

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE.
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE.
UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION.
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.**



Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion.
Option : Management des entreprises.**

Thème :

**Normalisation et performance de l'entreprise
publique algérienne : cas de l'Entreprise Portuaire
de BEJAIA (EPB).**

Présenté par :
Mlle Naima CHOUALI

Sous la direction de :
Pr Brahim GUENDOUDI

Devant le Jury composé de:

Présidente : Mme. Dalila MATMAR, Maitre de conférences classe A, UMMTO.

Rapporteur : M. Brahim GUENDOUDI, Professeur, UMMTO.

Examineur : Mme. Farida BEKOUR ép AMOKRANE, Maitre de conférences classe A, UMMTO.

Examineur : M.Lyes GHEDDACHE, Maitre de conférences classe B, UMMTO.

Date de soutenance :30/11/2015

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier mon directeur de ce mémoire M.GUENDOZI Brahim pour avoir accepté de diriger ce travail et pour le temps qu'il m'a consacré.

Je tiens également à remercier M.OUSSALEM Mohand Ouamar pour ses précieuses idées, ses conseils judicieux ainsi sa disponibilité.

Je remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche.

Aussi, je remercie les cadres de l'Entreprise Portuaire de Bejaia de m'avoir donné l'occasion d'accéder à leurs entreprise. Je tiens à remercier particulièrement Mme BOUYAHIA Aida directrice responsable du management intégré pour sa générosité et son accueil.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

A ma famille

A tous mes amis

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AESC:American EGINEERING Standards Commitee

AFNOR : Association Française de Normalisation

AQL: Average Quality Limit

ASA: American Standards Association

CA: Chiffre d’Affaires

CAF: Capacité d’Auto Financement

CHSCT:Comité d’Hygiène Sécurité et Conditions de Travail

CMED : Commission Mondiale sur l’Environnement et le Développement

CNAN: Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

CPN: Commissions de Placement des Navires

CRM: Conférence de Répartition des Moyens

CSP:Contrôle des statistiques et procédés

DMI: Direction Management Intégré

DRH: Direction Ressources Humaines

DFC: Direction Finance Comptabilité

DC: Direction Capitainerie

DDD: Direction Domaines Développement

DR: Direction Remorquage

DMA: Direction Manutention Aconnage

DL: Direction Logistique

EPE:EntreprisePubliqueEconomique

IEEE: Institute of Electrical and Electronies Engineers

ISC :Indice de Satisfaction Client

Liste des abréviations

ISO: International Standard Organization

JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers

KDA: Kilo Dinars

NC: Non Conformités

OIT: Organisation Internationale de Travail

ONP: Office National des Ports

OHSAS: Occupation Health and Safety Assessment Series

PDCA: Plan Do Check Act

POI: Plan d'Opération Interne

SME: Système de Management Environnemental

SOGEPORT: Société de Gestion des participations de l'Etat Ports

SONAMA: Société Nationale de Manutention

SPA: Société Par Actions

SST: Santé Sécurité au Travail

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TBP: Tableau de Bord Prospectif

TQM: Total Quality Management

VA: Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

Liste des abréviations et acronymes

Sommaire

Introduction générale.....01

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE RELATIF A LA NORMALISATION ET LA PERFORMANCE

Introduction.....07

Section 1 : cadre théorique relatif à la normalisation.....08

Section2 : conceptualisation et mesure de la performance.....15

Conclusion.....34

CHAPITRE II : ENJEUX, DIFFERENCES ET ANALOGIES ENTRE LES DEMARCHES QSE

Introduction.....36

Section 1 : les évolutions en matière de qualité, sécurité et environnement.....37

Section 2 : enjeux des systèmes de management QSE.....51

Section3 : les différences et les analogies entre les démarches QSE.....61

Conclusion.....73

CHAPITRE III : COMMENT DEFINIR, CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE

Introduction.....75

Section1 : vers un système de management intégré QSE.....76

Section 2 : les parties intéressées et leurs interactions.....82

Section 3 : le traitement des éléments d'un système de management intégré.....89

Section 4 : l'évolution vers le management de l'excellence.....111

Conclusion.....119

CHAPITRE IV : SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Introduction.....122

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....123

Section 2 : stratégie et objectif qualité.....	131
Section 3 : satisfaction de la clientèle et du personnel.....	137
Section 4 : résultats opérationnels	145
Conclusion.....	154
Conclusion générale.....	155
Bibliographie.....	158
Liste des tableaux.....	163
Liste des figures.....	165
Annexes.....	167

Introduction générale

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Le monde industriel a subi une évolution de plus en plus marquée ces dernières années. Ce rythme accéléré de changement entraîne une forme d'incertitude qui oblige les entreprises à développer une grande capacité d'innovation et d'adaptation.

Le marché évolue et l'environnement économique se caractérise par un accroissement de l'intensité concurrentielle et par une diversification accrue de l'offre de produits.

Par conséquent, l'évolution des technologies s'accélère et concerne de plus en plus toutes les activités de l'entreprise, le problème est de produire ce qu'on est capable de vendre. Les moyens de production se désécialisent, et deviennent flexibles, c'est-à-dire adaptables à une large diversité de produits.

Les entreprises doivent alors se fixer des objectifs élevés en termes de qualité, de rapidité de développement de nouveaux produits, de leur mise sur le marché et de flexibilité. Cela exige une maîtrise des changements organisationnels et technologiques et la capacité d'innover. Le défi de la production est totalement modifié (l'obligation de la qualité, l'obligation de la différenciation, le respect des délais et le respect des coûts).

Ainsi, de nouvelles approches d'organisation ont été proposées au cours de ces dernières années permettant la maîtrise de la performance et contribuent à répondre à de nouveaux objectifs de production.

Pour cela, un nombre important d'entreprises est engagé dans une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de compétitivité et de performance. La certification peut se définir, comme une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel.

La certification est un outil de management et de progrès. En améliorant son efficacité une entreprise fidélise ses clients par la mise en place d'un système d'écoute et des mesures de satisfaction clients d'une part, et obtient l'accès à de nouveaux marchés d'autre part. Obtenir une certification, c'est faire savoir à ses clients que l'on sait répondre à leurs attentes en améliorant sans cesse la qualité de son organisation, de ses services, de ses produits ou de ses compétences professionnelles. C'est aussi indiquer avec force que l'on se démarque de la

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

concurrence, ainsi au-delà d'une simple reconnaissance, la certification contribue à augmenter la valeur ajoutée d'une entreprise.

Les normes et référentiels de management traitant de la qualité, de l'environnement et de la santé et de la sécurité au travail se multiplient. Il est essentiel aujourd'hui pour de nombreuses entreprises de s'engager dans une démarche de progrès en intégrant autant que possible ces différents aspects dans une perspective de développement durable.

Problématique de recherche :

La multiplication des échanges, l'ouverture du monde et les attentes de toutes les parties prenantes des entreprises conduisent au besoin de se référer à des systèmes de management de plus en plus diversifiés, mais qui peuvent être intégrés ou harmonisés.

La gestion intégrée de la qualité, de la sécurité 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 de l'entreprise.

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettent d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Il vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à gérer systématiquement ses risques. L'implantation du management de la qualité est réalisée par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Celui-ci est un élément du système de management de l'entreprise qui se concentre sur l'obtention du résultat, en s'appuyant sur les objectifs qualité pour satisfaire les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées.

Le système de management de la sécurité facilite la gestion des risques santé et/ ou sécurité au travail associés aux activités de l'entreprise. La démarche du système de management de sécurité vise à identifier un risque/ danger inhérent lors de l'exécution des travaux pouvant causer un accident ou une maladie professionnelle (risques électriques, incendie, chute...).

Le système de management environnemental vise l'amélioration des performances environnementales. En effet l'intérêt du système est de créer une entreprise inspirée de la démarche qualité : amélioration continue, contrôle de non conformités, prévention...

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

C'est dans ce contexte la que nous nous fixons comme objectif, à travers ce mémoire, d'étudier l'impact de la mise en place du système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) dans une entreprise algérienne sur la performance globale de celle-ci.

A travers cette étude, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : **La mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) permet-elle d'améliorer la performance globale d'une entreprise publique algérienne ?**

Hypothèses de la recherche :

Pour répondre à la question problématique, nous avons émis au préalable deux hypothèses à vérifier à savoir :

Hypothèse1 : La mise en place d'une démarche qualité, sécurité et environnement permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Hypothèse2 : l'adoption d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) contribue à l'amélioration du résultat économique de l'entreprise.

Le choix du thème et intérêt du sujet :

Le choix d'un tel sujet de recherche est bien sur en fonction de son originalité et de sa pertinence :

Premièrement, le choix de ce thème à une motivation personnelle pour le domaine de l'économie de la standardisation, plus précisément pour le système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) ;

Deuxièmement, la linéarité qui caractérise la relation entre : certification-normalisation et performance globale d'une entreprise ;

Troisièmement, notre choix à ce thème découle de l'importance de la mise en œuvre d'un système de management intégré au sein de l'entreprise, puisque ce ladite système est considéré comme l'outil le plus adéquat pour exprimer la stratégie de l'entreprise.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

L'objectif de la recherche :

Notre objectif de recherche porte sur les raisons qui ont poussé l'entreprise portuaire de Bejaia d'adopter et de mettre en œuvre un système de management intégré et les résultats enregistrés après sa mise en œuvre.

Méthodologie de la recherche :

Dans l'élaboration de ce travail, la démarche à entreprendre tente de répondre aux soucis méthodologiques suivants :

D'abord une recherche bibliographique et documentaire touchant aux différents aspects du domaine de l'économie de la standardisation, du développement durable et du management intégré (qualité, sécurité et environnement) puis, la méthode d'investigation par le moyen d'une enquête auprès de l'Entreprise Portuaire de Béjaia (EPB).

Cette enquête nous a permis de compléter les données collectées, de vérifier nos hypothèses de recherche et d'approfondir notre analyse.

Structure du mémoire :

Ce mémoire sera subdivisé en quatre chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante :

Nous allons tenter de présenter un cadre théorique général relatif à la normalisation et à la performance à travers l'exposition et la description de différentes notions indispensables à la compréhension de notre sujet d'étude ;

L'exposition des différents enjeux, différences et analogies entre les démarches qualité, sécurité et environnement, c'est ce que nous allons développer dans le deuxième chapitre ;

Nous allons montrer la définition, la construction et la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) ;

Le quatrième et dernier chapitre, concerne une étude empirique sur une enquête par questionnaire auprès de l'Entreprise Portuaire de Béjaia (EPB). Cette enquête permet

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

d'étudier l'impact de la mise en œuvre d'un système de management intégré sur la performance globale de l'entreprise.

Chapitre I :

Cadre théorique

relatif à la

normalisation et la

performance

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Introduction au chapitre I

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, la normalisation et la certification deviennent pour les acteurs économiques des outils de développement des échanges.

Les entreprises s'engagent souvent dans une démarche de certification aux normes, c'est avant tout pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de leurs activités. Aussi, d'autres raisons poussent les entreprises à vouloir obtenir la certification, il peut s'agir d'une exigence contractuelle ou réglementaire, comme elle peut s'inscrire dans le cadre d'un programme de gestion des risques. Elle peut aussi servir à motiver le personnel en représentant un objectif clair à atteindre pour la mise en place du système de management, encore pour améliorer la performance globale.

La performance d'entreprises est une notion centrale en sciences de gestion, évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performance est une question qui longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années.

Cependant l'objet de notre recherche nous conduit à consacrer ce chapitre à étudier la normalisation et la performance.

Ainsi, le présent chapitre s'articule autour de deux sections, la première sera consacrée à l'étude de l'approche théorique de la normalisation où nous allons exposer les différents concepts et notions de base qui nous serviront tout au long de notre travail. La deuxième section traitera du cadre conceptuel de la performance.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Section1 : cadre théorique relative à la normalisation

La normalisation fait aujourd'hui l'objet de nouveaux débats et questionnements, aussi bien parmi les industriels que chez les scientifiques, pour s'interroger tout autant sur la nature des normes elles-mêmes que sur leurs fonctions, leur impact et leurs conditions de mise en œuvre. Ainsi, les formes et les effets de la normalisation dans l'industrie sont multiples et variés. Que ce soit au niveau des produits et des marchés avec les labels ou les appellations, au niveau de la production avec les normes techniques et les standards, ou au niveau des modes de gestion avec les normes ISO 9000, tous ces aspects de la normalisation viennent conditionner non seulement les activités des entreprises mais aussi les relations qu'elles peuvent entretenir avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents ou encore leurs partenaires.¹

1 : De la standardisation à la normalisation

Le mouvement de la normalisation s'inscrit dans le prolongement de celui de la standardisation².

À l'époque où l'artisanat prévalait, le principal effort de standardisation était un effort d'étalonnage. Il portait sur l'établissement de mesures (monétaire, de poids, de longueur, etc.) permettant d'établir les échanges de biens et prestations sur des bases comparables et de fonder progressivement les sciences de la matière.

Il faut attendre la révolution industrielle, rendue possible par l'évolution des connaissances, pour que l'usage de processus standardisés autorise la fabrication de produits substituables, permettant l'élaboration de produits finis de complexité croissante réalisés à partir de constituants identiques fabriqués sur des machines, elles aussi, de plus en plus sophistiquées. Cette standardisation des produits est compatible avec une production systématique de composants « sur mesure » souvent utilisés par un seul produit fini.

La rationalisation de la conception d'une gamme de produits homogènes partiellement interchangeables, destinée à couvrir un ensemble de besoins, que l'on peut considérer comme la définition moderne de la standardisation des produits, se généralise rapidement, pose des problèmes méthodologiques peu évidents et obéit surtout à des préoccupations de rationalisation de la production d'une entreprise.

¹ BENGHOZI Pierre- Jean : « La normalisation : enjeux industriels et scientifiques, revue d'économie industrielle », n°75, 1^{er} trimestre, 1996, P15.

² GIARD Vincent : « la normalisation technique », revue française de gestion, n°147,2003, P49 et 50.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Dès la fin du 21^{ème} siècle, les échanges entre entreprises des secteurs mécaniques et électriques vont conduire à reprendre cette préoccupation de rationalisation à un niveau plus collectif.

L'établissement de référentiels partagés par plusieurs entreprises et définissant un certain nombre de spécifications techniques pour des composants vendus va permettre de réduire une diversité sans valeur ajoutée, d'atteindre des économies d'échelle substantielles et d'ouvrir la porte à la production de masse de produits variés. Ce processus d'organisation collective repose souvent plus sur des rapports de force que sur de la consultation et est parfois utilisé pour brider la concurrence. Des principes de production de ces référentiels vont progressivement s'imposer et conduire à la normalisation moderne dont les objectifs dépassent la seule rationalisation de la production, en intégrant des préoccupations d'ordre public.

2 : notions générales et éléments essentiels de la normalisation

Les normes sont des éléments fondamentaux pour le fonctionnement des économies modernes. Leurs domaines d'application se sont considérablement étendus, incluant notamment des enjeux ne se rapportant pas aux seules spécifications techniques des produits, mais aussi à leurs modes de fabrication et de consommation.

2.1: Norme, normalisation et certification : concepts de base

Afin de fournir une explication au concept de la normalisation ; nous allons donner la définition de la norme, normalisation et de la certification.

2.1.1 : La norme

Le dictionnaire le petit Robert assimile le mot « norme » « aux règles d'usage, prescriptions techniques relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictée dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la structure et les nuisances. »

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'organisation internationale de normalisation.

L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou un autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». Et ajoute « il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté ». ³

Le consensus est défini comme un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles.

De cette définition, nous comprenons que la norme est :

- Une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus ;
- Accessible au public et fait l'objet de publications officielles ;
- Sert de base pour la solution des problèmes répétitifs se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux ;

Les normes internationales offrent des avantages sur le plan technique, économique et sociétal ; elles contribuent à harmoniser les spécifications techniques des produits et des services permettant ainsi de renforcer l'efficacité de l'industrie et d'éliminer les obstacles du commerce international.

Pour les entreprises :

- elles sont des outils stratégiques et des lignes directrices destinées à aider les entreprises à relever les défis les plus urgents pour l'économie moderne ;
- elles garantissent l'efficacité optimale des opérations commerciales, la productivité et aident les entreprises à accéder à de nouveaux marchés.

2.1.2 : La normalisation

La grande majorité des produits ou services sont conformes à des normes, à une règle commune ou un ensemble de règles communes, à des fins d'homogénéisation, nous disons qu'il existe une normalisation à l'échelle de l'industrie.

³ www.iso.org

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

La normalisation est définie comme étant⁴ « l'ensemble de règles résultant de l'accord des producteurs et des usagers visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activités :

Simplifier c'est-à-dire :

- définir des caractéristiques dimensionnelles ;
- définir des règles de sécurité ;
- définir une aptitude à la fonction.

Unifier c'est-à-dire uniformiser :

- le langage (terminologie dans l'industrie du pétrole, signaux de sécurité) ;
- les systèmes de mesure, les méthodes d'essai et d'analyse.

Spécifier c'est-à-dire :

- réduire les variétés ;
- assurer l'interchangeabilité.

2.1.2.1 : Rôle de la normalisation

- La normalisation repose sur plusieurs rôles :
- La normalisation comme moyen de communication : c'est un langage commun entre les agents économiques ;
- La normalisation comme facteur de qualité : c'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable ;
- La normalisation comme facteur de progrès : elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie.

2.1.3 : La certification

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une attestation écrite (un certificat) qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences

⁴ BEN YOUSSEF Hounaida : « l'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale », revue internationale de droit économique, 2005, P370.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

spécifiées et donc à des normes particulières. Elle justifie le respect d'une norme et fournit une preuve de compétence afin d'obtenir la confiance des parties prenantes.

Quelques auteurs utilisent aussi le terme de l'« enregistrement » au lieu de « certification », l'enregistrement signifie que l'organisme de certification enregistre la certification dans son registre de clients, la différence entre certification et enregistrement n'étant pas significative, ils sont les deux acceptables pour un usage général, mais le terme certification semble être le plus largement utilisé dans le monde.

En revanche, utiliser le terme d'« accréditation » à la place de « certification » est une erreur.

L'accréditation se rapporte à la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé qu'un organisme de certification est compétant pour procéder à la certification dans des secteurs d'activités spécifiés. En termes simples, l'accréditation équivaut à la certification de l'organisme de certification.

3 : La production de normes

Cette production de normes s'effectue dans le cadre de structures spécifiques mobilisant des acteurs variés et utilisant des procédures particulière, à savoir l'Organisation Internationale de Normalisation(ISO).

3.1 : Présentation de l'ISO ⁵

L'Organisation Internationale de Normalisation ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but la production des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux.

Elle est composée de représentants d'organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et services, dans les secteurs tant public que privé.

La naissance de cet organisme a connu plusieurs étapes :

En 1912, date à laquelle s'est tenu la réunion de l'American Institute of Electrical Engineer (aujourd'hui l'Institute of Electrical and Electronics Engineers-IEEE) avec les autres instituts

⁵ www.iso.org

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

professionnels dans le but d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs.

En octobre 1918, création de l'American Engineering Standards Committee(AESC), en tant que coordinateur son rôle était de lutter de manière impartiale contre les imprécisions en matière de conception et de niveau d'acceptabilité des produits et matériels.

En 1928, l'AESC a pris le nom d'American Standards Association(ASA). Dès le début de la seconde guerre mondiale, l'ASA) développa les standards militaires (War Standards Procedure) pour encadrer la production américaine dans le cadre de l'effort de guerre (on parlait alors de « military standards ».

En 1946, juste après la fin de la guerre mondiale, l'ASA et l'AFNOR ainsi que le British Standard Institute participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22 autres pays à la création de l'ISO.

Elle fut officiellement créée le 23 février 1947.

La dénomination ISO a été retenue en 1946 en tant qu'initiales d'International Organisation for Standardisation, mais le nom d'ISO a été choisi en raison de sa similitude avec le mot grec « iso » signifiant « égale ».

Les normes ISO représentent un consensus international sur l'état le plus avancé des technologies ou des données pratiques étudiées.

3.2 : Structure de l'ISO

L'ISO est composée de 164 organismes nationaux classés en trois différentes catégories de membres :

1. Le comité membre de l'ISO : est l'organisme national le plus représentatif de la normalisation dans son pays. Les comités membres sont habilités à participer avec plein droit de vote à tout comité technique et à tout comité de politique générale de l'ISO ;
2. Le membre correspondant : est en général une organisation dans un pays qui n'a pas encore entièrement développé son activité nationale en matière de normalisation. Les membres correspondants ne prennent pas une part active aux travaux techniques et

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

d'élaboration de politiques mais ont droit d'être tenus pleinement informés des travaux qui représentent pour eux un intérêt pour les pays qui non pas encore d'organisme national représentatif ;

3. Le membre abonné : a été créé pour des pays à économie très limitée. Ces membres paient une cotisation réduite qui leur permet néanmoins de rester en contact avec la normalisation internationale pour les pays dont l'économie est limitée.

4 :L'avenir de la normalisation

Les justifications de la normalisation sont multiples⁶. L'ISO avance quatre familles d'arguments qui semblent bien résumer.

- contribuer à rehausser les niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité et procurer ces prestations à un coût économique ;
- contribuer à un développement, une production et une livraison des produits et services plus efficaces, plus sûrs et plus propres ;
- rendre les échanges commerciaux entre les pays plus aisés et plus équitables ;
- protéger les consommateurs et plus généralement les utilisateurs des produits et des services et leur simplifier la vie.

Dans leurs documents décrivant leurs stratégies, l'ISO (ISO, 2002) et l'AFNOR (AFNOR, 2002) pointent plusieurs facteurs jouant un rôle important dans l'évolution du contexte normatif et laissent penser que le courant de la normalisation est appelé à jouer un rôle croissant dans les années à venir :

- Les problèmes répétitifs qui se posent aux entreprises et qui sont à l'origine de leurs besoins de normalisation se sont mondialisés : vieillissement démographique des populations des pays développés, tertiarisation de l'économie (ce qui inclut les services associés à un produit tout au long de son utilisation (soutien logistique intégré), la gestion des compétences et des connaissances), convergence des technologies des secteurs sous l'effet de la numérisation estompant ou complexifiant les frontières traditionnelles entre secteurs, libéralisation accrue conduisant à de nouvelles modalités de régulation économique, montée en puissance du commerce

⁶ GIARD Vincent : « la normalisation technique », revue française de gestion, n°147, 2003, P62.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

électronique, mondialisation des marchés conduisant à des préoccupations accrues de sécurité, qualité, traçabilité, développement durable et équitable ;

- Le renforcement et l'internationalisation des organisations de consommateurs, de défense de l'environnement et de divers droits fondamentaux pèse sur l'orientation normative par des exigences plus marquées en matière de sécurité et de préservation de l'environnement qui conduisent à la mise au point de règlements nouveaux et plus contraignants, susceptibles de constituer des obstacles au commerce en l'absence de coordination ;
- Plusieurs évolutions technologiques transforment le contexte économique et déplacent les enjeux, en particulier les technologies de l'information et de la communication, celles de l'énergie (renouvelées par les préoccupations relatives à l'effet de serre et au changement climatique) et celles du vivant.

Pour toutes ces raisons, le mouvement de normalisation ne peut que prospérer et orienter le fonctionnement de l'économie.

Section2 : conceptualisation et mesure de la performance

Le nombre croissant des travaux en gestion réalisés sur le concept de performance atteste de l'intérêt porté à ce champ depuis les années 70. En effet, depuis plusieurs années, les chercheurs étudient les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation des nouvelles approches de gestion plus au moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise.

Ces études étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Or, comme l'avaient réclamé Kaplan et Norton (1996) l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe et la définition de la performance en terme financier ne suffit plus. Pour eux, la performance est devenue multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. Les travaux de Kaplan et Norton (1998), réactualisent le sujet en présentant un modèle de mesure de la performance qui tient compte à la fois de la dimension financière et des dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise, telles que les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation. En revanche, plusieurs travaux empiriques cherchent à repérer véritablement la performance puisque la problématique de définition et d'évaluation de la performance reste encore posée dans le domaine du management.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1 : performance : revue de littérature

La performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, la littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante. Cependant, elle se concentre seulement et généralement, sur un aspect de l'organisation, de son système de production ou de sa stratégie.

Les chercheurs, les responsables des entreprises et les consultants sont à la recherche des réponses à ces interrogations : comment évaluer la performance économique, sociale et / ou technique d'une entreprise ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Quels paramètres entrent en compte dans cette évaluation ?

Pour ces différents termes (performance, évaluation, mesure), des définitions méritent d'être établies.

1.1: Le concept de performance

Le concept de la performance a fait l'objet de plusieurs études, recherches et ouvrages, sans cependant aboutir à une définition universelle. Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité.

Depuis sa première apparition à nos jours, il n'a cessé de subir des modifications sémantiques.

Le tableau ci-après essaie de donner un récapitulatif des définitions les plus courantes de la performance :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Tableau n°01 : définition de la performance selon quelques auteurs

auteur	Définition de la performance
KHEMAKHEM	Est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés ⁷ . Cette manière s'analyse suivant 2 critères : <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre. - La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens engagés.
LORINO⁸	« Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques...est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. »
BOURGUIGNON⁹	Est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

Source : réalisé par nous- même

Toutefois, la problématique de définition et d'évaluation de performance reste encore posée dans le domaine du management¹⁰. Même si les perspectives offertes, dans ce domaine, semblent prometteuses, l'observation des pratiques au sein des unités de recherche révèle un certain nombre de difficultés. Celles-ci semblent être le résultat d'une complexité technique (difficulté de saisir le caractère dynamique, multiforme et contextuel de la performance) et d'une complexité sociale (difficulté de créer un consensus autour de sa définition, de ses dimensions, de leur mesure et de leur interprétation).

De plus, et compte tenu des différents travaux, les auteurs ont repéré plusieurs dimensions de la performance (rationnelle, humaine, systémique, processuelle, interprétative, dynamique, cognitive, financière, stratégique, objective, subjective, politique,

⁷ KHEMAKHEM.A, « La dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976.

⁸ LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance : Guide du pilotage », Les éditions d'Organisation, 1998, P38.

⁹ BOURGUIGNON.A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, 2000,P

¹⁰ LEBAS.M : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

d'apprentissage, d'innovation, clients, processus interne, etc.), nous pouvons conclure avec LORINO (2001) qu'il n'existe aucune définition plus objective, universelle de la performance que l'atteinte des objectifs stratégiques.

Au-delà du problème de définition, se pose celui de la variété des critères de mesure ou d'appréciation. La performance d'une entreprise ne se limite pas à la seule dimension économique ou financière. Elle doit parfois intégrer des éléments qualitatifs dont la synthèse n'obéit pas à des règles simples.

En contrôle de gestion¹¹, Bouquin, souligne qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : économie, efficacité et efficacité ; nous les rappelons brièvement.

1. L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.
2. l'efficacité se mesure par le rapport entre les ressources mises en œuvre par les acteurs et les résultats obtenus. C'est une mesure qui renvoie à la productivité voire à la rentabilité.
3. L'efficacité se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus.

Les travaux sont multiples pour repérer le concept de la performance. Plusieurs autres tentatives de synthèses ont été lancées afin de préciser le concept de la performance.

Pour développer d'avantage ce point, nous pouvons montrer l'apport de plusieurs pionniers en la matière tels que : Campbell, Steers, Peters et Waterma et Kaplan et Norton.

1.1.1: Apport de Campbell

Campbell considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. A ce propos il a proposé une liste comportant une trentaine de critères de la performance qui, selon lui, sont proposés.

Tableau n°02 : liste des critères de performance selon Campbell

• Efficacité	• Aptitude de management	• Satisfaction au travail
• Efficience	• Information management and communication	• éthique
• Qualité	• Evaluation par des	• Conflit /cohésion

¹¹ BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Presses Universitaire de France, Paris, 2004, P48.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

	entités externes	
• Croissance	• Participation et influence des actionnaires	• Planification et établissement des projets
• Turn over	• Accomplissement	• Aptitudes relationnelles du management
• Motivation	• productivité	• Utilisation du management
• Contrôle	• profit	• stabilité
• Flexibilité	• accident	• Valeur des ressources humaines
• Rôles et normes	• absentéisme	• Importance accordée à la formation

Source : Chaabouni (1992)

Cette liste est loin d'être exhaustive. Sans doute, il y avait d'autres critères qui ne sont pas mentionnés. A titre d'exemple, on peut citer : les critères de notoriété, les critères de performance internationale et les critères d'ordres technologiques.

De plus, l'ensemble des critères cités est très hétérogène. En effet, un groupe de critères se réfère aux facteurs sociaux et humains (57%). Un deuxième groupe de critères est lié directement à des aspects financiers et économiques (13%). La troisième catégorie de critères constitue un mélange entre la stratégie, la production, l'environnement, etc.

1.1.2: apport de Steers

Steers (1977) [cité par Lakhali (2003)] propose une perspective multidimensionnelle qui relie les trois concepts suivants :

1. L'optimisation des buts.
2. La perspective systémique.
3. L'importance des employés.

Le cadre d'analyse de Steers se compose de 29 facteurs regroupés en quatre ensembles qui sont les suivants :

- Les caractéristiques de l'organisation.
- L'environnement externe et interne.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Les caractéristiques des employés.
- Les politiques et pratiques de gestion.

Le modèle de Steers peut être reproduit dans le tableau suivant, résumant les quatre ensembles:

Tableau n°03 : modèle de steers

Caractéristiques de l'organisation	Caractéristiques de l'environnement
Structure	Externe
Décentralisation Spécialisation Formalisation Unité de commandement Taille de l'organisation Taille des unités	Complexité Stabilité Incertitude
Technologie	Interne
Opérations Matériaux connaissances	Centré sur : Les réalisations Les employés Les récompenses/punitions Sécurité/risque Ouverture/défensive
Caractéristiques des employés	Politiques et pratiques de gestion
Attachement	Définition d'objectifs stratégiques Acquisition et utilisation des ressources Création d'un environnement propice à la performance Processus de communication Leadership et prise de décision Adaptation et innovation organisationnelle
Performance	
Motivation, buts et besoins Habilités Clarté des rôles	

Source : chaabouni(1992)

1.1.3 : Apport de Peters et Waterman

Peters et Waterman (1983) [cité par Lakhal 2003] ont pris comme base d'étude les meilleures entreprises américaines, afin de dégager les facteurs les plus significatifs de la performance ou de l'excellence.

Ces facteurs sont de l'ordre de huit, qui peuvent être résumés comme suit :

- **Orientation vers l'action** : identifier et traiter rapidement les problèmes, faire son chemin à travers les contraintes structurelles, politiques, légales et environnementales qui rendent l'action plus difficile que dans le secteur privé ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- **Rester à l'écoute des clients** : pour être compétitives, les entreprises doivent établir et maintenir une variété de relations étroites avec leurs clients ;
- **Autonomie et esprit d'entreprise** : cela consiste à développer un climat propice aux idées et aux nouvelles façons de résoudre les problèmes et à encourager le personnel en leur accordant une autonomie radicale, en acceptant le chevauchement, le désordre, le manque de coordination et la concurrence interne ;
- **La productivité par la motivation du personnel** : considérer les employés comme étant des êtres humains capables de fournir des suggestions et des idées tangibles ;
- **La loi des valeurs partagées** : avoir un ensemble de valeurs définies dont la plus globale est d'être les meilleurs, en fournissant des services de qualité supérieure, communiquer clairement ces valeurs et en donner régulièrement des exemples aux employés ; comprendre que ces valeurs suscitent enthousiasme et fierté chez les employés ;
- **S'en tenir à ce qu'on sait faire** : consiste essentiellement pour une entreprise à ne pas s'écarter de son activité principale et de ses compétences centrales ;
- **Une structure simple et légère** : implique une structure souple de la part de l'entreprise, c'est-à-dire une structure avec un minimum de niveaux hiérarchique afin de rendre l'organisation plus apte à réagir aux changements de l'environnement ;
- **Souplesse dans la rigueur** : l'entreprise doit être capable de concilier rigueur et souplesse, c'est par définition la coexistence d'une ligne directrice centrale ferme et d'une autonomie individuelle maximale. Les entreprises qui adhèrent à ce principe exercent un contrôle strict tout en accordant au personnel une autonomie large et en favorisant l'initiative et l'innovation.

