantité stockée de déchets (en tonne).**

Année	2014	2015	2016	2017
DMA	143,42	115 ,14	50,94	46,06
DSD	741,08	746,471	777,503	790,15
Déchets spéciaux	44,1	59,54	44,855	37,181
Total	928,6	921,151	873,298	873,391
Evolution	+3%	-1%	-5%	+0%

**Source :** élaboré à partir des données des revues de direction SME (2015, 2016, 2017 ,2018).

Le tableau montre que la quantité des DMA en stock diminue progressivement pendant les années (2014-2017), contrairement aux DSD qui ont augmenté d'une façon remarquable. Quant aux DS la quantité augmente en 2015, puis diminue au cours des deux années suivantes. Certes, la quantité totale de déchets est élevée pendant l'année 2014, mais elle a légèrement baissé durant les trois années qui ont suivi.

### c. déversement de substance dangereuse

Pendant l'année 2014, un seul déversement enregistré au Bt3 d'huile hydraulique, la cause a été maîtrisée, une année après aucun déversement n'a été enregistrés. En 2016 , le nombre de déversement a augmenté à quatre déversements dont deux au niveau de l'unité cuisson (un au niveau atelier TRS station de zingage 500 litres de solution de nickel déversés à cause d'une fuite au bain et manque d'éléments de contrôle de traitement de nickel, le deuxième a la station de neutralisation dont 150 litres d'acide sulfurique qui a été déversé). Un autre déversement de 50 litres d'huile moteur au parc sous douane au niveau de l'unité prestation technique. Le quatrième déversement enregistré était au niveau de l'unité froid au magasin B3, il s'agissait de 25kg de dégraissant phosphatant. En 2017, deux déversements sont enregistrés sachant qu'ils ne sont pas les mêmes que ceux des années précédentes, il s'agit donc d'un déversement de 150l d'iso cyanate à la station de moussage à l'atelier Bahut et de 1200 litres de diluant au magasin de stockage.

### **2.2.2 Suivi des principaux paramètres de pollution :**

Les effluents liquides, le Suivi de PH, le Suivi de la DCO et le Suivi du paramètre NICKEL font parti des éléments et des paramètres sur lesquels l'ENIEM exerce des contrôle et des suivis, elles sont d'ailleurs ratifier dans les exigences règlementaires auxquelles l'entreprise est soumise. Les effluents liquides à titre d'exemples sont traités au niveau de la station de traitement avant d'être jetés à l'oued. Ils sont soumis à un contrôle de chaque mois pour tous les paramètres énoncés par le décret n° 06-141 correspondant au 19 avril 2006 définissant les valeurs limites des rejets d'effluents liquides. Chaque trimestre un contrôle fait par l'ONEDD fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles (décret exécutif n°07-300 du 27 septembre 2007).

Les décrets et la réglementation met donc l'ENIEM dans l'obligation de faire attention a ces paramètre, durant toutes la période 2014-2017 ces ont été plutôt stable sauf l'instabilité de la DCO en 2015 et 2016, mais les eaux usées sont rejetées sans aucun souci vu que les valeurs de la DCO ont été toujours inférieures à 120mg/l comme valeur limite, ainsi que les perturbations du paramètre nickel pendant l'année 2016, du aux fuites du bain de traitement de l'unité cuisson, et le non nettoyage de canalisation de rejet final, chose qui a causé une non-conformité des eaux de rejets en 2016 (la quantité de nickel détectée été de 1,2mg/l jusqu'à 15mg/l une valeur très élevée sachant que la limite est de 0,5mg/l). Mais pour les reste des mois de l'année la quantité de nickel à diminué.

## **SECTION 2 : EFFETS DES MOYENS ET DES ACTIONS ENNGAÉS SUR L'AMELIORATION DES RESULTATS**

Après avoir fait le point sur les résultats dégagé par le système de management de la qualité et le système de mangement de l'environnement au sein de l'ENIEM, il y a lieu de faire une analyse de l'influence des moyens et des actions engagés dans le cadre de cette démarche et déjà abordé dans la dernière section du chapitre précédent.

Cette section portera essentiellement sur les effets engendrés par les supports, les ressources et les éléments déployer par l'ENIEM dans le but d'améliorer les performances et l'efficacité des deux systèmes.

## 1. Effet de l'engagement de la RH sur les SMQ/SME

La Ressource Humaine touche pratiquement à tout, pour cette raison nous avons jugé indispensable de traiter les actions engagées pour le maintien et le développement de cette ressource dans le but d'atteindre les résultats souhaités.

### 1.1 L'action formation

L'ENIEM a bel et bien formé un nombre considérable de son personnel dans le cadre de la démarche qualité environnement durant la période 2014-2017 (voir tableau n°11), chose qui se voit encourageante. Cependant, quel est le degré de contribution de cette action pour atteindre les résultats souhaités?

#### 1.1.1 Effet de la formation sur les coûts de rebut et de garantie

L'amélioration de la qualité, la diminution des erreurs et du gaspillage sont les objectifs attendus des actions formations engagées par l'ENIEM. L'atteinte de ces objectifs se traduit automatiquement par la diminution des coups de non-qualité, chose qui nous a poussé à comparer l'évolution des indicateurs des CNQ, le rebut et la garantie par rapport à la formation :

**Tableau n°22 : Impact de la formation sur les coûts de la non-qualité**

Année	2014	2015	2016	2017
Nombre d'agents formés	545	632	508	528
Coût de Rebuts/CNQ	23.96%	22.20%	30.92%	31.13%
Coût de garantie/CNQ	8.95%	11.46%	12.88%	19.39%

**Source :** Etabli à partir des données de la DRH et du tableau n°15.

Les résultats indiquent que même avec le nombre important d'agent formé dans le cadre du SMQ, les coûts de rebut et de garantie augmentent toujours. A rappeler que les coûts de garantie sont les frais supportés par l'entreprise qui concernent ses produits après la vente, ce qui engendre non seulement des charges en plus, mais une mécontente chez le client. Ces chiffres remettent en cause l'action formation engagée dans le domaine.

#### 1.1.2 Effet de la formation sur la gestion des déchets et les déversements chimiques

Dans le but de diminuer ses déchets en stock et d'éviter les déversements de substances dangereuses, l'ENIEM en plus de la sensibilisation du personnel, organise des formations sur la gestion des déchets, sur le risque chimique ainsi que la gestion et manipulation des produits chimiques. De ce fait, les résultats obtenus sont-ils convaincants ou pas ?

**Tableau n°23: Effet de la formation sur les déchets et les déversements de substances**

Année	2014	2015	2016	2017
Nombre d'agents formés	176	78	78	70
Évolutions des stocks de déchets	3%	-1%	-5%	0%
Nombre de Déversement	01	00	04	02

**Source :** tableau n°17 et n°18

La formation sur la gestion et le tri des déchets à porter des résultats favorables avec les diminutions enregistrées, mais les quantités restent toujours importantes au niveau des stocks (voir tableau n°21). Les déversements ont connus une baisse de deux déversement en 2017 contre quatre en 2016 est positive, mais les produits chimiques ne pardonnent pas, une seule petite fuite n'est pas toléré, où-on-est alors quand il s'agit d'un déversement de substances. Les résultats obtenus sont plutôt satisfaisants en matière du tri des déchets mais l'entreprise est tenue de fournir plus d'efforts de formation et de sensibilisation pour les intervenants dans ces substances (vérification et veille) afin de réaliser plus d'efficacité.

## 1.2 Impact des actions engagées sur le bien-être au travail

Nous avons déjà traité l'engagement de l'ENIEM à fournir un environnement de travail approprié tout en essayant d'améliorer les conditions qui l'entour. A cet effet, nous avons analysé l'évolution de deux indicateurs qui reflètent les retombées des actions d'amélioration du climat de travail, à savoir le taux d'accident de travail et le taux d'absentéisme :

**Tableau n°24 : Évolution des taux d'accident et d'absentéisme**

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Taux d'accidents de travail	-	2.64%	2.58%	4.64%	5.07%
Taux d'absentéisme	2.99%	3.24%	2.88%	3.42%	2.94%

**Source :** Bilans HSI 2016/2017/2018 et données de la DRH.

Le tableau montre que le taux d'accidents de travail est en augmentation remarquable depuis 2016, pour atteindre un taux de 5.07%, les chiffres ont indiqué que l'entreprise a enregistré 86 accidents en 2018, elle atteint le nombre le plus élevé pendant les cinq dernières années. Lors de l'analyse des bilans des trois dernières années nous avons constaté une augmentation dans l'évolution des taux d'accident ce qui s'explique par une irrégularité de l'activité au niveau des différentes unités (affectation d'un poste a un autre). Cette irrégularité ne

peut expliquer à elle seule cette hausse, mais cela signifie aussi que les efforts doivent se multiplier particulièrement sur le plan formation et sensibilisation afin de remédier à une telle évolution intempestive. Pour l'absentéisme, après avoir enregistré un taux de 3.42% en 2017 (la valeur la plus élevée des cinq dernières années), une diminution de 0.48% a été constatée en 2018 soit un taux de 2.94%. Le taux d'absentéisme est instable, c'est vrai que l'ENIEM a évité des hausse considérable de cet indicateur, mais les informations fournies nous ont fait savoir que le nombre de journées perdues suite aux accidents de travail dépasse les trois cents jours (326 en 2015, 392 en 2016 et 452 en 2017, ce qui est désavantageux pour l'entreprise. D'une manière générale la hausse des accidents de travail engendre des effets défavorables sur les employés (démotivation, maladies professionnelles) ce qui se traduit probablement par une augmentation de l'absentéisme, par conséquent, si l'entreprise réussie à diminuer ces accidents elle aura des résultats plus favorables.

L'absence des salariés perturbe le fonctionnement de la société, elle ralentie la production, des coûts supplémentaires et engendre des anomalies sur le produit suite au nouveau qui prend la tâche. Il faut donc s'intéresser aux causes de l'absentéisme et déterminer les mesures à prendre pour l'éviter. Quant à l'accidentologie les résultats ont démontré que les actions engagées pour améliorer le climat de travail n'ont pas produit les effets souhaités, ce qui remet en cause la fiabilité de ses actions et qui nous mènes à s'interroger sur l'origine du problème.

### **1.3 Raisons du manque d'efficacité des actions engagées dans le cadre de la RH**

Les responsables des différentes structures de l'ENIEM ont toujours insisté sur les actions et les mesures déployées. Tous leurs propos ont été pris en considération, ils nous ont aussi fourni des documents et des procédures qui appuient les actions menées, mais les résultats enregistrés non pas été comme prévus. Cependant, nous avons pris la décision de creuser encore et reprendre contacte avec les employés afin de pouvoir trouver les vrais raisons du manque d'efficacité des actions.

#### **1.3.1 Analyse et origine de l'inefficacité de la formation**

Après une révision des chiffres qui concernent l'action formation, nous avons reparlé avec les responsables des différentes structure de la RH pour éclaircir cette situation. D'après les entretiens réalisés, nous avons constaté que les actions formations concernent principalement le sommet de la hiérarchie, les cadres et les assistants des structures qualité et environnement et portent sur la maîtrise du SMQ/SME, sur les normes et les procédures de contrôles de la qualité

et des préoccupations environnementales. Ces personnes sont tenues généralement de former à leur tour les sous-responsables qui interviennent dans les deux systèmes.

Pour les exécutants, nous avons été surpris de savoir qu'ils ne sont pas bien formés (cas des soudeurs) des fois ils ne sont même pas concernés par cette action, et pourtant les insuffisances liées à la maîtrise et l'exécution des tâches sont l'ennemie « numéro un » de la qualité du produit, de l'environnement et plus globalement de la performance de l'entreprise. L'un des salariés interrogés nous a confirmé qu'il n'a jamais été formé sur la manipulation des produits chimiques et leur risque, malgré que cette personne occupe une tâche sensible dans le stockage de ces produits et il effectue des manœuvres à haut risque pour les déplacés.

Comme nous l'avons déjà mentionné, quelques formations à courte durée sont généralement effectuées à l'intérieure de l'ENIEM par des agents des différentes structures de l'entreprise ayant une compétence et une expérience en la matière. Cette méthode est théoriquement bonne et elle serait bien meilleure si elle dégage les résultats appropriés, d'ailleurs elle reflète l'engagement de l'ENIEM à profiter de ses connaissances organisationnelles. La soudure est l'une de ces formations, mais les défauts de fuite de soudure qui persistent dans quelques produits reflètent l'insuffisance et la mauvaise programmation de cette action. Les pannes enregistrées pour les Réfrigérateurs/Congélateurs en témoignent (cette anomalie se reproduit chaque année avec un taux de 50% des pannes de cette gamme).

Cependant, la formation des assistants et/ou des contrôleurs ne doit être qu'un point dans un ensemble d'actions qui visent le développement des compétences des collaborateurs, car le contrôle qualité à titre d'exemple ne va pas détecter une non-qualité qu'après ça réalisation, ou encore l'assistant qualité environnement ne va pas faire attentions plus que la personne qui déplace les produits chimiques... pour quoi ! Tout simplement parce que ces personnes ne sont pas liées directement à l'exécution de ces tâches et ils ne sont pas toujours présent au moment de cette exécution. Cependant, la suppression d'une anomalie liée à une insuffisance dans l'exécution passe avant tout par l'analyse, la compréhension et l'origine de cette insuffisance, ce qui nécessite toute une démarche à suivre qui prend en compte au moins ces trois éléments. En définitive, l'ENIEM a fait recours à la formation pour développer son personnel et réduire les disfonctionnement, mais si ça continu comme ça, l'action formation va devenir elle-même l'un des disfonctionnements, donc les responsables sont tenus de bien mener cette démarche afin de permettre à l'entreprise d'optimiser ses performances et non le contraire.

### 1.3.2 Les causes à effet des actions sur le bien-être et sur l'efficacité de la RH

L'ENIEM a réalisé ces dernières années plusieurs changements au niveau des locaux et au profit des salariés dans le but d'instaurer un climat social favorable et motivant, et d'impliquer plus son personnel. En vu des résultats obtenus et traités auparavant, et pour mieux comprendre la situation nous avons visité les différents ateliers et effectué des entretiens semi directifs avec les opérateurs, ce qui leur a permis de s'exprimer librement mais en répondant à des questions précises et ciblées dont nous présentons les avis les plus importants.

#### a. Condition de travail

Les avis des employés sont divergents sur quelques points et convergents sur d'autres, en effet, il y a ceux qui disent qu'ils sont satisfaits de ce qui est disponible, mais ne refusent pas les améliorations. Mais la majorité témoigne du manque de contact avec les responsables et de quelques conditions de travail qui encouragent à donner plus tel que la propreté, d'ailleurs, ils ont insisté sur le manque des équipements de protection individuelle, et que même dans le cas où ces équipements sont disponibles, la plupart d'entre eux ne sont pas adéquats, et/ou ne répondent pas aux normes de sécurité. Les ouvriers ont déclaré assez souvent des propos d'insatisfaction, nous transmettons quelques-uns : « voyez-vous !!Même le strict minimum n'existe pas, comment travailler sur des matières si dangereuses avec des gants pareils » et ils ont rajouté « nous travaillons des fois sous une grande pression, c'est tellement fatigant. D'ailleurs, on dirait que les directeurs et les responsables n'existent pas, sauf dans des cas exceptionnels ou des périodes bien précises ».

En ce qui nous concerne, dans la majorité des cas nous partageons le même avis avec les ouvriers insatisfaits, d'ailleurs, nous avons remarqué que la saleté et la poussière sont toutes fois présentes dans presque tous les ateliers et que les cas des employés qui ne portent pas d'équipement de protection (EPI) sont si fréquents, cette remarque nous a poussé à s'interroger auprès d'eux. Quelques-uns nous ont assuré que l'indisponibilité des EPI et l'inadéquation de certains ne sont pas les seules causes du non port des équipements de protection, mais il y'a aussi ceux d'entre eux qui négligent les mesures qui assurent leurs propres sécurité. C'est vrai que les "employés sont majeur et vaccinés" tel qu'il est souvent déclaré, mais là, nous sommes dans une entreprise et une seule petite erreur engendre au minimum des coûts à supporter. Donc nous avons exposé ce problème à l'un des responsables du service hygiène et sécurité industrielle (HSI), sa réponse a été comme suit « franchement j'essaie toujours de faire de mon mieux pour sensibiliser et améliorer les conditions et le niveau de protection des ouvriers, mais cette structure

(HSI) manque d'effectif et une ou deux personnes ne pourront jamais réussir à maintenir un niveau de sécurité satisfaisant dans des conditions pareilles ».

Au fil de notre visite au niveau des ateliers, nous avons remarqué quelques pratiques réalisés par l'entreprise, comme l'installation des mesures sono-métriques sur les lieux de travail pour le suivi et l'analyse du bruit<sup>112</sup>, le recours à la lumière naturelle par l'installation des lanterneaux, un système d'aération et réactivation des centrales de refroidissement et de réchauffement (selon la saison) , ainsi que des postes de travail qui disposent d'outils modernes tels que les casques de soudage automatique (atelier soudage froid). Mais ces améliorations ne contribuent pas très favorablement à l'amélioration des résultats et l'élimination des anomalies qui persistent si souvent (cas des fuites soudures).