1.1.4 : apport de Kaplan et Norton¹²

Du fait de l'évolution des systèmes de production et de la gestion de l'entreprise, le système de mesure de la performance a connu lui-même une évolution remarquable. Les outils traditionnels, tels que la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. ont été développés lorsque la performance consistait principalement à minimiser le coût des produits. D'après Mevellec (1994), la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement, c'est à dire aux nouvelles

¹² KAPLAN et NORTON.D, « Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique ; les 04 axes du succès », éditions d'organisation, 2002.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

caractéristiques des marchés. Lorsque le prix est la seule composante de la valeur d'un produit, le système d'analyse des coûts permet de suivre la performance de l'entreprise. Actuellement, nous savons que la valeur du produit est synonyme à la fois de prix, de qualité, de variété etc. D'où, le système d'analyse de coûts porte plus de réponses suffisantes aux décideurs. Bescos (1994), explique que la méthode de calcul des coûts et notamment le choix des clés de répartitions des coûts et des unités d'œuvres (heure ouvrier, heure machine, ...) ne permet plus d'avoir une vision claire de la performance économique d'un système de production. La base d'un pilotage efficace d'un système de production réside dans une information précise, complète et adaptée à la prise de décision. Par conséquent, le système basé sur les outils traditionnels est aujourd'hui inadapté aux différents besoins de l'évaluation de la performance.

Kaplan et Norton (1992), ont proposé, pour compléter la mesure de performance du système de production, la mise en place d'indicateurs physiques. En effet, le relevé mensuel des contrôles de qualité, la durée moyenne des opérations, le pourcentage de livraisons effectuées dans le temps, le niveau de stock, le délai de fabrication, le délai d'introduction de nouveaux produits constituent un ensemble pertinent de mesures de la performance. Cette adjonction d'indicateurs physiques répondait alors à l'un des besoins ; c'est de fournir aux décideurs une mesure complète et multicritère, regroupant des indicateurs économiques et physiques. Il ne s'agit pas de définir un ensemble désordonné d'indicateurs, mais un véritable système d'indicateurs de performance dont la finalité est le pilotage de la performance globale.

En outre, il faut souligner que Kaplan et Norton (1998), présentent un modèle de mesure de la performance qui tient compte de toutes les dimensions de l'entreprise. L'ensemble des indicateurs retenus visant à mesurer cette performance à plusieurs dimensions est connue sous l'appellation de tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard). Ce modèle a été implanté dans plusieurs grandes entreprises américaines, européennes et australiennes.

Essentiellement, Kaplan et Norton (1992) présentent le tableau de bord prospectif comme étant un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et renforcer le retour de l'expérience et le suivi de la stratégie. Le tableau de bord prospectif cherche à saisir

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Il permet d'apprécier la performance dans quatre domaines qui sont les suivants :

1. **La vision client** : on cherchera à détecter à travers cette vision, l'image que l'entreprise projette sur le marché. C'est une vision de l'avenir de l'entreprise sur le marché par sa capacité à conserver ou à accroître ses parts de marché. Les indicateurs de cette vision permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant la satisfaction et fidélité des clients existants. De plus, l'identification des indicateurs de l'axe client permet aux managers d'avoir une idée claire sur l'identité des segments de marché qui constituent leur cible et de disposer d'un ensemble de mesures telles que : la part du marché et la conservation des clients existants.
2. **La vision financière est notamment celle de l'actionnaire** : C'est l'ensemble d'indicateurs financiers qui servent de miroir aux objectifs de l'entreprise et aux indicateurs des autres axes. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée. De ce fait, chaque unité est appelée à choisir les indicateurs les plus appropriés et qui fournissent des liens entre les quatre axes. Parmi les indicateurs répondant à ces objectifs, nous pouvons citer : l'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction du risque.
3. **Vision processus interne** : Elle mesurera la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement. C'est-à-dire, elle reflète la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Cette vision portera sur la mise au point de nouvelles technologies, l'amélioration continue des moyens actuels, la maîtrise de la qualité ainsi que le respect des délais. Pour atteindre cet objectif, deux conditions doivent être vérifiées : la première condition se rapporte à l'amélioration des processus, qui va générer une baisse des coûts et le maintien des marges face à des marchés tendus. La deuxième condition est liée à la maîtrise des procédés et qui va permettre de garantir, au client, un produit conforme à une date conforme. Pour faire le suivi de cette vision, nous faisons recours

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

à titre d'exemple à ces indicateurs : la durée du cycle, le pourcentage de rendement, le taux des défauts, le volume de production et la réduction des coûts des processus internes sont généralement utilisés par les entreprises.

4. Vision innovation et apprentissage organisationnel : c'est l'habileté pour une entreprise d'innover, d'améliorer et d'apprendre. C'est un axe où l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Kaplan et Norton ont montré l'importance de cet axe à travers l'investissement dans les équipements, la recherche et développement, les ressources humaines, les procédures, etc. afin d'atteindre les objectifs de croissance à long et moyen terme.

Le tableau de bord prospectif, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière.

Le modèle de Kaplan et Norton permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance qui pourrait avoir une entreprise en quatre grandes classes. Ces classes constituent l'essentiel des dimensions sur lesquelles il faut travailler pour réaliser une performance exceptionnelle de point de vue clients et actionnaires. Les dimensions sont construites sur la base de la vision et de la stratégie de l'entreprise et ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Les quatre axes du tableau de bord prospectif ne constituent pas un modèle statique et universel. Ils forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel où la performance ne se traduit plus uniquement en terme de rendement financier. Il fournit également une articulation autour de la stratégie, essentielle à l'efficacité du système de mesure. Evidemment, chaque entreprise développe ses propres indicateurs en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. Pour ces raisons, le modèle ne spécifie pas les indicateurs que l'on doit retrouver dans chacun des quatre axes, puisque ceux-ci seront très variables d'une entreprise à une autre. Cependant, pour chacun des axes, Kaplan et Norton, proposent des éléments de contenu qui permettront d'orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de performance. Le tableau suivant présente ces principaux déterminants et quelques exemples d'indicateurs.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Tableau n°04 : Catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP

axe	Déterminants de la performance	Exemple d'indicateurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> -Accroissement du chiffre d'affaire. - Réduction des coûts et amélioration de la productivité. - Utilisation de l'actif. - Réduction du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance des ventes. - % de bénéfice net. - Rendement sur capital investi. - Coûts unitaires.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché. - Conservation de nouveaux clients. - Acquisition de nouveaux clients. - Satisfaction des clients. - Rentabilité par segment. 	<ul style="list-style-type: none"> - % des ventes réalisées auprès des clients existants. - % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients. - Degré de satisfaction des clients. - Taux de retour des produits.
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité, réactivité, productivité, -coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'innovation, ▪ La production, ▪ Le service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Argent investi en recherche et développement. - % des ventes réalisées avec des nouveaux produits. - Temps de réponse aux appels de service. - Coûts standard.
Innovation et apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Le potentiel des salariés. - Réorientation des compétences. - Capacités des systèmes d'information. - Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction des employés. - Argent investi en formation. - Disponibilité de l'information. - Nombre de suggestions par employé.

Source : KAPLAN, NORTON.D : « le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique ; les 04 axes du succès », édition d'organisation, 2002.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

En résumé, pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises cherchent à disposer d'un système de mesure de la performance multidimensionnel. Le cadre d'analyse général du tableau de bord prospectif apparaît suffisamment complet pour servir de point de départ pour évaluer les systèmes de mesure de la performance existants et proposer des pistes d'améliorations qui permettront éventuellement d'accroître la performance des entreprises.

1.2: Le concept d'évaluation et de mesure

Pour définir la notion d'évaluation, une distinction doit être faite entre les notions « Évaluation » et « mesure ». Il convient de clarifier le terme évaluation. Selon Hélène (2001), le thème de l'évaluation est à la fois très ancien et très récent pour un économiste. Très ancien parce que dans le mot évaluation, il y a le mot valeur qui est un élément fondateur de la science économique dès lors qu'il s'agit des nouvelles technologies.

D'après les travaux de l'Ecosip (1990), évaluer signifie « assigner une valeur bonne ou mauvaise, meilleure ou pire à une chose ou à un événement ». Par conséquent, il ne s'agit pas de mesurer la valeur intrinsèque des objets mais plutôt d'établir un ordre de préférence.

Les travaux de l'Ecosip (1990), distinguent clairement l'évaluation et la mesure. L'évaluation constitue un processus inscrit dans le temps et va des objectifs de référence jusqu'aux effets, en passant par la mise en œuvre. Alors que la mesure se limite aux effets.

Dans le même ordre d'idées, Monnier (1987) considère l'évaluation comme un processus qui peut aller jusqu'à la remise en cause des objectifs et des moyens. Du fait de la dérive continue des objectifs aux résultats, il le qualifie de « flux tourbillonnaire ».

Pour Monnier (1987), ce processus engloberait trois étapes principales :

- Formulation ou théorie de l'action.
- La mise en œuvre des moyens ou actions.
- L'évaluation ou observation des effets.

Lerch (1996) [cité par Berrah (2002)] souligne que la notion de la performance aborde des aspects de coordination et de cohérence entre indicateurs, ainsi que d'exploitation effective des indicateurs. Dans ce contexte, la pertinence d'une évaluation tient plus à la qualité de l'interprétation qu'à l'exactitude et à la précision des calculs.

Ainsi, selon Berrah (2002), l'évaluation peut sous entendre au sens large comme :

- Une étape d'expression homogène des mesures de performance à évaluer.
- Une étape d'interprétation (ou de comparaison) de ces expressions les unes par rapport aux autres, conformément aux critères données par le cadre de référence.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

– Une étape d'agrégation éventuelle des différentes données. Sur le plan opérationnel, des mesures techniques sont suffisantes à une analyse des performances. Pour un niveau tactique, on doit comparer à partir des tableaux de bord des qualités physiques entre elles. Afin de les comparer, ces données doivent être naturellement commensurables, et donc exprimées de manière homogène. En fin, et dans un souci d'agrégation, les performances ne sont pas toutes de la même nature. C'est pourquoi, la notion d'évaluation en appelle implicitement à une mise sur un référentiel commun de l'ensemble des performances reflétant la réalisation des objectifs.

Contrairement, Berrah (2002) déduit que la mesure dans les indicateurs de la performance est usuellement identifiée à la mesure physique relevée par le capteur, décrivant l'état réel de la partie analysée. La mesure retournée par l'indicateur doit refléter l'état réel, comparé à l'état espéré (objectif), c'est-à-dire que l'indicateur doit refléter une mesure de performance. Par comparaison à l'évaluation, la notion de mesure est trop réductrice. L'évaluation vient de l'enrichir, pour en donner une interprétation par rapport à une vision plus globale ou cadre de référence.

1.2.1 : Enjeux d'évaluation

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Mais, dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, Kaplan et Norton (1996) avancent l'idée que les indicateurs financiers ne suffisent pas à saisir toutes les facettes de la performance.

De nouveaux indicateurs doivent, maintenant, être pris en compte dans une approche plus globale de la performance. De nombreuses organisations se sont déjà engagées dans une démarche d'optimisation de leur processus par la mise en place d'un système de mesure de la performance.

Le développement, l'implantation et l'évaluation de mesure de la performance sont un grand défi auxquels doivent faire les entreprises. Réussir ce défi demande à l'entreprise de suivre plusieurs étapes :

– L'identification des processus, leur analyse et le cas échéant, leur reconfiguration. Cette étape permet de comprendre le fonctionnement d'un processus, ses éventuels dysfonctionnements et les axes d'améliorations possibles.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

– La mise en parallèle des objectifs du processus avec la stratégie et la politique de l'entreprise permet ensuite de dégager les principaux indicateurs de performance de l'entreprise.

Suite à ces deux étapes, la mise en place de plans d'actions d'amélioration ou d'actions organisationnels est réalisée.

– La mise à jour de systèmes d'information et de communication dans l'entreprise et les systèmes d'évaluation qui s'y rattachent : c'est une étape importante qu'il ne faut surtout pas négliger.

– Le contrôle des processus est enfin étudié pour mettre en mesure les moyens de mesure de la performance.

Si les premières étapes sont mieux maîtrisées, la valeur ajoutée du management par processus et son efficacité sont, en revanche, encore très peu déployées au sein des équipes impliquées. Le principe est pourtant indispensable, si l'entreprise veut s'engager dans une logique d'amélioration continue de la performance.

Mevelléc (1994), de sa part considère que le problème de mesure de la performance a été vécu, jusqu'à une période très récente, comme un problème uniquement interne ; sa traduction se résume au niveau de la productivité de travail. Plus tard, la notion de mesure est transformée. Elle n'est plus unidimensionnelle, surtout avec la saturation des marchés.

Nous avons assisté à la naissance d'autres critères permettant la satisfaction des clients.

D'où, la performance est évaluée d'un point de vue externe, notamment par rapport à cette satisfaction. A ce titre, la notion de la performance s'est complexifiée. En effet, l'évaluation de la performance ne peut plus se restreindre à un seul critère, mais nécessite une démarche d'amélioration continue, globale et multicritère, qui se traduit par un déploiement à tous les niveaux de l'entreprise. Dans ce sens, Jacot, Micaelli et Gandois [cité par Berrah (2002)] proposent un déploiement de la performance sur quatre niveaux de décision.

Tableau n°05 : Différents niveaux de performance

Niveau de décision	Niveau de performance	Objectifs et critères usuels	Nouveaux objectifs et critères
Métropolitique Finalité de l'entreprise	sociétal	Performance interne de l'entreprise	Performance externe de l'entreprise

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Stratégique Objectifs pour le système de production	financier	Rentabilité des capitaux	Pérennité de l'entreprise
Tactique Fonctionnalités pour le système de production	Marchand/commercial	Compétitivité prix	Compétitivité hors prix approche processus
Opérationnel Solutions techniques et organisationnels	physique	Productivité partielle du travail	Productivité globale

Source : réaliser par nous- mêmes

En résumé, la performance peut être conçue via la satisfaction d'un système d'objectifs induits par les stratégies adoptées. La problématique aujourd'hui est d'arriver à un compromis entre les différents objectifs, à l'aide d'une appréhension globale, qui éviterait de se focaliser sur un objectif au détriment d'autres.

Une distinction doit être faite par rapport aux notions d'objectifs, buts et finalités :

– Les objectifs sont, d'un point de vue sémantique, des « buts précis à atteindre dans un temps donné ». Ils précisent les buts par des critères d'évaluation assortis d'un niveau à atteindre. Les objectifs se réfèrent à des plans ou normes, et sont à leurs tours déclinés en sous-objectif. Les objectifs d'un niveau sont les moyens pour atteindre les objectifs d'un niveau supérieur. La déclinaison d'objectifs globaux en objectifs élémentaires se fait ainsi à l'aide d'un raisonnement cause-effet.

- Les objectifs stratégiques concernent l'évolution de l'entreprise, ses orientations et son positionnement dans son environnement.
- Les objectifs tactiques concernent la préparation des activités industrielles en déployant la performance par processus.
- Les objectifs opérationnels sont liés à l'activation des ressources et des processus opérants.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Les buts concrétisent les finalités, en analysant les missions en composantes opératoires, souvent qualitatives. Se sont des fins que l'on se propose d'atteindre.
- Les finalités d'un organisme, souvent qualifiés de stratégiques, expriment sa raison d'être, en terme économiques, éthiques et sociologiques. Elles reflètent l'idée qu'un groupe humain se fait des missions d'un système, en ce sens qu'elles ne sont pas directement opératoires.

Face à la multitude d'informations produites en externe comme en interne, la direction rencontre alors une difficulté majeure qui consiste à aligner la politique et la stratégie sur les informations données par les différents processus, à identifier celles qui sont nécessaires et pertinentes dans la prise de décision et à rendre le tout compréhensible et exploitable pour tous les acteurs. L'entreprise a tout à gagner à mettre en place un réseau d'indicateurs internes basés sur une logique, coordonnés entre eux et ouverts à tous. Une telle démarche favorise la communication et fait vivre les interrelations. Les managers doivent à tous les niveaux avoir une parfaite vision des problèmes de performance, identifier leurs causes profondes en s'appuyant sur les analyses faites sur le terrain et ainsi trouver plus facilement la solution adoptée aux demandes des équipes. Cette information partagée permet de prendre rapidement les meilleures décisions, en fonction des perspectives de changement.

Par ailleurs, les récents écrits sur la performance mettent en évidence la nécessaire relation qu'il doit y avoir entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise d'une part et la construction de tableau de bord prospectif efficace de l'autre. Selon Kaplan et Norton(1996) les objectifs et les mesures qui apparaissent dans le tableau de bord prospectif sont définis, dans le cadre d'une réflexion fondée, sur la mission et la stratégie de l'entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place un outil de mesure permettant de clarifier la stratégie, de communiquer les objectifs, de favoriser la cohérence des actions des divers acteurs et de soutenir l'apprentissage organisationnel. En effet, de nombreuses entreprises disposent de système de mesure de performance comprenant des indicateurs financiers et non financiers reliés aux objectifs ou stratégie de l'entreprise, permettant d'introduire des améliorations considérables à tous les niveaux de l'organisation.

2 : problèmes liés à la performance

Malgré son importance, la performance reste un concept ambigu. L'analyse d'une série de recherche en management et en théorie des organisations a permis à Venkatraman et

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Ramanujan (1986), d'établir un schéma classificatoire des différentes approches du concept de performance. Ce schéma est basé sur les dimensions suivantes :

- Utilisation de critères purement financiers,
- Utilisation de sources d'informations primaires.

La première dimension concerne les problèmes de définition même du concept de performance. La seconde renvoie aux problèmes de mesure. Nous présenterons dans ce qui suit, les problèmes qui se rapportent à ces deux dimensions.

2.1 : les problèmes de définition

En prenant en compte l'étendue du domaine couvert par le concept de la performance, nous distinguons trois conceptions :

- La performance financière : elle comprend des éléments financiers du type profitabilité, croissance de vente, etc. et constitue le domaine du construit de la performance dans la plupart des recherches.
- La performance opérationnelle : comprend des éléments non financiers du type part de marché, qualité de produits, innovation, etc.
- La performance organisationnelle : constitue la définition la plus large de la performance. Elle est de plus en plus intégrée dans les recherches en management.

La plupart des recherches en management n'aient considéré que les deux premiers domaines de la performance. Ces trois conceptions peuvent être rapprochées de l'évolution historique des critères de la performance. C'est ainsi qu'au 19^{ème} siècle, les mesures de performance étaient surtout basées sur des outputs spécifiques à l'industrie ainsi que sur de simples mesures des coûts.

Dans les années 20, et au fur et à mesure de l'institutionnalisation des méthodes et de la croissance des organismes comptables, ces mesures ont commencé à se focaliser sur des éléments de rentabilité classiques. Plus tard, dans les années 60 et 70, ces mesures se sont diversifiées tout en gardant une orientation purement financière. Plus récemment, et à partir des années 80, on a assisté à une exposition des critères qui ont connu, grâce notamment à l'augmentation du nombre et la consolidation du rôle des organismes de conseil, une grande prolifération, diversification et sophistication. La prolifération des définitions et des critères de performance a mis au jour les contradictions entre ceux-ci. C'est alors qu'on découvre, par exemple, que pour des raisons stratégiques, une entreprise peut choisir d'être compétitive et en même temps peu rentable.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Meyer et Gupta (1994) parlent ainsi du paradoxe de la performance pour insister sur le fait que la meilleure définition de celle-ci ne seraient rien d'autre qu'un ensemble de critères sans relation des uns avec les autres et qui ne serait pas les mêmes, d'une période à l'autre.

Il apparaît donc que le discours sur la performance dépend de la conception même de l'organisation, de son rôle économique et social, de la représentation de l'activité en général, de la discipline de recherche en question, du type d'organisation auquel on s'intéresse, du chercheur et ses moyens.

2.2 : problèmes de mesure

Les difficultés de mesure de la performance découlent en grande partie, des définitions de celle-ci. Ces difficultés nous paraissent avoir au moins deux aspects importants : la difficulté des organisations à connaître leur propre performance et la difficulté des chercheurs à appréhender la performance des organisations.

2.2.1 : problèmes au niveau des organisations

Une mesure de la performance est une mesure qui devrait permettre de faire des comparaisons aussi bien dans le temps (d'une période à une autre), que dans l'espace (d'une organisation à l'autre ou d'une unité à l'autre au sein d'une même organisation).

Ces propriétés de comparabilité (la mesure de la performance varie d'un espace à l'autre) et de variabilité (la mesure varie d'une période à l'autre), seraient tellement importantes qu'elles expliqueraient, en grande partie l'apparition de la forme organisationnelle multidivisionnelle. Celle-ci, en permettant la comparabilité des performances des différentes divisions, permet, par là même, l'allocation efficace des capitaux. De même, certaines mesures faites au niveau de l'entreprise ne sont pas, ou sont difficilement, applicables au niveau d'une activité d'une fonction particulière ou encore au niveau du groupe.

Enfin, la difficile quantification de certains aspects de l'activité des organisations peut rendre les mesures ambiguës, voir même erronées. C'est ainsi que, souvent, les chercheurs retiennent des mesures comptables et financières comme expression de la performance. Si ces mesures ont une certaine réputation « d'objectivité » et l'avantage d'être relativement faciles d'accès et d'utilisation, elles ne sont pas sans lacunes. Ce critère de comparabilité des mesures de la performance n'implique pas pour autant l'utilisation des mêmes critères de mesures des performances d'une entreprise publique et/ou protégée de la concurrence. Ces critères ne sont pas les mêmes que ceux retenus pour une entreprise d'un secteur fortement concurrentiel. De

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

même, les facteurs retenus pour mesurer la performance d'une entreprise de petite taille ne devraient pas être les mêmes que ceux retenus pour une multinationale, etc.

2.2.2 : problèmes au niveau des chercheurs

La difficulté des organisations à connaître leurs propres performances et les réticences des dirigeants à divulguer des informations jugées importantes expliquent, en grande partie, les difficultés des chercheurs à connaître la performance des organisations. Par ailleurs, un problème important touchant à la mesure de la performance, est celui de l'origine interne ou externe à l'entreprise de l'information collectée. Si la première source fait buter le chercheur sur les difficultés de la recherche documentaire, la seconde lui pose des problèmes de fiabilité des informations recueillies.

Le recours à des mesures subjectives de la performance (exemples recours à un questionnaire), est critiquable. Le chercheur doit alors faire face au risque de collecter des informations, volontairement ou involontairement, biaisées et aux influences conscientes ou inconscientes que sa propre attitude et ses objectifs peuvent avoir sur les résultats. Pour leur part, les mesures « objectives » (basées sur les documents de l'organisation) sont, d'une part, difficiles d'accès et, d'autre part, dépendantes des difficultés des organisations à connaître leur propre véritable performance.

La performance peut être vue sous différentes optiques. Ainsi, plusieurs critères peuvent l'appréhender d'une façon directe ou indirecte. En fait, plusieurs ratios sont considérés comme étant des indices pour mesurer la performance d'une organisation. La diversité des informations communiquées par ces indicateurs a fait que le choix de l'indicateur le plus adéquat est une tâche difficile (puisque chacun de ces indicateurs permet de communiquer une information particulière). Ainsi, le fait d'apprécier la performance sur la base d'un seul indice sera un acte irrationnel puisque cela peut entraîner un manque dans la considération de toute l'information disponible. Une solution consiste alors à élaborer un indice de performance basé sur la considération simultanée de tous ces critères disponibles jugés être les plus représentatifs de la situation réelle de l'entreprise et les plus informatifs pour tous intéressés intervenant directement ou indirectement dans l'activité de l'entreprise (dirigeants, actionnaires, créanciers, administrateurs,...).

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Conclusion du chapitre I

Nous avons consacré ce chapitre à l'étude du cadre général et théorique de la normalisation et de la performance. Cela nous a permis de faire la synthèse suivante :

- La première section, a fait l'objet de rassembler les notions qui s'efforcent de clarifier les définitions et les concepts pour délimiter la question de normalisation ;
- Les travaux de recherche dans le domaine de la gestion des entreprises traitent essentiellement de façon explicite ou implicite, le concept de performance étant en lui-même équivoque sur un nombre d'égards : d'abord au niveau de la définition qui peut être donnée et qui n'est pas aisée ; ensuite à celui de ses dimensions ainsi que ses critères d'évaluation. Comme il a été déjà mentionné, la possibilité de donner une définition exacte et convaincante du concept de performance semble être peu probable. De plus, une définition générale et exhaustive présenterait le risque d'être vague. En d'autres termes, le concept devrait avoir une signification théorique et empirique. Et cela était l'objet de la seconde section.

Chapitre II :
Enjeux, différences et
analogies entre les
démarches QSE

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Introduction au chapitre II

Le succès des normes de management ISO9001 pour la qualité, 14001 pour l'environnement et OHSAS18001 pour la santé et la sécurité au travail est sans précédent dans l'histoire de la normalisation mondiale. Plusieurs raisons expliquent cet engouement, Tout d'abord les entreprises doivent aujourd'hui se montrer efficaces et compétitives dans des domaines où elles étaient peu challengées jusqu'à présent. Des défis écologiques, techniques, culturels, économiques et sociopolitiques combinés les forcent à réagir rapidement dans plusieurs disciplines simultanément.

Ensuite, les exigences des parties prenantes ont considérablement évolué. La concurrence accrue à tous les aspects de fourniture du produit est aujourd'hui une réalité dans quasiment tous les secteurs d'activités.

Certes, toutes les entreprises sont exposées à des risques : de non conformité produit, des dommages environnementaux, d'accidents du travail... mais la cohérence des normes ISO permet de construire un système de management qui agrège les réponses organisationnelles, comportementales et technologiques nécessaires à une maîtrise croissante des risques des entreprises.

Les enjeux de performance et de compétitivité auxquels sont confrontées toutes les entreprises exigent de s'appuyer sur les meilleures pratiques de management. L'intégration qualité, sécurité et environnement fait partie de celles-ci.

Nous avons scindé ce présent chapitre en trois sections majeures :

Section1 : intitulée « évolution en matière de qualité, sécurité et environnement » ;

Section2 : dont l'intitulé : « enjeux des systèmes de management qualité, sécurité et environnement » ;

Section3 : sous le titre : « les différences et les analogies entre les démarches qualité, sécurité et environnement ».

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Section1 : Les évolutions en matière de qualité, sécurité et environnement

Le terme qualité est d'origine latin (qualitas) est depuis longtemps d'usage courant.

D'après le Petit Robert, la qualité désigne « une manière d'être, plus ou moins caractéristique ».

Il en de même pour le terme sécurité (latin : securitas) : « Etat d'esprit confiant et tranquille de celui qui se croit à l'abri du danger. »

En revanche, le terme environnement n'a pris son sens écologique que ces dernières années avec l'adjectif correspondant, environnemental(1972).

Nous tenterons d'expliquer comment ces termes ont pris une importance croissante, au regard de l'évolution industrielle et économique et comment les concepts correspondant ont suivi cette évolution.

Dans cette section, nous verrons un bref historique en matière de qualité, de sécurité et d'environnement.

1 :L'évolution en matière de qualité

La gestion de la qualité n'est pas une activité récente. On trouve des textes traitant de normalisations et de contrôle de la qualité dans pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes. Toutefois, la vague de popularité que connaît la qualité dans les années 80 est sans précédent. Le thème qualité, transformé en Total Quality Management, devient prédominant et l'élément central d'une bonne partie de la littérature en gestion, donnant naissance à un mouvement de qualité.

1.1 : Définition de la qualité

Qu'est ce que la qualité ? Question brève, mais quelque peu embarrassante. Vouloir définir ce que l'on entend par « qualité » est une tâche difficile. L'utilisation de ce terme n'est pas récente dans le langage courant. Ses premiers utilisateurs ont probablement cru qu'il existait un consensus sur sa signification. Lorsque le mot est apparu dans le dictionnaire, sa définition n'était ni claire ni convaincante. Aujourd'hui encore, sa définition reste ambiguë et

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

présente beaucoup d'équivoques. Son sens varie selon la situation dans laquelle ce terme est utilisé et aussi selon la vision des uns et des autres. Cependant, comme Glasser (1992), le souligne, même s'il semble difficile de définir ce que l'on entend par la qualité d'un objet, on peut quand même la reconnaître lorsqu'on voit un objet de qualité. De son compte, Martin (1993), fait état d'une expérience vécue qu'illustre bien la difficulté d'arriver à un consensus sur la définition de la qualité.

Sur le plan **étymologique**, le terme qualité vient du latin « Qualitas », qui signifie « façon dont l'objet est constitué ».

La façon la plus simple de définir la qualité d'un objet, consiste à en décrire les caractéristiques, il possède d'abord certaines qualités avant d'être de qualité. La qualité d'un objet pourrait donc être l'ensemble de ses caractéristiques. Elles sont constantes et mesurables. On parle alors de sa qualité objective. Le mot qualité prend alors un sens descriptif.

Murgatroyd et Morgan (1993), ont mis en relief trois façons de définir la qualité. Une première façon consiste à déterminer des standards, des normes à respecter et des procédures à suivre afin d'obtenir un produit ou un service de qualité. Une seconde façon qui découle de la première, et qui consiste seulement à imposer occasionnellement des standards, des normes et des procédures. Autrement dit, c'est une qualité que l'on exige de manière occasionnelle. Enfin, la qualité peut être définie par les bénéficiaires du produit ou du service lorsqu'ils font part de leurs doléances ou de leurs attentes concernant le produit ou le service en question.

Selon la norme ISO9000 :2000, le terme qualité est défini comme « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹³. Il faut préciser que cette définition s'applique non seulement à un produit ou à un service, mais aussi à une activité, un processus, un organisme ou une personne.

L'évolution, dans la littérature, vers une acceptation de plus en plus large du concept de qualité va de pair, dans le monde des entreprises, avec un accroissement de l'importance de la qualité en tant que facteur de performance.

¹³ BELLUT Serge, « Les processus de conception : ISO9000 et performance », AFNOR, Paris, 2004, P29.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.2: la nécessité de la qualité

L'élargissement progressif du concept de qualité et son importance croissante en tant que facteur de performance des entreprises sont intimement liés aux évolutions actuelles de l'environnement économique, technologique, socioculturel et politico légal.

1.2.1: Evolution de l'environnement économique

Depuis la seconde guerre mondiale, le monde a considérablement évolué. Les moyens de transport se sont rapidement développés. Les télécommunications relient électroniquement toutes les parties du monde. L'ouverture progressive des frontières tend à élever les standards en matière de qualité et à réduire les prix à la consommation. Elle exacerbe la concurrence et conduit la création d'emplois relatifs à l'exportation, autorisant les entreprises à produire pour un marché international.

1.2.2 : L'évolution de l'environnement technologique

L'évolution technologique amène des changements dans l'industrie et dans les relations entre entreprises et leurs clients. Le développement de l'automatisation des nouvelles technologies et notamment de l'informatique appliquée à la conception, à la production et à la gestion entraîne une diminution progressive des coûts de fabrication. La diversité des produits tend à devenir aussi peu coûteuse que l'uniformité, ce qui suscite de nouvelles exigences de la part des consommateurs. Face à cette tendance, un dirigeant astucieux peut tirer parti des évolutions de la technologie pour améliorer les services à la clientèle, diminuer ses prix et accélérer l'introduction de nouveaux produits sur le marché.

1.2.3 :L'évolution de l'environnement socioculturel

La main d'œuvre dans le passé était, en général, uniforme ou susceptible de s'adapter à l'entreprise. Les travailleurs d'aujourd'hui, par contre, présentent une grande diversité du point de vue de l'âge, de la race, de la culture et des valeurs. Gérer ces différences et être capable de produire un bien ou un service de qualité constituent un véritable défi pour l'entreprise. En outre, la main d'œuvre d'aujourd'hui aspire à être davantage valorisée dans son travail et à participer plus activement à la vie de l'entreprise.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.2.4: L'évolution de l'environnement politico-légal

Les évolutions de l'environnement économique, technologique, et socioculturel provoquent la mise en œuvre, par les pouvoirs publics, de nouvelles réglementations et souvent des nouvelles contraintes destinées aux entreprises. La variété des programmes qui s'adressent au monde des entreprises est énorme. Certains visent des objectifs divers, autres que la croissance économique, la protection de l'emploi ou la maîtrise de la pollution de l'environnement. En matière de protection du milieu naturel en particulier, l'opinion publique exerce une pression croissante sur le gouvernement et sur les entreprises, afin que des dispositions soient prises. De plus, la qualité écologique des produits et processus de fabrication devient, pour les consommateurs, un critère de sélection, et, par conséquent, pour les entreprises, un facteur de compétitivité.

Face à ces évolutions, les entreprises désirant être compétitives n'ont plus le choix d'améliorer ou non la qualité de leurs produits et de leurs services. Mais pour gérer adéquatement leur démarche d'amélioration de la qualité, elles doivent, avant tout, mettre en place et maintenir une organisation ouverte et réceptive à l'innovation et au changement.

1.3: Passage de la qualité au Total Quality Management

La gestion de la qualité n'est pas récente. Inévitablement liée à toute activité de production, elle devient plus formelle et plus technique sous la poussée de l'industrialisation et le développement des méthodes de fabrication de masse au début de vingtième siècle. A partir des années 20, la gestion de la qualité bénéficie également des nouveaux acquis de la mathématique et des sciences de la gestion pour devenir une spécialité à part entière. Elle se rattache alors à la gestion de la production.¹⁴

Les contraintes de fabrication particulières, liées à la seconde guerre mondiale, contribuent aussi à l'essor de la gestion de la qualité et à la diffusion des techniques des contrôles statistiques. Dans les années soixante, c'est le domaine de l'aérospatiale qui force le développement de méthodes encore plus poussées pour garantir la fiabilité des pièces et des composantes. Malgré ces avancées, la gestion de la qualité demeure, toutefois, une activité de gestion comme une autre, essentiellement liée à la fabrication. Ce n'est qu'au début des années 80 que la qualité devient un mouvement. On souligne également que le JUSE (Union

¹⁴ GOGUE. Jean .Marie : « qualité totale et plus encore, le management de la qualité totale en question », l'Harmattan édition, 2006, P17.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

of Japanese Scientists and Engineers) a instauré un prix Deming attribué annuellement aux entreprises qui se distinguent par leur application des méthodes statistiques de gestion de la qualité. Deming n'est pas le seul à se voir bénéficié du titre de gourou de la qualité, même s'il demeure, aux yeux de beaucoup, l'ultime maître à penser du mouvement de la qualité. Dès le milieu des années 80, on a déjà tout un ashram, dont les plus connus sont Joseph Juran, Philip Crosby et Armand Feigenbaum. Ces derniers ont l'avantage sur Deming d'avoir déjà publié plusieurs livres en gestion de la qualité. Outre la concrétisation de gourous, les débuts du mouvement de la qualité sont marqués par la popularité de deux approches qui sont les cercles de la qualité et le contrôle statistique des procédés (CSP).

Les cercles de la qualité ont été développés au Japon au début des années 60 et sont l'une des premières approches japonaises à être importées en Amérique au début des années 80.

L'évolution a été la suivante : Inspection de la qualité, contrôle de la qualité, assurance de la qualité, et Total Quality Management.

1.3.1 : Inspection de la qualité

Au début de la révolution industrielle, la production était unitaire et assez restreinte. Toutes les étapes de production étaient faites par un seul artisan. La mesure de la qualité des produits était unitaire, c'est-à-dire que 100% des produits étaient inspectés avant d'être expédiés aux clients. L'avantage principal était que les produits finaux étaient de bonne qualité. Cette méthode, coûteuse et lente, est devenue inapplicable avec l'accroissement de la production et de la technologie du début du siècle. Dupon (1998), a critiqué cette technique, puisqu'elle se limite uniquement à séparer les bons produits des mauvais, éventuellement de trier parmi les mauvais ceux qui doivent être rebutés et ceux qui seront retouchés. De plus, d'une part, elle met en conflit permanent ceux qui contrôlent et ceux qui exécutent ; ce qui empêche, chez l'ouvrier, toute initiative d'amélioration de la qualité, et d'autre part, elle ne permet pas de détecter à temps la fabrication des mauvais produits. En plus, il considère que l'optimisation de l'inspection revient à déterminer les points de contrôle judicieux (approvisionnements, points clés de la fabrication, inspection finale).

Sur la base de ses limites présentées et celles de la prolifération de nombreux produits à inspecter, les méthodes de contrôle par échantillonnage voient le jour. Parallèlement, et au cours de cette période, nous avons assisté à la naissance des tables d'échantillonnages simplifiés permettant à des non-statisticiens de construire des plans d'échantillonnage.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Ajoutons qu'au cours de cette période, l'armée américaine a imposé à ses fournisseurs des procédures appelées « Military standard » qui reposent sur la notion d'A.Q.L (Average Quality Limit). L'A.Q.L représente le pourcentage moyen d'éléments défectueux acceptable dans un lot de produits donné. Les entreprises ont pris conscience qu'il vaut mieux prévenir que guérir et que le contrôle devait porter aussi sur les opérations. En effet, le contrôle du processus est devenu une nécessité absolue pour les entreprises afin de maîtriser les dérives de fabrication.

1.3.2 : contrôle de la qualité

Quelque soit le soin apporté dans la fabrication et les dispositions prises pour assurer la qualité, des défaillances sont toujours possibles et les opérations de contrôle demeurent indispensables. Contrôles et non-qualité étant tous les deux coûteux. Le souci majeur de chaque entreprise étant de trouver un équilibre entre la fréquence des contrôles et le risque de non-qualité. Le champ d'action du contrôle porte à la fois sur les produits au sens large et le processus. On peut distinguer quatre grands types de contrôles, dont trois portants sur les produits et le dernier sur le processus.

1. **Le contrôle d'entrée** : contrôle des approvisionnements (matières et produits semi-finis) venant de fournisseurs extérieurs,
2. **Le contrôle de fabrication** : contrôle des encours de fabrication au fur et à mesure des opérations d'usinage ou de montage,
3. **Le contrôle final** : contrôle de produit fini,
4. **Le contrôle des processus de fabrication** (vérification des outillages, des gabarits de montage, des paramètres d'usinage).

Malgré cette évolution, le contrôle de la qualité reste insuffisant face à l'effet conjugué de la complexité croissante des produits, de l'expansion générale des marchés ainsi que de l'évolution du niveau d'éducation. Ceci a poussé l'industrie militaire et spatiale (de 1950 à 1970 aux USA), à formaliser une démarche de management de la qualité afin d'anticiper les erreurs, dès que la conception des risques se développe : C'est l'assurance de la qualité.

1.3.3 : Assurance de la qualité

Au cours des années soixante, un changement d'attitude s'est produit par la prise de conscience des limites du contrôle qualité. Nous avons assisté alors à une première évolution préconisant qu'au lieu de vérifier des grosses quantités de produits, il faudrait en assurer la qualité. Ceci a amené à l'émergence du concept d'assurance qualité avec la norme américaine

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

ZI.1-ZI.3. Cette norme devrait garantir la qualité des produits nécessaires. Cette période était centrée sur les fournisseurs. Ceux-ci devaient définir par écrit, les méthodes de production et un grand nombre d'autres informations. Aujourd'hui, l'assurance qualité est centrée sur le client plutôt que sur le fournisseur. Les problèmes de non-qualité sont anticipés et détectés et l'efficacité des mesures prises est démontrée dans le but d'inspirer confiance au client et de l'assurer que ses exigences seront remplies.

Le contrôle statistique des procédés est utilisé comme moyen de détection et outil de prévention. Selon Lalonde (1993) l'assurance qualité est « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner aux clients la confiance qu'un produit satisfera à leurs exigences ».

Ce nouveau contexte a conduit à améliorer à la fois la qualité du produit et le rendement du processus. L'avènement de l'automatisation et des systèmes informatiques ont grandement facilité ce changement. Afin de pouvoir rassurer le client, une entreprise devait remplir les conditions suivantes : définir, par écrit, la méthode de travail, faire en sorte que chaque employé connaisse bien ses responsabilités et possède les compétences voulues, préciser les circuits des pièces et des documents et livrer des pièces de bonne qualité. Pour appliquer cette idée, les acheteurs ont commencé, avant même de passer la commande, à exiger un ensemble de mesures de prévention et la preuve de leur application.

1.3.4 : Total Quality Management

L'évolution du concept de la qualité nous amène ensuite vers le management de la qualité. Celui-ci consiste à satisfaire le client par la mise en œuvre d'une politique de qualité dans toute l'entreprise.

La qualité n'est plus uniquement centrée sur l'assurance de la qualité de la production, mais implique la participation de la haute direction. Ce concept, élaboré par Deming, Juran et Ishikawa, a été la base qui a permis de construire la théorie du Total Quality Management. Elle ajoute la satisfaction des ressources humaines, des actionnaires, la prise en considération de l'environnement et de la société et, évidemment, la satisfaction des clients.

La phase de Total Quality Management est le niveau le plus élevé puisqu'il inclut l'application des principes de la gestion de la qualité à tous les aspects de la gestion. Le TQM exige que les principes de la gestion de qualité soient appliqués dans chaque branche et à chaque niveau de l'organisation.

Pour qu'une organisation s'engage dans ce processus, elle doit avoir une vision claire, sans barrières interdépartementales, d'excellents fournisseurs et clients etc.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

L'objectif de TQM, n'est plus d'avoir uniquement des produits de qualité mais encore d'avoir une organisation de qualité, au niveau de toutes les fonctions.

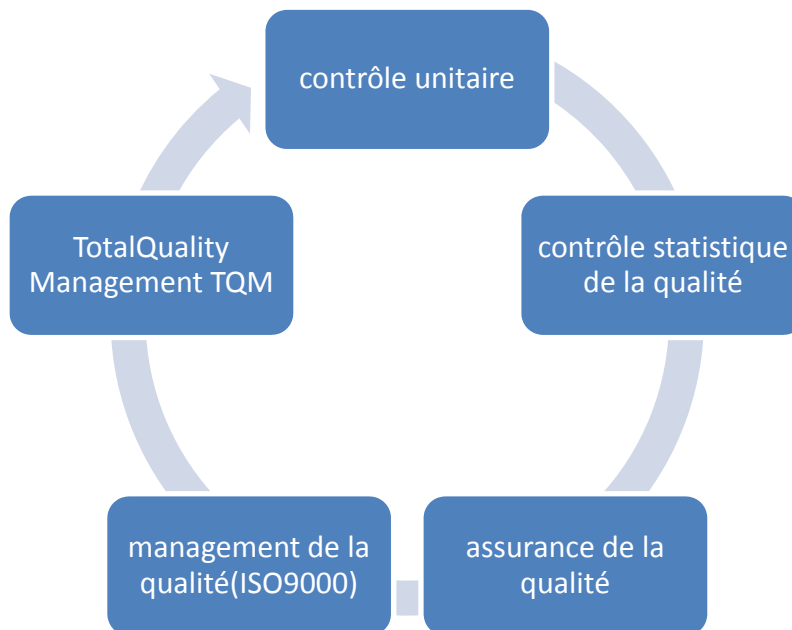
Le TQM devient donc toute une philosophie de gestion, une école de pensée qui part d'un paradigme différent de la gestion traditionnelle. Deming, considéré comme le père de TQM, rejette la structure hiérarchique suivant laquelle les entreprises sont organisées selon un organigramme qui propose une présentation systémique de l'entreprise. Penser l'entreprise en tant que système, selon Deming, permet d'éliminer la sous optimisation de l'organisation. Le système de connaissances approfondies de Deming se compose de quatre éléments interdépendants :

1. La vision d'une organisation en tant que système : structure favorisant la communication et l'amélioration continue des processus.
2. La psychologie ; leadership, gestion des ressources humaines, ouverture d'esprit.
3. La théorie de la variation : comprendre les écarts naturels qui proviennent du processus lui même de façon à ne pas tirer de conclusions hâtives à partir d'une observation particulière.
4. La connaissance : Comment l'organisation apprend-elle ? comment les individus apprennent – ils ? Comment élever simultanément le niveau des individus et de l'organisation, en admettant que l'éducation des individus ne peut être que bénéfique pour une organisation ?

Dans le système de connaissances approfondies de Deming, le TQM apparaît comme un nouveau mode de pensée révolutionnant la façon avec laquelle les entreprises sont dirigées. Ainsi, elle se démarque du contrôle de la qualité qui n'est qu'un élément de TQM n'est d'ailleurs même pas indispensable si ce processus est optimisé de façon à fournir le TQM.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°01 : l'évolution du concept qualité



Source : réaliser par nous- mêmes

Nous pouvons également résumer l'évolution en termes de qualité par ce tableau suivant :

Tableau n°06 : Histoire de la qualité

étapes	principe
Avant le début de l'industrie : l'artisanat	la qualité du produit fini se fait en temps réel car le producteur contrôle tout le temps sa fabrication.
Taylorisme ou contrôle à posteriori : période de 1800 à 1917	La qualité n'est alors liée qu'à un contrôle à postérieur.
Emergence du contrôle qualité : période de 1930 à 1945	Les services qualité sont nés, contrôlant à postérieur la conformité des produits livrés+ diffusion des techniques de contrôle statistiques.
Naissance des concepts de la qualité totale et de l'assurance qualité : les années 50 et 60 au Japan	La qualité est un facteur primordial dans la construction de l'industrie japonaise ; qualité par prévention ; orientation vers les attentes des clients.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Généralisation de la qualité totale en occident : fin des années 70	ISO adopte la première version des normes internationales d'assurance de la qualité de la série ISO9000
Le management de la qualité totale(TQM) : période de 1990 à nos jours	Accordé à la qualité des actions plus organisationnelles et techniques, le concept d'assurance qualité est mis en œuvre dans de nombreuses organisations, remplacement du concept qualité totale, par le concept management de la qualité totale.

Source : réalisé par nous-mêmes

2 : Evolution en matière de sécurité

Dans le contexte du management de la qualité pour la qualité du produit et la satisfaction du client ; la sécurité¹⁵ est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable ».

Dans le cadre restreint de l'entreprise, on peut parler de sécurité¹⁶ d'entreprise incluant plus particulièrement :

- La sécurité relative au produit ;
- La sécurité des installations et systèmes ;
- La santé et la sécurité au travail.

2.1 : La sécurité relative au produit

Il s'agit en fait d'une composante de la qualité qui n'est traitée que dans le contexte du management de la qualité. Elle n'est pas sans lien avec la qualité des produits traitée dans le management de la qualité et dans la certification des produits.

2.2 : La sécurité des installations et systèmes

¹⁵ Le terme « sécurité », distinct de « sûreté » en fonction du domaine technique, n'est apparu que récemment.

¹⁶ En anglais, sécurité est traduit par safety pour ce qui concerne notamment la sécurité du produit, celle des installations et la sécurité au travail, mais par security pour ce qui concerne la protection des biens, des locaux,...

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Nous pouvons dire que la sécurité des installations et systèmes est « l'état des installations dans lequel le risque de dommage est limité à un niveau acceptable ».

Elle est importante :

- pour le personnel, qui peut subir des préjudices dans le cas d'accidents industriels (sécurité au travail) ;
- pour l'environnement, qui peut aussi subir des préjudices (pollution, par exemple) ;
- pour l'entreprise elle-même, qui doit faire face à des pertes matérielles du fait des accidents.

Ce type de sécurité repose sur la « sûreté¹⁷ » des installations et systèmes, c'est-à-dire sur un ensemble de dispositions concrètes, prises au niveau de la conception, de la réalisation et de l'exploitation (comprenant l'organisation, les processus), visant à limiter les risques en cas de dysfonctionnement.

2.3 : La sécurité au travail

Il s'agit d'un domaine de la sécurité d'entreprise qui recouvre la santé et la sécurité au travail et comprennent aussi les accidents du travail et les maladies professionnelles.

2.3.1 : L'historique de la sécurité au travail

La sécurité au travail a été jalonnée de nombreuses lois et résolutions¹⁸. Parmi les plus marquantes, on peut citer :

La loi du 9 avril 1898 sur la réparation des dommages : La loi rend l'employeur civilement responsable des accidents survenus dans son entreprise. Il y a présomption de responsabilité de l'employeur, fondée sur le risque professionnel. Pour la « réparation » des accidents du travail, l'employeur s'assure auprès de compagnies privées soumises à contrôle administratif.

La loi du 11 octobre 1946 : Création de la médecine du travail.

¹⁷ Le terme sûreté est aussi traduit par safety.

¹⁸ Collectif, « Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P20, 21 et 22.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

La loi du 30 octobre 1946 : Cette loi confie aux caisses de sécurité sociale une mission de prévention de gestion du risque « accidents du travail ». On est donc passé de l'obligation de réparation à celle de prévention.

Le décret du 1^{er} août 1947 : Création des comités d'hygiène et de sécurité.

La loi du 31 juillet 1968 : Cette loi organise une gestion distincte, et équilibrée financièrement, du risque accidents du travail et maladies professionnelles au sein de la sécurité sociale.

La loi du 6 décembre 1976 : La notion de sécurité intégrée apparaît. La sécurité des travailleurs doit être assurée par l'intégration des critères de prévention du risque professionnel, en amont du processus de travail, c'est-à-dire dès la conception des locaux, des matériaux, des machines et des modes opératoires. Cette loi introduit aussi l'obligation pour l'employeur de dispenser une « formation pratique et appropriée » à la sécurité.

La loi du 31 décembre 1991 : Cette loi fait obligation à l'employeur d'élaborer et de mettre en œuvre une démarche globale. Celle-ci doit être fondée sur l'application de neuf(09) principes généraux :

1. Eviter les risques ;
2. Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail de l'homme ;
5. Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou moins dangereux ;
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ;
8. Prendre des mesures collectives en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner des instructions appropriées aux travailleurs.

Décret du 5 janvier 1996 : Le comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail(CHSCT) doit être consulté sur les documents établis à l'intention des autorités publiques chargées de la protection de l'environnement, notamment sur la demande

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

d'autorisation d'installation classée, pour la protection de l'environnement ainsi que sur le plan d'opération interne(POI).

La directive européenne du 9 décembre 1996 dite SEVESOII : Cette directive qui concerne la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, dite par commodité SEVESOII, entrée en vigueur le 3 février 1997.

Le décret 2001-1016 du 5 novembre 2001 : Ce décret porte sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

2.4 : Une évolution vers le management

Dès 1916, Henri Fayol, dans son ouvrage « administration industrielle et générale », inscrivait la fonction sécurité dans les fonctions fondamentales de toute entreprise industrielle, au même niveau que la fonction technique, commerciale ou financière.

2.4.1 : La normalisation des systèmes de management de la sécurité

Dans les domaines de la qualité et de l'environnement, les organismes se sont habitués progressivement à mettre en pratique des systèmes de management appuyés sur des normes cohérentes, contribuant aussi au progrès en matière de prévention et permettant la certification de ces systèmes. En revanche, il n'en a pas été de même en matière de sécurité.

Le management de la sécurité a fait l'objet d'un débat en France et sur le plan international sur la question d'envisager une normalisation internationale du management de la santé et la sécurité au travail, mais la réponse était « non ».si on se réfère aux conclusions du symposium organisé par l'ISO les 5 et 6 septembre 1996 à Genève, les arguments développés ont été les suivants :

- Le management de la santé et de la sécurité relève du dialogue tripartite employeurs, employés et gouvernement.
- L'organisation international du travail(OIT) semble a priori l'organisme compétent pour traiter ces problèmes.
- Toute orientation vers un système de certification est une hypothèse rejetée par les participants de ce symposium.

Les instances de l'ISO ont alors refusé d'engager des travaux dans ce domaine.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Les français se sont prononcés contre en avril 2000 aux côtés de 21 autres pays alors que 29 d'entre eux se sont prononcés pour.

Cependant, un certains nombre d'industriels français n'ont pas attendu la normalisation en matière de management de la sécurité au travail pour créer leur propre référentiel. les besoins du marché sont tels que la norme BS8800(1996) et ensuite le référentiel OHSAS18001(1999) ont été de plus en plus utilisés par plusieurs organismes français pour la certification des systèmes de management de al sécurité et les systèmes de management intégré.

3 : Evolution en matière d'environnement

Si la protection de l'environnement ne constitue pas une préoccupation récente des dirigeants d'entreprises, ce n'est qu'au cours de la dernière décennie que des firmes de tout secteur d'activité ont pris conscience de la nécessité d'intégrer la variable environnementale à leur stratégie de développement.

Il est utile de rappeler quelques dates qui correspondent à des étapes clés dans le fil de l'histoire environnementale.

A savoir :

Tableau n°07 : Les grandes dates de l'histoire de l'environnement

avant 1968 : les premiers signes
1917(France) première loi sur les établissements classées insalubres et dangereux
1950(Japon) sels de mercure dans la baie de minamata
1961(France) loi sur l'air
1964(France) loi sur l'eau : création de 6agences de bassins et de la première taxe écologique (sur l'eau)
1966(France) Feyzin
1967(France) le Torrey Canyon
après 1968 : la prise de conscience, l'internationalisation
Années 1970 les pluies acides, premières pollution transfrontalière

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1972	« halte à la croissance », rapport des experts du MIT pour le club de Rome
1972(Suède)	première conférence mondiale sur l'environnement humain. Le concept de développement durable est déjà évoqué par Mme Brundtland
1975(France)	loi sur les déchets
1976(Italie)	Seveco : fuite de chlore et de dioxine dans l'atmosphère
1976(France)	loi sur les études d'impact Nouvelle loi sur les installations classées
1977(France)	loi sur les études de dangers
1979(Etats-Unis)	Three Miles Island, première grave alerte nucléaire civile
Années 80 : l'Europe légifère	
1981(France)	le mouvement écologiste en la personne de Brice Lalonde recueille 1126000 voix aux élections présidentielles
Années 80	les scientifiques mesurent les pluies acides, les effets des phosphates et nitrates, la couche d'ozone, et l'effet de serre
1982(Europe)	première directive, dite SEVECO, sur la prévention des accidents majeurs
1986(Suisse)	incendie des entrepôts Sandoz à Bâle, pollution du Rhin
1987(Montréal)	protocole de Montréal sur les CFC (estimés être la cause du trou dans la couche d'ozone)
1988 (Europe)	directive sur la teneur en polluants des gaz d'échappement des véhicules et sur la désulfuration des gaz pour les grandes installations de combustion
1989(Europe)	obligation d'équiper les véhicules de pot catalytiques
Années 90 : naissance du management environnementale	
1990(Allemagne)	les écologistes perdent tous les sièges de députés. France : recul des écologistes comme force politique
1992	la conférence de Rio entérine le concept de développement durable, mais les pays pauvres accusent les pays industrialisés d'être la cause des maux qu'ils dénoncent
1992(Europe)	règlement sur les écolabels
1992(France)	loi sur les déchets d'emballages
1993(France)	norme NF X30 300 sur l'analyse du cycle de vie (éco bilan)
1993(Europe)	règlement sur le système de management environnemental et d'audit

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1996 norme ISO14001 sur le management environnemental

Source : ABDELMALKI.Lahcen : « économie de l'environnement et du développement durable », De boeck édition, Paris, 2010, P25.

Section2 : les enjeux des systèmes de management qualité, sécurité et environnement

Qu'il s'agisse de la qualité, de sécurité ou de protection de l'environnement le responsable d'une entreprise a intérêt à prendre en compte toutes les attentes de ses clients et des autres parties prenantes de cette entreprise.

Les normes et référentiels de ces trois domaines (qualité, sécurité et environnement), constituent des guides lorsqu'ils sont appliqués dans un esprit de progrès et intégrés dans le système de management, engendrent :

- Des économies : réduire les coûts de non- qualité (rebuts, retours des clients...), taxes, éviter les contraventions et autres redevances payées au titre des accidents ou des pollutions... ;
- Des avantages stratégiques : devancer ou se démarquer des concurrents, ou du moins éviter d'être dépassé, améliorer son image auprès du consommateur privé ou de l'acheteur public.

Dans ce qui suit, nous évoquerons les enjeux des trois systèmes de management qualité, sécurité et environnement, ensuite les enjeux communs des trois systèmes et enfin les enjeux du système global.

1 : Les enjeux du management de la qualité

La préoccupation de toute entreprise est de fournir des produits ou prestations qui satisfassent les clients au moindre coût, dans un environnement de concurrence, mais elle doit tenir compte que l'activité économique moderne présente deux caractéristiques suivantes :

1. La libéralisation et la mondialisation des échanges, qui exposent les entreprises à la concurrence internationale ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2. La complexification des processus de conception, de réalisation, de distribution des produits et services.

1.1 : Les enjeux de l'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité s'est imposée depuis longtemps dans certains secteurs à hauts risques, comme le nucléaire, l'aéronautique...

L'enjeu, c'est d'être sûr à l'avance qu'un produit ou service satisfera aux exigences spécifiées, notamment celles du client, par la prévention des non-conformités à tous les stades.

À la fois outil de management du fournisseur et fondement de la confiance du client, l'assurance de la qualité implique des preuves formalisées. Ces preuves sont vérifiées lors d'évaluations qui peuvent mettre en lumière la nécessité d'actions correctives.

Dans le cas des relations client-fournisseur, l'acheteur peut être conduit à effectuer des audits pour vérifier sur place l'efficacité du système de management de la qualité du fournisseur.

L'enjeu de l'assurance de la qualité, c'est alors l'établissement de relation de confiance pouvant tendre ensuite vers un véritable partenariat.

1.2 : Les enjeux de la certification pour la qualité

Avec la certification, puisqu'elle suppose l'intervention d'une tierce partie, l'organisme de certification qui délivre une attestation écrite de conformité d'un produit, d'un processus ou d'un service à des exigences spécifiées, à partir d'un référentiel reconnu sur le plan international ou national :

- Pour les systèmes de management de la qualité, la norme ISO9001 :2000.
- Pour les produits ou services, notamment la norme européenne EN45011, pour le processus de certification, qui s'appuie sur des essais de conformité à une norme spécifique.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.2.1 : La certification des systèmes de management de la qualité

Ce type de certification permet à l'entreprise de donner confiance a priori à un client, même à l'étranger, puisque les normes sont internationales et que l'organisme de certification peut lui même être accrédité c'est-à-dire reconnu sur le plan international.

L'obtention d'une certification est alors un tremplin pour les succès futurs. Du point de vue du fournisseur, la certification est une source d'économie puisqu'elle réduit le nombre des audits des donneurs d'ordre. Malheureusement, toutes les entreprises n'ont pas encore une bonne approche de la certification. Pour beaucoup, la certification est seulement un examen qu'il faut avoir.

Par ailleurs, la concurrence entre les organismes délivrant des certificats a tendance à niveler par le bas le niveau de requis par les normes. Tout cela est dommageable et contribue à donner raison aux détracteurs de la certification qui en contestent la justification. Au contraire, la certification doit être le fruit d'une collaboration franche et sincère entre l'entreprise et son certificateur, c'est la condition pour un partenariat gagnant/gagnant. Pour cela, l'entreprise doit définitivement comprendre que le management de la qualité ne vit pas en parallèle du management de l'entreprise.

1.2.2 : La certification des produits

Ce type de certification permet d'attester que tel ou tel produit respecte les exigences d'un cahier des charges précis, formulé sous forme de norme technique.

La certification d'un produit permet de lui apposer un label, qui constitue une sorte de garantie pour l'acheteur ; pour l'industriel ; il est un atout commercial.

1.2.3 : La certification de produit et de système

Une entreprise peut se poser la question : faut-il rechercher la certification de son système de management de la qualité ou celle de son produit ? Et pourquoi ne pas viser les deux, question semblables pour l'acheteur : faut-il sélectionner d'abord un fournisseur certifié ? Ou plutôt un produit certifié ? Tout dépend de la nature du produit : en catalogue, ou complexe à réaliser...produit et système certifiés est la réponse idéale. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises sont attirées par la double démarche.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.3 : Les enjeux du Total Quality Management

Il existe trois enjeux pour le TQM à savoir : l'enjeu commercial, économique et humain.

1.3.1 : enjeu commercial

Le TQM, par une meilleure prise en compte de l'environnement économique et des besoins des clients, participe à la survie et à la compétitivité de l'entreprise. Celle-ci, grâce à la mise en place d'un mode de l'organisation plus souple, peut satisfaire durablement ses clients en répondant précisément à leurs attentes et en mettant à leur disposition des produits et des services de plus en plus diversifiés et personnalisés. Elle peut ainsi se développer face à la concurrence.

1.3.2 : Enjeu économique

Basé sur des techniques précises et rigoureuses, le TQM contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise, le repérage et l'élimination systématiques des succès de non-qualité. Il conduit aussi à une meilleure exploitation du potentiel de productivité de l'entreprise et permet de libérer des forces vives qui, auparavant, étaient affectées au traitement des défauts liés à un manque de qualité. Les économies ainsi réalisées peuvent être réinjectées dans l'entreprise afin, de développer l'innovation, d'améliorer la qualité de vie au travail ou d'augmenter directement ou indirectement la rétribution de chacun. En outre, la chasse aux dysfonctionnements de l'organisation permet à chacun de travailler mieux, d'être plus satisfait et d'éliminer certains stress inutiles.

1.3.3 : Enjeu humain

La mise en œuvre d'une démarche TQM induit une nouvelle approche des relations humaines. Elle instaure dans l'entreprise des modes de participation et d'expression nouveaux par le biais, notamment, du management participatif et de la généralisation des relations client-fournisseur internes. Elle institutionnalise la formation permanente, la créativité et la responsabilité à tout niveau. De cette façon, elle permet à chacun, quelle que soit sa fonction, de devenir un acteur au sein de l'entreprise et de trouver plus de sens à son travail. Chaque individu est reconnu comme pierre angulaire de l'organisation.

2 : Les enjeux du management de la sécurité

Pour un organisme industriel, les enjeux de la sécurité pourraient être multiples ; nous nous limiterons principalement aux enjeux de la santé et de la sécurité au travail.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1 : Enjeux éthiques et civiques

Veiller à la sécurité d'autrui est un devoir qui s'impose à tous et bien sûr en premier lieu au chef d'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

L'expérience montre combien l'accident grave est traumatisant, pas seulement pour le blessé, mais pour l'entreprise toute entière. Agir en sécurité c'est se prémunir contre le risque de ce traumatisme.

2.2 : Enjeux sociaux

Lorsque les conditions de travail sont pénibles et que les risques d'accidents sont ressentis mais non traités, les indicateurs sociaux sont défavorables.

La sécurité, bien conçue et réalisée, est un facteur d'amélioration du climat social de l'entreprise et de confiance de la part du personnel, contribuant ainsi à une meilleure efficacité de l'entreprise.

2.3 : Les enjeux commerciaux

La sécurité est un vecteur d'image de marque de l'entreprise : la sécurité de ses produits, mais également de la sécurité du personnel, la nécessité apparaît clairement.