### **b. la motivation du personnel**

Nous avons déjà traité les engagements d'ENIEM dans le cadre de la motivation et l'implication de son personnel, tout comme les autres actions, il est important de vérifier le degré d'efficacité de ces actions. Notre passage au niveau des ateliers et la prise de contact avec les employés nous ont aidé à analyser l'action motivation et implication. La majorité des ouvriers interrogés sur la question motivation ont répondu négativement, ils disent que « rien ne pousse a donné plus dans cette entreprise ». C'est vrais que les employés exagèrent dans certains cas, mais nul ne les obligent à lancer des propos pareils, surtout quand la personne qui les interrogent ne fait pas parti de l'entreprise. Après une longue discussion avec eux, nous avons constaté que les causes de cet acharnement sont liées principalement au salaire qu'ils jugent minable, au climat social qui manque de sécurité et d'ambiance, et à la négligence de leurs responsables hiérarchique. D'ailleurs, la plupart des personnes avec les quelles nous avons pris contacte disent « nous travaillons dur, nous ne sommes pas bien payés et au final nous ne sommes même pas remercie ».

L'entreprise ne satisfait même pas le besoin physiologique de ses ouvriers, la dernière grève du moi de juin 2019 qui a dépassé les trente jours (30j) pour l'augmentation des salaires est une preuve concrète. Quant à la sécurité, les chiffres d'accidentologie parle d'eux même. En plus de ce qui est dit, Les ouvriers disent qu'ils ne sont ni considéré ni estimés du tout, ils témoignent tous que les directeurs des unités ne viennent jamais leur parler, sauf quand il y a un problème majeur, en effet, leurs chefs d'équipes sont les seules personnes qui les estime, mais c'est peu, car les chefs d'équipe sont aussi de simples ouvriers. ENIEM néglige trop la

---

<sup>112</sup> Voir la fiche d'analyse du bruit en annexe n°13

motivation de son personnel, d'ailleurs, presque toutes les pratiques auxquelles l'entreprise fait appel pour satisfaire et motiver ses collaborateurs sont issues des lois et des droits des salariés.

### **c. l'implication du personnel**

Pour ce qui est de l'implication du personnel, les ouvriers affirment que cette option est vraiment loin de sa réalisation, pas parce que ils ne veulent pas mais parce que leurs propositions ne sont pas prise en considération, ils ne sont même pas remerciés pour leur implication. À quoi servira de proposer une solution si l'ouvrier n'est pas écouté, puis les responsables ne viennent même pas demander leurs avis. Proposer une solution, aider l'entreprise donne un sentiment de satisfaction et de bonheur, c'est la nature humaine, mais à l'ENIEM, au lieu de se sentir impliqués, les salariés se sentent écartés, d'ailleurs, presque tous les interrogés ont répondu sur la question de vouloir s'impliquer en disant « Oui bien sûr, qui ne veut pas être impliqué, qui ne veut pas donner son avis ! ». Les responsables d'ENIEM doivent comprendre que l'implication du personnel n'est pas seulement un facteur de motivation, mais il est le troisième principe du management de la qualité et l'un des plus importants supports qui assure la réussite du système de management environnemental, c'est un facteur sur lesquels comptent les entreprises pour rentabiliser ses pratiques et optimiser ses performances. Cependant, les responsables devraient faire le nécessaire pour obtenir l'adhésion du personnel et non la haine, en développant le travail en groupe et l'instauration d'un climat favorable avec plein d'ambiance et de motivation.

Définitivement, l'évaluation de la RH est une pratique cruciale pour le bon fonctionnement des structures, donc, les responsables devraient avancer plus cette pratique. En effet, une bonne politique d'évaluation d'écoule d'une stratégie globale, orientée vers l'épanouissement du personnel et le rendement amélioré, avec une contribution accentuée pour la motivation des ressource et l'association des différentes parties.

## **2. Les limites détectées aux niveaux des processus et des procédures**

Nous avons déjà vu dans la troisième section du chapitre précédent comment ENIEM planifie, maîtrise et met en place les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives aux produits et au bon fonctionnement de son système de management de la qualité et de l'environnement. Dans ce passage nous allons analyser brièvement les principaux processus liés aux anomalies, aux pannes du produit, à la génération des rebuts et aux limites des procédures de gestions environnementales. Le nombre de processus et de procédures mis en œuvre dans cette

démarche est important, mais nous avons choisi d'évoquer les principaux processus liés aux insuffisances rencontrées

## **2.1 Les principales limites perçues au niveau des processus métiers**

Le fonctionnement des processus est important pour le bon déroulement et l'efficacité du SMQ et du SME, une petite défaillance à ce niveau engendre des effets indésirables pour toute l'entreprise.

### **2.1.1 Processus de conception et développement**

Il est déjà connu que ce processus consiste à améliorer les produits existants entrant dans la catégorie B, C et D. Les principales insuffisances liées à ce processus sont :

- En 2014 : décalage entre les dispositifs de la procédure de contrôle et essai final et la pratique concernant la diffusion du PV d'essai de la performance.
- En 2015 : absence de pilote ainsi que les enregistrements relatives aux données d'entrées, revue des exigences du projet modernisation du 300D/350S qui est sensé porté solution aux rebuts des ateliers uréthane et thermoformage (UF).
- Absence de la conception et développement à l'unité froid durant deux ans (2016/2017).
- Absence des différentes étapes requises pour la maîtrise de la conception et développement (UC).

La conception et développement est sensée apporter des solutions pour des problèmes d'amélioration de la qualité des produits, mais les problèmes que rencontre ce processus nuit aux résultats souhaités. La négligence de l'une des étapes de ce processus engendre des problèmes et des retards dans la réalisation des projets (modernisation 300D/350S). A noter que pendant les deux dernières années (2016-2017), nous avons constaté l'absence de la conception et développement au sein de l'unité Froid chose qui reflète qu'il n'y a aucune décision d'amélioration des produits, alors que cette unité enregistre des valeurs importantes en termes de pannes, de rebuts et des problèmes liées aux produits.

### **2.1.2 Processus d'achat**

Le processus achat est très important, les décisions prises à ce niveau ont un effet déterminant sur la qualité du produits (composant de mauvaise qualité) et l'impact sur l'environnement (éco-emballage, achats responsables). Chaque achat effectué doit prendre en considération un ensemble de critères afin que les composants et les matières achetés ne portent

pas atteinte aux produits et à l'environnement. Mais les problèmes les plus fréquents que nous avons soulevé lors du traitement des causes des pannes des anomalies reviennent aux matière et composants fournis par des prestataires externes.

Les problèmes les plus prépondérants sont l'absence des critères d'évaluation des fournisseurs, non actualisation de la liste des fournisseurs jusqu'à (2015-2017) et non évaluation des fournisseurs. Ces problèmes nuit sur la qualité du produits et font apparaitre des anomalies ce qui engendre plus de pannes, de rebuts et de perte pour l'entreprise. C'est vrai que dans certain cas les pièces rebutées font l'objet de remplacement par les fournisseurs, mais les pertes qu'elles engendrent sont importantes surtout quand les défaillances ne sont détectées que lorsque le produits est arrivé à sa destination final chose qui créé un désagrément chez le client.

### **2.1.3 Le processus de production**

Ce processus englobe l'ensemble des étapes de fabrication au sein d'ENIEM. Comme nous l'avons prononcé précédemment, les processus de fabrications sont le sommet des problèmes qualités et de génération de rebut (voir analyse des pannes et la génération de rebut par les processus). Les problèmes rencontrés dans ces processus reviennent aux :

- Négligences du calcul des objectifs qualités à savoir le « taux de rebut et de réparation ».
- Manques d'étalonnage de certains instruments de mesures tel que le banc d'essai compresseur (l'une des causes de pannes signalées SAV).
- Négligences de l'ouverture des fiche de non-conformité à chaque apparition de cette dernière.

Comme nous l'avons déjà expliqué dans la première section du présent chapitre, le taux de rebut et le taux de garantie prend des valeurs considérable même avec les types de contrôle effectués par l'ENIEM (contrôle par échantillonnage et à 100%), le dilemme c'est que les coûts de détections des non-qualités est le coût plus élevé, l'ENIEM devrait revoir ce processus et tracer une logique qui l'aide a remonté l'origine du problème. L'importance de résoudre aux problèmes de ce processus ne se limite pas uniquement dans le cadre du SMQ, mais les défaillances qu'il cause aux produits et les insuffisances dans le déroulement des procédures engendrent des rebuts important ce qui augmente les quantités de déchets.

### **2.1.4 Le processus de transport de marchandises**

Le processus transports de marchandises est externalisé, l'analyse des causes de pannes a montré qu'un nombre considérable de défaillances de produit revient aux endommagements

subis lors de ce processus. ENIEM se contente des exigences et autorisation fixées par la réglementation dans du transport de marchandise. Ce concerne aussi le système de management environnemental, la notion de maîtrise des processus externalisés incite l'ENIEM à revoir et affiner les exigences pour la qualification des transporteurs et conducteurs.

Au finale de cette analyse des processus, nous tenons à préciser que les revues des processus au niveau des comités qualité environnement ne prennent pas en considération la pertinence des indicateurs ni leurs objectifs cibles, ce qui ne permet pas de vérifier s'ils sont établis aux fonctions et niveaux appropriés. De plus les pilotes de processus ne maîtrisent pas vraiment la fonction qu'ils occupent, ainsi que les rôles et responsabilités ne sont pas bien définis et communiqué, ce qui engendre des imperfections au niveau de tous les processus.

## **2.2 Les insuffisances au sein des procédures de gestion environnementale**

Les principales procédures qui rentrent dans le cadre du système de management environnementale à savoir le suivi et l'optimisation des consommations en eau et énergies, la gestion des déchets,

### **2.2.1 La consommation en eau et énergies**

La consommation en électricité est importante au niveau de l'unité Froid suite à la grande fréquence d'activité. Nous avons constaté qu'une grande partie des équipements à ce niveau sont les plus grands énergivores de l'électricité, ainsi que les fuites sur les réseaux d'air comprimé fait travailler plus les compresseurs pour combler le vide.

Pour la consommation en eau, nous avons remarqué que le circuit de refroidissement dans l'atelier mécanique (unité cuisson) n'est pas maîtrisé et il consomme de plus en plus d'eau, ainsi que le réseau d'eau de process et le réseau incendie font parti du même réseau, chose qui complique la maîtrise de cette aspect (la séparation des deux réseaux va engendré une meilleure maîtrise et une diminution les coût liés à cette consommation, si l'en branche le réseaux incendie à l'eau du forage).

Même si les différentes consommations totales en eau et énergies enregistrent des baisses régulières mais le manque de maîtrise, de surveillance et l'utilisation irrationnelle ont fait obstacle à l'obtention d'un meilleur résultat.

### **2.2.2 Les contraintes d'une meilleure gestion de déchets**

Nous avons vu dans l'analyse des déchets en stock, qu'ENIEM a réalisé des résultats plutôt favorables en termes de gestion de déchets durant ces trois dernières années (de 2015 à 2017, voir l'analyse du tableau n°21), mais les quantités sont toujours importantes, parmi les causes qui ont fait que cette action n'obtient pas plus de résultats favorables on trouve le manque des récupérateurs et éliminateurs de DSD et les coûts exorbitants demandés par certains.

## **SECTION 3 : PERSPECTIVES DE LA DEMARCHE QUALITE/ENVIRONNEMENT POUR L'AMELIORATION DES PERFORMANCES**

La certification aux deux systèmes de management de la qualité et de l'environnement avec le principe de l'amélioration continue, incite l'ENIEM à faire face aux lacunes et aux insuffisances tout en traçant un champ de prévisions et de réalisation des objectifs souhaités.

Les raisons d'atteintes des résultats souhaités ou du manque de réalisation sont multiples, mais dans la présente section, nous allons essayer de faire le point sur l'ensemble des éléments que nous avons traité auparavant et leurs impacts sur l'amélioration des performances d'ENIEM, et leur impact sur le degré de réalisation des objectifs ainsi que les perspectives qui peuvent s'offrir à l'entreprise par cet engagement dans la démarche qualité environnement.

### **1. Les perspectives de la mobilisation et d'amélioration de la RH au sein d'ENIEM**

Nous avons déjà vu dans le deuxième chapitre que la démarche qualité environnement nécessite un engagement, un développement et une forte mobilisation de la ressource humaine tout en lui procurant les meilleures conditions afin d'obtenir son adhésion dans le but d'améliorer les résultats. Dans ce passage nous allons reprendre brièvement les résultats de l'engagement d'ENIEM dans le développement et la satisfaction de cette ressource afin d'en tirer conclusion des effets de sa mobilisation et de son développement sur la performance de l'entreprise. Les actions engagées par l'ENIEM au profit de cette ressource et leur analyse ont été déjà abordées dans la section trois du chapitre précédent et la deuxième section du présent chapitre. Pour mieux cerner l'enjeu des actions sur la satisfaction et l'implication du personnel, nous avons appliqué la théorie de "Abraham MASLOW" dans le versant professionnel d'ENIEM.

Selon ce psychologue, les motivations des êtres humains naissent dans des besoins à satisfaire, qui sont classés par ordre d'importance de 5 niveaux (physiologique, sécurité,

appartenance, estime et accomplissement). Donc plus les besoins sont satisfaits plus la personne est motivée et impliquée, et plus elle va fournir un meilleur rendement.

- ⇒ Besoins physiologiques : la majorité des employés insistent que leur salaire ne permet pas de vivre décemment (ce besoin n'est pas vraiment satisfait) ;
- ⇒ Besoins de sécurité : un environnement de travail sous tension qui manque d'ambiance et des conditions de travail qui ne sont pas vraiment rassurantes surtout avec l'augmentation du nombre d'accidents au travail, mais l'entreprise leur assure un emploi stable sauf dans des cas extrêmes (ce besoin doit être entretenu et amélioré);
- ⇒ Besoins d'appartenance : les ouvriers sont tenus à l'écart, pas d'ambiance dans le travail et faible intégration dans des groupes de travail (ce besoin n'est pas satisfait que pour certains postes)
- ⇒ Besoins d'estime : les ouvriers ne sont pas estimés, ils ne sont même pas félicités pour leurs efforts. La relation avec quelques supérieurs directs, entre autres les chefs d'équipes, est bonne, mais c'est peu (besoin insatisfait)
- ⇒ Besoins d'accomplissement de soi : loin d'être réalisés avec des conditions de travail pareilles, même les actions de formation de qualité qui leur permettent d'élargir les compétences deviennent de plus en plus inexistantes. Rajoutant le manque d'autonomie au poste avec des responsables qui viennent que pour des instructions.

Il est clair que l'ENIEM répond insuffisamment aux besoins de ses collaborateurs. Après les analyses et les observations que nous avons effectuées, nous avons constaté que les lacunes qu'enregistre ENIEM en terme de satisfaction des travailleurs ne reviennent pas seulement au manque d'efficacité des actions menées et/ou la négligence perçues chez les travailleurs, mais aussi à la non compréhension de leurs besoins. En effet, les décisions d'amélioration sont prises généralement après un état des lieux global et sur les caractéristiques du poste (ENIEM dispose d'une fiche d'emploi type mais elle contient uniquement les spécificités du poste, pas de rubrique pour mieux cerner les besoins du travailleur). Cependant « comment satisfaire un partenaire externe si je n'arrive même pas à satisfaire mon partenaire interne », pour cela une meilleure évaluation fiable et précise de l'effectif est une étape inévitable pour élargir les champs de réalisation des effets escomptés.

Les actions engagées sont reliées l'une de l'autre, de manière directe ou indirecte, et elles contribuent toutes ensemble à la même finalité qui est le développement de la ressource humaine dans les meilleures conditions. Ces pratiques dans le cas où elles sont bien menées ne vont pas

seulement aider l'entreprise à réussir sa démarche qualité environnement SMQ/SME, mais les effets seront plus favorables en termes de réalisation de la stratégie déjà fixé et ils toucheront même à la santé sociale de l'entreprise, ce qui engendre pratiquement des résultats favorable en termes d'amélioration des performances qui ouvre des perspectives vers une performance globale.

## 2 L'intégration de l'environnement dans les activités au sein d'ENIEM

Dans ce point nous allons se focaliser sur les agissements et les apports de la prise en considération des paramètres environnementaux au sein des grand processus d'amélioration et de fabrication de produits.

### 2.1 L'améliorations des produits et des procédés

Dans le but d'améliorer la qualité de ses produits, ENIEM s'articule sur les décisions et les actions d'amélioration qui se fait à travers le lancement de nouveaux projets et l'amélioration des procédés et des processus. Le tableau suivant rassemble les principales actions réalisées dans le cadre du système de management de la qualité et qui ont fait l'objet d'une prise en compte des paramètres environnementaux dans leur réalisation.