Par ailleurs, la responsabilité grandissante donnée par le législateur au maître d'ouvrage incite celui-ci à s'intéresser de plus près aux conditions de travail de ses fournisseurs, conditions qui deviennent de peu à peu un critère de sélection pour passer une commande ou un marché.

3 : Les enjeux du management de l'environnement

L'engagement des entreprises à réduire en continu les impacts négatifs de leurs activités sur l'environnement est limité, pour la majorité d'entre elles. En fait, les seules actions réellement menées conduisent, dans le meilleur des cas, aux mises en conformité obligatoires au regard de la réglementation.

Cependant, depuis l'émergence du référentiel ISO14001 en 1996 de plus en plus d'entreprises complètent leur système de management de la qualité par un volet environnement.

En matière d'environnement les entreprises ont à relever un triple défi : financier, image, réglementaire.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

3.1 : Le défi financier

Le premier est le défi financier car les coûts de réparation des dommages environnementaux sont de plus en plus importants. Dans le même temps les investissements associés à la prévention nécessitent une approche rationnelle et méthodique pour éviter des dépenses inutiles.

3.2 : Le défi lié à l'image

Le second défi est celui qui est associé à l'image des entreprises. La rapidité et le taux de couverture des médias sont devenus tels que la réputation d'une entreprise peut être fortement altérée par la révélation d'un accident environnemental. Chaque entreprise sait qu'il faut beaucoup plus de temps pour construire une image qu'il n'en faut pour détruire. Mais, avec l'émergence du concept de développement durable qui incite les entreprises à soigner leur image via des actions concrètes en matière de performance environnementale, sociale et financière, avec l'objectif de préserver les générations futures.

3.3 : Le défi réglementaire

Le nombre, l'évolution permanente et la complexité des textes réglementaires constituent un vrai casse-tête pour les entreprises non dotées d'un solide service juridique.

La mise en conformité puis le respect de la réglementation représentent des conditions préliminaires à la mise en œuvre d'un système de management de l'environnement crédible.

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus ignorer ou sous-estimer les conséquences de la non prise en compte des éléments des trois défis indiqués précédemment. 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 environnemental efficient.

4 : les enjeux communs

Après avoir mis en relief les enjeux spécifiques aux managements de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, il devient plus aisé de faire la synthèse des recouvrements de ces enjeux et de constater qu'ils s'inscrivent dans les enjeux communs des organismes

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

lesquels recherchent, non seulement la satisfaction de leurs clients, mais aussi celle de toutes leurs parties intéressées.

4.1 : Les enjeux communs au niveau du produit

Les enjeux communs au niveau du produit se résument ainsi :

4.1.1 : L'intérêt stratégique de la qualité des produits

La qualité est l' « aptitude...à satisfaire des exigences », et l'exige un « besoin ou attente formulé, habituellement implicite, ou imposé »¹⁹. Or les consommateurs ont outre les exigences de sécurité du produit, des exigences nouvelles concernant la valeur écologique des produits qu'ils achètent (on pourrait dire : la qualité écologique des produits).

4.1.2 : La politique des certificats et labels

Un enjeu commun entre qualité, sécurité et environnement pour le produit, c'est de pouvoir proclamer ses performances.

Pour ce qui concerne **la qualité**, l'enjeu pour le producteur est de pouvoir présenter lui-même une déclaration conformité aux exigences du client ou mieux, un certificat de conformité de son produit à une norme, établi par un organisme reconnu.

Pour ce qui concerne **la santé et la sécurité au travail**, l'enjeu pour un producteur est de satisfaire aux exigences essentielles de sécurité définies par les directives européennes. Ces directives définissent les procédures d'attestation de conformité auxquelles les produits doivent satisfaire pour circuler librement sur le marché communautaire.

Pour ce qui concerne **la protection de l'environnement**, l'enjeu pour un producteur est de proclamer de lui-même les performances écologiques de son produit, ou mieux encore d'obtenir un label officiel.

¹⁹ LAUDOYER.Guy, « La certification ISO9000 un moteur pour la qualité », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2000.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

4.2 : les enjeux communs au niveau du système de management

Les entreprises ont aujourd'hui une approche de plus en plus globale concernant l'incidence des aspects qualité, sécurité et environnement sur l'amélioration de leurs performances. Les enjeux communs peuvent être mis en évidence de plusieurs manières.

4.2.1 : les enjeux communs qualité et sécurité

Qualité et sécurité sont difficilement dissociables dans la mesure où :

- Un défaut de qualité d'un matériel peut provoquer un accident en jeu de la santé ou la vie du personnel et du public ;
- Inversement, un accident avec arrêt peut conduire à un défaut sur le produit et /ou désorganisation lourde de conséquences économiques et sociales.

4.2.2 : les enjeux communs sécurité et environnement

Un grand nombre de risques relatifs à la sécurité peuvent devenir des risques relatifs à l'environnement, lorsqu'ils prennent une certaine dimension :

- Certaines substances chimiques, qui sont dangereuses pour l'opérateur, le sont aussi pour l'environnement, dès lors qu'elles sont rejetées dans l'eau ou l'air ;
- Un incendie, s'il n'est pas maîtrisé dans l'enceinte d'un établissement, peut devenir dangereux à l'extérieur, et il faut aussi compter avec les rejets des eaux d'extinction.

L'identification et la maîtrise des risques environnementaux liés aux processus ou procédés de production contribuent à l'identification et à la maîtrise des risques pour les salariés et le public.

4.2.3 : Les enjeux d'un management intégré ou harmonisé(QSE)

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 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 ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Au bénéfice de toutes leurs parties intéressées.

5 : Les enjeux d'un management global

Le tableau suivant montre de manière synthétique de l'intégration de la qualité, de la sécurité et de l'environnement dans un système de management global, intégré ou seulement harmonisé, sur la satisfaction de toutes les parties intéressées d'un organisme ; il représente l'essentiel d'un management global.

Tableau n°08 : l'influence de l'intégration de la qualité, de la sécurité et de l'environnement sur la satisfaction des parties intéressés d'un organisme.

	Management globale d'un organisme			
	Management de la qualité		environnement	sécurité
	Aspects économiques	Assurance de la qualité		
Exigences du client	-créativité -prix le plus faible possible -rapidité de réaction	-Conformité à la qualité attendue -confiance de l'organisation du système de production -écoute des besoins implicites	-respect de l'environnement pendant l'utilisation du produit et après	-sécurité du produit
Exigences du personnel	-Bonnes conditions de travail : salaire, carrière, ambiance... -stabilité de l'emploi et pérennité de l'organisme		-protection de l'environnement sur le lieu de travail	-santé et sécurité au travail -prise en compte du principe de précaution

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Exigences des actionnaires	-bénéfice maximal par action -implication du management participatif -réactivité de l'organisation face à l'environnement évolutif	-engagement des dirigeants -maintien de l'existence de bons fournisseurs Meilleur rapport qualité prix pour les achats -bonne image de marque	-engagement des dirigeants -bonne image de marque -pas d'entraves financières et pénales	-engagement des dirigeants Sécurité industrielle Sûreté de fonctionnement (fiabilité, maintenabilité, disponibilité).
Exigences de la société	Bonne image de marque -citoyenneté de l'organisme (solidarité, lutte contre le chômage)		-protection de l'environnement à la production pendant le cycle de vie de produit -développement durable	-sécurité des tiers et de leurs biens -respect des réglementations en vigueur
Exigences de fournisseurs	-partenariat sur le long terme avec les clients			-santé et sécurité au travail de leurs personnels chez leurs clients
Systèmes de preuve	-marché - enquêtes -existence ou non de réclamations des clients, fidélité	-ISO9001 -normes de produits	-ISO14001 -éco-audit	-OHSAS18001 -réglementations

Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P53 et 54.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Section3 : les différences et les analogies entre les démarches qualité, sécurité et environnement

Pour tirer le meilleur parti possible d'un rapprochement entre les démarches qualité, sécurité et environnement, il faut avoir clairement les différences entre les trois domaines que leurs analogies.

1 : Les différences

Les différences entre les trois domaines sont souvent citées pour justifier des normalisations différentes des systèmes de management.

1.1 : Les différences relatives aux parties intéressées

La norme ISO9000(1994) recommandait déjà que le fournisseur satisfasse les attentes et besoins de toutes ses parties prenantes.

La révision 2000 de la famille des normes ISO9000 met maintenant l'accent sur la satisfaction des parties intéressées²⁰ d'un organisme.

Alors que ISO9001(2000) exige la surveillance de la certification des clients, l'ISO9004(2000) recommande la surveillance de la satisfaction des parties intéressées, qui comprennent notamment le personnel et la société, ce qui rejoint les objectifs exprimés dans le cadre du management de la sécurité et de l'environnement.

Si l'organisme s'intéresse à la qualité de ses produits et services, c'est pour satisfaire ses clients. Il se peut se contenter de satisfaire aux exigences de l'ISO9001(2000), pour la certification correspondante, par exemple, s'il étend sa politique à l'application des recommandations de l'ISO 9004(2000), il se prépare à satisfaire aux exigences du personnel (santé et sécurité) et celle de la société (environnement).

S'il s'intéresse à la santé et à la sécurité et/ ou à l'environnement, c'est pour satisfaire les besoins du personnel et/ ou de la société, mais le personnel et la société comprennent des personnes qui sont aussi les clients, réels ou potentiels et dans la mesure où ces personnes exigent le respect de la sécurité et de l'environnement pour les produits et l'expriment, il

²⁰ Partie intéressée signifie « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme, exemple : clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs, banques, syndicats, partenaires ou société »

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

s'agit d'une nouvelle catégorie de besoins et attentes de la clientèle, donc d'une nouvelle dimension de la qualité que l'on pourrait appeler « **qualité globale** ».

Cependant, les besoins et attentes du personnel et de la société sont exprimés à travers les lois et règlements. Et si ces lois et règlements sont nécessaires, c'est parce que l'entreprise n'a pas tendance naturellement à prendre en compte ce qu'elle préconise. L'un des buts principaux d'une démarche sécurité et/ou environnement est donc de satisfaire les lois et règlements, qui sont complexes et évolutifs, d'être en règle. On notera que, dans le domaine de la qualité aussi, il est indispensable de prendre en compte la législation pour les problèmes de sécurité liés au produit.

Il y a finalement une différence entre les motivations de base relatives à la qualité, à la sécurité et à l'environnement, mais pas une opposition tranchée ; l'évolution des normes ISO9000 dans le sens de la satisfaction de toutes les parties intéressées, va dans le sens d'un rapprochement entre ces motivations.

1.2 : Les différences liées au champ d'application

La prise en compte de la sécurité et d'environnement entraîne un élargissement du champ d'application du management de l'entreprise. Cet élargissement se constate non seulement du côté des produits, mais aussi du côté des processus de transformation qui conduisent au produit, et enfin du côté des éléments entrants dans ce processus, sans oublier le cas des infrastructures et des implantations industrielles.

1.2.1 : Le cas des produits

Un produit peut présenter des risques pour la santé et la sécurité et aussi porter atteinte à l'environnement :

- Sous l'angle de la sécurité, le management de la qualité ne s'intéresse *a priori* qu'à la sécurité pour l'utilisateur, pas à celle de ceux qui l'ont produit.
- Sous l'angle de l'environnement, la qualité est recherchée essentiellement pour le produit intentionnel, qui doit satisfaire des besoins exprimés et implicites. Quand on n'en plus besoin, on le jette ; pour la simple satisfaction du client, on peut s'arrêter là. Or le produit continue du moins à exister : il devient déchet, et donc problème.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Le management intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement doit prendre en compte les risques liés à la sécurité et à l'environnement dès la conception du produit, sans oublier celle de l'emballage et des conditionnements qui l'accompagnent.

1.2.2 : Le cas des éléments entrants

Il s'agit de tout ce qui est utilisé pour fabriquer le produit, depuis l'extraction des matières premières, leur transport, l'utilisation des ressources naturelles. Ces éléments sont à prendre en compte dès la conception du produit ou des installations de production.

1.2.3 : Le cas des processus et des procédés techniques

Il s'agit des processus relatifs aux installations, équipements, procédés techniques, qui impliquent des impacts sur les lieux, c'est-à-dire des rejets dans l'air, l'eau, le sol, et le sous-sol, et qui comportent des risques industriels tels que explosions, incendies...c'est ainsi que la prise en compte de l'environnement conduit à une analyse du cycle de vie du produit, appelée aussi éco-bilan.

1.3 : Les différences dans les résultats recherchés et leur mesure

Les résultats recherchés sont différents et par conséquent les mesures à effectuer et les indicateurs diffèrent :

- **Du côté de la qualité**, on va mesurer la satisfaction du client, les performances du produit et de service, les taux de conformité et de défaillances internes et externes, les taux de réclamation... on pourra faire des comparaisons avec la concurrence.
- **Du côté de la santé et de la sécurité au travail**, on va mesurer le nombre des personnes formées dans ce domaine, le nombre et le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêts, les délais d'intervention en situation
- **Du côté de l'environnement**, on va mesurer les émissions dans l'air, les rejets l'eau, les déchets, la contamination du sol, l'utilisation des matières premières et de ressources naturelles...et les comparer avec les exigences réglementaire. Autant de phénomènes qui requièrent des compétences spécifiques, à la fois techniques et juridiques...

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.4: Les différences liées au caractère intentionnel des aspects pris en compte

Les aspects relatifs à la qualité sont intentionnels : la satisfaction des clients, les performances des produits...sont des aspects explicitement recherchés par l'entreprise. En revanche, les aspects environnementaux ne sont pas recherchés en eux-mêmes : ce sont des retombées, ou des risques, ou encore des conséquences de l'activité qui sont longtemps apparues sans gravité, parce que le milieu naturel semblait pouvoir les supporter.

1.5 : Les différences dans les techniques mises en œuvre

La prise en compte des aspects environnementaux conduit à développer des techniques tout à fait spécifiques, comme par exemple celles qui concernent :

- L'épuration des rejets dans l'air, l'eau et le sol ;
- La réduction des rejets ;
- La réduction des consommations d'énergie ou d'eau ;
- La récupération et la réutilisation de certains éléments du produit, le recyclage.

Il en résulte que, pour se conformer aux exigences légales, l'entreprise est conduite à un changement technologique, et donc à des investissements matériels, ce qui est moins souvent le cas en management ou assurance de la qualité.

1.6 : la communication

Autre différence souvent citée : la communication externe et interne.

1.6.1 : La communication externe

Il s'agit de la communication avec le public et les collectivités locales. On peut dire que la qualité a tout à gagner de cette forme de communication, il faut communiquer avec le client pour bien comprendre son besoin et sa demande.

En matière de sécurité et d'environnement, la communication externe doit être plus ouverte sur l'ensemble des activités de l'organisme, sur leurs risques pour le public et leurs effets sur l'environnement, et certes sur la conduite à tenir en cas d'accident industriel. Concernant l'environnement c'est l'exigence de communication avec l'environnement social qui conduit le plus souvent les entreprises à une démarche de management environnemental.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.6.2 : La communication interne

En ce qui concerne l'environnement, il est tout à fait essentiel que la communication externe trouve son pendant en un effort interne, sinon, la première perd sa crédibilité, et l'entreprise ne peut guère compter sur ses employés pour construire une image positive d'elle-même sur le plan écologique. Les préoccupations relatives à l'environnement vont donc conduire l'entreprise à sensibiliser l'encadrement et le personnel à un nouveau registre de responsabilités, celui des risques et des impacts environnementaux. Il s'agit là d'un type de préoccupations qui échappe souvent au management de la qualité, mais la mobilisation des ressources humaines est aussi un point commun aux démarches qualité, sécurité et environnement.

Dans les trois domaines, les effets de certaines défaillances ne peuvent pas être corrigés : citons dans le domaine de la qualité la perte d'un client qui a trouvé un meilleur service chez un concurrent ; dans le domaine de l'environnement les conséquences d'un accident industriel peuvent être des morts d'homme, parmi le personnel ou les populations avoisinantes.

2 : Les analogies

Les analogies entre les trois domaines sont encore plus nombreuses et importantes que les différences.

2.1 : Les analogies conceptuelles

Elles concernent :

2.1.1 : Politique et objectifs

- Déclaration et **engagement** de la direction ;
- Communication à **tout le personnel** et motivation ;
- Politique de **prévention** des dysfonctionnements
 - Prévention des non-conformités(ISO9000) ;
 - Prévention des accidents(OHSAS18001) ;
 - Prévention des pollutions(ISO14001) ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1.2 : Planification et amélioration continue

- Mêmes objectifs fondamentaux de management.
- Mêmes principes de mise en œuvre du concept « **PDCA**²¹ » (roue de Deming).
- Mêmes outils d'analyse des dysfonctionnements.

2.1.3 : Assurance (confiance)

Grande analogie sur le fond : besoin de donner confiance en la maîtrise des processus :

1. Qualité : confiance en la maîtrise de la qualité : assurance de la qualité.
2. Sécurité : besoin d'avoir confiance en la maîtrise de la sécurité ; pas de notion normalisée explicite d'assurance sécurité, mais application réelle dans certains secteurs.
3. Environnement : besoin d'avoir confiance en la protection de l'environnement, mais pas de notion normalisée explicite d'assurance environnementale.

2.1.4 : Audits

- Grande analogie pour les audits de système.
- Possibilités d'audits de système intégré, internes et externes.

2.2 : l'amélioration continue

2.2.1 : la boucle d'amélioration continue

Dans les trois domaines qualité, sécurité et environnement, il est fait appel à la notion d'amélioration continue.

2.2.1.1 : les normes

Les normes ISO9000(2000) et ISO14000(1996), ainsi que les normes relatives à la santé et à la sécurité recommandent l'application d'un cycle d'amélioration continue schématisé

²¹ Ce modèle a été développé par WALTER Shewhart pendant les années trente et réintroduit par un qualicien reconnu Edwards DEMING, pendant les années cinquante, d'où l'appellation de « roue de DEMING », pour plus d'informations se référer à son ouvrage « qualité, la révolution du management », Economica, Paris, 1998.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

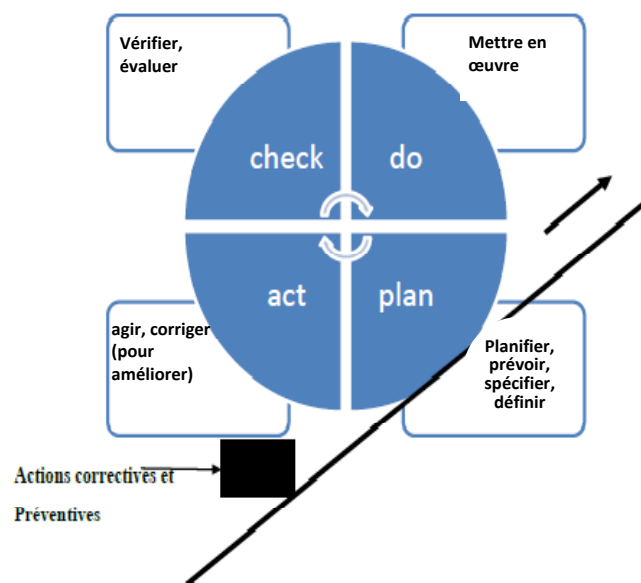
par la roue de Deming (cycle PDCA). Ce cycle peut s'appliquer à la construction d'un système de management, à partir d'une politique affirmée :

- **P** : planification des objectifs associés à cette politique.
- **D** : mise en œuvre des dispositions inscrites dans le plan.
- **C** : vérification et évaluation des résultats de la mise en œuvre.
- **A** : actions de corrections et de prévention pour améliorer le système.

La norme ISO9001(2000) décline aussi ce cycle au niveau des processus :

- **P** : établir les objectifs et les processus nécessaires pour parvenir aux résultats liés aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.
- **D** : mettre en œuvre les processus.
- **C** : surveiller et mesurer les processus et les produits en fonction des politiques, des objectifs et des exigences pour le produit et rendre compte des résultats.
- **A** : engager des actions pour améliorer la performance des processus.

Figure n° 02: la roue de Deming



Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Source : BELLUT Serge, « Les processus de la conception : ISO9000 et performance », AFNOR, Paris, 2004.

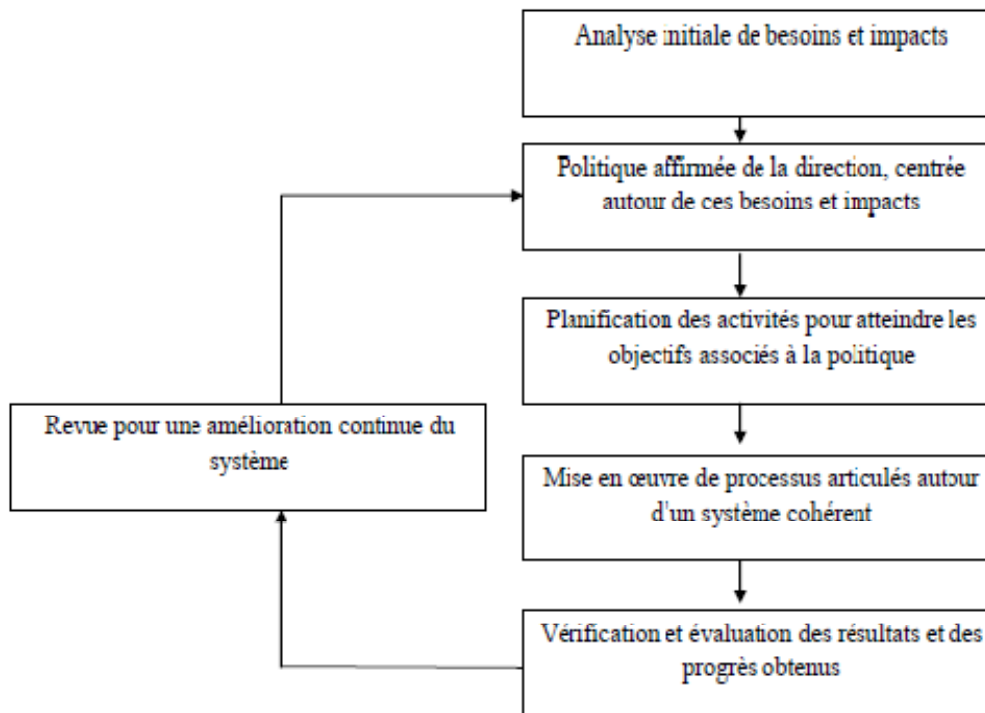
2.2.2 : l'application d'une boucle d'amélioration continue à un système de management

Les principaux référentiels de système de management (ISO9001, ISO14001 et OHSAS18001) sont construits avec une structure de type PDCA. Ils exigent les actions auto-améliorantes suivantes :

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

Figure n°03 : la boucle d'amélioration continue applicable à un système de management

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)



Source : BELLUT Serge ; « Les processus de la conception : ISO9000 et performance », AFNOR, Paris, 2004, P185.

2.3 : Les huit principes du management de la qualité

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés dans la version 2000 des normes ISO9000. Ils sont notamment intégrés dans les recommandations de l'ISO9004, pour aider les dirigeants des entreprises dans leurs démarches d'amélioration continue :

1. **Ecoute client** : aller au devant de leurs attentes.
2. **Leadership** : les dirigeants créent le contexte pour impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs.
3. **Implication du personnel** : une totale implication à tous les niveaux.
4. **Approche processus** : elle permet d'atteindre de façon plus efficiente les résultats escomptés.
5. **Management par approche système** : le management d'un système de processus corrélés contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise.
6. **Amélioration continue** : objectif permanent de l'entreprise.
7. **Approche factuelle pour la prise de décisions** : fondée sur l'analyse des données, des informations et des faits.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : développement du partenariat.

Il suffit d'étendre l'écoute client à l'écoute des parties intéressées pour que ces principes s'appliquent parfaitement au management intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

2.4 : La prévention des dysfonctionnements

La prévention est un principe essentiel commun applicable à la qualité, à la sécurité et à la protection de l'environnement. Dans le domaine de la qualité on est passé de la notion de contrôle à celle de la 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 présente des coûts et des retards.

De la même façon, il vaut mieux prévenir l'accident ou la pollution que d'avoir à les subir et à en corriger les effets.

2.5 :L'importance du facteur humain

Qui dit facteur humain dit avant tout : engagement de la direction, sensibilisation et formation, compétence, 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, de la sécurité et de l'environnement.

Il est essentiel que tous les Hommes de l'entreprise, se sentent concernés, pour que soient maîtrisées les aspects qualité, comme sécurité et environnement.il incombe, en premier lieu à la direction de convaincre le personnel et d'obtenir une totale implication de leur part.

3 : Les raisons de l'intégration

Les raisons d'intégration peuvent être résumées ainsi :

3.1 : Les points communs

Les trois domaines qualité, sécurité et environnement ont leurs spécificités, cela ne doit pas faire oublier que les différences constatées ne sont pas contradictoires mais complémentaires.

3.1.1 : Les principes communs de management

Les analogies conceptuelles conduisent à des principes de management très semblables.il en résulte, pour la qualité, la sécurité et l'environnement, que les référentiels

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

sont correspondants sont compatibles et complémentaires et peuvent être aisément appliqués au management intégré. Les entreprises sont à présent conscientes qu'elles ont la possibilité d'appliquer ces principes communs pour satisfaire leurs objectifs globaux d'amélioration de leurs performances.

3.1.2 : Les points communs d'application

En premier lieu, les exigences qualité, sécurité et environnement s'appliquent aux mêmes réalités : il s'agit pour l'entreprise de maîtriser ses produits et ses processus, et ceci à la fois dans la gestion courante, mais aussi lorsqu'il s'agit de créer de nouveaux produits ou processus. Les différentes disciplines doivent converger pour aboutir en permanence à des décisions communes, optimisées, tenant compte des différents points de vue.

3.1.3 : Les méthodes et les principes communs d'action

Pour être efficace dans les trois domaines QSE, il faut faire appel à des principes communs d'action, cela passe par l'engagement de la direction, la définition des politiques, la planification et la maîtrise des processus, la mesure et la surveillance des performances, etc. Autant de raisons pour prendre des dispositions de management commun.

3.1.4 : Les points communs sécurité et qualité

Sécurité et qualité sont difficilement dissociables dans une entreprise : un accident avec arrêt conduit souvent à des conséquences lourdes pour la productivité. Inversement, la mise en place d'un système de management qualité contribue à la prévention des accidents et donc l'amélioration de la sécurité.

3.1.5 : Les points communs environnement et qualité

Des entreprises, dont le métier est de protéger l'environnement, et qui se sont engagées dans une démarche qualité, ont fait naturellement de l'intégration qualité-environnement : leurs produits et services, et donc leur système documentaire, sont une seule et même réponse aux exigences qualité et environnement.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

3.1.6 : Les points communs sécurité et environnement

La sécurité et l'environnement se rejoignent par l'obligation d'identifier tous les risques pour les salariés et pour le public : risques liés aux installations et risques liés aux processus et à la nature des produits, comme par exemple l'explosion, l'incendie, les fuites.

3.2 : Satisfaction de toutes les parties intéressées

L'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement répond aux préoccupations d'efficacité de l'organisation des entreprises.

3.2.1 : Les préoccupations propres à l'entreprise

L'entreprise doit, pour sa pérennité, répondre notamment aux enjeux suivants :

- Faire face à la concurrence en préservant la sécurité des installations, du personnel et des produits.
- Répondre aux exigences communes et spécifiques QSE.

3.2.2 : Les préoccupations extérieures à l'entreprise

Elle ne peut cependant pas ignorer les attentes ou exigences externes :

- Respecter les aspects écologiques (développement durable).
- Assurer la sécurité du public.

Il a donc une complémentarité remarquable entre les trois domaines QSE, avec un élargissement du champ de conscience de l'entreprise.

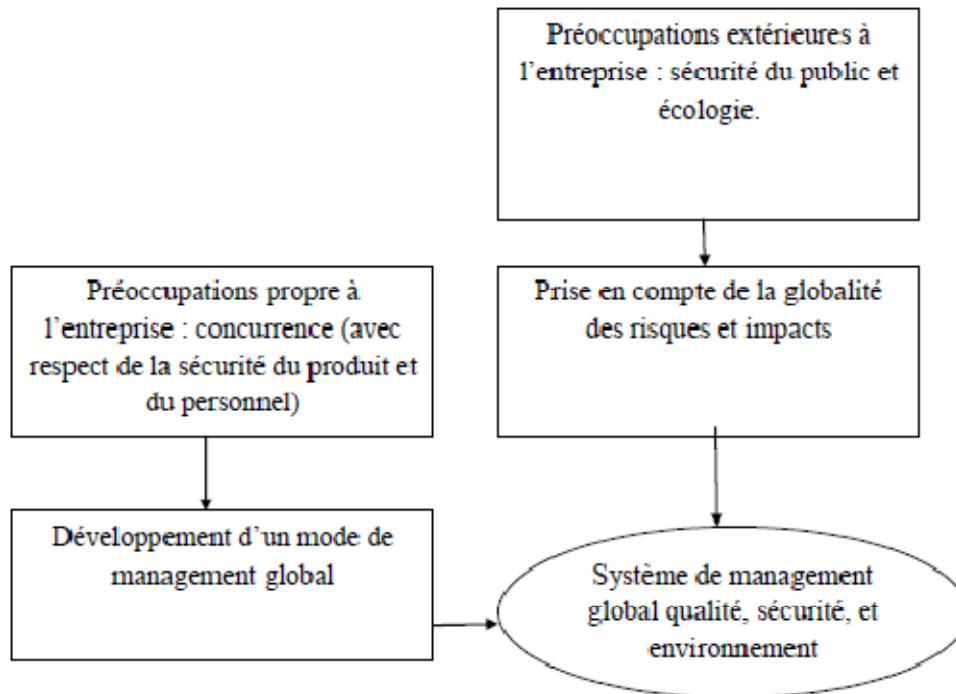
On observe donc une complémentarité et une convergence remarquable entre :

- D'un côté, une logique interne à l'entreprise, celle de la qualité et de toutes ses facettes, qui la conduit de l'intérieure à mettre au point un nouveau mode de management.
- De l'autre, un logique externe, celle des préoccupations sécurité et écologie, qui la conduit à prendre mieux conscience des conséquences globales de la totalité de ses choix et de ses actes.

Cette convergence peut se schématiser ainsi :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n° 04: la convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système de management global.



Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré, P7.

Conclusion du chapitre II

Au cours de ce chapitre, nous avons essayé d'exposer les principaux enjeux qu'il s'agisse de la qualité, de la santé ou de la protection de l'environnement.

Pour tirer le meilleur parti possible d'un rapprochement entre les démarches qualité, sécurité et environnement, nous avons examiné les différences entre les trois domaines que leurs analogies ou similitudes.

Les différences entre les trois domaines sont citées pour justifier des normalisations différentes des systèmes de management. Par contre, les analogies entre les trois domaines sont plus nombreuses et importantes que les différences.

Nous avons vu que les analogies entre les domaines de la sécurité et de l'environnement sont très grandes. Avec la version 2000 des normes ISO9000, fondée sur des

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

principes d'amélioration continue et une structure de type PDCA, les analogies entre le management de la qualité et ceux de la sécurité et de l'environnement se sont accrues.

La mise en œuvre de ces trois domaines sera l'objectif du troisième chapitre.

Chapitre III :
Définir, construire et
mettre en œuvre un
système de
management intégré
(qualité, sécurité et
environnement)

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Introduction au chapitre III

A l'heure actuelle, les entreprises doivent rester compétitives face à une concurrence de plus en plus rude.

La mise en place d'un système de management peut permettre aux entreprises de se développer face à la concurrence de manière pérenne. En effet, la mise en œuvre d'un système de management intégré offre aux entreprises la possibilité de maîtriser les risques, les coûts, les impacts environnementaux, les non conformités et de satisfaire les clients tout en suivant une démarche d'amélioration continue.