**Tableau n°25 : Actions d'amélioration réalisées SMQ durant la période 2014-2017**

Réalisation des nouveaux projets et Amélioration de procédé et des processus
Industrialisation des réfrigérateurs solaires (100% en 2014)
Emaillage en poudre (100% réalisé en 2015).SMQ/SME
Modernisation des réfrigérateurs 300D/350S (50%) en 2014, (70%) en 2015, (100%) en 2016)
Mise à niveau des produits à la classe énergétique (A, A+, A++ et A+++)
Réfection et remplacement des balancelles des installations chromage zingage (+80% en 2016 à finaliser en 2017).SMQ/SME

**Source :** revues SMQ 2015-2016-2017-2018.

Avec la certification à la norme iso 14001 version 2015, et comme il est déjà mentionné dans la maîtrise de ses activités opérationnelles, ENIEM identifie l'ensemble des opérations liées aux aspects environnementaux significatifs (AES) afin de les maîtriser, et d'établir les actions nécessaires pour limiter l'impact des activités et des produits sur l'environnement (de la première idée de conception à la livraison et même à la consommation finale, dans certains cas elle inclue la fin de vie du produit), ainsi que pour atteindre les objectifs environnementaux déjà fixés.

### **2.1.1 Penser environnement de la conception à l'utilisation du produit**

L'amélioration du produit ENIEM est assurée par le processus conception et développement. Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement d'améliorer la qualité du produit, mais d'intégrer le paramètre environnemental dans toutes les phases du processus de conception depuis la formulation d'une idée, l'expression d'un besoin jusqu'à l'aboutissement d'un produit validé et commercialisable et qui peuvent y aller jusqu'à l'utilisation finale. Donc les améliorations de produit touchent aussi aux procédés de fabrication (résoudre les problèmes anciens), aux achats (répondre aux besoins définis pour la réalisation du produit et en matière de protection de l'environnement), ainsi qu'à la livraison (éviter l'endommagement du produit et respecter les exigences environnementales).

Après la compréhension des différentes étapes de la conception et développement au sein d'ENIEM, nous avons constaté que la prise en compte de l'environnement est introduite dans les éléments d'entrées de ce processus qui inclut les spécifications liées à l'environnement, les spécifications d'emballage, les normes applicables et les documents normatifs, les exigences relatives à la sécurité et la fiabilité. L'entretien avec le DQE nous a permis de savoir que l'ensemble de ces éléments sont proposés, discutés et définis lors des revues des exigences des produits, et que les différentes étapes de la conception et développement dans le cadre de la maîtrise environnementale consiste à appuyer le processus de développement existant en prenant en considération l'environnement.

#### **✓ Planification, avant projet**

Cette étape consiste à définir les enjeux environnementaux du projet tout en gardant l'œil sur la réglementation, le contexte normatif et leurs perspectives d'évolution, les exigences du marché, les attentes des clients et des autres parties prenantes. Puis analyser ces exigences et attentes en termes de faisabilité et d'avantages et les rapporter aux aspects environnementaux (sources d'impacts telles que les consommations d'eau, d'énergies). Lors de cette analyse il y a lieu d'identifier les impacts environnementaux potentiels, significatifs et pertinents du projet. Enfin compiler les résultats de l'analyse environnementale, les exigences des parties prenantes et faire un état des lieux sur les approvisionnements.

### ✓ Conception et réalisation du produit

L'objectif est d'établir les spécifications et les exigences environnementales et les insérer dans le cahier des charges. Cette consiste à :

- Définir les objectifs de performance environnementale et les exigences du produit.
- Analyser les fonctions projetées du produit au regard des objectifs environnementaux et les modifier, si nécessaire.
- Identifier les solutions (y compris les nouvelles technologies) pour chaque fonction.
- Evaluer des variantes en fonction des critères (économiques, techniques ...) dont les aspects environnementaux.
- Sélectionner et évaluer un modèle(s) de solution en fonction des objectifs environnementaux.

Après l'identification il y a lieu de valider les solutions environnementales retenues en réalisant une évaluation des impacts environnementaux du prototype et des solutions environnementales afin d'écartier les solutions sources des transferts de pollution et de sélectionner les solutions sources d'une meilleur éco-efficacité (Evaluer et tester le prototype en fonction des critères (économiques, techniques) dont les aspects environnementaux).

## 2.1.2 Les apports de l'intégration

### a. La mise à niveau du réfrigérateur FB1 en classe énergétique A<sup>+</sup>

La mise à niveau de ce produit de la classe G à la classe énergétique A<sup>+</sup> a connue des changements et des modifications au niveau de l'ancien modèle dans le but de satisfaire aux exigences de qualité et de l'environnement qui consiste en l'introduction du système de froid brassé (**FB**) qui brasse l'air en continu et assure ainsi une homogénéité de la température et de l'humidité du réfrigérateur tout en minimisant la consommation d'électricité et pour assuré une meilleure durabilité du produit. Les changements les plus importants sont<sup>113</sup> :

- ✓ Changement du type de gaz utilisé du R134A (inflammable et nuisible à l'environnement) par le R600 moins pollueur ;

---

<sup>113</sup>Entretient avec le DQE.

- ✓ Changement du compresseur est inévitable car le gaz R600 ne fonctionne pas avec l'ancien compresseur, donc une nouvelle composante qui s'agit d'un « compresseur inverter » est utilisé.

Les avantages de cette modernisation sont multiples, en plus du gaz R600 qui a un impact limité sur l'environnement, le compresseur compatible avec ce gaz procure de nombreux avantages, tel que la diminution du bruit et de consommation en électricité (l'ancien compresseur s'arrête carrément lorsque le réfrigérateur atteint les températures voulus, pour reprendre ces fonctions il a besoins d'une grande quantité d'énergie et il cause un bruit énorme lors du redémarrage). Rajoutons que pour l'ancien modèle, le joint de la porte est chauffé à partir d'un fil électrique qui veut dire plus de consommation d'électricité (le joint doit être chauffé d'une façon permanente si non il serait gelé (collé) par conséquence de condensation), mais le nouveau est doté d'un tube réchauffeur qui récupère la chaleur émise par le compresseur et la diffuse au niveau de la porte et des parois afin d'éviter la condensation, d'autres modifications se traduit par un gain en classe énergétique tel que le remplacement des lampes par des LED.

Par conséquence ce modèle à fait l'objet de plusieurs avantages pour l'ENIEM, les plus importants consistent à éliminer ou réduire les anciennes pannes donc réduire les coûts de non-qualité (les pannes du compresseur ont connu une baisse de 3.29 % voir le tableau n°). Les bénéfices de ce modèle ont aussi aidé a minimisé la **taxe sur l'efficacité énergétique** des produits (**produit local : un taux de 5% pour la classe A, A<sup>+++</sup> et B=10%, C=15%...**)<sup>114</sup> ainsi que la réponse aux besoins des clients, par un produit de qualité, d'un nouveau design, de performance et de consommation électrique avantageuse.

Il est important de rappeler qu'ENIEM s'est engagée dans la mise à niveau de l'ensemble de ses produits en classe énergétique A et plus (machine à lavé, cuisinière sont mises à niveau et un (01) modèle du climatiseur).

### **b. les apports avec l'amélioration des procédés**

L'amélioration des produits est réalisée aussi par l'arrangement et la modification des procédés de fabrication. Nous pouvons citer brièvement l'émaillage en poudre qui a marqué la modification du procédé peinture dans le but d'améliorer la qualité du produits par le passage de

---

<sup>114</sup>JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE ALGERIENNE, n°77, convention et accords internationaux, 29 décembre 2016.

la peinture liquide à la peinture en poudre ce qui à permet une meilleure peinture et de récupérer la matière première utilisée (voir le point suivant récupération des déchets).

## 2.2 Les avantage des procédures engagées dans le cadre du SME

Dans cette partie nous présentons d'une manière générale les opérations réalisées par l'entreprise dans le cadre du SME.

### 2.2.1 L'optimisation des consommations en eau et d'énergie

Le tableau ci-après fait l'objet des différentes actions auxquelles l'entreprise à fait appel pour diminuer ses différentes consommations :

**Tableau n°26 : Action pour diminuer les consommations en énergie (2014-2017)**

Aspect	Actions réalisées
Consommation Électricité	Achat d'un nouveau compresseur d'aire comprimé doté d'un temporisateur. Installation de plus de lanternes et des ampoules économiques. mise à l'arrêt des équipements non programmés.
Consommation Gaz	Surveillance périodique des brûlures des fours. Doter les chaudières d'un échangeur thermique pour préchauffer l'eau d'alimentation des chaudières par l'air de combustion
Consommation Eau	Installation des compteurs par atelier pour suivre leurs consommations. Achat et utilisation des tours de refroidissement pour obtenir un circuit fermé.

**Source :** Élaboré à partir des données collectées et de la Revues SME 2018.

Certes ces actions ne sont pas la seule cause qui à fait que les consommations en différentes énergies diminuent, mais leur déploiement à contribuer certainement à cette baisse ce qui traduit la volonté de l'entreprise pour réduire son impact sur l'environnement. Ces actions ne font pas seulement l'objet d'une réduction de consommation de ces ressources, mais elles contribuent également soit à la réduction, soit au maintien ou au moins à l'allégement des coûts et taxes liés à cette consommation (taxes sur la consommation énergétique). Prenant l'exemple du nouveau compresseur d'aire comprimé, l'ENIEM utilisait avant quatre compresseurs qui marchent sans arrêt (ancienne technologie ils ne sont pas dotés d'un temporisateur), ce qui engendre une consommation importante d'électricité et des quantités d'air comprimé sans utilités et gaspillés. ENIEM a procédé à l'achat du nouveau compresseur doté d'un temporisateur qui fonctionne selon le délai d'appoint (il s'active automatiquement juste en cas de besoin pour

fournir une quantité manquante), ce dernier a remplacé deux anciens compresseurs. Aujourd'hui l'entreprise utilise seulement trois, les deux autres sont mis à l'arrêt.

### 2.2.2 Actions réalisées par le programme environnemental

L'activité industrielle d'ENIEM génère des quantités de plusieurs substances qui portent atteinte à l'environnement. Le tableau suivant contient les pratiques et les initiatives les plus importantes appliquées par l'ENIEM durant la période 2014-2015 afin d'éliminer ou de limiter son impacte sur l'environnement.

**Tableau n°27 : Les actions les plus importantes en faveur de l'environnement (2014-2017)**

Aspect	Action
Déchets, DS et DSD.	Récupération et recyclage des déchets plastiques, tôles, laine de verre, émail en poudre (meilleur tri) et du chrome. Optimisé la demande des emballages biodégradables auprès des fournisseurs. Surveillance rigoureuse des procédés émaillage en poudre.
Substances dangereuses	Minimiser les stocks des produits chimiques dans les ateliers. Convention sur la récupération et l'élimination des substances cas huile NAFTAL. Contrôle périodique des endroits d'abritement et des lieux de stockages avec un compte rendu pour chaque contrôle <sup>115</sup> .
Effluents liquide	Meilleur automatisme dans les stations de traitement (vérification permanente et remplacement des pièces défectueuses) Planning de contrôle et d'entretien des canalisations (curage à chaque nécessité). Achat des réactifs pour analyse d'eau.
Rejets atmosphériques Fumées/odeurs	Demande d'autorisation (ONEDD) et respect incontournable de la réglementation sur le gaz nocifs. Analyse et Contrôle périodique des rejets atmosphérique. Installations des extracteurs de fumées de soudure et des hottes pour aspirer et canalisation.
Incendies	Entretien et réparation s'il le faut des centrales de détection de fumée. Acquisition d'un système de détection et extinction incendie. Exercices de simulation.

**Source :** revues SME et document HSI 2017-2018.

Ces actions sont réalisées pour améliorer la performance environnementale de l'entreprise, mais elles lui procurent aussi de nombreux avantages, notamment la vente des

<sup>115</sup> Voir un exemplaire de compte rendu des lieux de stockage en annexe n° 11

déchets recyclables et des déchets spéciaux dangereux, la récupération pour la réutilisation des déchets et tiré avantage des procédures de la fiscalité écologique<sup>116</sup>. Prenant l'exemple de 2015 sur la récupération des déchets où l'ENIEM a récupéré plus de 163 tonne de déchets dont 87.55 tonne du plastique (Froid) qui ont fait l'objet de fabrication des palettes, ainsi que des restes de tôle (Froid et Cuisson) qui ont été utilisé pour la fabrication des différentes pièces après transformation. D'autres déchets sont aussi récupérés et réutilisés, tel que les déchets d'émaux et de chrome (émaillage et revêtement des pièces).

### 3. La réalisation des objectifs qualité/environnement

Dans le but d'améliorer en permanence son système de management qualité et environnement ENIEM fixe des objectifs à atteindre. Dans ce passage nous allons présenter le niveau de réalisation des prévisions qualité/environnement.

#### 3.1 La réalisation des objectifs qualités

##### 3.1.1 Le chiffre d'affaire

L'augmentation du chiffre d'affaire est l'un des objectifs soulignés par ENIEM dans le cadre de la démarche qualité. Le niveau de réalisation de cet objectif peut être présenté dans le tableau ci-après :

**Tableau n°28 : Evolution du chiffre d'affaire de l'ENIEM**

Années	2014	2015	2016	2017
Prévision	6 117 000	6 715 687	6 716 000	5 751 290
Réalisation	4 686 000	5 381 309	4 424 000	4 719 556
Taux de réalisation	76.6%	80%	65.87%	82.06%

**Source :** Document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

Le tableau montre que le taux de réalisation du chiffre d'affaire est en augmentation remarquable durant les deux premières années, puis il a baissé en 2016. A 82% de réalisation de la prévision de 2017, le chiffre d'affaire a augmenté par rapport à l'année précédente, mais il reste toujours inférieur à celui réalisé en 2015. Parmi les raisons qui ont défavorisé la réalisation d'un chiffre d'affaire plus favorable :

- Non disponibilité des produits (TN 2000, TN 1600, clim18000 et 12000 BTU) ;
- Récession des ventes (fêtes religieuses et rentrée sociale) ;

<sup>116</sup> Impôts, taxes et instruments économiques pour la protection de l'environnement (loi de finance).

- Mévente de quelques produits (320L, 240L).

Après l'analyse du chiffre d'affaire et des données sur les ventes réalisées par l'entreprise, nous avons constaté que l'augmentation du chiffre d'affaire n'est pas le résultat d'une augmentation des ventes car ces dernières ont baissé durant toute la période étudiée (voir annexe n°10).

### 3.1.2 Réalisation de L'objectif production

La production est l'un des objectifs qualités qu'ENIEM cherche à améliorer, pour atteindre cet objectif, multiples moyens sont mobilisés avec le rôle indispensable de la ressource humaine. Dans cette optique, une analyse de cet objectif tout en le comparant au rendement de la RH va nous permettre de déduire la corrélation entre les deux. L'évolution de la production et le degré de réalisation des prévisions seront illustrés dans le tableau suivant :

**Tableau n°29 : Evolution de la production et le taux de réalisation des prévisions.**

Années	2014	2015	2016	2017
Prévision	6 603 000	6 139 501	6 193 000	6 229 924
Réalisation	4 970 000	4 770 434	4 933 000	3 054 199
Taux de réalisation	75.26%	77.7%	79.65%	49.02%

**Source :** document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

A travers la lecture du tableau, nous remarquons que la production après avoir enregistré une augmentation en volume et en taux de réalisation en 2016, l'année d'après, elle enregistre une baisse importante. Non seulement l'objectif de 2017 n'atteint même pas les 50% des prévisions, mais la production a baissé de plus de 60%. Les informations que nous avons collectées ont montré que les problèmes techniques suivants sont parmi les principales causes de cette limite:

- Le retard lié aux différents problèmes techniques dans la mise en service du projet modernisation des réfrigérateurs grand modèle pour l'unité Froid ;
- La rupture de stock en produit chimique induite par la nouvelle réglementation liée aux autorisations d'acquisition des produits chimique pour l'unité Cuisson ;
- Le retard d'approvisionnement en collection CKD (RGN, armoire de climatisation et climatiseurs) pour l'unité climatisation
- Le non-respect du programme de production dicté par l'impératif de répondre aux besoins de l'unité commerciale.

L'objectif fixé en matière de production n'est jamais réalisé. Il est bien clair que les problèmes techniques soulevés ne peuvent être ignorés, mais le rendement des ouvriers et la qualité du travail qu'ils fournissent sont aussi déterminant dans le volume et la qualité de la production. Cependant, les pratiques et les initiatives qu'applique ENIEM en matière d'environnement du travail ont une grande importance dans l'amélioration de cet objectif. Nous avons vu les résultats obtenus en termes d'absentéisme et d'accident de travail (voir l'analyse du tableau n°24) qui ont affiché des résultats non satisfaisant. Ces deux indicateurs reflètent clairement les niveaux du rendement et de productivité des employés, une vérité qui nous mène à dire que le cumul des problèmes soulignés influencent négativement sur la productivité des ouvriers, malgré que l'entreprise a amélioré quelques conditions techniques du travail (plus de lumière, une meilleure aération) mais ces actions non pas contribués à bonifiés les résultats. C'est pourquoi, les responsables doivent prendre en considération des mesures déjà négligées qui constituent le facteur relationnel et psychologique des travailleurs (Elton MAYO, l'expérience de Hawthorne de 1924 à 1927).

### 3.1.3 La réduction des coûts de la non-qualité

Les coûts de non-qualités sont très importants, leur réduction engendre des effets positifs sur l'entreprise. Le tableau suivant suit l'évolution de cet objectif.

**Tableau n°30 : Niveau de réalisation de l'objectif coût de la non-qualité**

Années	2014	2015	2016	2017
Prévision	2.5%	2.5%	2.5%	2%
Réalisation	2.51%	2.70%	2.4%	2.69%
Taux de réalisation	99.6%	92.59%	104%	74.35%

**Source :** document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

L'objectif CNQ et réalisé est réalisé presque dans sa totalité dans les deux premières années (2014-2015), puis il a dépassé les prévisions en 2016. Ces éléments ont été déjà traité (revoir l'analyse du tableau n° évolution des CNQ, et l'analyse de l'action formation/CNQ), mais au passage il faut souligner que les coûts des non-qualités par rapport à la production sont en hausse depuis 2015, cela malgré que le coût de la non-qualité à reculer d'une manière importante en 2017 par rapport aux deux premières années, ce résultats est réalisé suit aux efforts fournis, à la modernisation du réfrigérateur 300D/350S et la mise à niveau des produits. Mais il faut

souligner que la tendance CNQ/Prod a augmenté, chose qui s'explique par la diminution de la production en parallèle.

#### 2.1.4 L'objectif formation

La formation est un élément indispensable pour la réussite, le maintien et l'amélioration de la démarche. Le niveau de réalisation de cet objectif est comme suit :

**Tableau n°31 : réalisation de l'objectif formation SMQ**

Années	2014	2015	2016	2017
Prévision	600	618	700	700
Réalisation	545	632	508	528
Taux de réalisation	91%	102%	73%	75%

**Source :** document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

La formation a dépassé les prévisions en 2015, puis baissé durant l'exercice de 2016 et 2017, l'entreprise a formé 528 agents sur 705 prévus, ce qui représente un taux de 75%. Comparativement à l'exercice précédent le taux de réalisation a connu une baisse, et ce pour des raisons récurrentes, à savoir, la non programmation par les organismes externe des formations section du domaine technique, la lenteur des consultations et la non disponibilité de certains agents occupants des postes spécifique. Même si les prévisions ne sont pas réalisées durant toute la période, mais le nombre d'agent formés est très important.

Former coûte cher, il est donc nécessaire pour l'ENIEM de rentabiliser cet investissement en bénéficiant de formations efficaces, chose qui passe par le déploiement d'un programme de formation qui satisfait les exigences des prescripteurs accompagné d'un suivi et d'une évaluation des résultats. Pour y arriver, les moyens sont multiples, nous proposons le modèle de Donald Kirkpatrick<sup>117</sup> mis au point en 1959, permet de connaître la qualité et l'efficacité d'une formation à chaud et à froid tout en simplifiant les grilles d'évaluation (réaction, apprentissage, contrôle et ajustement).

### 3.2 Réalisation des objectifs environnementaux

La réalisation des objectifs et cibles environnementaux pour chaque années constitue un suivi de performance environnementale pour l'ENIEM, ce suivi concerne les indicateurs de performance et leur évaluations que nous avons déjà analysé dans les sections précédentes. Le

<sup>117</sup> Voir le modèle en annexe n°12, « Nouvelle approche d'évaluation de la formation » présenté par Yves Chochard.

niveau de réalisation des objectifs et cibles environnementaux de l'ENIEM seront présentés ci-dessous.

### 3.2.1 Consommation en électricité

La diminution de l'électricité et l'un des objectifs environnementaux qu'ENIEM fixe dans le but d'évaluer l'ampleur de ses consommations en cette énergie.

**Tableau n°32 : Niveau de réalisation de l'objectif consommation en électricité.**

Année	2014	2015	2016	2017
Prévision	< à 556 Kwh/tp	≤ à 590 Kwh/tp	≤ à 590 Kwh/tp	≤ à 590 Kwh/tp
Réalisation	644.81 Kwh/tp	769.86 Kwh/tp	769.86 Kwh/tp	1039.61 Kwh/tp

Source : document interne de l'ENIEM, 2017-2018

L'objectif fixé en matière de réduction de consommation en électricité n'est jamais atteint et l'année 2017 a connu une forte augmentation du ratio. Nous avons vu que la consommation totale de l'électricité a baissé durant toute la période, mais la diminution de la production a fait que le ratio augmente.

### 3.2.2 Consommation en gaz

Les réalisations d'ENIEM en termes de réduction de la consommation en gaz seront présentées dans le tableau ci-après.

**Tableau n°33 : Evolution de l'objectif consommation en gaz.**

Année	2014	2015	2016	2017
Prévision	< à 1.76 Kth/tp	≤ à 1900 th/tp	≤ à 1900 th/tp	≤ à 1900 th/tp
Réalisation	1.97 Kth/tp	2234.31 th/tp	2234.31 th/tp	2671.06 th/tp

Source : document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

Nous remarquons que la meilleure réalisation a été en 2014, même si l'objectif n'est pas atteint. Le ratio fixé n'est jamais réalisé, malgré que la consommation totale ait diminué. La baisse de la production a fait que l'objectif ne sera pas réalisé.

### 3.2.3 Consommation en Eau

L'évolution de la réalisation de l'objectif consommation en eau est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°34 : Niveau de réalisation de l'objectif consommation en eau**

Année	2014	2015	2016	2017
Prévision	< à 20M <sup>3</sup> /tp	≤ à 23M <sup>3</sup> /tp	≤ à 23M <sup>3</sup> /tp	≤ à 23M <sup>3</sup> /tp
Réalisation	25.99 M <sup>3</sup> /tp	25.54 M <sup>3</sup> /tp	25.54 M <sup>3</sup> /tp	37.77 M <sup>3</sup> /tp

**Source :** document interne ENIEM 2017-2018.

La consommation en eau est dans la même longueur des autres consommations, car l'objectif n'est jamais atteint, nous remarquons une hausse du ratio en 2017. La baisse de la production a fait que cet objectif ne soit pas réalisé car la consommation totale en eau a diminué

### 3.2.4 Génération de déchets

La gestion et la diminution des déchets est l'une des principales actions aux quelle ENIEM fait attention, la génération des déchets est l'un des objectifs fixé. Son évolution est présentée comme suit

**Tableau n°35 : Niveau de réalisation de l'objectif génération de déchets**

Année	2014	2015	2016	2017
Prévision	∨ à 3%	≤ à 0.08	≤ à 0.08	≤ à 0.08
Réalisation	-14.67%	0.12	0.12	0.02

**Source :** document interne ENIEM 2017-2018

L'objectif est très favorablement atteint en 2014 et en 2017. A l'aide des actions engagées ENIEM améliore de plus en plus les résultats, chose qui lui permet de maîtriser progressivement cet impact. La réalisation de cet objectif en 2017 est une preuve des efforts fournis par les responsables qualité sur la réduction des rebuts, et les responsables de la gestion des déchets sur l'amélioration continue et la sensibilisation pour le tri à la source et l'optimisation de la récupération et la valorisation, ainsi que la demande des emballage biodégradables.

### 3.2.5 Objectif formation SME

La formation SME concerne des actions spécifiques qui rentrent spécialement dans ce système. La réalisation de cet objectif est présentée comme suit.

**Tableau n°36 : réalisation de l'objectif formation SME**

Années	2014	2015	2016	2017
Prévision	218	120	120	159
Réalisation	176	78	78	70
Taux de réalisation	80%	65%	65%	44%

**Source :** document interne de l'ENIEM, 2017-2018.

L'analyse de l'objectif formation SMQ prend en considération la formation SME. L'objectif formation pour des tâches spécifique en SME n'est jamais réalisé en sa totalité, malgré l'importance de cette action au niveau des fonctions qui touchent aux produits et aux procédés dangereux. ENIEM devrais se basé sur la qualité de la formation, afin de permettre à ses collaborateurs de développer leurs compétences et de faire évoluer l'entreprise.

En conclusion de cette section, nous pouvons dire que les engagements de l'ENIEM pour améliorer ses performances sont multiples, nous distinguons les pratiques qui touchent à la ressource humaine et à son développement. Mais malheureusement, ces action n'ont pas vraiment fournit à l'entreprise les effets souhaités. Il y a lieu de rappeler que L'implication du personnel est manœuvre cruciale qui assure une meilleure efficacité de la ressource humaine et de l'entreprise, mais les dirigeants de l'ENIEM n'arrivent pas à valoriser cette manœuvre. Cependant, revoir l'ensemble des actions et cherché les opportunités pour la bonne maîtrise sont d'une importance majeure. En outre, comme nous l'avons vu tout au long du développement de cette section, les mesures que l'ENIEM a engagées pour l'augmentation des niveaux d'efficacité du SMQ/SME ne sont pas limitées uniquement à la composante humaine et aux conditions qui l'entourent. À cet effet, des plans d'action, des améliorations de processus, des procédures, des initiatives et des agissements ont tous été déployé par l'ENIEM pour augmenter le niveau d'efficacité et optimiser les performances et l'obtention de nombreux avantage à savoir l'allègement et coûts et surtout les coûts liés à la fiscalité environnementale, l'amélioration des produits qui comprend l'améliorations de la qualité et la diminution de l'empreinte écologique et enfin une meilleure veille et maîtrise de son l'activité qui augmente les niveaux de réalisations des objectifs.

### **Conclusion du quatrième chapitre**

En guise de conclusion pour ce chapitre qui a porté premièrement sur l'analyse des résultats dégagés par la mise en œuvre du système de management de la qualité ISO9001 et le système de management de l'environnement ISO14001 durant la période 2014-2017. Nous pourrions conclure que les résultats sont loins d'être favorables pour une entreprise qui a vingt ans d'expérience dans l'élaboration du SMQ selon le référentiel iso 9001. En effet, les indicateurs étudiés durant la période ont montré beaucoup de dysfonctionnements et d'insuffisances, nous pouvons citer brièvement, l'augmentation du taux de réclamation client, la hausse des coûts de rebut et de garantie ainsi que la hausse importante des rebuts dégagés par les plus grand processus qui le génère (thermoformage, moussage et TRS). En plus des résultats du SMQ, nous nous sommes penchés sur la présentation et le traitement des résultats obtenus par la mise en place du système de management environnemental selon la norme iso 14001. Globalement, nous avons constaté que durant toute la période, ENIEM améliore de plus en plus la maîtrise de ses effets sur l'environnement, d'ailleurs elle diminue continuellement les quantités consommées en électricité, en gaz et en eau (consommation totale). De plus les réductions des taux de déchets et du nombre de déversement des substances dangereuses ont appuyé les résultats dégagés. Mais vu ce que l'entreprise possède en termes de moyens matériels pour prendre en main la préoccupation environnementale, les dirigeants ont espéré plus de performance en la matière.

En deuxième lieu, nous avons traité les contraintes et limites des actions engagées sur l'amélioration des résultats. Dans ce passage, nous avons axé le travail sur les ressources humaines ainsi que l'ensemble des actions qui visent son développement. Après une analyse de cette composante avec les autres éléments qui entrent en contact avec elle, nous avons conclu que le cumul des problèmes, le manque de motivation et d'implication influencent négativement sur cette ressource, malgré l'amélioré de quelques conditions techniques et matérielles du travail, mais ces actions n'ont pas contribué à bonifier les résultats. Dans cette optique, il est jugé impératif de se lancer dans le renforcement et le développement des performances de la RH qui fait partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. Enfin, nous avons vu que la démarche qualité/environnement procure pas mal d'avantage pour l'entreprise tels que l'amélioration des produits, la maîtrise et/ou la limitation de l'impact environnemental et la diminution des coûts.

# **CONCLUSION GENERALE**

Tout d'abord dans notre travail nous avons procédé à un tour d'horizon de revue de la littérature dans le but de mieux cerner les tenants et les aboutissements des concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir le développement durable, la performance dans un cadre plus large et le système de management qualité/environnement. Ce passage théorique nous a mené à dire que devant les pressions exercées sur les ressources naturelles et les déséquilibres sociaux et sociétaux qui montent en cadence, les problèmes et les risques qui menacent le monde ces dernières années ne sont plus ceux des générations futures, mais bel et bien ceux des générations présentes. Aujourd'hui, avec toutes les actions et les pratiques auxquelles elles font recours, les entreprises industrielles sont pointées du doigt. En effet, les répercussions de leur activité sur l'environnement et sur les sociétés est l'une des sources de ces problèmes qui menacent la terre et les populations. Cependant, prendre conscience de ces impacts est une responsabilité avant qu'elle soit une nécessité. Cette responsabilité a fait que les entreprises ne raisonnent plus rentabilité économique qui favorise l'obtention d'une performance unidimensionnelle, mais elle raisonne en termes de performance, plus large, qui intègre deux nouveaux aspects, à savoir le social et l'environnemental, ce qui les pousse à chercher des démarches qui leur permettent une réussite durable.

Les transformations rapides de l'économie mondiale obligent tout organisme aspirant cette réussite durable à se doter d'une stratégie globale et cohérente, prenant en compte la qualité de ses produits et services, de ses processus, de son personnel, ainsi que de ses différents agissements sur l'environnement. Décidemment, les lois du jeu ont changé, et les critères qui peuvent offrir à une entreprise des opportunités d'amélioration ne sont plus les mêmes. De ce fait, pour prendre part dans cette économie de plus en plus mondialisée où le développement touche aux paramètres sociétaux et la concurrence ne cesse de devenir plus accrue, les organismes se voient dans le besoin d'adopter et d'adapter des systèmes de management qui leur permettent de proposer les meilleurs produits et services, qui reflètent l'éthique et la bonne volonté de ces organismes vis-à-vis de la société et qui concrétisent leur engagement dans le développement durable. Dans cette optique, les normes ISO avec la pluralité des domaines auxquels elles touchent, deviennent de plus en plus les principales pratiques auxquelles les entreprises font recours pour se développer dans cette logique du développement durable.

Il est bien connu que ces mesures ont été élaborées pour faciliter et sécuriser les échanges économiques, en créant un langage commun entre les acteurs économiques, les utilisateurs et les consommateurs, à travers plus d'une centaine de pays. Elles sont par ailleurs, gage de qualité et de confiance car elles permettent de développer, fabriquer et fournir des produits et services répondant à un certain nombre d'exigences précisées et déterminées par l'organisme

international de normalisation (ISO). C'est vrai que les avantages qu'elles confèrent sont nombreux mais les inconvénients sont inévitables, notamment le coût et la difficulté de la démarche sont souvent évoqués surtout par les PME. Ces normes de gestion couvrent désormais les principales facettes du concept de développement durable, qui se propose de trouver, à l'échelle internationale, un équilibre entre les enjeux économique, environnementaux et sociaux. Cependant, la généralisation de ces normes et leur usage possible pour promouvoir le développement durable appellent des remises en causes majeures, en particulier pour les pays du sud. En effet, par leurs spécificités culturelles et économiques, les organisations de ces pays sont a priori assez imperméables aux propositions très formalistes des systèmes de gestion ISO.

Les normes ISO 9001 et ISO 14001, peuvent offrir aux entreprises une meilleure veille et une maîtrise de son activité dans le but de fournir des produits qui répondent aux besoins et aux attentes de l'ensemble des parties intéressées tout en prenant en compte leur impact sur l'environnement. La dernière version des deux normes adopte un cadre commun qui fournit une structure générale pour les systèmes de management. Ce nouveau cadre, appelé également « structure de niveau supérieure » favorise la cohérence entre les différentes normes de systèmes de management, facilitant ainsi la mise en œuvre simultanée de plusieurs systèmes de management et le lien aux systèmes d'activités communs. Avec les avantages qu'elles procurent tels que l'amélioration de l'image, la bonne organisation et l'utilité comme carnet de commandes, ces deux normes ont connu ces dernières années un engouement remarquable dans le monde entier et les entreprises s'engagent de plus en plus dans leur adoption.