Un système de management intégré(SMI) est un système qui permet la gestion des trois domaines qualité, sécurité et santé au travail et environnement au sein d'un même organisme. Ce système combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles (ISO9001 pour la qualité, la spécification OHSAS18001 pour la sécurité et la santé au travail et ISO14001 pour l'environnement) afin que l'organisme gagne en efficacité.

Les systèmes de management intégrés permettent une vision globale de l'entreprise grâce à la prise en conscience de l'ensemble des processus et la prise en compte des interactions entre eux.

Ce présent chapitre traite, dans une première section les différentes formes d'intégration possible, puis le traitement des éléments d'un SMI est l'objet de la seconde section, la troisième section traitera l'évolution vers le management de l'excellence.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Section 1 : vers un système de management intégré qualité-sécurité- environnement

L'intégration consiste, entre autre, en une destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise de manière que toutes les activités soient réalisées d'une façon productive et efficace. Dans ce sens, intégrer c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités.

Nous nous intéressons, dans cette présente section, aux principes et aux possibilités d'intégration

1 : Les principes de l'intégration

Dans ce premier point nous allons aborder les différentes formes d'intégration possibles ainsi la distinction entre un système intégré et des systèmes séparés.

1.1 : Les formes d'intégration possibles

Avant de voir les formes d'intégration possibles, nous devons définir tout d'abord un système intégré :

1.1.1 : Qu'entendons-nous par un système intégré

Des terminologies voisines sont employées par les entreprises :

- **Systèmes harmonisés** : systèmes ayant des dispositions communes, autant que possible, et des dispositions spécifiques qualité-sécurité-environnement ;
- **Systèmes imbriqués** : systèmes ayant des éléments qui se recouvrent partiellement ;
- **Système commun** : cas des éléments de management traités de la même manière ;
- **Système global** : système qui s'applique à un ensemble d'activités ou de sous-systèmes.

Lorsque nous parlons de système intégré, nous ne voulons pas dire système unique, avec un seul manuel, un seul jeu de procédures et d'instructions...nous voulons dire que les sous ensembles qualité, sécurité et environnement :

- Peuvent avoir des parties communes et des parties distinctes, spécifiques ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Peuvent comporter des éléments simplement imbriqués, c'est-à-dire absolument identiques, mais que l'on trouve dans l'un ou l'autre des sous-ensembles ;
- Doivent être coordonnés et faire partie d'un ensemble, le système global qualité, sécurité et environnement, ou de systèmes harmonisés qualité et environnement, ou d'un système de management plus large qualité-sécurité-environnement, etc.

Mais intégré ne veut pas dire centralisé. Bien au contraire, on peut dire que le fait d'avoir des principes d'intégration bien définis et facilement compréhensibles permet la décentralisation.

1.2 : Un système intégré ou des systèmes séparés ?

Nous analysons les avantages et les inconvénients respectifs des deux solutions et proposer une manière de faire qui procure les avantages d'une intégration plus ou moins prononcée, sans en avoir les inconvénients :

1.2.1 : Les avantages et les inconvénients des systèmes de management séparés

a) Inconvénients :

Soit que, dans le domaine de la sécurité ou de l'environnement, ou encore dans celui de la qualité, ou dans les trois, on veut s'en tenir à une approche technique et légale des problèmes. Dans ce cas, chacun des domaines met en jeu des techniques différentes, et donc des indicateurs différents, avec des problèmes distincts. Il est donc naturel de laisser les spécialistes de chacun des domaines développer leurs techniques propres. C'est en particulier le cas des entreprises qui ressentent la nécessité de se protéger en priorité, de manière technique, sur le plan juridique, pénal, ou financier.

b) Avantages :

- Disposer des systèmes documentaires bien distincts pour les audits extérieurs. Cela n'empêche pas une certaine coordination : on peut trouver la même procédure dupliquée des deux côtés, ou des variantes harmonisées ;
- Eviter qu'un auditeur puisse avoir un droit de regard sur quelque chose qui ne le concerne pas ;
- Lorsqu'il existe déjà un système de management de la qualité, certifié par exemple, on estime être allé assez loin dans le formalisme et les procédures. On notera cependant

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

qu'il est dommage de ne pas tirer profit, de l'acquis de la certification qualité pour bâtir le système environnement et/ou sécurité et satisfaire aux exigences de la norme ISO14001 et / ou OHSAS18001, en limitant le nombre de documents.

1.2.2 : Les avantages des systèmes intégrés

- **Eviter les redondances et les incohérences** : la majorité des instructions de travail et des modes opératoires sont communs aux trois domaines qualité, sécurité et environnement²².

- **Optimiser les efforts** : un des avantages d'un système intégré, c'est d'optimiser les efforts par exemple la prévention suppose l'acquisition de nouvelles habitudes de travail et de prise de décisions. Encore faut-il pour que l'effort soit accepté :

- Que ces nouvelles manières de faire soient harmonisées dans les différents domaines concernés ;
- Que l'on ait simplifié la vie du personnel pour aller dans la direction souhaitée ;
- Et surtout qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et les autres documents, c'est-à-dire que la direction, ait fait tous les efforts voulus pour donner la cohérence nécessaire à son système.

- **Faciliter la formation** : l'intégration des systèmes qualité, sécurité et environnement facilite la mise en place des différents dispositifs et la formation à leur mise en œuvre.

- **Intégrer les exigences qualité, sécurité et environnement pour les nouveautés** : l'intégration s'impose à l'évidence, lorsqu'il est question de concevoir quelque chose de nouveau, qu'il s'agisse d'un produit, d'un procédé, d'une installation ou d'une implantation nouvelle. L'intégration assure la prise en compte simultanée des exigences qualité, sécurité et environnement à chaque phase de l'expression des besoins du client, de la négociation commerciale et la revue du contrat, sans oublier des prestations associées, telles que la formation des utilisateurs chez le client par exemple.

²² Par exemple : imaginons qu'il pourrait y avoir trois instructions pour décharger un camion : l'une pour assurer la qualité du produit, l'autre pour respecter l'environnement et l'autre pour la sécurité.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2 : Les différents schémas d'intégration

Nous pouvons distinguer trois formes d'intégration : l'intégration au sommet, l'intégration au niveau des processus et du système documentaire et l'intégration au niveau des ressources humaines.

2.1 : L'intégration au sommet

Deux sortes d'intégration se distinguent à ce niveau à savoir :

2.1.1 : L'intégration au niveau des politiques

Au niveau des politiques, l'intégration signifie que :

- Soit les politiques QSE sont exprimées dans un seul et même texte ;
- Soit nous sommes en présence de plusieurs textes séparés, mais qui font tous référence à un autre texte d'ordre supérieur, qui peut être soit l'engagement de la direction , ou bien soit un projet d'entreprise.

2.1.2 : L'intégration au niveau des fonctions QSE

A ce niveau, pour qu'il y ait une intégration complète, il faut qu'il y ait une autorité commune à la qualité, à la sécurité et à l'environnement...il est cependant possible et fréquent d'appliquer une politique intégrée avec des autorités distinctes de qualité et sécurité-environnement, ou encore qualité-sécurité et environnement.

2.2 : L'intégration au niveau des processus et du système documentaire

2.2.1 : L'intégration au niveau des processus

Nous distinguons trois types de processus :

- **Les processus de réalisation** : c'est-à-dire relatifs aux différents phases de l'activité de l'organisme et ayant pour objectif de créer de la valeur ajoutée et de satisfaire les clients et les autres parties intéressées de l'organisme ;
- **Les processus de support** : qui ne créent pas directement de la valeur ajoutée, mais sont nécessaires pour le fonctionnement efficace de l'entreprise
- **Les processus de direction ou de management** : qui regroupent les activités sous la responsabilité directe des dirigeants.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.2.1.1 : Au niveau des processus de réalisation

L'intégration doit signifier que les exigences relatives à la QSE sont prises en compte en même temps à toutes les phases du cycle de vie du produit ou d'un 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 la sécurité et de l'environnement conduit à l'élargissement des perspectives.²³

2.2.1.2 : Au niveau des processus de support

L'intégration signifie que les exigences à respecter sont communes, par exemple :

- ❖ Pour la documentation, en général il n'y a pas lieu de faire une distinction de présentation des documents, de révision, d'approbation...pour la QSE ;
- ❖ Pour la formation, les processus pourront être identiques ou similaires (par exemple pour l'identification des besoins de formation, le plan de formation...)

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

2.2.1.3 : Au niveau des processus de direction

L'intégration est entière, dans la mesure où la politique, les objectifs et les fonctions QSE sont eux-mêmes intégrés.

2.2.1.4 : Au niveau du management des processus

Les dispositions prises seront communes :

- Même forme de description des processus ;
- Mêmes dispositions pour maîtriser et vérifier l'efficacité des processus.

2.2.2 : L'intégration au niveau du système documentaire

On peut considérer cette intégration au moyen de l'image de la pyramide des documents :

²³ Par exemple ; en conception : on tiendra compte des risques d'accident encourus lors de la réalisation, de la sécurité du produit et des impacts sur l'environnement, y compris lors de l'élimination du produit. Au niveau des achats, on exigera aux fournisseurs le respect des exigences relatives à la sécurité du produit et à la protection de l'environnement.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.2.2.1 : Au sommet de la pyramide

On peut dire qu'un système intégré suppose :

- Soit un manuel commun QSE orientant sur des procédures communes et d'autres spécifiques ;
- Soit des manuels séparés pouvant dépendre d'un manuel commun QSE ou encore d'un manuel plus général de management.

2.2.2.2 : Vers la base de la pyramide

Les documents communs sont de plus en plus nombreux :

- D'abord les procédures ou documents équivalents au niveau des processus ;
- Ensuite les instructions, les modes opératoires, les imprimés divers : par exemple, les instructions et imprimés utilisés pour le transport, qui intègrent ce qui est nécessaire pour le respect des exigences SE.
- Et surtout, au niveau des personnes, les définitions de fonctions, qui doivent mentionner, entre autres, les responsabilités relatives à la QSE.

2.3 : L'intégration au niveau des ressources humaines

Il s'agit de la mobilisation des ressources humaines qui sont les plus précieuses pour l'entreprise.

2.3.1 : La mobilisation lors de la mise en place d'un système

Distinguons deux cas :

a) Cas d'une seule démarche simultanée qualité et environnement

En décrivant ses propres processus habituels de travail, en définissant lui-même les instructions, les modes opératoires, etc., le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour la QSE, tout en recherchant l'amélioration du processus.

b) Cas de l'extension d'un système qualité à un système intégrant la sécurité et l'environnement

On s'attache à bien sensibiliser le personnel sur les relations et les convergences entre les trois systèmes : parties communes, distinctes et raisons de leurs différences.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.3.2 : La formation permanente

On s'attachera notamment à montrer comment on peut assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, en mettant en évidence la parenté des concepts et en utilisant des méthodes et outils communs de la QSE.

Section 2 : Les parties intéressées et leurs interactions

Nous avons vu au chapitre II que les enjeux d'un système de management intégrant la QSE consistent à satisfaire toutes les parties intéressées.

Pour réussir une démarche de management intégré, il faut mobiliser les acteurs intéressés de l'entreprise, afin de bâtir le système de management et le faire fonctionner ; mais il faut aussi trouver un terrain d'entente entre eux, et pour cela il faut les connaître et les écouter. Le but de cette section est de préciser les rôles et les motivations de chacun des acteurs intéressés.

1 : Les clients

Les clients sont les principaux acteurs de l'entreprise, puisque le premier objectif du système de management est de satisfaire les besoins et attentes de ses clients. Pour ce qui est de la qualité, c'est bien l'esprit de l'approche processus des normes ISO9000(2000) qui vise essentiellement la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Avec le développement des attentes de toutes personnes en matière de sécurité et de protection de l'environnement, il convient d'identifier les exigences des clients non seulement pour la qualité, mais aussi pour la sécurité et l'environnement.

1.1 : Les exigences pour la qualité

Les clients sont bien sur concernés par la qualité des produits et services, qu'ils jugent en valeur relative, en les comparant avec l'offre des concurrents, mais si l'entreprise veut progresser dans le sens de leurs attentes, il faut en premier lieu :

- Identifier les clients ;
- Intégrer l'intérêt du client dans les valeurs, la politique et la planification stratégique de l'organisme ;
- Intégrer les besoins du client dans la conception des produits et prestations.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Il faut aussi en permanence :

- Communiquer avec le client ;
- Piloter le processus selon des critères de satisfaction des clients ;
- Recueillir des informations sur le niveau de satisfaction des clients ;
- Mener toutes actions correctives aux réclamations du client.

1.2 : Les exigences du client pour la sécurité et pour les performances environnementales du produit

En ce qui concerne la sécurité, il faut distinguer :

- La sécurité du produit acheté par le client : il s'agit de respecter des exigences qui font partie de la qualité du produit ;
- La santé et la sécurité au travail : les exigences correspondantes sont distinctes de celles du client, sauf dans le cas où le produit est un équipement concerné par la protection du personnel au travail.

Dans ce dernier domaine, seules des considérations d'éthique peuvent inciter le client à choisir son fournisseur en fonction de son image en matière de sécurité.

En ce qui concerne l'environnement, les clients peuvent être concernés par les performances environnementales du produit :

- Soit parce qu'ils ont par eux-mêmes des exigences de respect de l'environnement ; les consommateurs finaux ont ce type d'exigences : d'où les produits verts et les labels écologiques ;
- Soit parce qu'ils sont eux-mêmes soumis à une réglementation environnementale : c'est le cas des entreprises, mais aussi des collectivités locales qui, en tant que donneurs d'ordre, peuvent émettre des exigences de ce type dans leurs appels d'offres.

2 : Le personnel

Dans le domaine de la qualité et de l'environnement, le personnel de l'organisme est un acteur qui va concourir à la réussite ou à l'échec de la démarche. Dans le domaine de la sécurité au travail, il a également ce rôle, mais il a également le rôle de partie intéressée, comme le client en qualité, dont les exigences doivent être prises en compte et satisfaites par la démarche.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1 : Le personnel acteur

Le personnel est, en général, motivé par le respect de l'environnement et par la sécurité et la santé au travail que par la qualité des produits à réaliser.

En effet, dans le domaine de l'environnement, c'est le citoyen qui se sent concerné. La protection de l'environnement peut donc être un terrain privilégié d'entente et de coopération entre le personnel, l'encadrement et la direction, un domaine où l'on partage les mêmes valeurs.

Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, c'est sa propre intégrité physique qui est en jeu ainsi que celle de ses compagnons.

Dans le domaine de la qualité, il est souhaitable aussi de favoriser la motivation du personnel qui permet d'améliorer la qualité des produits.

L'intérêt pour le personnel, acteur dans la démarche, d'une intégration des trois domaines QSE est que celle-ci permet d'économiser les efforts et de donner confiance dans la cohérence des politiques et des démarches de la direction.

3 : Les actionnaires

3.1 : Les politiques de direction

Les propriétaires ont une responsabilité dans le choix des politiques de management. Ils doivent se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure sont-ils motivés par des considérations à plus long terme que le profil immédiat, comme l'obtention d'une réputation de qualité ou d'une image flatteuse à travers un comportement éthique ou écologique ?
- Dans quelle mesure, une fois convaincue de l'importance des préoccupations relatives à la qualité, à la sécurité et à l'environnement, les actionnaires sont-ils prêts à admettre la nécessité d'une démarche managériale vis-à-vis de ces préoccupations ?
- Dans quelle mesure les actionnaires sont-ils prêts à admettre la nécessité d'une intégration des démarches QSE ? sur ce point, il ne faut pas compter sur une pression extérieure : les clients, comme les représentants de la société, n'ont pas de pouvoir de pression en la matière. C'est donc bien à la direction et aux propriétaires ou

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

actionnaires qu'il revient de percevoir l'intérêt de l'intégration, dans l'optique de l'économie et de l'optimisation des moyens que cela représente.

3.2 : Les investisseurs

Les propriétaires ont aussi un pouvoir de décision concernant les investissements. Or, ceux-ci conditionnent les performances de l'entreprise en matière de QSE.

Mais les accidents récents ont montré que c'est en matière de sécurité que les besoins en investissements (hommes et matériel) étaient les plus grands et les plus justifiés et que les compromis obtenus entre les budgets consentis et les besoins exprimés étaient les plus critiquables.

4 : Les fournisseurs et partenaires

4.1 : L'ère du gagnant-gagnant

Il fut un temps où la relation client-fournisseur se résumait à un jeu de dupes dans lequel le fournisseur partait toujours avec un handicap du à sa position de demandeur. Ce temps là est révolu. Pour survivre, les entreprises savent aujourd'hui que « je gagne-tu perds », avec leurs fournisseurs ou sous-traitants, finit toujours par se retourner contre elles-mêmes.

4.1.1 : L'importance des achats

Aux travers des exigences des normes ISO, la fonction support achats tient une place privilégiée parmi les autres services supports. Ceci n'est pas un hasard, vu l'importance des matières premières ou de toute composante qui entre dans la fabrication et le fonctionnement des produits. Dans le même temps, la recherche de la compétitivité incite les entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier.

La première conséquence de cet état de fait est d'obliger les entreprises à s'appuyer sur un réseau réduit de fournisseurs de confiance, dont dépend souvent une part prépondérante de leur propre performance.

La seconde conséquence est la nécessité d'intégrer les connaissances des fournisseurs dans les processus de conception et de développement, car la pluralité des

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

technologies est telle, qu'il devient difficile pour un ensemble de maîtriser seul toutes les interactions entre les différentes fournitures entrant dans la composition de son produit.

4.1.2 : L'extension des critères d'achat

La notion de partenariat élargit le champ habituel des critères d'achats. Ce qui caractérise une relation mutuellement profitable entre partenaires pour un projet donné, c'est la capacité des différents acteurs à prendre en compte leurs objectifs réciproques et leurs valeurs. Le management total de la qualité et le développement durable insistent beaucoup sur l'importance du partenariat. Cela consiste, pour les deux parties, à s'étendre sur les critères d'achats qui dépassent la seule définition des spécifications techniques. Ces critères complémentaires sont notamment liés aux conditions de :

- Traçabilité des matières premières ;
- Sécurité d'utilisation ;
- Valorisation-recyclage post-utilisation du produit final ;
- Acquisition des composants de base dans le cadre d'un commerce équitable avec les fournisseurs originels ;
- Protection des écosystèmes pendant les phases de fabrication ;
- ...

Au travers de cette courte énumération, nous observons que ces nouvelles données d'achats sont cohérentes avec l'intégration QSE.

4.2 : Les fournisseurs de matières premières et composants

Les fournisseurs de matières premières et composants jouent un rôle important pour la QSE. En ce qui concerne la qualité, ils jouent un rôle par les performances et le taux de conformité des produits livrés.

L'entreprise a besoin de ses fournisseurs pour mener à bien sa politique et atteindre ses objectifs. Dans un esprit de développement durable notamment, elle peut demander à son fournisseur de se préoccuper aussi, par l'analyse, du cycle de vie, des impacts environnementaux des procédés d'extraction des matières premières, du transport, de la fabrication des composants...

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Il est donc important de savoir dans quelle mesure les fournisseurs sont aptes à suivre l'entreprise dans ses, et pas seulement par l'adhésion de pure forme. Si les relations client-fournisseur ont la forme d'un partenariat pour la qualité, celui-ci doit intégrer les aspects sécurité et environnement, dans un but mutuel de satisfaction de toutes les parties intéressées.

4.3 : Les fournisseurs de machines, équipements, installations

Les performances en matière de QSE sont conditionnées très fortement par celles des équipements, automatismes, installations industrielles appareils de mesure...pour assurer la qualité de ces acquisitions, il faut maîtriser les techniques de la conduite des projets, depuis les appels d'offres, le suivi de la conception, la formation du personnel,...et prévoir contractuellement le respect des exigences correspondantes, légales ou autres.

4.4 : Les organismes de certification

La certification est un service soumis à l'offre et à la demande. Les organismes de certification sont donc des fournisseurs. En conséquence :

- Les démarches de certification ne relèvent pas de la loi : ce sont des démarches volontaires ;
- Les organismes de certification délivrent des certificats plus ou moins crédibles selon leur forme de reconnaissance nationale ou internationale. Cette reconnaissance peut être obtenue :
 - D'une part, par une accréditation au niveau national, procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.
 - D'autre part, par des accords de reconnaissance mutuelle entre organismes de certification de différents pays.

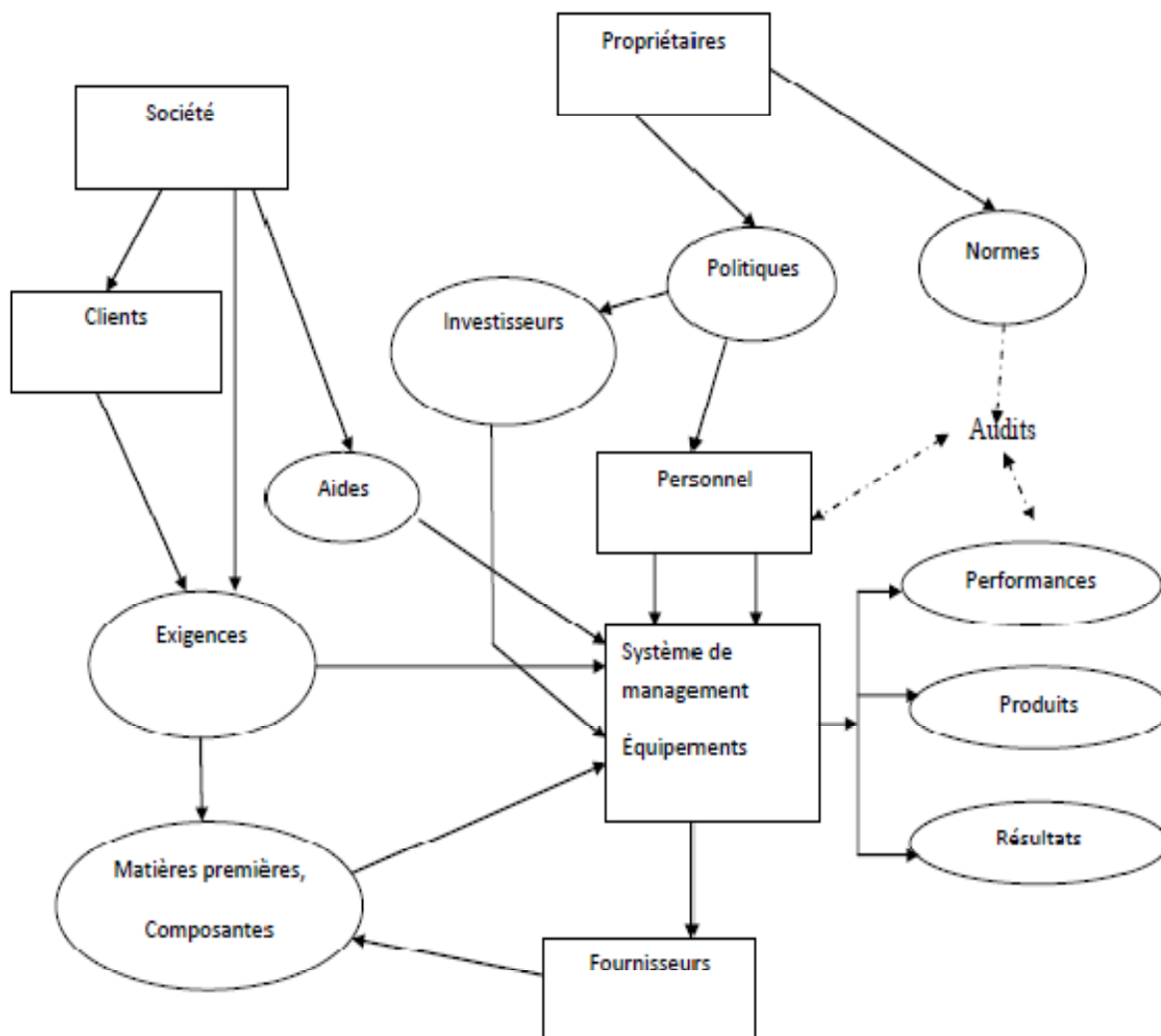
4.5 : Les assureurs

Les assureurs interviennent pour couvrir des risques les primes sont d'autant plus chères que le risque est élevé. Tout effort de maîtrise des risques doit donc se traduire par une baisse des primes d'assurance.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

La figure ci-dessous, représente les principales relations entre les différents acteurs qui peuvent jouer un rôle dans la mise en place de management intégré QSE.

Figure n°05 : les relations entre les acteurs dans la mise en place et le fonctionnement d'un système de management



Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », P169.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Section3 : Comment traiter les éléments d'un système de management intégré

Nous avons exposé dans la première section les principes de l'intégration et des donné des exemples de schémas d'intégration. A partir de ces principes, il faut faire des choix : quelle politique de management, quels objectifs, quel référentiel d'exigence à respecter, quelles dispositions à prendre pour mettre en œuvre, maîtriser et optimiser les processus nécessaires pour atteindre les objectifs.

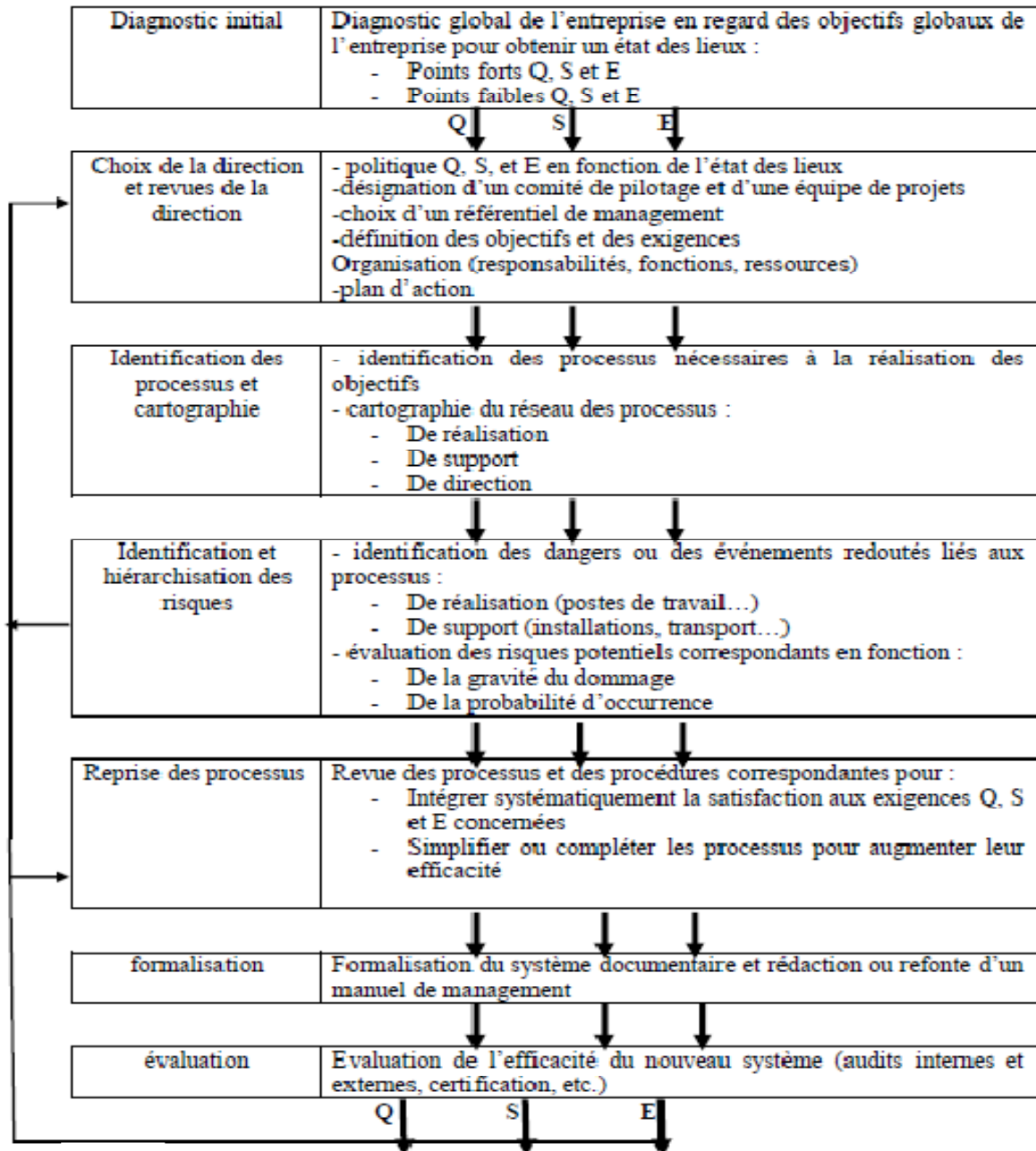
Tous ces choix, toute la démarche qui s'ensuit relèvent du plus haut niveau de la direction de l'organisme. C'est de son leadership que dépend le succès de l'intégration.

1 : La responsabilité de la direction

Il convient que la direction au plus haut niveau assume les principales responsabilités de la démarche d'intégration. Une démarche de construction d'un système de management intégré comprend généralement les étapes schématisées sur la figure suivante :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°06 : les principales étapes d'une démarche de construction d'un système de management intégré



Source : Collectif : « Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, Paris, 2002, P184.

1.1 : Le diagnostic initial et l'état des lieux

La première étape d'une démarche de management intégré consiste à effectuer un diagnostic de l'organisme pour obtenir un état des lieux :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.1.1 : Le diagnostic

Il s'agit de rechercher et de mettre en évidence les contraintes (exigences du client, de la réglementation, etc.), les points forts, les points faibles et leurs causes, à partir d'éléments observables, pour formuler des objectifs qualité, sécurité et environnement. Ce diagnostic peut être effectué par un ou plusieurs membres de la direction avec l'aide d'un expert externe.

1.1.2 : L'état des lieux

Le résultat du diagnostic doit mettre en évidence les aspects organisationnels, techniques, sociaux, éthiques et financiers, en regard des objectifs de l'organisme relatifs à la QSE.

Il peut comprendre une première identification des risques potentiels humains, matériels et financiers. Une évaluation plus approfondie suivra à partir de l'identification des processus.

1.2 : Le choix d'une politique de management

Les principales options qui peuvent être successives et progressives :

1.2.1 : Pour la qualité

- Politique limitée à la réponse aux exigences du client ;
- Politique de management interne visant l'amélioration des performances ;
- Politique de recherche de l'excellence impliquant tout le personnel(TQM).

1.2.2 : Pour la santé et la sécurité au travail

- Politique limitée à la réponse aux exigences légales ;
- Politique de management visant la prévention des risques envers le personnel et la collectivité ;
- Politique de recherche de l'excellence intégrée à celle de la qualité.

1.2.3 : Pour la protection de l'environnement

- Politique limitée à la réponse aux exigences légales (dispositions de contrôle limitant les risques juridiques, pénaux et financiers) ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Politique de management environnementale visant la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement.

1.2.4 : Pour l'intégration QSE

Cette option correspond à l'intégration aussi complète que possible. Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la QSE.

1.3 : Le choix d'un type d'intégration

Nous distinguons trois types d'intégration à savoir :

1.3.1 : Politique d'intégration progressive

C'est la politique la plus fréquente pour des groupes industriels ayant de multiples secteurs distincts : l'organisme construit un système sécurité ou environnemental en parallèle avec un système de management de la qualité existant.

1.3.2 : Politique d'intégration partielle

- L'organisme adopte des politiques distinctes Q et S-E ou Q-S et E, mais s'appuyant sur un certain nombre de procédures et de documents de travail communs.
- Politique intégrée QSE limitée à certains sites ou secteurs industriels.