Les entreprises algériennes tout comme leurs homologues dans le monde sont tenues d'apprendre à maîtriser leur politique industrielle de manière à améliorer régulièrement leurs niveaux de qualité, de flexibilité et de prendre en considération les aspects sociaux et environnementaux. En effet, l'environnement économique national s'est profondément transformé ces dernières années, du fait de plusieurs mutations engendrées par le mode de régulation de l'économie nationale. On est passé d'une économie planifiée à une situation de transition vers l'économie de marché. Dans ce contexte l'entreprise algérienne est devenue au centre de ces transformations et subie les effets et les impacts de cette ouverture. Cependant, l'amélioration de cette nouvelle performance multidimensionnelle et de la compétitivité devant les entreprises nationales et internationales passe particulièrement par l'adoption des systèmes de management prometteur à savoir : le système de management de la qualité et celui de l'environnement. Un tel engagement est de nature à stimuler des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise. Tout au long de notre travail, nous avons pris de main notre question problématique qui nous a servi de fil

---

conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : **«Quel est l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité et de l'environnement selon les référentiels ISO 9001 et ISO 14001 sur la performance de l'entreprise dans le cadre du développement durable ?»**. Pour répondre à ce questionnement, nous avons abordé dans les deux premiers chapitres, quelques notions théoriques que nous venons de récapituler au début de cette conclusion. Ensuite, dans le troisième et quatrième chapitre, nous sommes entrés au centre de notre thème au travers de l'analyse de l'existence d'une certaine corrélation entre la mise en place d'un système de management qualité/environnement et l'impact engendré sur la performance dans le cadre du développement durable au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Après une première analyse des résultats dégagés de la mise en œuvre des deux systèmes, nous avons constaté un certain nombre de manque d'efficacité et de dysfonctionnement ainsi que des signes d'amélioration des éléments qui rentrent dans le cadre de la démarche qualité environnement d'ENIEM. Pour mieux cerner notre travail nous avons procédé à une deuxième analyse qui consiste en la recherche des "causes à effets" des actions engagées sur l'amélioration des résultats afin d'en tirer conclusion.

Au cours de ces analyses et en se référant aux éléments abordés dans la théorie nous avons constaté que le facteur humain est très important dans la mise en œuvre de cette démarche, d'ailleurs sa réussite dépend dans presque sa globalité du niveau de satisfaction, de mobilisation et d'implication des ressources humaines chose qui va engendré une amélioration de la santé sociale de l'entreprise, mais au niveau d'ENIEM les résultats n'appuient guère ce raisonnement car les indicateurs étudiés et qui marque le niveau de satisfaction du personnel et de la bonne santé sociale de l'entreprise ont prouvé le contraire, nous pouvons citer le taux d'accident qui augmente depuis 2015 et le taux d'absentéisme qui marque des valeurs importantes, en effet les cas soulignés dans l'analyse cette composante nous mènent à dire que le cumul des problèmes soulevés influencent négativement sur la performance de la ressource humaine ce qui signifie une contre-performance sociale qui touchera à d'autres aspects (dégradation de la productivité). Ces résultats ont infirmé notre première hypothèse. Par ailleurs, le SMQ/SME permet de respecter les compétences des ressources humaines et de mieux valoriser les employés. Cette valorisation se fait sentir au niveau de :

- La satisfaction et la motivation au travail ;
- La réorganisation du travail ;
- La formation ;

- La communication entre tous les membres de l'entreprise.

L'analyse profonde des actions réalisées pour améliorer les produits nous a permis de conclure que la prise en compte des paramètres environnementaux dans la réalisation du produits permet d'exercer une certaine influence (dans la mesure du possible) sur les différentes étapes de sa réalisation qui minimise l'impact sur l'environnement tout en améliorant la qualité du produit et supprimant certaines anomalies, à l'instar de la mise à niveau du réfrigérateur en classe énergétique (A<sup>+</sup>) confirme cette deuxième hypothèse, notamment cette amélioration a engendré en plus de la diminution de la consommation en électricité chez l'utilisateur une meilleure qualité en changeant le compresseur qui figure dans les pannes enregistrées, ainsi que la prise en considération des objectifs environnementaux dans la conception et développement donne lieu à l'étude des solutions possibles qui limitent l'impact.

Avec la certification aux deux normes (ISO9001 et ISO14001), nous avons espéré qu'ENIEM va bénéficier de cette double certification en termes d'amélioration du produit et de son image, ce qui va engendrer une amélioration du chiffre d'affaires grâce aux ventes qui vont être réalisées. Mais les résultats déjà discutés ont montré que cette certification n'entraîne pas systématiquement une augmentation des ventes des produits, en effet même avec les améliorations en termes de qualité et environnement engendrées par cette certification, la vente des produits ENIEM a connu une diminution ces quatre dernières années. Cependant l'amélioration des ventes ne dépend pas uniquement de cette double certification, l'entreprise doit mieux en profiter, en faisant savoir aux clients les avantages et les bénéfices que procurent ses produits. Notamment, en termes de classe énergétique, la signification de cette classe, des conseils et des modes d'utilisation, des spots publicitaires et surtout des efforts au niveau des points de ventes, ENIEM devrait enrichir, renforcer, et développer l'esprit commercial de ses vendeurs (représentants des points de vente) et des revendeurs (grossistes). Car, même si le produit est parfaitement satisfaisant, la touche de celui qui le propose est indispensable (un produit risque de ne pas être vendu à cause de celui qui le propose).

Au final, c'est vrai que les procédures et les pratiques auxquelles ENIEM fait recours portent certains bénéfices, mais les responsables devraient penser à une stratégie globale et cohérente de l'entreprise dont feront partie la politique qualité, la politique environnementale tout en misant sur les ressources humaines et son développement.

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ Ouvrages

1. BERGER A. PERTUIS C. PERIN N., Le développement durable (retenir l'essentiel).3<sup>em</sup> édition. Paris Nathan, 2018, P.156.
2. CANARD F., Management de la qualité. Paris : Gualino/ lextenso édition, 2009, P.257.
3. DE MARICOURT R ., Les samourais du management. Vuibert, 1993, P.250.
4. FROMAN B. GEY J. BONNIFET F., Qualité, Sécurité, Environnement. Construire un système de management intégré, 2<sup>ème</sup> éd. Paris : *afnor édition*, 2009, P.312.
5. GERD, F.KAMISKE et PETER BRAUER, J., Management de la qualité de A à Z .paris : Masson, 1994, P.152.
6. GILLET-GOINARD F. MONAR C., Toute la fonction qualité santé, sécurité environnement. Dunond 2013, P.513.
7. IGALENS J. PERETTI, JM., Audit social (Meilleures pratiques, méthodes, outils).2<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, 2016, P.192.
8. JAMBART C., Gestion de la qualité, la norme ISO 9001 :2000 en pratique. ECONOMICA. 2007, P.110.
9. JOLLIET O. SAADÉ-SBEIH M. CRETТАZ P., Analyse du cycle de vie, Comprendre et réaliser un écobilan. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), 2005/N242, P.222.
10. MANCEBO F., Le développement durable.2<sup>eme</sup> Edition. Paris : ARMAND COLIN, Paris, 2010, P.320.
11. MICHEL D. DOMINIQUE W., Le développement durable théorie et applications au management. 2<sup>e</sup>édition. paris : Dunod, 2008, P.246.
12. MOUGIN Y. KALIK M., Management stratégique et management de la qualité AFNOR. Paris.2015, P.190.
13. PESQUEUX P., Qualité et management, une analyse critique. Economica.2008, P.138.
14. SOLANGE F., Système intégré de management, Saint-Denis, AFNOR, 2006, P.202.

### ❖ Articles et revues

1. ARTICLE 01 DU DECRET N°2009-697 DU 16 JUIN 2009 RELATIF A LA NORMALISATION.FRANCE.

2. AMBEC S. LANOIE P. Performance environnementale et économique de l'entreprise, 2009/4-5, n°190-191, P.71 à 94.
3. BERMAKI L. AITCHEIKH D., Développement durable et management : quel lien ?pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines .revue congolaise de gestion ,2016/1-2, n°21-22, pp.11-44.
4. BILWOÉ FOU DA J ., La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable, Dans La Revue des Sciences de Gestion 2011/1-2, n°247-248, pp145-152.
5. BOUDIN D., Les facteurs clés de succès d'une démarche qualité : dns p n° 35 juin 2001. pp25-26.
6. CHARBA A ., L'importance de la RSE pour l'entreprise : Les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise aux préceptes, Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, 2018 /4, N°8, p.74-79.
7. TAYOTEN C., Adopting ISO Management Standards in Africa: Barriers and Cultural Challenges. 2017. pp 59-82.
8. DOHOU-RENAUD A., Les outils d'évaluation de la performance environnementale : Audit et indicateurs environnementaux. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, May 2009, pp.CD ROM.
9. FIGUIERE C., Sud, développement et développement durable : l'apport de l'économie politique, 2006/ 7, n°2.pp79-95.
10. HEUVELMANS T. Étude et mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les services d'infrastructure globaux d'un groupe pharmaceutique. Réseaux et télécommunications [cs.NI]. 2012. dumas-01108507f.
11. KADRI M., Le développement durable, et l'entreprise et la certification ISO 14001. Dans Marché et organisations 2009/1 (N° 8), pages 201-215.
12. KERZABI A., Entreprise, développement et développement durable : le cas de l'Algérie. Marché et organisation, 2009, 1, N°8, p.61-77.
13. EL KHACHAB M. MARDHY A. KERAK E., Les motivations d'intégration des systèmes de management : Cas des entreprises marocaines, International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 9 No. 1 Nov. 2014, pp. 401-411.
14. MORONCINI A., Système de management environnemental site, ENVIRONNEMENT-SÉCURITÉ, Réf/ Internet : 42442 | 4e édition, avril 2018, P.18.

15. RENAUD A. BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises. " Comptabilité et environnement " .France. May 2007, PP.CD/ROME
16. REVERDY T., Management environnemental et dynamique d'apprentissage Revue française de gestion, 2005/5 n°158 | pages 187 à 205.
17. VALEINS H. et al., Démarche qualité et recherche publique. RE207: Qualité et sécurité des systèmes industriels.10juil.2011
18. ZAHM F.MOUCHET C., De la responsabilité sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa performance globale, Économie et institutions, [journals.openedition.org516](http://journals.openedition.org/516).
19. ZENG S X. SHI J. LOU G X. Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: An Empirical Study in China," Journal of Cleaner Production 2007; 15(18): 1760-1767.

❖ **Thèses et mémoires**

1. ARAB A., Thèse Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale. 2016. P.304.
2. BARRY Z et al .,Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2016, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°338.
3. BOUBAKER L., Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales. Ingénierie de l'environnement. Université de Batna, 2012, p35.
4. BROCHRD L ., Le développement durable : enjeux de définition et de durabilité, université du Québec à Montréal.2011. P.91.
5. BRUNELLE, E. L'élaboration d'un système de management intégré : Qualité et Environnement. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005. P.49.
6. FELFOUL S., Essai d'analyse de la certification ISO14001 et son impact sur la compétitivité des entreprises en Algérie, cas de l'entreprise portraire de Bejaia (EPB), mémoire magister .2013. P.167.
7. HAMICHE H. HAMMAMI F., La démarche de mise en place d'un système de mangement de la qualité selon la norme ISO14001version 2008. P.129.

8. SAWADOGO S. Le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé. 2004. P.92.
9. TAIRI S. L'analyse structurelle des exigences du système de management de la qualité avec l'outil micmac.2015. p87.

❖ **Documents divers**

1. Catalogue de produits ENIEM
2. Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.
3. Document de la norme internationale ISO14001 version 2015.
4. Document de la Norme internationale ISO9001 version 2015.
5. Manuel qualité ENIEM 2018
6. Programme environnemental ENIEM 2017
7. Revue de direction environnement 2015
8. Revue de direction environnement 2016
9. Revue de direction environnement 2017
10. Revue de direction environnement 2018
11. Revue de direction qualité 2015
12. Revue de direction qualité 2016
13. Revue de direction qualité 2017
14. Revue de direction qualité 2018

❖ **Webographie**

1. <http://assistancescholaire.com>. Consulté le 02/05/2019 à 21h38min.
2. <http://www.nouara-algerie.com/article-developpement-durable-en-algerie-se-developper-pour-durer-par-karim-tedjani-124326307.html> . Consulté le 02/02/2019 à 22h.
3. <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise> Consulté le 25/07/2019 à 13h.
4. <https://www.algerie-eco.com/2017/05/30/developpement-durable-en-algerie>.consulté le 13/05/2019 à 6h.
5. <https://www.bpms.info/systeme-de-management-integre-vers-un-referentiel-simple-et-elargi>.Consulté le 15/08/2019 à 3h15.
6. [https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/anrep\\_f/wtr05-2b\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/anrep_f/wtr05-2b_f.pdf).Consulté le 30/07/2019 à 20h19.
7. <https://www.youtube.com/watch?v=srHOgAu0xNQ&feature=youtu.be>.Consulté le 19/09/2019 à 11h.

- 8.** <https://youmatter.world/fr/standards-developpement-durable-rse-impact-performance>. consulté le 06/08/2019 à 1h10min.
- 9.** [www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises](http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises). Consulté le 15/05/2019 à 10h.
- 10.** [www.eniem.dz](http://www.eniem.dz). Consulté le 12 septembre 2019 à 14h.
- 11.** [www.iso.org](http://www.iso.org) , Passer d'iso 9001 : 2008 a iso 9001 : 2015 .Consulté le 27/08/2019 à 15h40.
- 12.** [WWW.iso.org](http://WWW.iso.org) Consulté le 26/08/2019à 16h20.
- 13.** [www.network-counsels.com](http://www.network-counsels.com). Consulté le 02/05/2019 à 18h.

## LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n° 1** : La Matrice de la performance environnementale
- Tableau n°2** : Mesure des performances environnementale, sociale et globale
- Tableau n°3** : Avantages et inconvénients de la nouvelle version iso9001
- Tableau n°4** : les avantages potentiels du SME
- Tableau n°5** : Les principaux fournisseurs clients et concurrents d'ENIEM
- Tableau n°6** : Evolution de l'effectif d'ENIEM
- Tableau n°7** : Nombre de recrues (2014-2018)
- Tableau n°8** : Enjeux interne et externe SMQ
- Tableau n°9** : Enjeux internes et externes SME
- Tableau n°10** : Besoins et attentes des parties intéressées d'ENIEM
- Tableau n°11** : Nombre d'agents formés 2014-2017
- Tableau n°10** : Résultats d'audit interne sur l'évolution des non-conformités
- Tableau n°13** : Évolution des réclamations clients
- Tableau n°14** : Evolution des taux de pannes par produits vendus
- Tableau n°15** : Évolution des coûts de la non-qualité
- Tableau n°16** : Nombre de non-conformités par unité.
- Tableau n°17** : Evolution de la consommation en eau au sein d'ENIEM
- Tableau n° 18**: Evolution de la consommation en gaz au sein d'ENIEM
- Tableau n°19** : Evolution de la consommation en électricité au sein d'ENIEM
- Tableau n°20** : Evolution de la quantité des déchets
- Tableau n°21** : Evolution de la quantité stockée de déchets.
- Tableau n°22** : Déversements annuels des produits chimiques
- Tableau n°23** : Impact de la formation sur les coûts de non qualité
- Tableau n°24** : Effet de la formation sur les déchets/déversement de substances dangereuses
- Tableau n°25** : Evolution des taux d'accidents et d'absentéisme
- Tableau n°26** : Action d'amélioration réalisé SMQ
- Tableau n°27** : Action pour diminuer les consommations en énergies
- Tableau n°28** : Les actions les plus importantes dans la maîtrise opérationnelle (SME).

## Liste de figures

- Figure n°1** : Les trois piliers du développement durable
- Figure n°2** : La performance d'entreprise
- Figure n°3** : La performance globale
- Figure n°4** : Evolution de la norme ISO9001
- Figure n°5** : Approche processus
- Figure n°6** : Evolution de la norme ISO14001
- Figure n°7** : Structure « High Level Structure » (HLS)
- Figure n°8** : PDCA du système de management environnemental ISO 14001 : 2015
- Figure n°9** : Le champ d'application pris en compte par le management qualité et environnement
- Figure n°10** : Le principe du PDCA
- Figure n°11** : Organigramme d'ENIEM
- Figure n°12** : Évolution de la démarche qualité au sein d'ENIEM
- Figure n°13** : Engagement d'ENIEM dans la démarche environnementale
- Figure n°14** : Organigramme de la structure qualité environnement
- Figure n°15** : Évolution des réclamations clients.
- Figure n°16** : Evolution des pannes des produits
- Figure n°17** : Rebuts générés par la ligne de production Grand Modèle en KDA
- Figure n°18** : Rebuts générés par la ligne de production Petit Modèle
- Figure n°19** : Evolution des rebuts ligne Cuisson
- Figure n°20** : Evolution des coûts de non qualité
- Figure n°21** : Evolution des coûts annuels des énergies

## LISTE DES ENCADRES

- Encadré n°1** : Agenda 21 de Rio 1992
- Encadré n°2** : principales définitions des deux grands courants de la RSE

Nations Unies



# Assemblée générale

A/CONF.151/26 (Vol. I)

12 août 1992

---

## **DÉCLARATION DE RIO SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT**

La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992,

Réaffirmant la Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement adoptée à Stockholm le 16 juin 1972, et cherchant à en assurer le prolongement,

Dans le but d'établir un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable en créant des niveaux de coopération nouveaux entre les Etats, les secteurs clefs de la société et les peuples,

Œuvrant en vue d'accords internationaux qui respectent les intérêts de tous et protègent l'intégrité du système mondial de l'environnement et du développement,

Reconnaissant que la Terre, foyer de l'humanité, constitue un tout marqué par l'interdépendance,

Proclame ce qui suit :

### **PRINCIPE 1**

Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.

### **PRINCIPE 2**

Conformément à la Charte des Nations Unies et aux principes du droit international, les Etats ont le droit souverain d'exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement, et ils ont le devoir de faire en sorte que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle ne causent pas de dommages à l'environnement dans d'autres Etats ou dans des zones ne relevant d'aucune juridiction nationale.

### **PRINCIPE 3**

Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

### **PRINCIPE 4**

Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.

### **PRINCIPE 5**

Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la

pauvreté, qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.

#### **PRINCIPE 6**

La situation et les besoins particuliers des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés et des pays les plus vulnérables sur le plan de l'environnement, doivent se voir accorder une priorité spéciale. Les actions internationales entreprises en matière d'environnement et de développement devraient également prendre en considération les intérêts et les besoins de tous les pays.

#### **PRINCIPE 7**

Les Etats doivent coopérer dans un esprit de partenariat mondial en vue de conserver, de protéger et de rétablir la santé et l'intégrité de l'écosystème terrestre. Etant donné la diversité des rôles joués dans la dégradation de l'environnement mondial, les Etats ont des responsabilités communes mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable, compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent sur l'environnement mondial et des techniques et des ressources financières dont ils disposent.

#### **PRINCIPE 8**

Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les Etats devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.

#### **PRINCIPE 9**

Les Etats devraient coopérer ou intensifier le renforcement des capacités endogènes en matière de développement durable en améliorant la compréhension scientifique par des échanges de connaissances scientifiques et techniques et en facilitant la mise au point, l'adaptation, la diffusion et le transfert de techniques, y compris de techniques nouvelles et novatrices.

#### **PRINCIPE 10**

La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré.

#### **PRINCIPE 11**

Les Etats doivent promulguer des mesures législatives efficaces en matière d'environnement. Les normes écologiques et les objectifs et priorités pour la gestion de l'environnement devraient être adaptés à la situation en matière d'environnement et de développement à laquelle ils s'appliquent. Les normes appliquées par certains pays peuvent ne pas convenir à d'autres pays, en particulier à des pays en développement, et leur imposer un coût économique et social injustifié.

## **PRINCIPE 12**

Les Etats devraient coopérer pour promouvoir un système économique international ouvert et favorable, propre à engendrer une croissance économique et un développement durable dans tous les pays, qui permettrait de mieux lutter contre les problèmes de dégradation de l'environnement. Les mesures de politique commerciale motivées par des considérations relatives à l'environnement ne devraient pas constituer un moyen de discrimination arbitraire ou injustifiable, ni une restriction déguisée aux échanges internationaux. Toute action unilatérale visant à résoudre les grands problèmes écologiques au-delà de la juridiction du pays importateur devrait être évitée. Les mesures de lutte contre les problèmes écologiques transfrontières ou mondiaux devraient, autant que possible, être fondées sur un consensus international.

## **PRINCIPE 13**

Les Etats doivent élaborer une législation nationale concernant la responsabilité de la pollution et d'autres dommages à l'environnement et l'indemnisation de leurs victimes. Ils doivent aussi coopérer diligemment et plus résolument pour développer davantage le droit international concernant la responsabilité et l'indemnisation en cas d'effets néfastes de dommages causés à l'environnement dans des zones situées au-delà des limites de leur juridiction par des activités menées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle.

## **PRINCIPE 14**

Les Etats devraient concerter efficacement leurs efforts pour décourager ou prévenir les déplacements et les transferts dans d'autres Etats de toutes activités et substances qui provoquent une grave détérioration de l'environnement ou dont on a constaté qu'elles étaient nocives pour la santé de l'homme.

## **PRINCIPE 15**

Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les Etats selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

## **PRINCIPE 16**

Les autorités nationales devraient s'efforcer de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement et l'utilisation d'instruments économiques, en vertu du principe selon lequel c'est le pollueur qui doit, en principe, assumer le coût de la pollution, dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

## **PRINCIPE 17**

Une étude d'impact sur l'environnement, en tant qu'instrument national, doit être entreprise dans le cas des activités envisagées qui risquent d'avoir des effets nocifs importants sur l'environnement et dépendent de la décision d'une autorité nationale compétente.

## **PRINCIPE 18**

Les Etats doivent notifier immédiatement aux autres Etats toute catastrophe naturelle ou toute autre situation d'urgence qui risque d'avoir des effets néfastes soudains sur l'environnement de ces derniers. La communauté internationale doit faire tout son possible pour aider les Etats

sinistrés.

#### **PRINCIPE 19**

Les Etats doivent prévenir suffisamment à l'avance les Etats susceptibles d'être affectés et leur communiquer toutes informations pertinentes sur les activités qui peuvent avoir des effets transfrontières sérieusement nocifs sur l'environnement et mener des consultations avec ces Etats rapidement et de bonne foi.

#### **PRINCIPE 20**

Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et le développement. Leur pleine participation est donc essentielle à la réalisation d'un développement durable.

#### **PRINCIPE 21**

Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.

#### **PRINCIPE 22**

Les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les Etats devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable.

#### **PRINCIPE 23**

L'environnement et les ressources naturelles des peuples soumis à oppression, domination et occupation doivent être protégés.

#### **PRINCIPE 24**

La guerre exerce une action intrinsèquement destructrice sur le développement durable. Les Etats doivent donc respecter le droit international relatif à la protection de l'environnement en temps de conflit armé et participer à son développement, selon que de besoin.

#### **PRINCIPE 25**

La paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables.

#### **PRINCIPE 26**

Les Etats doivent résoudre pacifiquement tous leurs différends en matière d'environnement, en employant des moyens appropriés conformément à la Charte des Nations Unies.

#### **PRINCIPE 27**

Les Etats et les peuples doivent coopérer de bonne foi et dans un esprit de solidarité à l'application des principes consacrés dans la présente Déclaration et au développement du droit international dans le domaine du développement durable.

## ANNEXE N°2

### Guide d'entretien

#### **I. PROFIL DE L'ENTREPRISE**

1. Comment l'entreprise « ENIEM » a-t-elle été créée ?
2. Quelles sont les relations de l'ENIEM avec ses principaux clients, fournisseurs et ses concurrents ?
3. A quel moment effectuez-vous les recrutements ? Afin de trouver des recrues optez-vous pour des recrutements directs ou passez-vous par une procédure ?
4. Comment et sur quelle base choisissez-vous les employés ?
5. Lors du recrutement, y'a-t-il une égalité entre les sexes « homme » et « femme » ?

#### **II. LA QUALITE ET L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'ENIEM**

##### **A. L'engagement de l'ENIEM dans une démarche qualité**

1. Est-ce que l'entreprise exporte-t-elle ses produits ? vers quelle destination ?
2. Comment gérez-vous la qualité de vos produits avant la certification ISO ?
3. Quand est-ce que vous avez eu votre première certification ? Par quel organisme 4. certificateur ?
4. Quand est-ce que vous avez eu la certification selon la dernière version 2015 ? Et qu'est-ce qu'elle a apporté de nouveau à l'entreprise ?
5. Quelle est la procédure entamée pour avoir la nouvelle certification ?

##### **B. Préoccupation environnementale de l'ENIEM**

1. Quand est-ce que vous avez commencé vos préoccupations environnementales ? Et comment ?
2. Avant la certification de votre management environnemental, avez-vous suivi une démarche ?
3. Quand est-ce que vous avez eu votre première certification en environnement ? a-t-elle amené des changements ?
4. Comment avez-vous eu la certification de la dernière version ?
5. Faites-vous attention au palier social ? Et qu'avez-vous fait pour assurer cet engagement ?
6. Quels sont les apports de cette démarche ?

#### **III. Le système de management de la qualité et de l'environnement au sein de l'ENIEM**

1. Quelle est la première étape de mise en œuvre du SMQ et du SME ?
2. Quelle méthode utilisez-vous pour identifier le contexte de l'ENIEM ? Et elle la même pour les deux systèmes ?
3. Les enjeux internes et externes sont-ils les mêmes pour les deux systèmes ?
4. Quelles sont les parties intéressées par les SMQ et SME ? Et quels sont leurs besoins relatifs aux deux systèmes ?
5. Quels sont les principaux processus de l'activité de l'entreprise ? Et quels sont ceux qui
6. sont communs aux deux systèmes de management ?

#### **IV. ORIENTATION CLIENT**

Comment écoutez-vous le client pour déterminer son exigence ?

#### **V. Leadership**

1. quel est l'engagement de l'ENIEM envers les deux systèmes ?
2. En quoi consiste les politiques qualités et environnement ? Comment sont elles communiquées ?

#### **VI. MISE EN ŒUVRE**

1. Pouvez vous nous détaillez la mise en œuvre du SMQ ?
2. Comment identifier vous les aspects environnementaux significatifs ?et quelles actions mettez-vous en œuvre afin de faire face aux aspects environnementaux significatifs et établis les objectifs environnementaux ?
3. En cas de non conformités détectées que faites vous ? (Pour les deux systèmes)
4. La documentation est elle nécessaire ?
5. Quand est-ce qu'effectuez-vous les audits interne, et par qui ?
6. La dernière étape c'est la revue de la direction, comment se déroule-t-elle ?

#### **VII. MOYEN MIS EN ŒUVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU SME, SMQ**

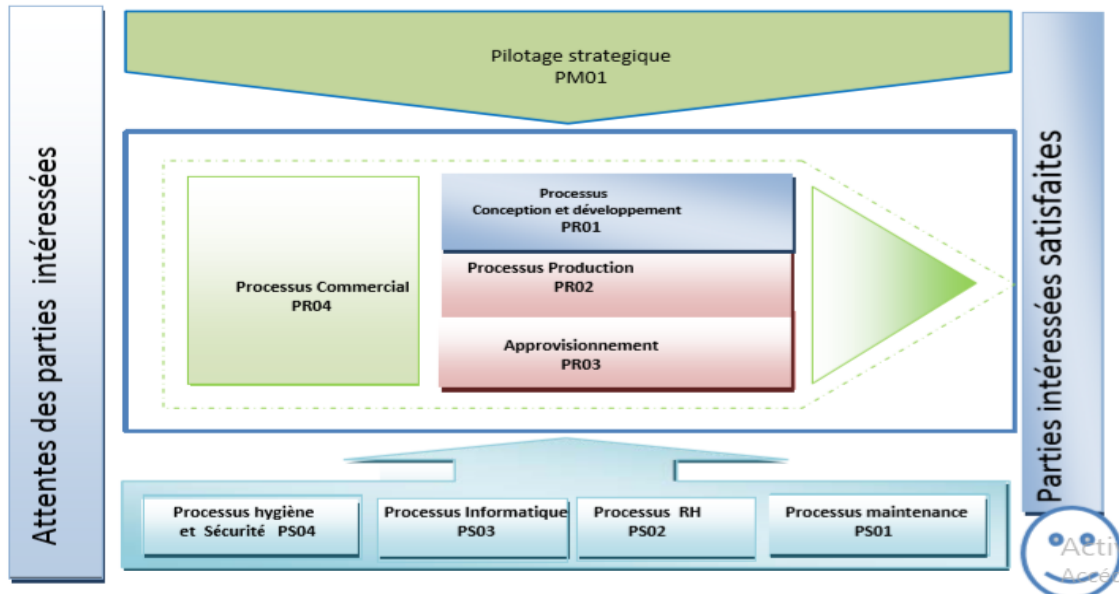
1. Pour la mise en œuvre des deux systèmes utilisez-vous des mêmes moyens communs ?
2. Qu'est ce que vous avez fait en faveur du développement des ressources humaines ? Quelles sont les différentes actions ?
3. Comment est ce que vous effectuez les formations ?est ce tout le monde qui bénéficie de l'action ?

#### **VIII. AUTRES QUESTIONS**

1. Où et Comment prenez-vous les préoccupations environnementales dans les activités de l'entreprise ?
2. Quels sont les processus qui prennent en considération le paramètre environnement ?

# ANNEXE N°3

## Cartographie et fiche d'identité des processus



## Fiche d'identité de processus

Fiche D'identité Du Processus		Revision : 00
<b>Production</b>		Code: PR 00
ETABLI PAR		VERIFIE PAR
APPROUVE PAR		
Nom & Prénom		
Fonction	19/06/2018	20/06/2018
Date		
Visa		
Typologie du processus		Management Réalisation <input checked="" type="checkbox"/> Support
Finalité du processus	Mettre à la disposition de l'unité commerciale des produits de qualité dans les meilleurs délais en respect des exigences client.	
Pilote du processus	Directeur De La Gestion Industrielle	
Copilote du processus	Directeur d'unité de production	
Données d'entrée		Données de sortie
Programme de production mensuel		Bulletin de livraison produit fini
Calendrier Industriel		Analyse des écarts validés
Activités		
1- Diffusion des programmes de production par ligne de production ; 2- Détermination des lots et échéances ; Planification; Lancement de la production ; 3- Mise à disposition de la matière première et pièces d'achats ; 4- Fabrication et contrôle au cours de fabrication ; 5- Contrôle final et libération produit fini ; 6- Suivi de production ; Suivi des rebuts ; Analyse des écarts		
Interaction avec les autres processus		
Processus Amont	Processus d'Approvisionnement ; Processus d'industrialisation, processus ressources humaines, processus maintenance,	Processus Aval
Processus commercial		
Indicateurs		
Indicateur		
Taux de Réalisation		
Mode de calcul		
Taux de Réalisation = ( Réalisation / Prévision ) x 100 ( en Quantité )		
Indicateur		
Taux de Rebut		
Mode de calcul		
Taux de Rebut = ( Valeur pièces rebutées / Valeur pièces produites ) x 100		
Indicateur		
Taux de Retouche		
Mode de calcul		
Taux de Retouche = ( Nbre pièces retouchées / Nbre de pièces produites ) x 100		
Indicateur		
Taux de Réparation		
Mode de calcul		
Taux de Réparation = ( Nbre de produits réparés / Nbre de produits fabriqués ) x 100		
Documents de référence		
Procédure de gestion de la production; procédure de contrôle et essais en cours de fabrication; procédure de contrôle et essai final; procédure de maîtrise du produit non conforme; lois et réglementations.		

## La politique qualité 2019 et la certification



# *Politique Qualité*

Consciente du contexte général de son secteur d'activité et des enjeux internes qui lui sont liés, et fière de ses efforts d'investissement continu dans le capital humain, les infrastructures et les nouvelles technologies, ENIEM ambitionne à se repositionner sur le marché algérien de l'électroménager et de reprendre sa place naturelle de leader.

Sa politique s'articule autour des axes stratégiques suivants :

- L'optimisation du système de commercialisation par l'amélioration de la distribution et la dynamisation de l'activité communication ;
- L'extension de la gamme de ses produits ;
- L'optimisation de ses produits et la mise à niveau de l'outil de production ;
- Le développement du marché international ;
- Développer en permanence les compétences des collaborateurs.

Pour atteindre ces objectifs, la direction ENIEM s'engage à assurer :

- Les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- L'écoute des clients, des collaborateurs et des parties intéressées par le développement des outils de communication efficaces permettant d'améliorer la réactivité de l'ENIEM avec son environnement économique et social.
- Le respect des exigences légales et réglementaires.
- la formation et la sensibilisation permettant la fidélisation des collaborateurs de l'ENIEM afin de les impliquer dans l'amélioration continue du système de management qualité.
- L'évaluation régulière de l'efficacité de notre système management qualité par la tenue des revues régulières de direction pour revoir le contexte, les objectifs et adapter notre stratégie

Nous Comptons sur la mobilisation et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, chacun en ce qui le concerne, pour assurer le succès et la pérennité de notre démarche d'amélioration continue, partie intégrante de notre système de management de la qualité.

# CERTIFICAT

Le Système de Management de :

## ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

Autre(s) site(s) : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP 108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

### ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Conception , fabrication , vente et service après -vente d'appareils électroménagers.

Certificat n° :  
0087219

Date de certification Initiale :  
22 décembre 2015

Date de certification :  
14 février 2019

Date d'émission du certificat :  
14 février 2019

Date d'expiration :  
21 décembre 2021



**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour PBS, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux – France

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à [certificate.validation@intertek.com](mailto:certificate.validation@intertek.com) ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.

## **ANNEXE N°5**

### **La politique, les objectifs et les cibles environnementaux 2019 et la certification**

ENIEM est une entreprise qui active dans le domaine de la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers, elle s'est engagée dans une démarche environnementale, en mettant en place un Système de Management Environnementale selon le référentiel ISO 14001.

ENIEM continuera à s'investir dans une démarche de progrès permanent de ses performances environnementales" notamment sur le respect des exigences réglementaires, la préservation des ressources et sur la prévention des pollutions.

Avec le concours de l'ensemble du personnel, l'ENIEM fera le nécessaire pour rester proactive et entretenir son Système de Management Environnementale.

Dans ce contexte La direction générale s'engage à :

- Développer l'écoute des parties intéressées.
- Prévenir les risques de pollution liés à l'activité de l'entreprise
- Optimiser la consommation des ressources (Eau, Energie, ...).
- Allouer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus.
- Tenir des relues de direction pour revoir le contexte, les objectifs et adapter la stratégie de l'entreprise.