1.3.3 : Politique d'intégration globale

- Politique visant l'intégration QSE à tous les niveaux et tous les secteurs, mais limitée à la réponse aux exigences des clients et aux exigences légales.
- Politique visant l'intégration QSE à tous les niveaux ainsi que l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maîtrise de tous les risques internes et externes²⁴.

1.4 : La détermination du périmètre d'application

Il convient que la direction de l'entreprise définisse bien au départ le périmètre d'application de son système de management intégré : produits, services concernés, zones géographiques et établissements, etc. Elle précisera également à quels types d'activités

²⁴ L'intégration progressive, partielle ou globale, peut correspondre à la mise en place de systèmes de management dit harmonisés, combinés ou imbriqués, ou d'un système unique dit commun ou global.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

s'applique le système, par exemple en ce qui concerne les implantations nouvelles, fusions acquisitions, etc.

1.5 : La désignation d'un comité de pilotage

Dans le cas d'une démarche de mise en place d'un nouveau système de management, le responsable de l'organisme désigne souvent au départ un comité de pilotage constitué d'un ou plusieurs membres du comité de direction et de collaborateurs²⁵. Ce comité de pilotage participera à la définition des objectifs et du premier plan d'action. Il se réunira périodiquement pour suivre la mise en place du système et réorienter le plan d'action.

1.6 : L'expression de la politique et des objectifs

L'expression de la politique et des objectifs principaux peut prendre la forme :

- Soit d'un texte unique intégrant des objectifs qualité, environnement et santé et sécurité au travail ;
- Soit de l'énoncé des valeurs fondamentales de l'entreprise suivi de l'expression distincte des politiques et objectifs qualité, environnement et sécurité.

1.6.1 : Exemples d'éléments de politique

- Satisfaire aux attentes des clients ;
- Répondre aux exigences réglementaires (QSE) ;
- Agir en prévention :
 - Prévenir la non-conformité,
 - Anticiper la survenue de l'accident,
 - Eliminer les sources de pollution, etc.
- Agir dès la conception des processus et produits ;
- Mobiliser les ressources humaines ;
- Accroître les avantages stratégiques et concurrentiels.

²⁵ Ils sont appelés par exemple à prendre des responsabilités dans les fonctions qualité, sécurité et environnement à créer.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.6.2 : Exemples d'objectifs

a) Objectifs de mise en place du système :

- Extension du management existant de la qualité au management de la sécurité et/ ou environnement ;
- Construction simultanée d'un système intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement ;
- Préparation à la certification du système de management.

b) Objectifs d'action :

- Sensibilisation et formation du personnel (à la qualité, à la sécurité, à protection de l'environnement, à l'audit, à l'amélioration continue, etc.).
- Mise en place de moyens de prévention des accidents ;
- Qualification des équipements ;
- Mise en place d'indicateurs (qualité, sécurité, environnement, etc.)

c) Objectifs opérationnels chiffrés :

- Taux de satisfaction des clients ;
- Niveau de performance des produits et services ;
- Taux de fréquence de gravité des accidents ;
- Taux de rejets polluants dans l'eau et dans l'air.

1.7 :L'engagement de la direction

L'engagement de la direction est une exigence commune des normes ISO9000, ISO14000 et OHSAS18001.

Cet engagement formel à appliquer la politique définie et atteindre les objectifs correspondants est tout à fait indispensable : il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale.

Dans le cas d'une politique intégrée QSE, l'engagement de la direction pour cette politique doit être le point de départ de la démarche d'intégration.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.8 : L'organisation

1.8.1 : L'organisation des responsabilités

Quelle que soit la politique adoptée, tant en ce qui concerne la qualité que la sécurité et l'environnement, il convient que les missions, les responsabilités et l'autorité de personnes dont l'activité a une incidence sur l'obtention des résultats attendus.

C'est bien sur une exigence commune des trois normes. Le plus simple et efficace est :

- De tenir à jour un organigramme qui permet de résumer et de faire comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- De distinguer sur cet organigramme les liaisons hiérarchiques (liaisons d'autorité sur le personnel) et les liaisons fonctionnelles (liaisons non hiérarchiques correspondant à des fonctions bien définies) ; ces dernières sont notamment très utiles pour décrire les relations de communication ou d'interaction spécifiques à la QSE.
- De tenir à jour des définitions de fonction intégrant les aspects QSE, en précisant les responsabilités vis-à-vis de la prévention des risques et le rôle joué en situation d'urgence.

1.8.2 : L'organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement

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

Selon l'importance de l'entreprise, selon sa politique QSE et selon la diversité de ses secteurs différents types de responsables QSE sont placés en liaison hiérarchique avec la direction et en relation fonctionnelle avec les acteurs opérationnels.

La relation fonctionnelle avec les opérationnels est souvent assurée par l'intermédiaire de correspondant QSE.

Les figures ci-dessus fournissent des exemples d'organisation des fonctions QSE dans une grande entreprise.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

On remarquera que la fonction environnement est souvent associée à la fonction sécurité et que certaines entreprises intègrent les fonctions QSE au niveau de la direction.²⁶

Figure n°07 : contrôle décentralisé et correspondants qualité en liaisons fonctionnelles avec un responsable qualité ou assurance qualité.

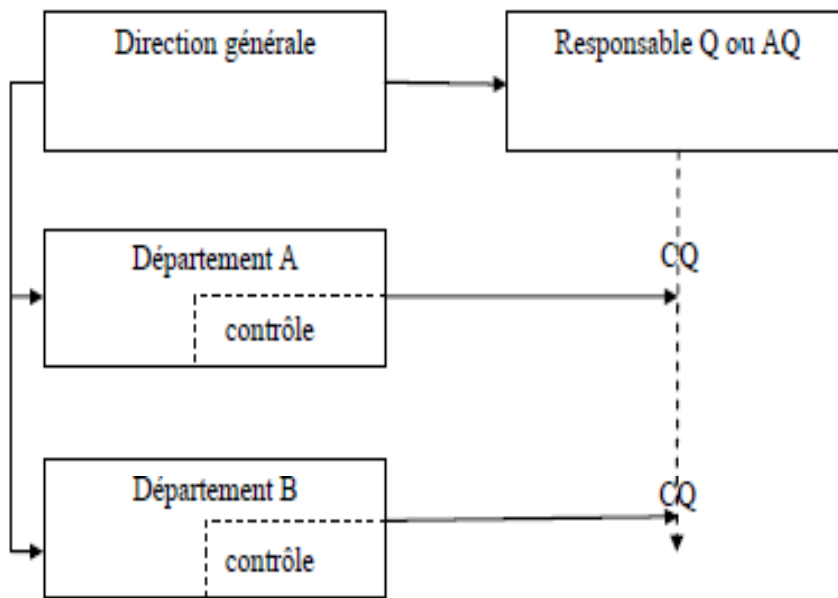
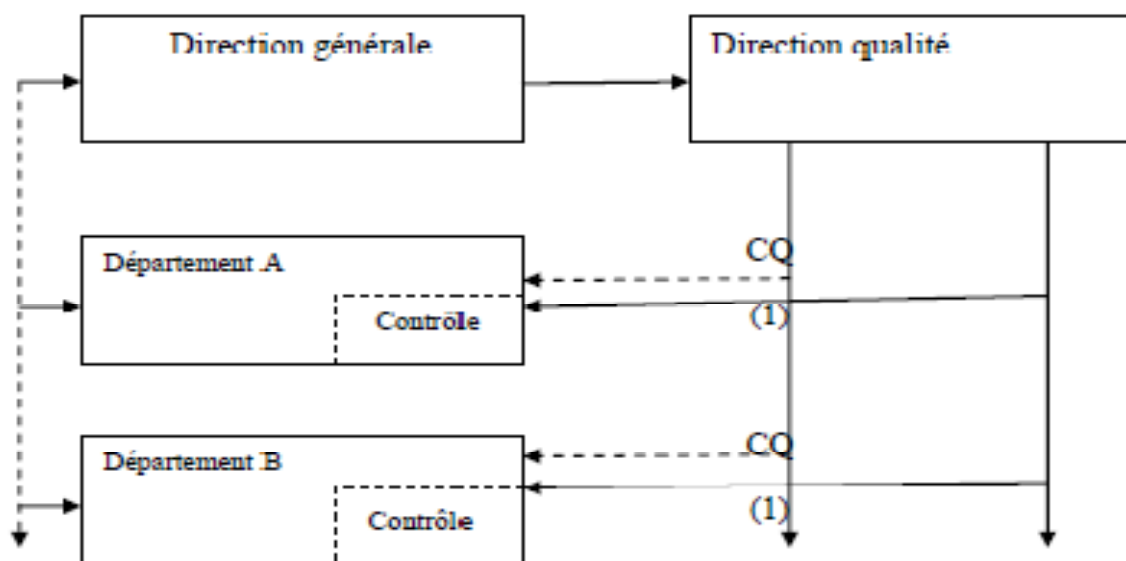


Figure n°08 : contrôle centralisé et correspondants assurance qualité en liaisons fonctionnelles avec les divers secteurs concernés.



²⁶ Dans une PME ou une petite implantation locale, la fonction QSE, ou QE, etc. pourra être assurée par une seule personne.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°09 : correspondants d'une direction QSE en liaisons fonctionnelles avec les divers secteurs concernés.

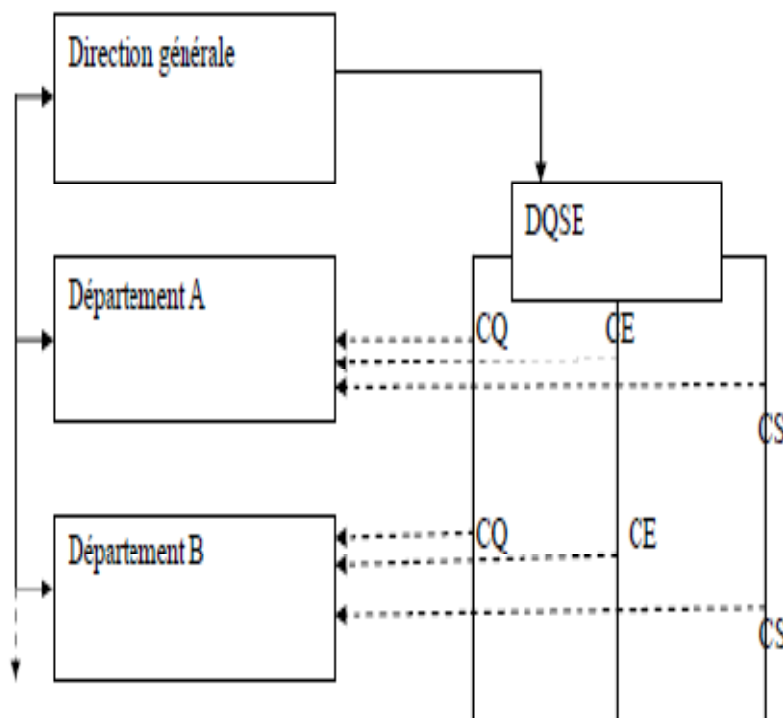
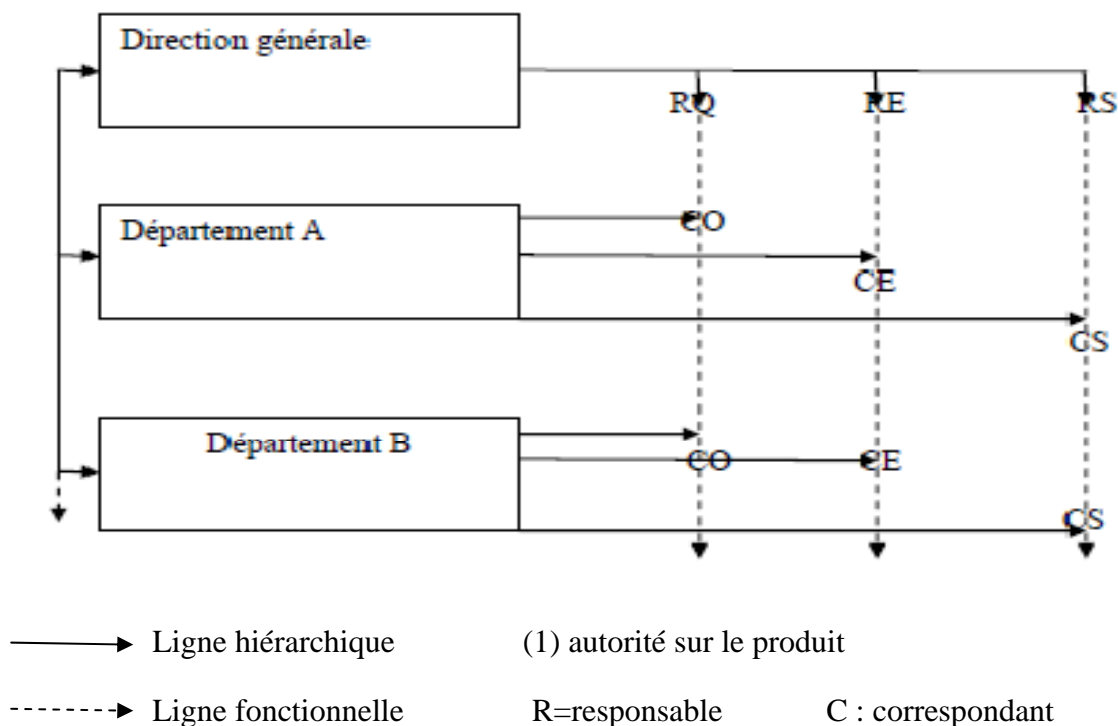


Figure n°10 : correspondants des départements en liaisons fonctionnelles avec trois responsables QSE distincts.



Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.8.3 : L'organisation des moyens

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

- Moyens de prévention ;
- Services spécialisés (mesure des effluents, analyse des déchets,..) ;
- Moyens spécialisés de formation du personnel.

1.8.4 : L'organisation de la communication

La communication est une activité de management qui n'était pas traitée dans les normes ISO9000 :94. Elle l'était par contre dans les normes ISO14000 :1996 et dans la spécification OHSAS 18001 :1999. Il s'agit, aussi bien pour l'environnement que pour la sécurité, de :

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

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

1.9 : Les ressources humaines

En management de la qualité, une des responsabilités de la direction est l'identification des besoins en formation et en qualification. C'est un facteur essentiel de réussite de management TQM, lequel met l'accent sur la sensibilisation et la motivation du personnel du haut à la base de la hiérarchie.

C'est aussi une sensibilisation tous les niveaux et fonctions concernés qui est exigée par la norme ISO14001.

Des exigences semblables sont formulées dans la spécification OHSAS18001.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

L'intégration dans le domaine des ressources humaines ne pose pas donc problème : mêmes les procédures peuvent s'appliquer à l'identification des besoins de formation, à la sensibilisation et à la formation en matière de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. Les entreprises qui pratiquent déjà une politique de TQM y sont mieux préparées.

1.10 : La planification

Les trois normes ont communément adopté une structure **PDCA**. Les exigences correspondantes relatives à la planification sont très semblables :

1.10.1 : La planification pour la qualité

On distingue dans ce domaine :

- La planification à caractère stratégique : Préparation de la mise en œuvre de la politique qualité, définition d'objectifs qualité, création planifiée de nouvelles procédures, etc.
- La planification pour un produit ou un processus ;
- La planification à caractère opérationnel, qui correspond à des formes diverses de plans : plans de formation, plans de contrôle, plans d'audit, etc.

Ces différentes formes de planification peuvent comprendre des dispositions pour l'amélioration de la qualité.

1.10.2 : La planification pour la santé et la sécurité au travail

Les exigences de la spécification OHSAS18001 comprennent :

- L'identification des dangers, l'évaluation et la maîtrise du risque ;
- L'identification des exigences légales ;
- L'établissement des objectifs ;
- L'établissement et la tenue à jour d'un ou plusieurs programmes de management de la santé et la sécurité au travail.

1.10.3 : La planification environnementale

Les exigences de la norme ISO14001 en matière de planification comprennent :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

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

1.10.4 : la planification intégrée stratégique ou opérationnelle

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

Il convient encore que cette démarche comprenne une planification de mise en place et d'amélioration du système au sein des différents processus de l'entreprise. Cela implique l'établissement de plans d'actions (à caractère stratégique ou opérationnel) et, s'il y a lieu, de plan de qualité pour certains projets, produits, processus ou contrats particuliers.(voir figure n°).

Dans une démarche de management intégré QSE, il convient de partir des résultats d'un diagnostic QSE. De ces résultats découlent notamment les premiers éléments de définition :

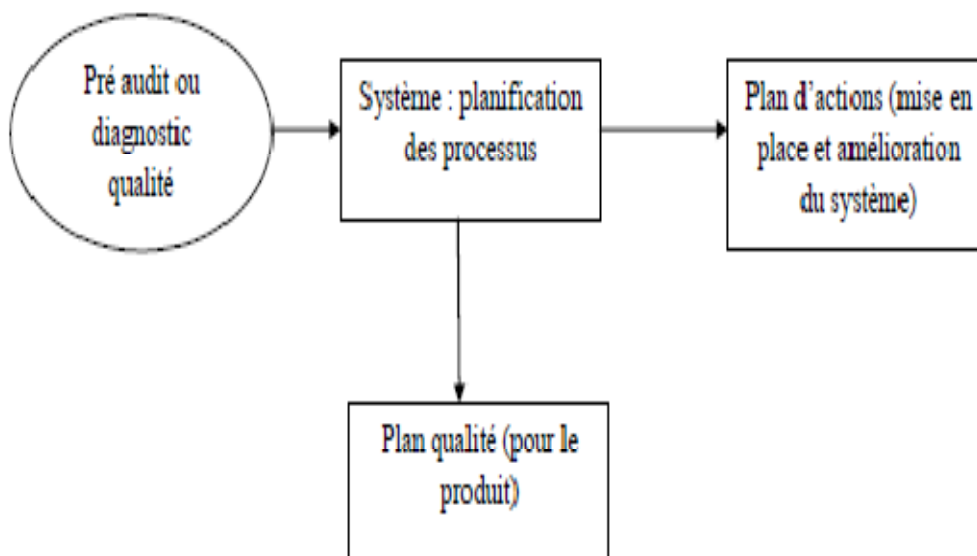
- Des processus à identifier, à traiter et à améliorer ;
- Des objectifs et des programmes sécurité et environnementaux à mettre en place pour les atteindre ;
- Des plans QSE à établir, s'il y a lieu, pour certains projets, produits, processus ou contrats particuliers.

Il convient aussi de mettre en place, dès le début de la marche, un plan d'action qui précisera les objectifs détaillés de mise en place des éléments du système, tel que la formation, la communication, l'organisation du système d'audit, les revues de direction, la mise en place des indicateurs, etc.

Ce plan, à caractère stratégique ou opérationnel, pourra aussi prendre la forme d'un document de suivi des actions en cours et du respect des objectifs, ou encore la forme d'un plan d'amélioration continue.

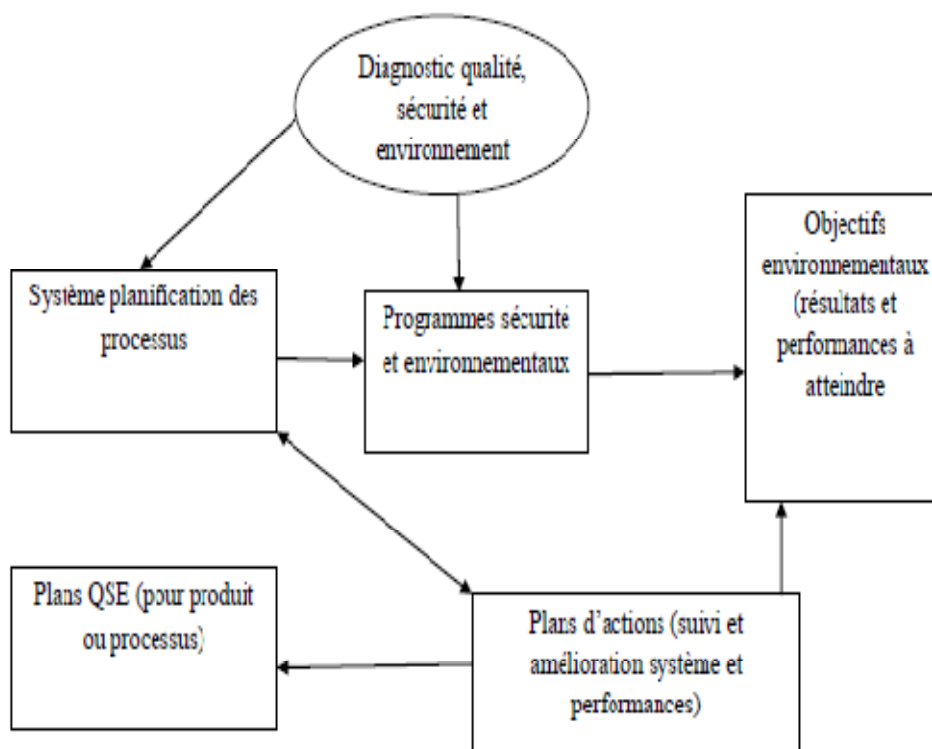
Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°11 : planification de type de management de la qualité



Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P200.

Figure n°12 : exemple de démarche de planification intégrée QSE



Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2 : Mise en œuvre, maîtrise et management des processus

Une des premières étapes d'une démarche de construction d'un système de management intégré consiste à identifier les processus nécessaires pour atteindre les objectifs. Cette étape est essentielle, car c'est au niveau de chaque processus que l'on va intégrer les aspects QSE. Et si l'on oublie un processus utile ou nécessaire, on risque en fin de démarche de ne pas assurer le respect de toutes les exigences définies.

Il ne faut pas oublier l'identification et le traitement des processus auxquels on procède lors de la mise en place d'un système de management sont l'occasion d'améliorer ces processus. Il convient aussi de garder en mémoire les facteurs qui agissent sur leur efficacité : le personnel, les ressources et les méthodes.

La maîtrise et l'efficacité d'un processus dépendent donc essentiellement de l'aptitude, on dira la qualification :

- Du personnel ;
- Des ressources c'est-à-dire le plus souvent des équipements de réalisation ;
- Des méthodes appliquées.

Il convient donc d'identifier pour chacun des processus et chacun de ces trois facteurs :

- Les exigences externes (celles des clients, celles des autorités ou de la réglementation) ;
- Les exigences internes : celles résultant les objectifs QE, et des impératifs de bonne gestion des coûts et délais ;
- Les risques divers, à chaque stade des processus.

On remarquera que certaines exigences sont dites internes par rapport à l'ensemble de l'entreprise, mais elles peuvent être externes par rapport au processus lui-même. C'est pourquoi il est bon d'identifier non seulement les processus, mais aussi les relations client-fournisseur : chacun doit se considérer comme le client du processus amont, et donc lui exprimer ses exigences ; chacun est aussi le fournisseur du processus aval, et doit prendre conscience des impacts de son travail sur celui du suivant.

Nous présentons ci-après quelques suggestions pour le traitement des principaux processus ou éléments du système.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1 : Les processus relatifs aux clients :

En partant de la norme ISO9001 :2000, on peut considérer :

- Les exigences spécifiées par le client, y compris la sécurité du fait du produit et l'environnement ;
- Les exigences relatives à la sécurité et à l'environnement définies par la législation (explicites) et d'autres à prévoir (implicites) concernant le produit ou le processus ;
- L'aptitude à satisfaire le client sans déroger aux conditions normales de sécurité et environnementales.

2.2 : Maîtrise de la conception

En partant de la norme ISO9001 :2000, on considérera :

- Dans la définition des interfaces entre les différents intervenants, les liaisons nécessaires avec les spécialistes de la sécurité et de l'environnement ;
- Les données d'entrée de la conception, en identifiant dès le début les exigences sécurité et environnementales ;
- Au cours de la conception, le recours à des méthodes de sûreté de fonctionnement ;
- Les revues de conception, en prévoyant, s'il ya lieu, des participants spécialistes de l'environnement ou des représentants des fonctions qualité et environnement ;
- Les données de sortie de la conception, en n'oubliant pas d'identifier les caractéristiques de conception critiques pour le fonctionnement correct en toute sécurité du processus et du produit, ainsi que les conditions anormales d'utilisation du produit et d'exploitation du processus.

2.3 : Maîtrise des achats et de la sous-traitance

En partant des exigences de la norme ISO9001 :2000, on considérera :

- Pour l'évaluation des sous-contractants, leur aptitude à respecter les exigences de sécurité et environnementales ;
- Pour les données d'achat, les exigences de sécurité et environnementales, sans oublier celles relatives aux transports.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.4 : les processus spéciaux

Ce sont les processus qui ne peuvent pas être entièrement vérifiés par des contrôles et des essais du produit effectués a posteriori, qui donc nécessitent une pré-qualification de leur aptitude.

Sous l'angle de la sécurité et de la protection de l'environnement, il convient de vérifier si un processus ayant des incidences sur la sécurité ou l'environnement doit être dûment qualifié.

2.5 : L'exploitation d'une installation

Il conviendra notamment d'inclure dans le système documentaire :

- L'inventaire des impacts de l'activité sur l'environnement ;
- L'évaluation des risques industriels ;
- Les méthodes et moyens de mesure des niveaux de performances en sécurité et environnement ;
- Les moyens prévus pour la matérialisation des risques :
 - Formations spécifiques (secouristes, pompiers...) ;
 - Moyens disponibles en hommes et matériel ;
 - Les plans d'intervention, etc. ;
- L'information des autorités et du public ;
- Les plans d'améliorations : objectifs, moyens, responsables, plannings.

2.6 : Le développement de produits nouveaux

On n'oubliera pas d'intégrer dans les documents d'organisation :

- Le respect des obligations légales : cas des substances chimiques et dangereuses ;
- Les méthodes d'analyse du cycle de vie ;
- La recherche de solutions alternatives pour les matières premières, le transport, le stockage, la récupération et le recyclage du produit et des emballages.

2.7 : La mise au point de nouveaux processus de production et de logistique

On n'oubliera pas :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Le respect des obligations légales ;
- Le recours à l'ingénierie simultanée :
 - Etude des risques et impacts de la production sur l'environnement dès la conception du produit ;
 - Recherche des économies d'énergie, des matières premières, des prélèvements (d'eau, etc.) ;
 - Recherche de solutions pour les déchets de production : épuration, récupération, recyclage.

3 : Surveiller et mesurer les performances

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

L'analyse des données issues de ces pratiques de surveillance et de mesure (tableau n°) constitue le préalable à la mise en œuvre des actions correctives et préventives.

Tableau n°09 : les types d'évaluations devant intégrer les aspects QSE

Objet de l'évaluation	Moment de l'évaluation		
	Avant la réalisation	Pendant la réalisation	Après la réalisation
Le produit	-revue de conception intégrant la QSE, en fonction de l'ensemble des risques identifiés et évalués. -essais. -analyse du cycle de vie.	-suivi des indicateurs -inspections finales -contrôles en cours	-contrôle des produits finis. -validation (par rapport au besoin de l'utilisateur)
Les processus -Efficacité	-diagnostic -identification des dangers et évaluation des risques sécurité -identification des aspects	-revue de processus -inspections de sécurité -inspections environnementales -suivi d'indicateurs	-inspections de sécurité -inspections environnementales -suivi d'indicateurs

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

	environnementaux et impacts -étude relative aux divers impacts et risques et à la gestion des déchets.		
-efficience	-Coûts de la qualité -coûts de la sécurité -coûts de la protection de l'environnement	-Coûts de la qualité -coûts de la sécurité -coûts de la protection - suivi des indicateurs	-Coûts de la qualité -coûts de la sécurité -coûts de la protection Retour sur investissements
le système	-Pré-audit	-audit	-audit -autoévaluation

Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P

3.1 : Les contrôles

Si les contrôles et tests ne constituent plus les seuls moyens de la surveillance des procédés et processus, ces derniers demeurent indispensables dans tous les secteurs d'activité et à toutes les étapes de réalisation d'un produit.

La caractéristique première d'un contrôle est qu'il doit être réalisé et exploité par un collaborateur qualifié capable d'en apprécier le résultat.

3.2 : Les contrôles réglementaires

Les contrôles obligatoires imposés par le code du travail permettent d'identifier les écarts de conformité entre les mesures prescrites et les dispositifs mises en œuvre.

3.3 : Des inspections sur le site

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

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

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

3.4 : les audits internes

Quel que soit le référentiel qualité, sécurité, environnement, la pratique de l'audit interne constitue l'élément clé de l'évaluation de la performance des processus. L'intégration des systèmes permet l'organisation d'audits conjoints ou mixtes qui agrègent les exigences des trois référentiels. Dans ce cas la constitution de l'équipe d'audit devra prendre en compte les compétences requises pour une appréciation pertinente des engagements, de l'application des réglementations et des exigences propres aux trois disciplines. L'objectif de l'évaluation par l'audit intégré est de déterminer à partir de l'analyse des risques QSE, la conformité, l'efficacité et la capacité des processus à atteindre les objectifs et les cibles.

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

3.5 : l'auto-diagnostic par niveau de progrès

L'auto-diagnostic par niveau de progrès est un examen collectif et complet de l'ensemble des activités de l'entreprise et de ses résultats par rapport à des critères d'évaluation.

Les critères d'évaluation peuvent être basés sur :

- Les facteurs clés de réussite, définis par l'équipe dirigeante de l'entreprise ;
- Des dispositions présentées dans des référentiels tels que les normes de management de la qualité de la série ISO9000, les normes de management environnemental de la série ISO14000, la spécification OHSAS 18001 sur le management de la santé et de la sécurité au travail.

La finalité d'un auto-diagnostic c'est de déclencher une dynamique d'amélioration continue.

En effet, l'auto-diagnostic consiste à mesurer l'atteinte d'une performance par l'identification de l'effort accompli à un moment donné, des moyens effectivement déployés et des résultats obtenus par une entreprise. En positionnant cette performance sur une échelle de progrès

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

segmenté en cinq niveaux, l'auto-diagnostic permet de se situer et d'évaluer le chemin à parcourir pour progresser.

Les cinq niveaux de progrès proposés pour décrire la performance d'un système de management sont :

- Niveau1 : fonctionnement de base ;
- Niveau2 : défini, planifié, suivi ;
- Niveau3 : maîtrisé ;
- Niveau4 : optimisé ;
- Niveau5 : excellent.

Les résultats de l'auto-diagnostic permettent :

- D'évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management existant, certifié ou en cours de construction ;
- De disposer, grâce aux niveaux de progrès, de points de repères par rapport aux exigences des référentiels (ISO9001/9004 :2000, ISO14001, OHSAS18001,...)

3.6 : Les revues

Le revue est une pratique formalisée qui vise notamment à vérifier que :

- Les opérations planifiées ont été bien réalisées ;
- Les points critiques et d'arrêts ont bien été respectés ;
- Les contrôles internes et externes prévus ont bien été effectués et qu'ils sont conformes aux attentes ;
- Les relations d'interface entre parties prenantes sont correctement gérées ;
- Les outils de la boucle d'amélioration sont efficaces ;
- Le retour d'expérience est utilisé ;
- Les données et la structure documentaire propres aux processus sont adaptés aux enjeux : les résultats de l'analyse de risques demeurent pertinents ;
- Les compétences mises en œuvre sont conformes aux compétences requises ;
- Les indicateurs de suivi, d'avancement, d'activité et de performance montrent les tendances attendues ;
- Les prévisions budgétaires sont respectées.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Plusieurs types de revues et de finalités différentes cohabitent dans une organisation. Les revues du processus, de conception, de direction ont des domaines d'application distincts mais visent le même objectif, celui de la vérification de l'adéquation des ressources à l'atteinte des objectifs.