Nous attendons de tous les collaborateurs d'ENIEM qu'ils contribuent à cette démarche d'amélioration continue, qui est une partie intégrante de notre Système de Management Environnementale.

### **OBJECTIFS ET CIBLES ENVIRONNEMENTAUX Année 2019**

#### **Objectifs:**

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe pour l'année 2019 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La rationalisation de la consommation d'eau et d'énergies.
- La prévention des risques de pollution,
- La formation du personnel sur l'environnement.

#### **Cible:**

- Ration déchets générés/Production < 0,080.
- Elimination des déchets spéciaux dangereux en stock.
- Ratio consommation d'eau /production < 23 M3/tonne.
- Ratio consommation d'énergie électrique/production < 590 Kwh/tonne.
- Ratio consommation de gaz/production < 1,90 Kth/tonne.
- Former 84 agents sur l'environnement.

# CERTIFICAT

Le Système de Management de :

## ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti Ali BP 71 A Poste Chikhi 15000, Tizi  
Ouzou, Algérie

Autre(s) site(s) : Usine de Production, Zone Industrielle Aissat Idir BP  
108 Poste Chikhi 15000, Tizi Ouzou, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :

### ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Conception, fabrication, assemblage, vente et services après-vente  
d'appareils électroménagers

Certificat n° :  
0087218

Date de certification Initiale :  
10 novembre 2017

Date de certification :  
14 février 2019

Date d'émission du certificat :  
14 février 2019

Date d'expiration :  
09 novembre 2020



**Çalin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour PBS, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à [certificates.validation@intertek.com](mailto:certificates.validation@intertek.com) ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek. À ne pas être réutilisé sans la demande.



Scanned with  
CamScanner

# ANNEXE N°6

## Identification et maîtrise des risques

Identification et maîtrise des risques												
Processus :												
N°	Risque	Impact	Fréquence	Evaluation du risque C	Origine du risque	Cause 1	Cause racine	Mesures de maîtrise	Responsable	Début	Fin	Evaluation du risque C'
1		M	M	25	Externe au Processus	RI Processus						25
						RI Pliés						
						RI Matka						
						RI Matka						
						RI Matka						
2		M	M	5	Interne au processus	RI Personnel						5
						RI Pliés						
						RI Matka						
						RI Matka						
						RI Matka						

### Méthode d'évaluation des risques

#### Criticité

$$C = F \times G$$

- 1 - Improbable
- 2 - Rare
- 3 - Occasionnel
- 4 - Fréquent
- 5 - Très fréquent

Fréquence

	5	4	3	2	1
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

#### Fréquence :

- 1 - improbable → 1 fois /
- 2 - Rare → 1 fois /
- 3 - Occasionnel → 1 fois /
- 4 - Fréquents → 1 fois /
- 5 - Très fréquents → 1 fois /

#### Gravité :

- 1 - Négligeable → % des objectifs atteints
- 2 - Marginal → % des objectifs atteints
- 3 - Grave → % des objectifs atteints
- 4 - Critique → % des objectifs atteints
- 5 - Catastrophique → % des objectifs atteints


- Risque à maîtriser
- Risque maîtrisé

#### Gravité

- 1 - Négligeable
- 2 - Marginal
- 3 - Grave
- 4 - Critique
- 5 - Catastrophique

ANNEXE N°7


Programme de suivi des mesures de prévention des situations d'urgence

 <b>ENIEM</b>		<b>ENIEM</b> <b>ASSISTANT HYGIENE ET SECURITE</b> <b>INDUSTRIELLE</b>		<b>PROGRAMME DE SUIVI DES MESURES DE</b> <b>PREVENTION DES SITUATIONS D'URGENCE</b> <b>UNITE PRESTATION TECHNIQUE</b>											
Mesures de prévention	installation	pilote	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	
Vérification de la mise à la terre des installations.	Station gaz cyclopentane et cryogénique+chaufferie A et B et vapeur +les bâtiments+ bloc administratifs	Sec/énergie et fluides								*					
Contrôle périodique des systèmes de détection.	Station gaz cyclopentane	Sec/énergie et fluides	*			*			*			*			
Etalonnage des appareils de mesure et de surveillance (indicateur de pression)	Station gaz cyclopentane +chaufferie A et B et vapeur	Sec/énergie et fluides								*				*	
Contrôle périodique des raccords et vannes de la tuyauterie de gaz.	Station gaz cyclopentane	Sec/énergie et fluides					*								
Contrôle et tarage des soupapes de sécurité.	Station gaz cyclopentane	Sec/énergie et fluides								*					
Contrôle périodique des systèmes de détection et de l'alarme reliée aux pompiers.	Salle archive	Dépt DARH	*						*						
Contrôle périodique des systèmes de détection et d'extinction automatique.	Salle informatique	Dépt informatique	*						*						
compagne de dératissage.	Salle archive et informatique + les bureaux.	-DGE		*											
compte rendu de visite des lieux de stockage et des installations	Atelier et magasin de stockage	HSI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

Publi par : **ENIEM** (Assistant HSI)      Vérifié par : **[Signature]** (Assistant PDG)      Approuvé par : **[Signature]** (Directeur)

ANNEXE N°8

Fiche client

	<b>المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية</b> <b>ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER</b> société par actions au capital social de 10.279.800.000 DA unite commerciale - www.eniem.com.dz - commercial@eniem.com.dz
FICHE CLIENT	
NOM	
PRENOM	
ADRESSE	
TELEPHONE FIXE	
TELEPHONE PORTABLE	
EMAIL	
<u>PRODUITS ACHETES</u>	
DATE ET N° DE FACTURE (DETAIL).	
<u>CACHET DU POINT DE VENTE</u>	

## ANNEXE N°9

### Amélioration des produits ENIEM

Les différents types de conception et de développement suivant les catégories de produits nouveaux sont présentés dans le tableau ci-après.

Catégorie	Type de produit
A	Un produit issu de principes de conception originaux et que l'entreprise n'a jamais fabriqué.
B	Des produits qui comportent des matériaux ou des composants nouveaux ou pour des raisons de leur procédés de fabrication afin de répondre à l'évolution du marché.
C	Des produits partiellement modifiés au niveau des matériaux, des pièces, de la fabrication, des procédés afin de résoudre les problèmes rencontrés dans les produits de la génération précédente.
D	Des produits partiellement modifiés.

## ANNEXE N°10

### Produits vendus

produits	Nombre de vente			
	2014	2015	2016	2017
Réf/Cong	66773	77956	63195	48729
Cuisinière	46993	37980	28076	20052
Climatiseur	/	17957	16899	35922
MAL	/	16078	9177	10516

Source : Revue de SMQ 2014-2015-2016-2017.

### Principales causes de pannes

Produits	Causes principales des pannes	2014	2015	2016	2017
Réf/Cong	Fuite soudure déshydrateurs	17.68%	22.83%	22.63	29.88%
	Fuite soudure compresseurs	17.24%	19.05%	19.85%	18%
	Compresseur	22.80%	13.31%	14.29%	11%
	Thermostat	6.49%	5.81%	6.32%	6%
Cuisinières	Thermocouples four	25.25%	28.57%	35.53%	23%
	Génératrice d'allumage	12.46%	11.54%	8.55%	6%

Source : Revue de SMQ 2014-2015-2016-2017.

ANNEXE N°11

Compte rendu des lieux de stockage

EV 3020

ENIEM Unité :.....UPT.....	<b>COMPTE RENDU DE VISITE                  DES LIEUX DE STOCKAGE                  ET DES INSTALLATIONS</b>	Document°..... Etabli le..... Par..... Fonction..... Visa.....
-------------------------------	--	--

Date de visite ...juillet .....  
 .....

Lieu	Anomalies constatées	Actions correctives	Résultat
Chaufferie B	-les câbles qui alimentent la pompe N° 2 ne sont pas isolés (sont nus).	-procéder à l'isolation de ces câbles	Actions non réalisées <b>Octobre 2018</b>

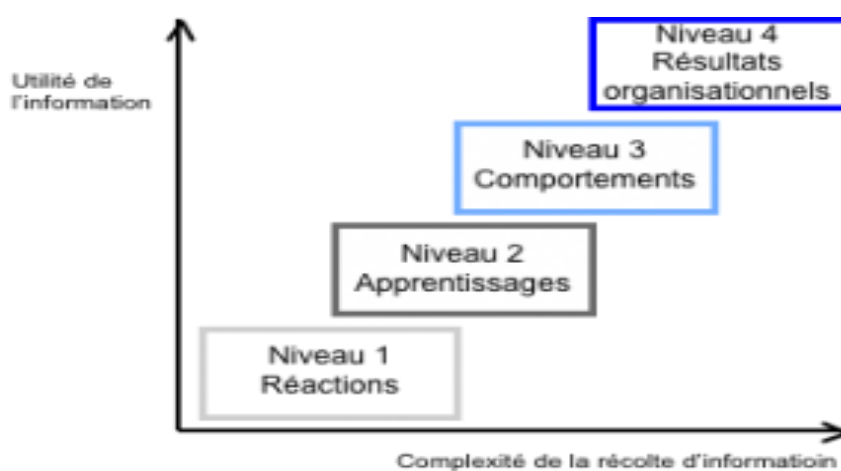
L'assistant sécurité industrielle

## Nouvelle approche d'évaluation de la formation : le retour sur les attentes

Par **Yves Chochoard**, Observatoire Compétences-emplois, Juin 2014 | Vol. 5 | N°2

En 1959, Donald L. Kirkpatrick présentait son modèle d'évaluation des résultats de la formation dans une série d'articles de la revue Training and Development ([figure 1](#)). Un demi-siècle plus tard, son fils James D. Kirkpatrick et sa belle-fille Wendy Kayser Kirkpatrick publient, dans la même revue, une méthode d'évaluation basée sur les attentes des clients de la formation, le ROE (pour Return on Expectation). Comme le modèle de Donald, la méthode proposée par James et Wendy facilite le travail des professionnels de la formation. Nous présentons ici la méthode et en discutons les apports et limites.

**Figure 1 : Modèle d'évaluation des effets de la formation de D. Kirkpatrick (1959)**



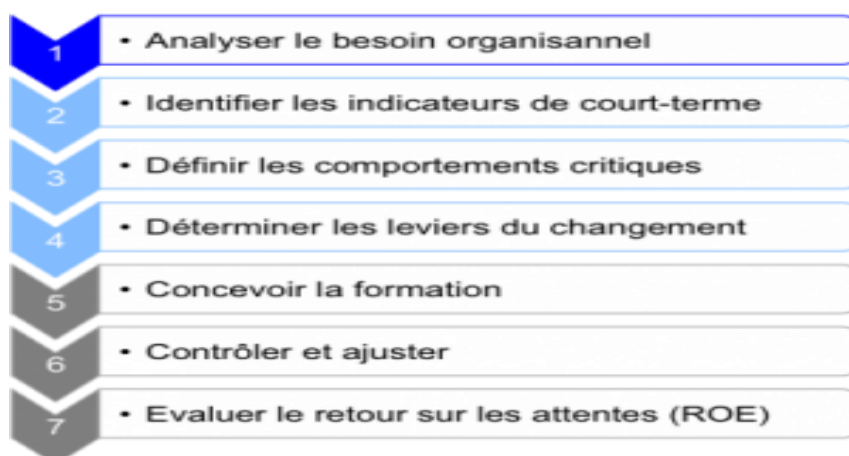
### L'originalité de la méthode

Comparativement aux méthodes d'évaluation existantes, la méthode ROE présente deux particularités. La première est de se dérouler avant même le début de la formation ([figure 2](#)). En effet, l'essentiel de la méthode ROE est de définir des objectifs d'évaluation clairs, précis, mesurables et réalistes à partir des attentes floues et implicites des clients de la formation. La deuxième originalité est de suivre le célèbre modèle à 4 niveaux de Kirkpatrick, – comme le font les autres méthodes –, mais à l'envers. En effet, plutôt que de suivre la chaîne de causes à effets en partant du niveau 1 (la satisfaction) pour arriver au niveau 4 (les résultats organisationnels), la méthode ROE part des résultats organisationnels (niveau 4) pour définir des modifications de comportements attendues (niveau 3) puis des objectifs d'apprentissage (niveau 2). Ainsi, d'une certaine manière, la nouvelle méthode est le reflet du modèle historique.

### Les étapes de la méthode

Sept étapes composent la méthode ROE ([figure 2](#)).

**Figure 2 : Méthode ROE de James D. et Wendy Kirkpatrick (2011)**



### **1. Analyser le besoin organisationnel (niveau 4)**

Comme l'expliquent James et Wendy Kirkpatrick, « pour démontrer la valeur d'une formation, la première étape consiste à créer une formation qui a de la valeur »1). Cela signifie que la première étape de l'évaluation est d'identifier l'impact attendu de la formation sur le fonctionnement et les résultats de l'organisation. L'évaluateur ne définit pas seul cet impact. Il le définit en collaboration avec les clients de la formation (p. ex. la direction de l'organisation, la direction de ressources humaines, la direction de l'unité) qu'il doit convaincre de s'impliquer dans le processus d'évaluation. Une tâche importante est d'explicitier le plus possible les attentes des clients afin qu'elles deviennent mesurables. Par exemple, les clients attendent souvent un effet de la formation sur la qualité des services vendus ou sur les quantités produites. L'évaluateur doit également veiller à ce que les attentes restent réalistes au regard des moyens de formation à disposition (budget, temps, ressources humaines) (Pottiez, 2011).

### **2. Identifier des indicateurs de court-terme (passage du niveau 4 au niveau 3)**

Le résultat attendu de la formation défini à l'étape 1 ne pourra s'observer qu'à moyen terme, plusieurs mois après la fin de la formation. Dans la plupart des cas, l'évaluateur ne peut attendre si longtemps. Il a rapidement besoin d'informations pour voir si les effets produits vont dans la bonne direction. Cette étape consiste donc à définir des indicateurs de court-terme correspondant à des effets ou à des comportements rapidement visibles. Prenons l'exemple d'une formation à la gestion d'appels téléphoniques. Un indicateur de court-terme pourrait être le temps de traitement moyen d'un appel. Autrement dit, si la formation est efficace, on s'attend à ce que cette durée diminue dès la fin de la formation. Si tel est le cas, la formation influencera, à moyen terme, les coûts de l'organisation liés à la gestion des appels, la principale attente des clients. Cet impact pourra être vérifié quelques mois plus tard. Mais l'avantage de l'indicateur de court-terme est qu'il donne les moyens d'agir rapidement en cas de problème. Dans notre exemple, si la durée de traitement moyen d'un appel ne diminue pas, on peut agir immédiatement en organisant une nouvelle formation ou en mettant en place des mesures de soutien complémentaires.

### **Définir les comportements critiques (niveau 3)**

L'étape suivante consiste à définir les nouveaux comportements qui devront être adoptés par

les personnes formées. Dans notre exemple de formation à la gestion d'appels téléphoniques, les personnes formées devront oublier leur ancienne manière de faire et prendre l'habitude de poser au client les questions permettant de définir précisément sa demande.

#### **4. Déterminer les leviers du changement (entre le niveau 2 et le niveau 3)**

Les leviers du changement sont les processus et les systèmes qui contrôlent, renforcent, encouragent et récompensent les nouveaux comportements. Dans notre exemple de formation, on peut imaginer les leviers suivants :

- A la fin de la journée de travail, les personnes formées calculent le temps moyen des appels traités.
- Le superviseur discute des temps d'appels moyens de la veille avec ses collaborateurs.
- Des réunions sont organisées où les personnes formées partagent leurs idées pour gagner davantage de temps.
- Le superviseur félicite les personnes formées après chaque gain de temps.
- Les leviers correspondent donc à toutes les mesures que l'on peut mettre en place, à côté de la formation, pour s'assurer d'un bon transfert des apprentissages de l'environnement de formation à l'environnement de travail.

#### **5. Concevoir la formation (niveau 2)**

Arrivé à cette étape, on peut commencer à concevoir la formation : établir la liste des objectifs d'apprentissage, rédiger un contenu, penser à des exercices, sélectionner une méthode d'enseignement, etc. Wendy Kirkpatrick insiste sur le fait que, sans les quatre étapes préalables, il y a peu de chance que la formation développée à ce niveau réponde à un besoin organisationnel (Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2011).

#### **6. Contrôler et ajuster**

Cette étape est importante mais simple à réaliser. Elle consiste à contrôler que (1) les comportements critiques sont adoptés par les personnes formées, (2) que les leviers du changement sont en place et (3) qu'ils agissent pour stimuler ces comportements. Si tel est le cas, les indicateurs de court-terme indiquent une évolution positive. L'étape consiste également à réaliser les ajustements nécessaires. Dans notre exemple, l'évaluateur peut remarquer que le temps de traitement d'un appel varie durant la journée et qu'il faut en tenir compte pour ne pas pénaliser injustement certaines personnes formées.