4 : L'amélioration continue

L'amélioration continue est une exigence des référentiels supports du QSE. Mais le progrès ne décrète pas, il s'organise et les améliorations ne se perçoivent pas, elles se mesurent. Si l'intuition est une qualité rare propre aux managers visionnaires, trop de subjectivité dans l'appréciation des performances finit par décrédibiliser ceux qui en abusent. En d'autres termes, l'approche système élimine le confortable mais inefficace management émotionnel au profit du management par les fait.

C'est le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) du célèbre Deming qui explique le mieux le principe de l'amélioration continue des processus et donc de l'entreprise.

La structure des normes ISO9001, ISO14001 et OHSAS18001 est conçue à partir de ce principe. Cependant force set de constater que les quatre étapes du cycle sont rarement équilibrées. En effet, la dernière étape est souvent oubliée car le constat d'un écart entre performance attendue et performance réalisée demande un certain courage politique. Néanmoins, c'est bien la mise en œuvre effective de la correction ou Act qui génère in fine l'amélioration.

4.1 : La démarche Six Sigma

Au début de l'année 2002, on constate en France que de nombreuses entreprises se sont lancées dans la démarche Six Sigma.

Cette approche s'appuie sur une méthodologie basée sur l'utilisation des statistiques. Les outils traditionnels de la qualité (le diagramme de Pareto, le diagramme d'Hishikawa) sont également ponctuellement utilisés pour améliorer la pertinence dans la recherche des causes des dysfonctionnements. L'objectif du Six Sigma est de réduire la variabilité des processus pour améliorer leur fiabilité. Elle contribue non seulement à l'amélioration d'un système de management QSE, mais la démarche peut être utilisée par toutes les fonctions de

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

l'entreprise (achats, finances etc.) pour répondre avec efficacité aux besoins de leurs clients externes et internes.

Cinq étapes se déclinent suivant les lettres DMAIC :

1. Définir le problème et mesurer l'enjeu économique.
2. Mesurer : avoir des données pour travailler sur le sujet à traiter.
3. Analyser les données.
4. Améliorer la situation en établissant un plan d'actions correctives.
5. Vérifier l'efficacité des actions correctives.

4.2 : Les preuves de l'amélioration

Dans toute entreprise il existe trois paramètres de base qui permettent de mesurer l'évolution de l'amélioration d'un système de management : les outils de l'approche système, les données relatives aux processus et les données relatives aux produits.

Tableau n°10 : les leviers de l'amélioration continue

Approche système	processus	produit
-L'utilisation des actions correctives et préventives. -La conduite des audits internes. - L'organisation de revues de direction.	-Le suivi des indicateurs de performances. -Le suivi statistique des processus. -L'organisation des revues de processus.	-Le suivi des indicateurs de conformité. -L'organisation des revues de conception.

Source : Collectif, « Qualité, Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré », AFNOR, 2002, P

L'utilisation pertinente des leviers listés dans le tableau ci-dessus permet d'apporter une réponse factuelle à l'exigence de l'amélioration continue.

Cependant, il existe de nombreux autres moyens de démontrer la progression d'une organisation en dehors des aspects financiers et parts de marché, la révision des résultats de l'écoute client faisant ressortir de nouveaux besoins exprimés ou latents et la baisse des réclamations.

- La prise en compte de nouveaux besoins dans le processus de conception est une preuve que l'entreprise progresse en apprenant de ses clients ;

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- L'accomplissement des plans qualité ou des programmes environnementaux et sécurité, puis l'atteinte des objectifs cibles.
- La détection rapide et la réduction des non-conformités (effet de la sensibilisation).
- La réduction progressive des nuisances, des consommateurs d'énergie, des rejets et des rebuts.
- L'augmentation mesurée du recyclage et de la revalorisation des déchets.
- La diminution des indices d'insatisfaction clients et collaborateurs.
- La non-réapparition des non-conformités, dommages et accidents due à des actions correctives efficaces.
- La réduction du potentiel de risques de l'entreprise, caractérisée par le recul des seuils de criticité économique, juridique et médiatique, due à mise en œuvre des solutions financières, juridiques, technologiques et organisationnelles adéquates.

Section 4 : L'évolution vers le management de l'excellence

1 : Le management total de la qualité (TQM)²⁷

L'évolution du concept de la qualité nous amène ensuite vers le management de la qualité.

Celui-ci consiste à satisfaire le client par la mise en œuvre d'une politique de qualité dans toute l'entreprise. La qualité n'est plus uniquement centrée sur l'assurance de la qualité de la production, mais implique la participation de la haute direction. Ce concept, élaboré par Deming, Juran et Ishikawa qui sont cités par Todorov, a été la base qui a permis de construire la théorie du Total Quality Management.

1.1 : L'équation de la valeur

C'est l'explication de l'équation de la valeur qui résume le mieux la philosophie du TQM. Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de la pleine satisfaction des clients.

²⁷ L'expression qualité totale vient du terme anglais TQC (Total Quality Control) traduit en français par maîtrise de la qualité totale au lieu de maîtrise totale de la qualité.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

La fidélité des clients et les profils associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs.

La contribution principale du TQM est avant tout d'ordre social. Il du mouvement qui attribue de plus en plus d'importance aux personnes. Collaborateurs, clients et autres parties intéressées sont considérés avec le même respect. L'une des difficultés dans la compréhension de la philosophie se situe essentiellement à ce niveau, qui procède naturellement du changement de ce paradigme opéré.

Le TQM intègre la majeure partie des innovations sociales introduites depuis longtemps déjà :

- Il fait appel à la dynamique des groupes, c'est-à-dire qu'il forme des ensembles de collaborateurs ou de collaborateurs-clients pour résoudre des problèmes organisationnels ;
- Il met l'accent sur la formation continue à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Il adhère à des principes humanistes et considère que les personnels doivent avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail ; il les motive et les responsabilise dans ce but.

Tableau n°11 : Comparaison entre entreprise classique et entreprise TQM

Entreprise classique	Entreprise TQM
Organisation pyramidale et cloisonnement des services, des fonctions et des territoires.	Organisation par processus
Primauté de la structure	Primauté du service rendu au client
Traitement du symptôme là où il apparaît	Anticipation des problèmes par l'utilisation des actions préventives.
Management centré sur les résultats et conséquences	Management centré sur les causes et la prévention
Multiplicité des indicateurs et tableau de bord orienté gestion	Indicateurs essentiellement centré sur le client final et partagés par tous
Perspective du court terme	Perspective du moyen/long terme
Progrès dus aux innovations technologiques	Dito+progrès issus de l'amélioration continue
Récompense individuelle	Récompense et reconnaissance individuelle et collective
Planification, prévision	Réaction à l'environnement
Besoins du client définis par une vision	Besoins du client définis par le client lui-

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

interne	même et anticipation des besoins latents
Pouvoir de droit	Pouvoir de compétence
Logique de l'exécution, de la conformité, d'obéissance	Logique de la responsabilité, de l'autonomie, de l'initiative
Logique de performance individuelle qui valorise les dimensions : quoi, combien, court terme	Logique de compétence qui met l'accent sur : pourquoi, pour quoi (enjeux), comment, moyen/long terme.
Raisonnement par objectifs dans les services	Raisonnement par projets transverses et par approche système
On met l'accent sur l'expertise technique rattachée à un poste	On valorise l'initiative, l'autonomie et la capacité à transformer en actions un savoir livresque

Source : réalisé par nos soins

1.2 :L'entreprise apprenante

Le TQM aide, en améliorant l'efficacité des processus, à surmonter les mutations, et facilite de la même façon la mise en œuvre d'une organisation en apprentissage permanent. La survie d'une entreprise dépend de son aptitude à apprendre plus vite que les autres. Cet apprentissage concerne tous les niveaux de l'entreprise. Tous les personnels, en particuliers les équipes. De plus, l'apprentissage prend toutes les formes possibles et se développe en interaction avec le monde extérieur à l'organisation. Il doit être créatif, continu ou permanent, collaborant et non-répétitif, connecté et non pas déconnecté, collectif et non pas individuel.

L'organisation en apprentissage permanent appelle des modifications culturelles au sein de l'entreprise et nécessite des changements structurels importants. Aplatir la structure organisationnelle, décentraliser les processus décisionnels, accroître les responsabilités à la base et développer des relations inhérents au processus d'apprentissage et doivent être assumés ; citons par exemple : la prise de risques, le droit à l'erreur, le partage de l'information, la récompense et le soutien aux réseaux informels comme aux équipes, la valorisation de l'initiative et de l'innovation, la comparaison entre entreprises, l'utilisation de nouvelles méthodes de management et de résolution de problèmes, la capacité à se concentrer non seulement sur le travail à accomplir, mais aussi sur les résultats à atteindre.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.3 : Le leadership comme moteur pour l'excellence

Le TQM affirme la nécessité de former des leaders visionnaires capables d'inspirer, de motiver les collaborateurs et équipes de travail par une vision ambitieuse et des missions claires, plutôt que des managers dont la principale compétence est de savoir faire des choses justes.

L'approche processus, qui est un des grands principes du TQM et de l'ISO 9004, stimule l'implication des collaborateurs dans des groupes de travail inter fonctionnels en bannissant les hiérarchies verticales par fonction.

Les propriétaires des processus assurent alors la cohérence entre ces équipes de collaborateurs plus qu'ils ne les dirigent, ils facilitent leur travail.

1.4 : Le client : une préoccupation omniprésente

Il est désolant de constater à quel point certaines entreprises sont entièrement tournées vers elles mêmes. C'est-à-dire que l'essentiel des problèmes posés sont issus des seuls jeux de pouvoir internes et conséquemment fort éloignés des préoccupations des clients. L'orientation client est le principe u TQM qui sous-entend que les prestations et la gestion sont repensées en fonction de la satisfaction client. Le client devient le dernier et le seul juge de la qualité produite, celle-ci étant désormais la préoccupation permanente et omniprésente.

2 : Le développement durable

Pour être pérenne, l'entreprise doit prendre en compte, en plus des questions économiques, les préoccupations sociales et environnementales, autrement dit, elle doit veiller à devenir une entreprise socialement responsable.

2.1: Définition et principe

2.1.1 : Définition du développement durable

MOUSEL et PIECHAUD²⁸ définissent le développement durable comme la mise en avant de ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale, et écologique ; c'est-à-dire une économie qui se développe des hommes qui ont des

²⁸ MOUSEL.M, PIECHAUD.J.P, « Les villes françaises et le développement durable », note de réflexion 4D, France, 1996.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

conditions de vie meilleurs et disposer de ressources naturelles respectées. La CMED définit le développement durable comme : « le processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes. »²⁹ Cette commission joint à cette définition deux concepts inhérents à la notion de développement durable, le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation impose à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Par ces deux concepts, le développement durable ne remet pas en cause l'idée de croissance condition nécessaire mais non suffisante du développement. Mais une forte croissance peut aussi coexister avec le plus grand manque. Elle n'est qu'un moyen de répondre aux enjeux sociaux du développement c'est-à-dire satisfaire les besoins fondamentaux de tous, matériels (nourriture, eau, logement, hygiène, santé, mobilité, etc.) ou immatériels (culture, savoir, repères sociaux, etc.) sans dépasser la capacité de charge³⁰ du milieu au-delà de laquelle la dégradation des écosystèmes³¹ (dégradation des sols ou perte de biodiversité par exemple) deviennent irréversibles.

2.1.2 : Principes fondateurs du développement durable

Nous pouvons citer cinq principes à savoir :

2.1.2.1 : Le principe de l'éthique

Il est fondé sur la défense et la promotion des valeurs universelles, à partir de « bonnes pratiques ». L'éthique est le seul élément incontournable qui réunit l'ensemble des autres principes. Dans la tradition latine, il consiste à ne pas transgresser une morale supérieure, et dans la tradition anglo-saxonne, à respecter une bonne conduite. Le principe de l'éthique, décliné de plus en plus dans les organisations, revient à préserver la dignité et la justice.

²⁹ Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), « Rapport intitulé : notre avenir à tous », éditions du fleuve, Montréal, 1988, P10.

³⁰ La capacité de charge (ou capacité porteuse, ou capacité limite) en écologie est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter.

³¹ Terme désignant l'ensemble des éléments vivants et non vivants qui constituent un milieu naturel et interagissent les uns avec les autres.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1.2.2 : Le principe de précaution

Le principe de précaution a été énoncé pour la première fois en 1980 lors des débats sur l'environnement.³² Il s'applique lorsque l'information et la reconnaissance sont imparfaites et concernent un impact irréversible. Le principe de précaution repose sur un objectif d'amélioration continue³³ et sur une vision interactive de la responsabilité, notamment au regard des générations futures mais il se distingue de celui-ci dans lequel les décisions sont évaluées dans une perspective de progrès.

2.1.2.3 : Le principe de prévention

La prévention, à l'inverse de la précaution, consiste à prévenir en amont les risques et à en réduire les impacts environnementaux en utilisant les meilleurs techniques disponibles à un coût économiquement acceptable.

2.1.2.4 : Le principe de responsabilité, base du principe « pollueur-payeur »

Le principe pollueur-payeur est un principe qui consiste à internaliser les coûts, il fait supporter au polluer les externalités environnementales négatives dégagées, son application passe par quatre niveaux de responsabilités :

1. Assurer la solidarité intergénérationnelle,
2. Renouveler l'investissement productif et la recherche technologique,
3. Transmettre le patrimoine collectif,
4. Permettre la transparence.

Maintes actions ont été entreprises pour assurer ces responsabilités. La plus marquante est la création d'une bourse de l'environnement le « Blue Next », lancé en Janvier 2008, le « Blue Next » est un marché où s'échangent les quotas d'émission de CO₂. Il rassemble un nombre de plus en plus grandissant de pays dont l'objectif est le gain de crédits d'émissions pour ceux qui investissent dans les technologies plus propres et le permis d'émission de CO₂ pour les pays ayant dépassé les normes d'émission.

³² GODARD.O, « Développement et environnement », édition la Documentation française, n°377, Mars-Avril 2007, P18.

³³ Voir infra, figure n°02.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.1.2.5 : Le principe d'amélioration continue

Le principe d'amélioration continue vise une approche globale de la décision et de la gestion accompagnée d'indicateurs et de processus d'évaluation. Il préconise aussi l'adhésion à des principes et des valeurs, ainsi que l'engagement de moyens financiers, humains et matériels pour les mettre en œuvre d'une façon continue et permanente. La pratique de ce principe insiste sur la transversalité et la subsidiarité, confiant la décision et l'action à l'échelon le plus approprié.

2.2 : Les normes de système de management et le développement durable

Les objectifs du développement durable ne sont pas fondamentalement différents de ceux des normes qui traitent des systèmes de management. Pour chacun de ces référentiels, il s'agit de faciliter la mise en œuvre d'un système de management qui renforce :

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

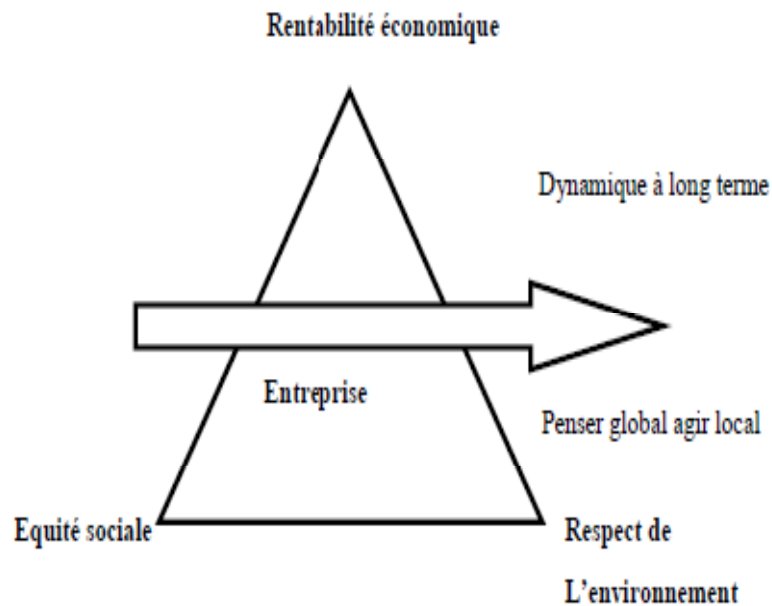
Il permet aussi d'atteindre, pour le produit ou le service, la qualité requise d'une manière économiquement efficace. Toutefois, le développement durable adopte une pondération différente vis-à-vis des critères d'appréciation des entreprises vis-à-vis des modèles d'excellence. En fait, le développement durable rééquilibre les enjeux de l'entreprise en plaçant sur un même plan les résultats économiques, sociaux et environnementaux.

2.3 : La satisfaction des parties intéressées

Compte tenu des défis antagonistes que les entreprises ont maintenant à relever, il s'avère de plus en plus inéluctable que leur devenir dépendra de leur capacité à surmonter l'antinomie entre la satisfaction des parties prenantes et les intérêts qui leur semble de prime abord opposés. Dans la réalité, ces intérêts ne sont plus du tout opposés mais plutôt indépendants lorsqu'on les regarde avec le filtre du temps. Il est souhaitable, pour l'avenir de la planète, qu'une majorité des entreprises le comprennent suffisamment tôt. Pour les y aider, l'utilisation simultanée des normes des séries ISO900, 14000, OHSAS 18001 est une opportunité à saisir pour accélérer leur apprentissage.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°09 : les trois pôles du développement durable



Source : collectif : « Qualité sécurité environnement : construire un système de management intégré », AFNOR, Paris, 2002.

3 : L'intégration QSE et le développement durable

3.1 : Des solutions spécifiques à des exigences universelles

Pour toute entreprise, la meilleure façon de durer c'est d'abord d'assurer la fidélisation de ses clients en leur apportant le produit ou le service qui correspond le plus possible à leurs besoins et attentes du moment.

ISO900 :2000 et les autres normes contractuelles relatives à l'environnement et à la sécurité n'ont pas d'autre but que de fournir un cadre aux entreprises pour qu'elles renforcent en continu l'efficacité de leur processus, tout en accroissant la satisfaction de leurs parties intéressées.

Pour y parvenir, les entreprises n'ont pas d'autre voie que de rechercher en permanence de nouveaux produits et de réduire les coûts et les délais. Mais avoir de bons produits fiables et peu chers n'est plus suffisant pour assurer sa pérennité. Encore faut-il s'enquérir de l'origine des matières premières, de leur traçabilité, de leur non dangerosité dans certaines conditions d'utilisation...pour cela ISO9001 :2000 exige des solutions appropriées

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

au contexte, en même temps qu'elle propose un schéma pour analyser les données produites, puis améliorer le système de management.

Une autre condition pour assurer sa pérennité est de mettre tout en œuvre pour être le plus possible en harmonie avec les écosystèmes. Dans ce cas, c'est l'ISO14001 qui offre le cadre le plus adapté. Les exigences contenues dans cette norme sont en phase avec le critère environnement du développement durable. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'une des premières actions concrètes mises en œuvre par les entreprises qui décident d'adhérer au concept de développement durable est de définir, au minimum, des systèmes de management de l'environnement conformes à l'esprit de l'ISO14001.

Le volet social du développement durable est, quant à lui, couvert en partie par les exigences de la spécificité OHSAS18001 pour la sécurité et la santé au travail.

Un système de management intégré QSE constitue assurément la partie prépondérante de la réponse des entreprises au concept du développement durable. Cela est insuffisant, mais l'entreprise qui obtient cette triple reconnaissance est certainement sur la bonne voie pour renforcer la confiance des parties prenantes.

Conclusion du chapitre III

La démarche qualité, sécurité et environnement (QSE) est devenu un élément incontournable dans le développement des organisations, cet outil de management permet de bâtir une stratégie à long terme.

Pour les entreprises, la démarche qualité, sécurité et environnement est un moyen pour elles d'améliorer leurs rentabilités et leurs images, mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Pour certaines entreprises la démarche QSE peut être considérée comme un outil assurant sa survie.

Grace aux certifications, l'entreprise gagne en reconnaissance mais également en performance.

Pour la qualité, l'objectif est de satisfaire les exigences clients. Pour la sécurité, l'objectif est de mettre en place un management de la sécurité mais aussi de protéger les

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

salariés lors de l'exécution de leurs opérations. Pour l'environnement, l'objectif est de mettre en place un management environnemental ayant pour objectif de réduire les émissions de déchets et de rejets.

Chapitre IV :
Systeme de
management intégré
et performance au
sein de l'entreprise
portuaire de Bejaia

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Introduction au chapitre IV

Le Management de la Qualité, de l'Environnement et de la Santé sécurité au Travail à l'Entreprise Portuaire de Bejaia, a permis concrètement de placer le client, l'environnement et le personnel au cœur des préoccupations quotidiennes des managers.

C'est une manière structurée de manager les risques et de s'engager de manière irréversible dans une logique d'amélioration continue. Elle s'appuie sur l'anticipation, la précaution, le changement et la communication et entretient un management capable d'employer les normes internationales qui représentent le premier consensus international, pour faire face aux problèmes liés aux changements de son environnement. Ceci se traduit par des plans opérationnels de l'entreprise qui cherche à concrétiser la stratégie à long terme, le développement durable et la gestion des risques au quotidien.

L'entreprise définit quels outils utiliser ou adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client, qui est au centre des préoccupations de l'entreprise et à celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires et le personnel, par la mise en place d'un système de gestion de la santé et sécurité au travail, lui permettant de préserver son capital le plus important « le personnel ».

Ainsi, la qualité, l'environnement et la sécurité au travail sont une partie indissociable de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous essaierons d'étudier cette entreprise de par son système de management intégré QSE afin de pouvoir répondre à la question problématique à savoir : **la mise en place d'un système de management intégré QSE permet-il d'améliorer la performance globale de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette question, il est impératif de passer d'abord par une présentation générale de l'entreprise en question (section1), ensuite nous essaierons de juxtaposer la relation entre la stratégie qualité et la stratégie globale de l'entreprise dans un premier temps et comment la stratégie qualité est déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise (section2) et nous terminons ce chapitre par une analyse de certains résultats opérationnels surtout en matière de performance globale (section3).

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Cette analyse nous permettra d'affirmer ou d'infirmer l'existence d'une réelle liaison entre le système de management intégré et la performance globale de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous présentons l'organisme qui nous a accueillis durant le déroulement de notre enquête, à savoir l'entreprise portuaire de Bejaia(EPB).

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 :2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1 : Historique du port de Bejaia et de l'EPB

1.1 : Bref historique sur le port de Bejaia

Bejaia est une ville millénaire, qui a tout temps attirée les Hommes, venant de tous les horizons à la recherche de la paix et de la sécurité.

Les phéniciens, longeant la côte maghrébine installèrent un comptoir commercial à proximité du port actuel.

A l'époque des romains, l'activité portuaire se limitait à l'embarquement de blé en prévenance des hauts plateaux vers Rome et ne reprit vigueur qu'au début du millénaire (avant J.C).

A l'époque des Béni-Hammades (en 1017-1152), une activité intense faisait de Naciria un port international. Il devint un centre de communication important grâce aux transactions commerciales avec notamment Marseille, Gènes et Naples. C'est ainsi que les ouvrages de protection furent commencés en 1870 et ceux d'accostage en 1879, quand au port marchand, il fut achevé en 1911.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

En 1922 les Français ont tracé les configurations de l'avant-port et l'arrière-port, enfin de 1958 à 1960, ils ont procédé à des installations nécessaires à la réception des pétroliers dans l'avant-port.

Durant la colonisation française, les exportations étaient essentiellement de produits agricoles jusqu'au 1960, année au cours de laquelle ont été effectuées les premières exportations du pétrole brut, quand aux importations, elles consistaient en des produits manufactures.

De 1960 à nos jours, la structure du trafic du commerce a connu de grands changements ; à l'exportation : les produits agricoles, minerais et minéraux solides ont laissé peu à peu place aux hydrocarbures. Du côté importations, elles se sont amplifiées : produits industriels, denrées alimentaires, produits agricoles, produits chimiques, produits manufacturés...

1.2 : Historique de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2 : Situation de l'EPB

2.1 : La situation géographique

Le port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus rares. Sa zone d'influence couvre de large territoires du centre Est et du Sud, irrigués d'un vaste réseau de distribution comportant un important tissu industriel et où réside 12 millions d'habitants, répartis sur 10wilayas.

L'espace portuaire est structuré au tour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux pétroliers, conteneurs, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie tissu industriel et zones à vacations d'accueil d'entreprise industrielles.

Le port de Bejaia se trouve à quelques minutes seulement (à peine 5KM de distance) de l'aéroport Bejaia-Soumam. Il dispose d'infrastructures routières et d'un réseau ferroviaire qui relie directement la ville de Bejaia à l'arrière pays.

Le port de Bejaia est délimité par :

- Au nord par la route nationale n° 9 ;
- Au sud par les jetées de fermeture ;
- A l'est par la jetée Est ;
- A l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

L'entreprise portuaire de Bejaia est autonome depuis 12 ans et le dispositif de législation à été promulgué 9ans et amendé à maintes reprises. La mise en œuvre de celui-ci constitue donc, pour l'entreprise, un instrument de gestion normatif obligatoire.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

L'élaboration et la mise en œuvre du règlement intérieur, dans les respects des procédures prévues par la loi, s'apprécient comme un jalon important dans le processus de normalisation des relations professionnelles. Il a été conçu dans le strict respect des obligations obtenus dans l'article 77 de loi90/11 avril 1990 en ce sens, il contient trois titres principaux relatifs à :

1. L'organisation technique du travail ;
2. L'hygiène et la médecine de travail ;
3. La sécurité.

3 : Missions et activités de l'EPB

Les activités et les missions sont résumées ainsi :

3.1 : les Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

3.2 : les activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

3.3: Description des services

1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

2- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

3- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

5- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
- Pointage des marchandises ;
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

4 : L'organisation de l'entreprise et son effectif

4.1 : L'organisation de l'entreprise

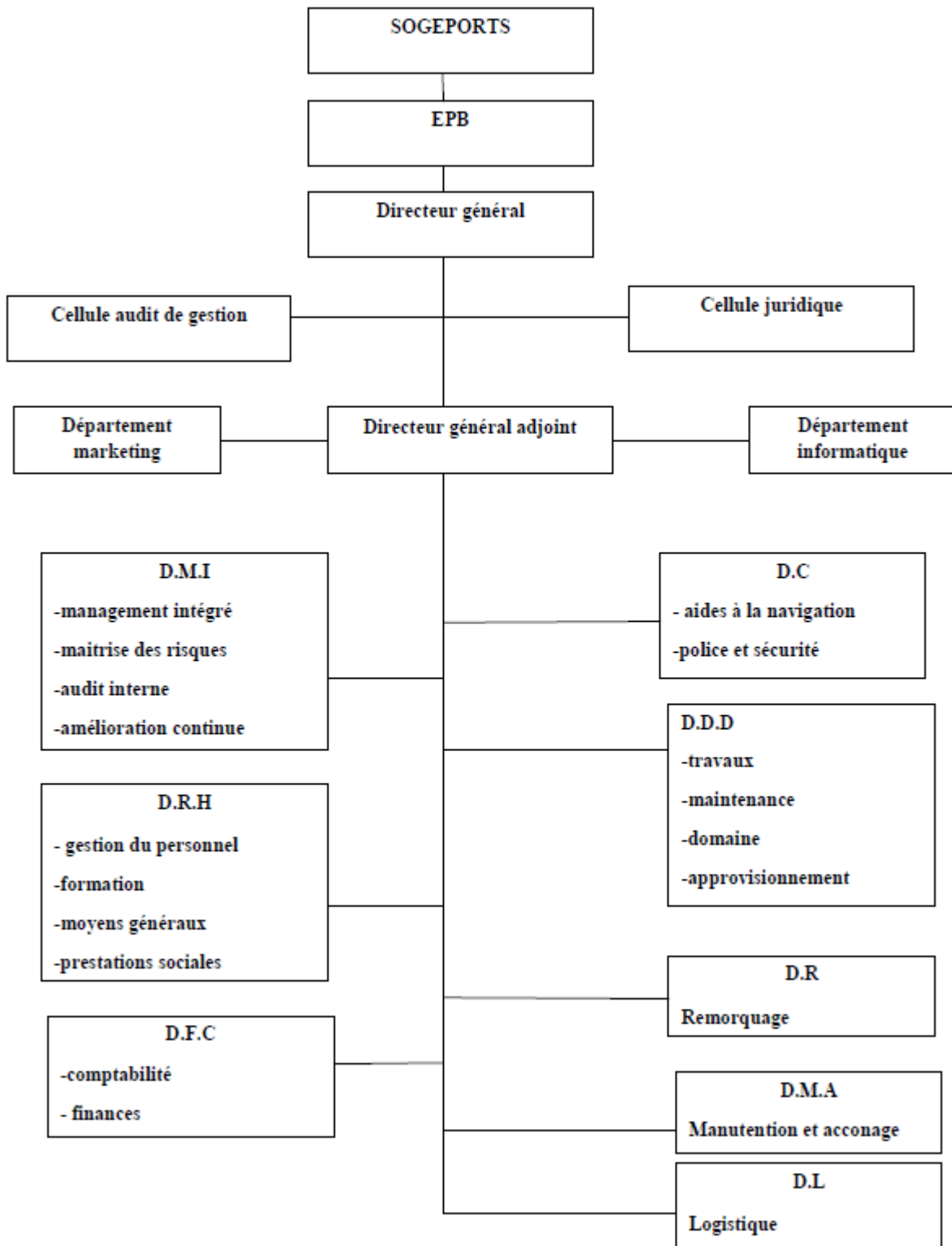
La structure de l'EPB est dotée :

- D'une direction générale ;
- De 03 directions fonctionnelles ;
- De 05 directions opérationnelles.

Son organigramme peut être schématisé ainsi :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°10 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de BEJAIA



Source : document interne à l'EPB

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

4.2 : L'effectif de l'entreprise

L'évolution de l'effectif de l'entreprise est donnée par le tableau suivant :

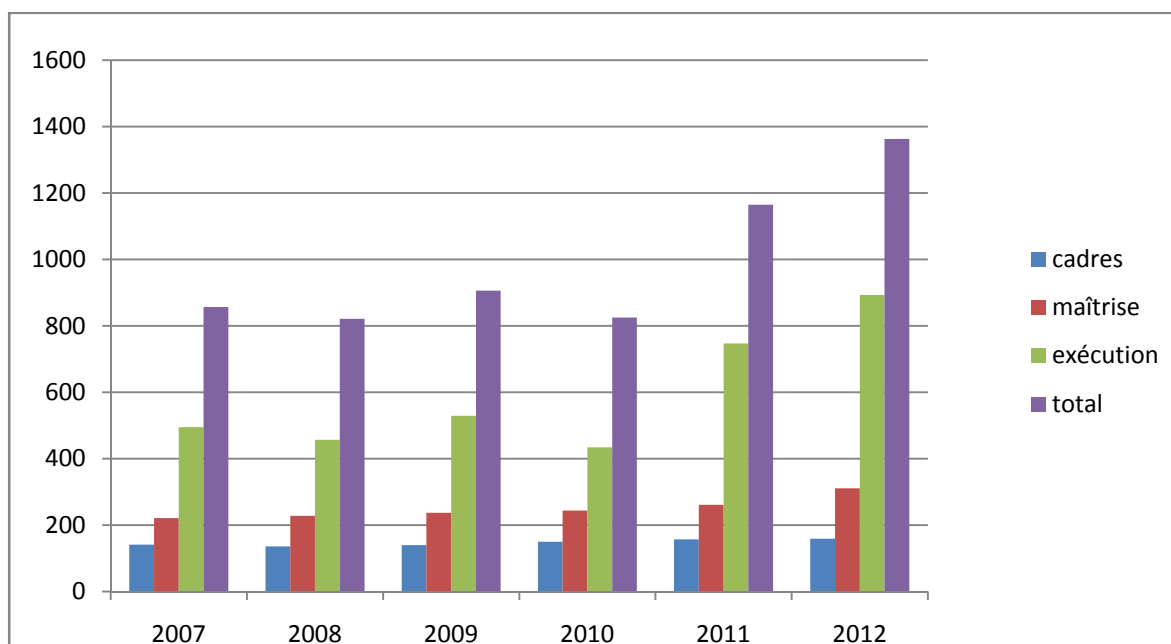
Tableau n°12 : évolution de l'effectif de l'EPB

Ce présent tableau nous donne l'évolution de l'effectif de l'entreprise portuaire de BEJAIA de l'année 2008 à 2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cadres	141	136	140	150	157	159
maîtrise	221	228	237	244	261	311
exécution	495	457	529	434	747	893
total	857	821	906	825	1165	1363

Source : élaboré à travers des données de la DRH

Figure n° 11: évolution de l'effectif de l'EPB



Source : élaboré à travers des données de la DRH

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Nous avons vu dans cette section une présentation générale de l'entreprise portuaire de Bejaia, la section suivante présentera la stratégie qualité et sa liaison avec la stratégie globale de l'entreprise.