#### **7. Évaluer le retour sur les attentes**

Finalement, quelques mois après la formation, son effet sur les résultats organisationnels peut être mesuré. L'évaluateur est en mesure de donner un feed-back aux clients de la formation. Dans notre exemple, l'analyse du ROE met en lumière une baisse de 15 % du coût moyen de traitement d'un appel, ce qu'attendaient principalement les clients. La formation peut donc être considérée comme un succès au regard des attentes et des objectifs exprimés. La méthode ROE permet aussi d'aller plus loin en répondant à la question « pourquoi ce coût a-t-il baissé ? ». En effet, elle aura permis de récolter de l'information sur les effets intermédiaires de la formation, au niveau des indicateurs de court-terme et au niveau des comportements.

## TABLE DES MATIERES

**REMERCIEMENT**

**DEDICACES**

**ABREVIATIONS**

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE ..... 01**

**CHAPITRE I : PERFORMANCE D'ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT DURABLE.. 06**

**SECTION 1 : DEVELOPPEMENT DURABLE OPPORTUNITE OU CONTRAINTE**

**POUR L'ENTREPRISE ..... 07**

1 Emergence et évolution du concept du développement durable ..... 07

1.1 La cause de l'émergence du concept..... 07

1.2 Principes de la déclaration de Rio ..... 08

2 La notion du développement durable ..... 09

2.1 La notion économique du développement durable ..... 10

2.2 Les composantes du développement durable ..... 10

2.3 Les objectifs du développement durable ..... 11

3 Le développement durable, contraintes ou opportunités pour l'entreprise ..... 12

3.1 Les contraintes pour l'entreprise ..... 13

3.1.1 Les contraintes juridiques ..... 13

3.1.2 Les contraintes organisationnelles ..... 13

3.1.3 Les contraintes financières ..... 13

3.2 Les opportunités pour l'entreprise ..... 14

3.2.1 De nouvelles activités..... 14

3.2.2 Des économies induites ..... 14

3.2.3 Une image améliorée ..... 14

4 Développement durable en Algérie ..... 15

4.1 L'Economie solidaire, un modèle à suivre ..... 16

4.2 Pour une stratégie de développement durable viable ..... 16

**SECTION 2 : REDEFINITION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE DANS LE  
CADRE DE LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE ..... 17**

1 L'aspect économique de la performance ..... 17

2 La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) .....	18
2.1 La performance sociétale des entreprises .....	20
2.1.1 La performance sociale de l'entreprise et sa mesure.....	21
2.2 La performance environnementale de l'entreprise .....	21
2.2.1 Les outils de mesure de la performance environnementale .....	22
a. Les indicateurs environnementaux .....	22
b. Les audits environnementaux .....	23
<b>SECTION 3 : L'ENTREPRISE FACE AUX STANDARDS INTERNATIONAUX .....</b>	<b>25</b>
1 Les standards internationaux .....	25
1.1 Les normes et les organismes de normalisation.....	26
1.1.1 Diversité des normes .....	26
1.1.2 Normes internationales de certification .....	26
1.2 Les organismes internationaux de normalisation .....	27
2 Les apports des standards internationaux pour les entreprises .....	27
2.1 Les avantages économiques .....	28
2.2 Les avantages technologiques .....	28
2.3 Les avantages sociaux et environnementaux .....	29
2.4 Les avantages comptables et financiers.....	29
3 les standards internationaux et le libre échange .....	30
3.1 Les standards internationaux un atout à l'international .....	30
3.2 Les standards internationaux une barrière pour les pays.....	31
3.2.1 L'iso est-il une barrière à l'international (pays du sud) .....	31
a. Faible participation à l'élaboration de l'ISO .....	31
b. Le manque de ressources humaines et financières .....	32
c. La corruption.....	33
d. Difficultés liées à la gestion des ressources humaines.....	33
<b>CHAPITRE II : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DE</b>	
<b>L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>37</b>
<b>SECTION 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....</b>	<b>38</b>
1 Cadre conceptuel de la qualité.....	38
1.1 Définition de la qualité.....	38
1.2 L'évolution de la qualité.....	39
1.2.1 Le Contrôle Qualité.....	39

1.2.2 L'assurance qualité .....	39
1.2.3 La qualité globale de management .....	40
2 Le système de management de la qualité .....	41
2.1 Les avantages motivant la mise en place du système de management de qualité .....	41
2.2 Le système de management de qualité et la certification ISO9001 .....	41
2.2.1 Evolution de l'iso 9001 .....	42
2.2.2 Présentation de la norme ISO 9001 (version2015) .....	42
2.2.3 Les avantages et nouveautés de version2015 .....	43
a. Les avantages .....	43
b. Les nouveautés apportées par la nouvelle version.....	44
2.2.4 Les principes de la nouvelle version : ISO 9001 .....	44
a. L'orientation client .....	44
b. La responsabilité de la direction (Leadership).....	45
c. L'implication du personnel.....	45
d. L'approche processus .....	45
e. L'amélioration continue .....	46
f. La prise de décision fondée sur les preuves .....	46
g. La Gestion des relations avec les parties intéressées .....	47
2.3 Mise en œuvre du système de management de la qualité.....	47
2.3.1 Définir le contexte dans les quels évolue l'organisme .....	48
2.3.2 Définir et communiquer la politique qualité de l'organisme.....	48
2.3.3 Déployer des objectifs cohérents et mesurables .....	48
2.3.4 déterminer les processus de l'organisme et leurs activités .....	48
2.3.5 Définir les responsabilités des processus .....	48
2.3.6 Définir la documentation .....	49
2.3.7 Surveiller l'efficacité des processus.....	49
2.3.8 La mesure et l'amélioration des performances .....	49
 <b>SECTION 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SELON</b>	
<b>L'ISO 14001 .....</b>	<b>50</b>
1 Émergence du système de management environnemental (SME).....	50
1.1 La notion du SME .....	51
1.2 Les avantages qui motivent l'intégration du SME.....	52
1.3 Les inconvénients du SME constituent vraiment un obstacle pour les entreprises .....	53

2 La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, points fondamentaux et mise en place .....	53
2.1 L'ISO 14001, de la version 2004 à la version 2015.....	54
2.1.1 Les motivations de la révision .....	54
a. La réponse aux enjeux environnementaux .....	54
b. Les limites de la version 2004 .....	55
c. Le défi de la pertinence de l'ISO 14001 à long terme .....	55
2.1.2 Nouveautés de la version 2015 .....	55
2.2 Contenu de la norme ISO 14001 : 2015 et mise en place du SME.....	58
2.2.1 Les différents chapitres de la norme ISO 14001 et l'approche PDCA .....	58
2.2.2 Les étapes de la mise en place du SME.....	59
a. Observation.....	59
b. Planification .....	60
c. Mise en œuvre.....	60
d. Contrôle .....	60
e. Réagir et améliorer (revue de direction) .....	60
<b>SECTION 3 : LES SYNERGIES DES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA</b>	
<b>QUALITE/ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>61</b>
1 Similarités entre le système de management de la qualité et de l'environnement .....	61
1.1 Les analogies entre le système de management de la qualité et de l'environnement .....	63
1.1.1 Les analogies conceptuelles .....	63
1.1.2 L'amélioration continue .....	64
1.1.3 La prévention des dysfonctionnements .....	64
1.1.4 L'importance du facteur humain.....	64
1.2 Différents schémas d'intégration .....	65
1.2.1 Intégration au niveau des politiques .....	65
1.2.2 Intégration au niveau des fonctions qualité /environnement .....	65
1.2.3 Intégration au niveau des processus .....	65
a. Processus de réalisation .....	65
b. Processus de support .....	66
c. Processus de management .....	66
1.2.4 L'intégration au niveau des ressources humaines .....	66
1.3 Enjeux communs de la qualité et de l'environnement .....	66
1.3.1 Les enjeux communs au niveau du produit .....	67

1.3.2 Les enjeux communs au niveau du système de management .....	67
2 L'intégration des systèmes de management entre motivations et avantages .....	68
2.1 Motivations liées à l'intégration .....	68
2.1.1 Motivations internes .....	68
2.1.2 Motivations externes .....	69
2.2 Les avantages de l'intégration .....	69
2.2.1 Eviter les incohérences .....	69
2.2.2 Optimisation des efforts et simplification .....	70
2.2.3 L'implication du personnel .....	70
2.2.4 Une meilleure efficacité .....	71
3 Barrières à l'intégration d'un système qualité et environnement .....	71
4 Système de management qualité/environnement pour un développement durable .....	72

### **CHAPITRE III : PRESENTATION D'ENIEM ET DE SA DEMARCHE**

#### **QUALITE/ENVIRONNEMENT .....** 74

#### **SECTION 1 : PRESENTATION D'ENIEM.....** 74

1. Création et contexte d'ENIEM .....	74
2 L'organisation et les missions de l'entreprise ENIEM .....	75
2.1 Les missions et activités de l'ENIEM .....	76
2.1.1 Direction Générale .....	76
2.1.2 Direction d'exploitation .....	76
a. Unité Froid.....	76
b. Unité cuisson et climatisation.....	77
c. Unité prestation technique .....	77
d. Unité commerciale .....	77
e. Filiale EIMS .....	77
3. Gammes de produits de l'ENIEM.....	78
4. Les relations de l'ENIEM avec ses marchés .....	79
5. La ressource humaine de l'ENIEM .....	80

#### **SECTION 2 : LA DEMARCHE QUALITE ENVIRONNEMENT D'ENIEM.....** 81

1 La qualité et l'environnement au sien d'ENIEM .....	81
1.1 L'engagement d'ENIEM dans une démarche qualité .....	81
1.2 Les préoccupations environnementales d'ENIEM .....	83

1.3 La structure commune qualité environnement .....	84
2 Mise en œuvre des deux systèmes SMQ/SME au sein de l'ENIEM .....	84
2.1 Diagnostic interne et externe .....	84
2.1.1 Enjeux internes et externes .....	85
2.1.2 Besoins et attentes des parties intéressées .....	86
2.2 Définition des processus et des procédures associées .....	86
2.3 Leadership et engagement .....	87
2.3.1 La politique et les objectifs qualités .....	88
2.3.2 La politique et les objectifs environnementaux .....	88
2.4 Déploiement .....	88
2.5 Évaluation et amélioration .....	90

### **SECTION 3 : MOYENS ET PRATIQUES MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE LA DEMARCHE QUALITE ENVIRONNEMENT..... 91**

1 Support commun SMQ/SME.....	92
1.1 Les ressources humaines et leur développement .....	92
1.1.1 Formation et sensibilisation.....	92
a. Les actions de sensibilisation.....	92
b. Les actions de formation .....	93
1.1.2 Environnement de travail, motivation et implication du personnel .....	93
a. Climat du travail .....	93
b. La motivation du personnel .....	94
c. L'implication du personnel.....	94
1.2 Support de communication et documentation .....	95
1.2.1 Communication.....	95
1.2.2 Information documentés .....	95
1.3 Infrastructure et Ressources pour la surveillance et la mesure .....	96
1.3.1 Infrastructures .....	96
1.3.2 Ressources pour la surveillance et la mesure.....	96
2. La réalisation et la maîtrise des activités opérationnelles .....	97
2.1 Planification et maîtrise opérationnelles SMQ .....	97
2.1.1 Exigences relatives aux produits et services .....	98
a. Détermination des exigences relatives aux produits et services .....	98
b. Revue des exigences relatives aux produits et services .....	98

c. Modifications des exigences relatives aux produits et services .....	98
2.1.2 Processus Conception et développement.....	98
a. Planification et maîtrise la conception et du développement .....	98
b. Eléments d'entrée de la conception et développement .....	99
c. Eléments de sortie de la conception et du développement .....	100
2.1.3 Processus d'Achat et activités externalisé .....	100
2.1.4 Maitrise du processus production et de la prestation de service .....	101
a. Disponibilité des caractéristiques du produit.....	101
b. Disponibilité des ressources appropriées pour la surveillance et la mesure.....	101
c. Mise en œuvre des activités de mesure .....	101
d. Utilisation des équipements appropriés.....	101
2.2 La maîtrise opérationnelle SME .....	102
2.2.1 Maîtrise des produits chimiques .....	103
2.2.2 Maitrises des déchets générés .....	103
2.2.3 Consommation en eau et énergie .....	103
2.2.4 Traitement des rejets liquides .....	103
2.2.5 Préparation et réponses aux situations d'urgence .....	103

## **CHAPITRE IV : RESULTATS ET IMPACTS DE LA DEMARCHE**

### **QUALITE/ENVIRONNEMENT AU SEIN D'ENIEM ..... 105**

#### **SECTION 1 : RESULTATS DÉGAGÉS PAR LE SMQ ET LE SME D'ENIEM ..... 106**

1 Résultats du système de management de la qualité .....	106
1.1 Résultats des audits qualité.....	106
1.2 Le retour d'information clients .....	107
1.2.1 Les réclamations clients .....	107
1.2.2 Les pannes enregistrées par SAV .....	108
1.3 Le rebut généré par les processus les plus importants .....	110
1.3.1 Processus de l'unité froid les plus générateurs de rebut.....	110
a. Rebuts de la ligne de production Grand Modèle.....	110
b. Rebuts de la ligne de production Petit modèle .....	111
c. les principale cause des réfrigérateurs GM et PM .....	112
1.3.2 Rebut générés par les processus de l'unité cuisson.....	113
1.4 Évolution des coûts de non-qualité .....	114

2 Résultats obtenus du système de management environnemental .....	115
2.1 Le résultat des audits internes .....	115
2.2 Indicateurs de la performance environnementale .....	116
2.2.1 La consommation en eau et en énergies .....	116
a. Consommation en eau .....	116
b. Consommation en gaz .....	117
c. Consommation en électricité .....	118
d. L'évolution des coûts des consommations énergétiques.....	119
2.2.1 La gestion des déchets et l'état des stocks.....	120
a. La gestion des déchets .....	120
b. Etats des stocks de déchets .....	121
c. déversement de substance dangereuse .....	121
2.2.2 Suivit des principaux paramètres de pollution .....	122
<b>SECTION 2 : EFFETS DES MOYENS ET DES ACTIONS ENGAGÉS SUR</b>	
<b>L'AMELIORATION DES RESULTATS.....</b>	<b>122</b>
1. Effet de l'engagement des RH sur les SMQ/SME.....	122
1.1 L'action formation .....	122
1.1.1 Effet de la formation sur les coûts de rebut et de garantie .....	122
1.1.2 Effet de la formation sur la gestion des déchets et les déversements chimiques .....	123
1.2 Impact des actions engagées sur le bien-être au travail .....	124
1.3 Raisons du manque d'efficacité des actions engagées dans le cadre des RH .....	125
1.3.1 Analyse et origine de l'inefficacité de la formation.....	125
1.3.2 Les causes à effet des actions sur le bien-être et sur l'efficacité des RH .....	127
a. Condition de travail.....	127
b. la motivation du personnel .....	128
c. l'implication du personnel .....	128
2. Les limites détectées aux niveaux des processus et des procédures .....	129
2.1 Les principales limites perçues au niveau des processus métiers.....	129
2.1.1 Processus de conception et développement .....	129
2.1.2 Processus d'achat .....	130
2.1.3 Le processus de production .....	131
2.1.4 Le processus de transport de marchandises .....	132
2.2 Les insuffisances au sein des procédures de gestion environnementale .....	132
2.2.1 La consommation en eau et énergies.....	132

2.2.2 Les contraintes d'une meilleure gestion de déchets .....	132
--	-----

### **SECTION 3 : LES PERSPECTIVES DE LA DEMARCHE**

#### **QUALITE/ENVIRONNEMENT POUR L'AMELIORATION DES PERFORMANCES133**

1. Les perspectives de la mobilisation et d'amélioration de la RH au sein d'ENIEM .....	133
2 L'intégration de l'environnement dans les activités au sein d'ENIEM .....	134
2.1 L'améliorations des produits et des procédés.....	134
2.1.1 Penser environnement de la conception à l'utilisation du produit .....	135
2.1.2 Les apports de l'intégration .....	136
A. La mise à niveau du réfrigérateur FB1 en classe énergétique A <sup>+</sup> .....	137
B. Les apports avec l'amélioration des procédés.....	138
2.2 Les avantage des procédures engagées dans le cadre du SME.....	138
2.2.1 L'optimisation des consommations en eau et d'énergie .....	139
2.2.2 Actions réalisées par le programme environnemental .....	140
3 La réalisation des objectifs qualité/environnement.....	141
3.1 La réalisation des objectifs qualités .....	141
3.1.1 Le chiffre d'affaires.....	141
3.1.2 Réalisation de l'objectif production .....	141
3.1.3 La réduction des coûts de la non-qualité .....	143
2.1.4 L'objectif formation SMQ.....	143
3.2 Réalisation des objectifs environnementaux .....	144
3.2.1 Consommation en électricité .....	144
3.2.2 Consommation en gaz .....	145
3.2.3 Consommation en Eau.....	145
3.2.4 Génération de déchets .....	146
3.2.5 Objectif formation SME .....	147

<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>150</b>
---------------------------------	------------

#### **BIBLIOGRAPHIE**

#### **TABLEAUX ET FIGURES**

#### **ANNEXES**

#### **TABLE DES MATIERES**