Section 2 : Stratégie et objectifs qualité

A travers sa politique, l'entreprise a une vision et une stratégie de management englobant les axes communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines : qualité, sécurité et environnement.

Les axes stratégiques de l'entreprise sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernent tous les processus, donnant ainsi une parfaite cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Elle est fondée sur un management viable, vivable et équitable, concept du développement durable.

Pour ce faire, l'entreprise définit les outils à utiliser et à adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes de client (ISO9001), celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires et du capital le plus important « le personnel ».

1 : Le parcours qualité de l'organisme(EPB)

Les systèmes mis en place depuis 2000 pour ISO 9001 et 2005 pour ISO 14001, ont conféré une maturité importante à son système de management pour l'intégration du système de management santé sécurité et des avantages concurrentiels importants.

1.1 : Principales dates

- Diagnostic qualité en juin 1998
- Formation et planification qualité en 1999
- Certification à ISO 9002 : 1994 en 2000
- Application de l'approche processus et Certification à ISO 9001 :2000 en 2003
- Evaluation des risques environnementaux et certification à ISO 14001 en 2005
- Signature du contrat de performance environnemental avec le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement en 2005

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Respect des dispositions des lois régissant le domaine de la sûreté induisant la mise en place du plan de sûreté des installations portuaire du port de Bejaia (Port Facility Security Plan) ce plan est mis à jour régulièrement.
- Reconduction de la certification 9001 : 2000 et 14001 :2004 respectivement en 2006 et 2008
- Analyse des risques santé sécurité et certification à OHSAS 18001 : 1999 en 2008
- Mise à niveau du système qualité et santé sécurité par rapport aux nouvelles versions des normes à savoir ISO 9001 version 2008 et OHSAS 18001 version 2007 en 2009
- Obtention du Prix Algérien de la Qualité en 2009.
- A partir de 2011 la réorganisation de l'entreprise avec la création de la direction logistique et le changement du premier responsable a nécessité une revue globale du système, de la vision et une nouvelle politique. La reconduction de la certification est prévue fin 2013.
- Réussite de l'audit externe de certification du système de management intégré par l'organisme certificateur VINÇOTTE international Algérie 2014.

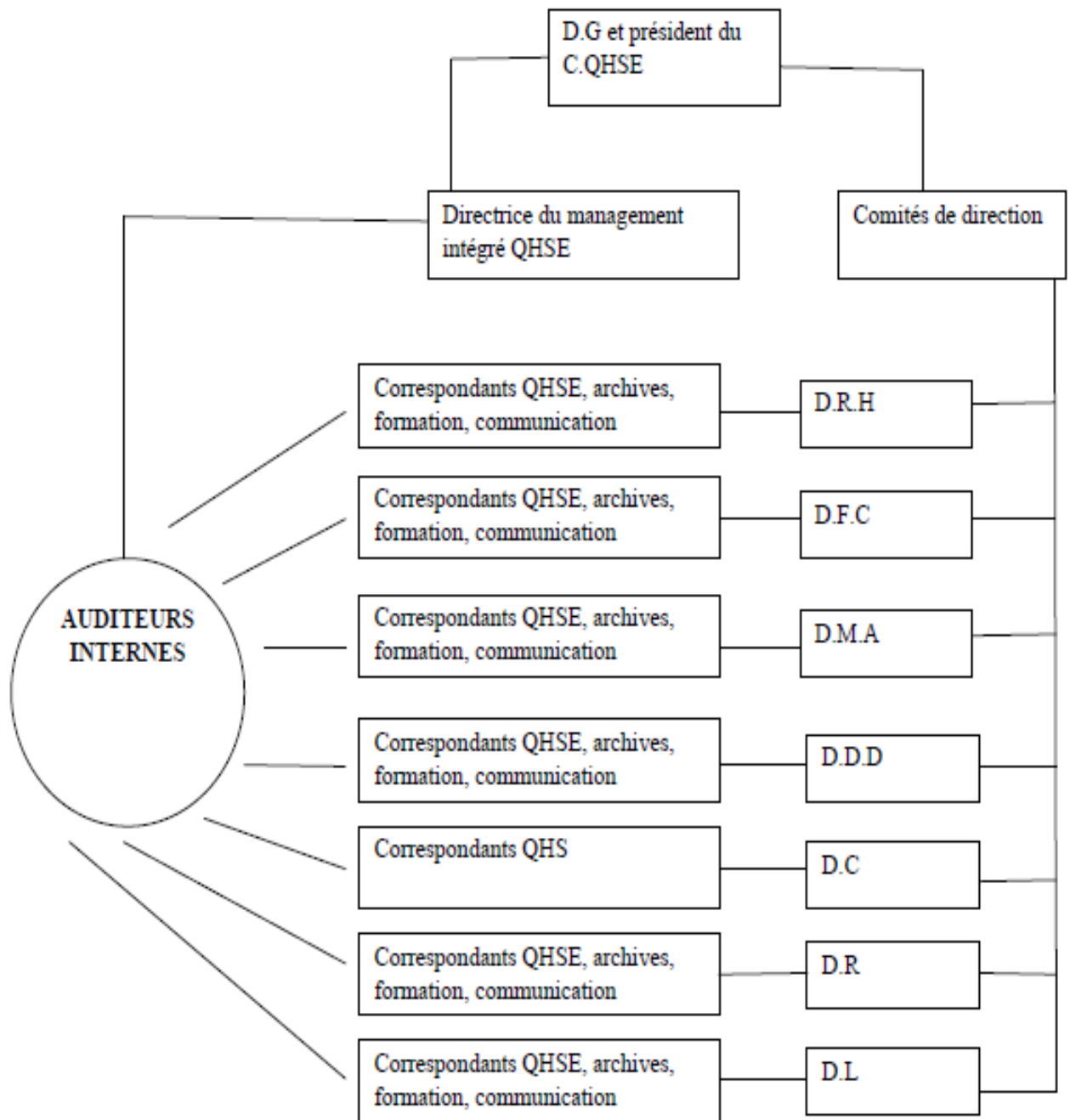
La direction a nommé un membre de l'encadrement, la Directrice du Management Intégré (DMI), qui a la responsabilité et l'autorité pour assurer que les processus nécessaires au système de management intégré « SMI » sont établis, mis en œuvre et entretenus.

2 : organigramme de la fonction qualité

L'organigramme de la fonction qualité est présenté dans la figure ci-après :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°12 : organigramme de la fonction qualité



Source : Document interne à l'EPB.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2 : Comment la stratégie qualité est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'organisme ?

La stratégie de L'Entreprise Portuaire de Béjaïa est décrite dans son business plan (2011 – 2015), ce dernier retrace, dans une première partie, l'analyse de l'environnement de l'entreprise (interne et externe), où des outils tels que l'analyse SWOT et l'analyse du Boston Consulting group sont utilisés ainsi qu'une analyse du marché (par segment de produit). Suite à cette analyse, des objectifs de ventes sont fixés. Des axes stratégiques sont ainsi érigés afin d'atteindre ces objectifs, en se basant sur les conclusions de l'analyse de la situation de l'entreprise.

Leader actuel du marché, la stratégie de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, est orientée vers le gain à moyen terme, en favorisant l'investissement afin de fidéliser ses usagers, en se référant à leurs besoins exprimés à travers les différents canaux identifiés dans les processus d'écoute client, ainsi que leurs besoins implicites.

La stratégie de l'entreprise est axée sur le développement d'alliances avec des partenaires crédibles et fiables capables de la soutenir dans l'atteinte de ses objectifs et en conformité avec ses choix stratégiques, qui s'insèrent dans la démarche des pouvoirs publics de développement de la Supply Chain Management, de la multi modalité et de la minimisation des coûts de transport de manière générale le tout dans un concept de développement durable.

La Qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail sont des parties indissociables de la stratégie de l'entreprise. La politique du système de management (déclaration du Directeur Général) ne fait que traduire la vision et l'orientation de l'Entreprise dans le domaine du Management Intégré QHSE, en mettant en évidence les axes stratégiques y afférents. A travers sa politique, l'Entreprise a une vision et une stratégie de management englobant les axes stratégiques communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines qualité, environnement, santé sécurité au travail. Les axes de cette dernière sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernent tous les processus de l'entreprise, donnant ainsi une parfaite cohérence avec la stratégie globale de l'Entreprise.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

La stratégie de l'Entreprise est fondée sur un management viable, vivable et équitable conciliant, ainsi le développement économique avec la préservation de l'environnement et la protection de son personnel, concepts du développement durable.

A cet effet, le système de management QHSE conformément aux normes ISO 9001, ISO 14001, et OHSAS 18001 garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client, en répondant aux exigences de la réglementation, en respectant l'environnement et dans un souci permanent de préserver la santé et sécurité des personnes au travail, il trace la voie pour la mise en œuvre du concept de développement durable. Ceci se traduit par des plans opérationnels de l'Entreprise qui cherche à concrétiser la stratégie à long terme pour le développement durable et la gestion des risques au quotidien. L'Entreprise définit les outils à utiliser et à adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client (ISO 9001), celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires et (OHSAS 18001) pour préserver son capital le plus important « **le personnel** ».

De ce fait, l'entreprise a une vision et une stratégie déclinées dans sa politique QHSE basée sur :

- Le capital humain ;
- La dynamique du changement ;
- La sauvegarde des métiers et du savoir-faire portuaires ;
- La sécurité des biens et des personnes ;
- La création d'une dynamique de groupe à travers les projets d'amélioration et le renforcement de la communication inter-structures ;
- Une meilleure fluidité du trafic et une réduction substantielle des coûts et des délais ;
- La préservation de l'environnement ;
- L'amélioration de la qualité de service et des infrastructures portuaires ;
- L'association des partenaires et clients à la démarche de l'entreprise et la création de la communauté portuaire.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

3 : Comment la stratégie qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'organisme ?

L'approche processus basée sur le PDCA (plan, do, check, act) a permis à l'entreprise d'identifier les processus clés indispensables à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs stratégiques. La description des activités de l'entreprise par l'approche processus permet d'aller des macros processus, aux micros processus, facilitant ainsi la définition des objectifs, niveau par niveau et la déclinaison par conséquent de ses derniers jusqu'à l'opérationnel. Chaque processus est piloté par un membre de la direction propriétaire et est de ce fait responsable de l'atteinte de l'objectif. Les objectifs sont communiqués dans les fiches processus et les procédures au personnel concerné et des indicateurs de mesure sont définis pour chacun d'entre eux. La prise de responsabilité dans le pilotage des processus et l'application des dispositions des procédures, contribuent pleinement à inciter le personnel à s'impliquer dans la réalisation des performances et à l'atteinte des objectifs.

Les objectifs issus de l'évaluation des risques font l'objet de programmes de management (plan d'actions et projets d'amélioration) qui définissent les pilotes et les outils de mesures. Ses programmes sont affichés et des séances de sensibilisation sont faites dans ce contexte. Les comités mis en place sont responsables du suivi. Des séances de mise au point sont tenues régulièrement pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre dans l'atteinte des objectifs.

Un bilan annuel est fait pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs et des résultats de mesure lors des réunions de revue de direction. Il est communiqué au personnel par le biais des journées d'immersions et des outils de communication.

Les primes individuelles et collectives sont alignées sur le niveau d'atteinte des objectifs. L'équipe dirigeante est évaluée par rapport à l'atteinte des objectifs de premier niveau (top management), consignés dans un contrat de performance.

La productivité constitue une pièce maitresse dans la performance de l'Entreprise. La mise en place du système de management santé et sécurité, la mise en œuvre des programmes d'investissement (équipements modernes de manutention et de navigation) et des actions de

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

formations continues a permis de motiver le personnel et d'améliorer les rendements et la productivité de l'Entreprise impliquant ainsi une augmentation de la satisfaction client.

Section 3 : Satisfaction de la clientèle et du personnel

Le client et le personnel sont au centre des préoccupations de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, à cet effet deux enquêtes ont été mis en œuvre :

1 : Satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle est la première préoccupation de l'EPB :

1.1 : Les résultats des mesures de la satisfaction des clients effectuées à l'extérieur de l'organisme

L'enquête répond à un double objectif, « attentes et mesures ». Elle permet ainsi de mesurer le degré de satisfaction (ISC) des clients à l'égard de l'ensemble des prestations sur une échelle de 1 à 10, et identifier les points d'insatisfaction. Un indice global par client est aussi affiché pour identifier le niveau de satisfaction par client et par secteur d'activité. L'échantillon des clients questionnés est sélectionné selon leur volume d'activité.

Les résultats de l'enquête client des trois dernières années sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : indice de satisfaction client

ISC	2011	2012	2013
	5,94	6,58	6,67

Source : document interne à l'EPB

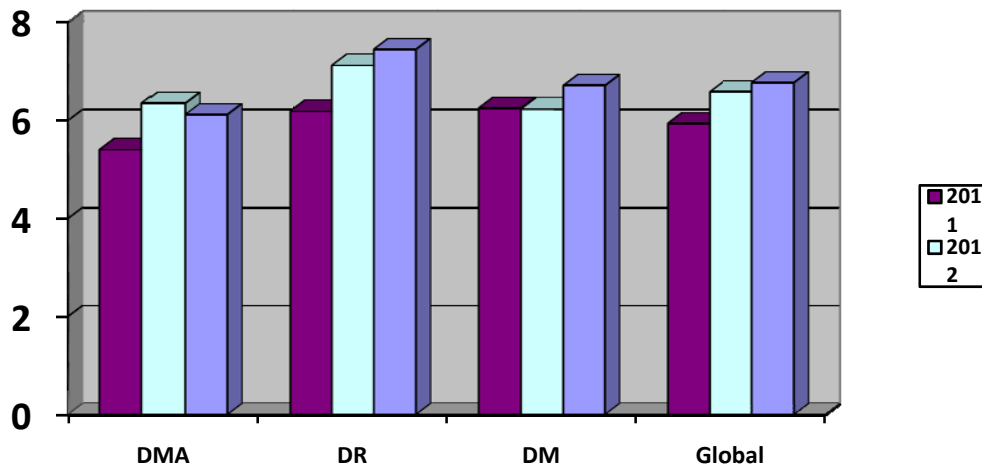
Tableau n°14 : indice de satisfaction client par catégorie

Prestations	Pilote	Catégories de clients	INDICE DE SATISFACTION			INDICE DE SATISFACTION		
			2011	2012	Var	2012	2013	Var
Remorquage	DR	Consignataires	6,18	7,12	+15,21	7,12	7,45	+4,63
Manutention & Acconage	DMA	Transitaires	5,40	6,39	+18,33	6,39	6,12	-4,23
Installations & service portuaire global	DGA (Département Marketing)	Importateurs	6,25	6,23	-0,32	6,23	6,71	+7,70
Global			5,94	6,58	+10,77	6,58	6,76	+2,74

Source : document interne à l'EPB

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°13 : indice de satisfaction client par catégorie



Source : document interne à l'EPB

L'indice de satisfaction global a nettement évolué depuis 2011, plaçant l'indice dans la zone de satisfaction, avec une évolution de 10,77% en 2012 puis de 2,74 % en 2013.

En 2013 L'indice le plus **élevé** est celui enregistré par la **DR** avec **7,45** et l'indice le plus **faible** est celui enregistré par le **DMA** avec **6,12**.

1.2 : les résultats de mesures effectuées en interne

Des commissions de placement des navires (CPN) sont tenues quotidiennement en présence des représentants du port ainsi que les clients pour l'affectation des postes à quai pour l'accostage des navires ainsi que l'affectation des moyens humains et matériels pour le traitement des navires. Des indicateurs sont ainsi mis en place et suivi sur le taux de réalisation du programme de la CPN ainsi que le taux de réalisation de la conférence de répartition des moyens CRM pour la satisfaction client. Le traitement et le suivi des non conformités relatif aux services portuaires permettent aussi d'évaluer la satisfaction client ainsi que le traitement des réclamations clients est donné par les tableaux suivants :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Tableau n°15 : Répartition des réclamations par direction (2011)

Directions	2010				2011			
	Fondée		Non fondée		Fondée		Non fondée	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
DC	06	8 %	02	6%	04	5 %	08	20 %
DR	-	-	-	-	03	3 %	00	-
DMA	49	64 %	21	64 %	65	73 %	30	75 %
DDD	21	28 %	10	60 %	17	19 %	02	5 %
Total	76	100 %	33	100 %	89	100 %	40	100 %
Taux de réclamations fondées	70 %				69 %			

Source : document interne à l'EPB

Le tableau nous montre un état comparatif de l'année 2011 par rapport à l'année 2010 sur la répartition des suites données aux réclamations par directions. On dénote une régression du taux de réclamations fondées pour la DC qui est passé de **28 %** en 2009 à **19 %** en 2011. Par contre ce taux a grimpé pour la DMA passant de **64 %** en 2010 à **73 %** en 2011, qui domine ainsi sur la structure des réclamations fondées.

Tableau n°16 : Répartition des réclamations par direction(2012)

Directions	2011				2012			
	Fondée		Non fondée		Fondée		Non fondée	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
DC	04	5 %	08	20 %	06	10 %	16	42 %
DR	03	3 %	00	-	00	-	00	-
DMA	65	73 %	30	75 %	39	66 %	10	26 %
DDD	17	19 %	02	5 %	14	24 %	12	32 %
Total	89	100 %	40	100 %	59	100	38	100
Taux de réclamations fondées	69 %				61 %			

Source : document interne à l'EPB

Le tableau nous montre un état comparatif de l'année 2012 par rapport à l'année 2011 sur la répartition des suites données aux réclamations par directions. On dénote une régression du taux de réclamations fondées pour la DMA qui est passé de **73 %** en 2011 à **66 %** en 2012. Par contre et par rapport à l'ensemble des réclamations reçues au niveau de la DMA, les fondées sont majoritairement dominantes avec un taux de **80 %** en 2012 ; alors qu'il était de **68 %** l'exercice précédent.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Tableau n° 17: Répartition des réclamations par direction(2013)

Directions	2012				2013			
	Fondée		Non fondée		Fondée		Non fondée	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
DC	06	10 %	16	42 %	06	15%	21	36%
DR	00	-	00	-	00	-	08	14%
DMA	39	66 %	10	26 %	25	64%	26	45%
DDD	14	24 %	12	32 %	08	21%	03	5%
Total	59	100	38	100	39	100	58	100
Taux de réclamations fondées	61 %				40%			

Source : document interne à l'EPB

Le tableau nous montre un état comparatif de l'année 2013 par rapport à l'année 2012 sur la répartition des suites données aux réclamations par directions. On dénote une régression du taux de réclamations fondées pour la DMA qui est passé de **66 %** en 2012 à **64 %** en 2013. Aussi par rapport aux réclamations fondées de la DDD une régression à été constaté passant de 24 % en 2012 à 21% en 2013.

Une hausse des réclamations fondées au niveau de la DC qui passe de 10% en 2012 à 15% en 2013.

2: Satisfaction du personnel

Deuxième préoccupation majeure de l'entreprise est celle du personnel :

2.1 : les résultats des mesures de satisfaction du personnel effectuées directement auprès de celui-ci

Lors du sondage effectué en interne « vous écouter pour mieux vous comprendre », nous avons évalué le degré de satisfaction des travailleurs par rapport aux différents aspects liés au travail et à la communication, les résultats de leurs appréciations sont comme suit :

1. L'appréciation quant à la notoriété de l'entreprise :

- Les cadres supérieures : 6,77
- les cadres : 5.48
- maitrises : 6.09

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- exécutions : 6.39

2. Le degré de satisfaction par rapport au cadre du travail

- Les cadres supérieures : 6.11
- les cadres : 5.22
- maitrises : 5.29
- exécutions : 5.84

3. Le degré de satisfaction par rapport à l'environnement de travail

- Les cadres supérieurs : 5.11
- Les cadres : 5.06
- Maitrises : 4.76
- Exécutions : 5.13

4. Le degré de satisfaction par rapport au système de management intégré

- Les cadres supérieures : 5.00
- les cadres : 5.03
- maitrises : 4.76
- exécutions : 5.13

5. Le degré de satisfaction par rapport à :

▪ la rémunération :

- Les cadres supérieures : 5.88
- les cadres : 5.16
- maitrises : 4.39
- exécutions : 4.48

▪ la formation :

- Les cadres supérieures : 4.55
- les cadres : 2.87
- maitrises : 3.29
- exécutions : 4.16

6. Le degré de satisfaction générale de la communication interne

- Les cadres supérieures : 4.55
- les cadres : 3.93
- maitrises : 4.03
- exécutions : 4.8

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

L'indice global est de 5.07, ce qui situe le niveau de satisfaction dans la zone moyenne. Par contre l'insatisfaction est due essentiellement à la formation, la rémunération, la communication et l'information. Quant à la notoriété de l'Entreprise, le cadre et l'environnement de travail, ils affichent des résultats plutôt satisfaisants.

2.2 : Les résultats des mesures indirectes permettant à l'organisme d'évaluer la satisfaction et la participation de son personnel

Ces résultats sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau n°18 : Evaluation de la satisfaction et la participation du personnel

Pilote	Désignation	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Service du Personnel	Effectifs C.D.I au 31.12	752	747	1173
	Effectifs C.D.D au 31.12	72	418	188
	Taux de réalisation du plan de recrutement	46%	55%	30%
	Nombre de Sorties	116	84	38
	Turn Over	14,07%	7,12%	3,01%
	Taux d'absentéisme (moyenne)	3,25%	2,74%	3,21%
Service Formation	Nombre de formés	653	1286	543
	Taux d'efficacité des actions de formation	52,38%	89,47%	En cours
Service du Personnel	Nombre d'accidents de travail	88	96	119
	Taux de Fréquence	37,89%	33,11%	45,09%
	Taux de Gravité	2,97%	1,64%	1,54%

Source : document interne à l'EPB

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Commentaires :

a) taux de réalisation du plan de recrutement

Pour les années 2011 (11 postes sur 24) et 2012 (17 postes sur 31), les plans n'ont pas été honorés dans leur globalité vu la rareté de certains postes sur le marché de l'emploi ; tels que : Pilote Maritime, Chef Mécanicien sur Remorqueur, Capitaine de Remorqueur.

Quant à l'année 2013, elle a été marquée par le report du recrutement de certains postes et réalisés au 1^{er} semestre 2013 (postes informatiques). D'autres postes prévus en 2013 sont reportés en 2014 (postes de la maintenance).

b) Taux d'absentéisme

Aucun dépassement n'est enregistré ; sachant que le standard est de : 3,50%.

c) Taux d'efficacité des actions de formation

L'année 2011 a vu l'évaluation de 21 actions de formation dont 11 évaluées efficacement. Concernant les actions inefficaces, 10, elles concernent les domaines de gestion et la maintenance navale et ce pour les raisons suivantes: - Manque de pratique - Insuffisance des aptitudes individuelles des formés - Contexte défavorable - Préférence des méthodes et outils anciennement utilisés - Contenu de la formation inadapté - Objectif non pertinent - Besoin mal ou insuffisamment identifié.

Quant à l'année 2012, sur 19 actions évaluées, 17 ont été évaluées efficacement et 02 non efficaces pour manque de pratique et ce, dans le domaine de gestion.

Pour l'année 2013, l'évaluation des actions de formation est en cours vu le lancement tardif du plan de formation.

d) Accidents de travail

Durant l'exercice 2011, on a enregistré **88** accidents tous personnels confondus "journaliers, contractuels et permanents", une hausse remarquable par rapport à l'exercice 2010 + 23 accidents. Cet état de fait s'explique par le flux de trafic ainsi que par le recrutement de 446 agents "contrats à temps partiel" et 192 journaliers. Le secteur de la manutention et en particulier les ouvriers manutentionnaires sont les plus touchés « environ 50% ». Aussi, les manutentionnaires journaliers subissent plus d'accidents au niveau des

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

postes 12, 14 et 17 .Ces postes connaissent un flux de trafic important avec le traitement de différentes marchandises. En ce qui concerne le taux de fréquence et de gravité, nous remarquons une légère hausse par rapport à l'année précédente "+1.93 %". Il est à rappeler que des campagnes de prévention et des journées de sensibilisation sont organisées périodiquement sur le terrain concernant le port des EPI et le respect des mesures d'hygiène et de sécurité dans le but d'instaurer un climat de travail sécurisé pour l'ensemble du personnel.

L'exercice 2012 a enregistré une augmentation assez légère avec **96** accidents par rapport à 2011, vu le trafic important enregistré. Les "Taux de Fréquence " et " Taux de Gravité" ont enregistré une légère baisse par rapport à 2010. Il est à rappeler que la vigilance est le respect des consignes d'hygiène et de sécurité sont de rigueur.

Le nombre d'accidents survenus sur les lieux de travail durant l'exercice 2013, a connu une hausse par rapport à l'exercice 2012: **119** accidents (soit + 23,96%). Cet état de fait est dû au trafic global de l'entreprise qui continu à enregistrer des chiffres records "+19 millions de tonnes de marchandises traitées par l'entreprise durant la période allant du 01 janvier au 31 décembre 2013. Le nombre d'accidents enregistré durant cette année avec leur taux de fréquence qui est de l'ordre de 45,02%. Il reste toujours à souligner qu'il est important de renforcer les campagnes de sensibilisations relatives aux règles d'hygiène et de sécurité quant à l'utilisation du matériel de manutention afin de réduire, voir éliminer les risques de ces accidents.

e) Autres critères de mesures de la satisfaction du personnel et de son implication dans la démarche qualité :

- Evolution positive des résultats de l'entreprise (parts de marché, résultats financiers, production physique, rendements, délais de traitement des navires et des marchandises....)
- Accroissement de la motivation du personnel et de son adhésion aux objectifs et à la culture de l'entreprise.
- Respect des procédures et des instructions de travail et Diminution des accidents de travail
- Respect des consignes de sécurité et meilleure discipline des travailleurs (respect des horaires de travail, port du badge et de la tenue de travail, port des équipements)
- Mobilisation autour des projets d'entreprise.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

- Amélioration constante de l'environnement du travail.

Section4 : Résultats opérationnels

Cette section traitera les principaux résultats opérationnels de l'organisme afin de pouvoir les analyser et donner une vision globale sur la performance de cette entreprise.

1 : Les résultats de l'organisme en matière de performance globale

1.1 : La capacité d'autofinancement

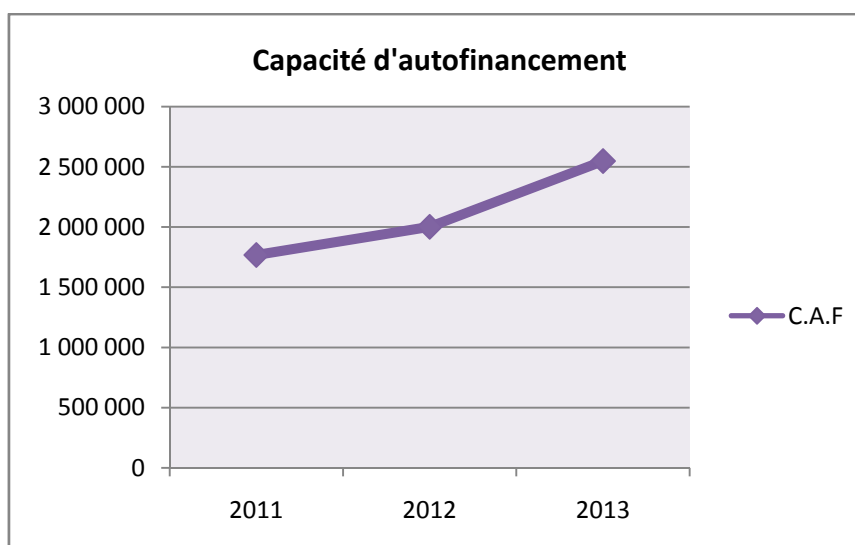
La capacité de l'autofinancement de l'entreprise est donnée par le tableau suivant :

Tableau n°19 : Capacité d'autofinancement

Années	2011	2012	2013
Résultat de l'exercice	1 321 871	1 400 075	1 908 089
Dotations aux amortis et aux provisions	446 384	602 180	640 091
CAF	1 768 255	2 002 255	2 548 180

Source : document interne à l'EPB

Figure n°14 : capacité d'autofinancement



Source : document interne à l'EPB

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Commentaires :

La C.A.F est positive durant les 03 exercices, avec une augmentation remarquable de 779 925 KDA. La C.A.F dégagée au cours de ses exercices permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

1.2 : Principaux résultats de l'entreprise

Les principaux résultats de cette entreprise durant trois exercices sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau n°20 : principaux résultats

	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	3 566 031	3 566 032	4 457 990
Valeur ajoutée	3 207 527	3 234 674	4 123 004
Résultat net	1 321 871	1 400 076	1 908 089
Rentabilité commerciale Résultat d'exploitation/capacité d'autofinancement	0,75	0,70	0,75
Ratios de solvabilité	4,13	4,86	4,50
Ratios de productivité V.A/C.A	0,90	0,91	0,93
Rentabilité commerciale Résultat net /C.A	0,37	0,39	0,43
Ratios d'endettement Total dettes/total actif	0,24	0,21	0,22

Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

Une évolution du chiffre d'affaires de 25% durant les trois années est à noter, due essentiellement à l'augmentation du trafic portuaire, engendrant une augmentation de la valeur ajoutée et du résultat réalisé. En outre, le résultat d'exploitation participe avec une moyenne de 73% à la capacité d'autofinancement, situation favorable pour la santé de l'entreprise.

Ratios d'endettement est inférieur à 50%, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.2 : Structure du trafic de marchandises 2003-2013(milliers de tonnes)

Le tableau suivant nous renseigne sur la structure du trafic de marchandises durant les dix dernières années :

Tableau n° 21: évolution du trafic de marchandises de 2003-2013

années	Trafic hydrocarbures	Trafic hors hydrocarbures	total
2003	8436	3356	11792
2004	8924	3909	12833
2005	9308	4694	14002
2006	8745	5357	14102
2007	9152	5663	14815
2008	9522	6163	15685
2009	8888	6960	15848
2010	3832	8889	12721
2011	4211	9394	13605
2012	9827	10098	19925
2013	9236	11041	20277

Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

Avec un trafic global de plus de 20 millions de tonnes, l'exercice 2013 a augmenté de 1.76%. Au premier semestre, les principaux indicateurs de trafic maritime ont enregistré une hausse appréciable de l'ordre de 10.86% par rapport à la même période de l'exercice de 2012. Au deuxième semestre, le trafic a par contre régressé de 6.19%, due essentiellement à la baisse du volume des hydrocarbures à l'export.

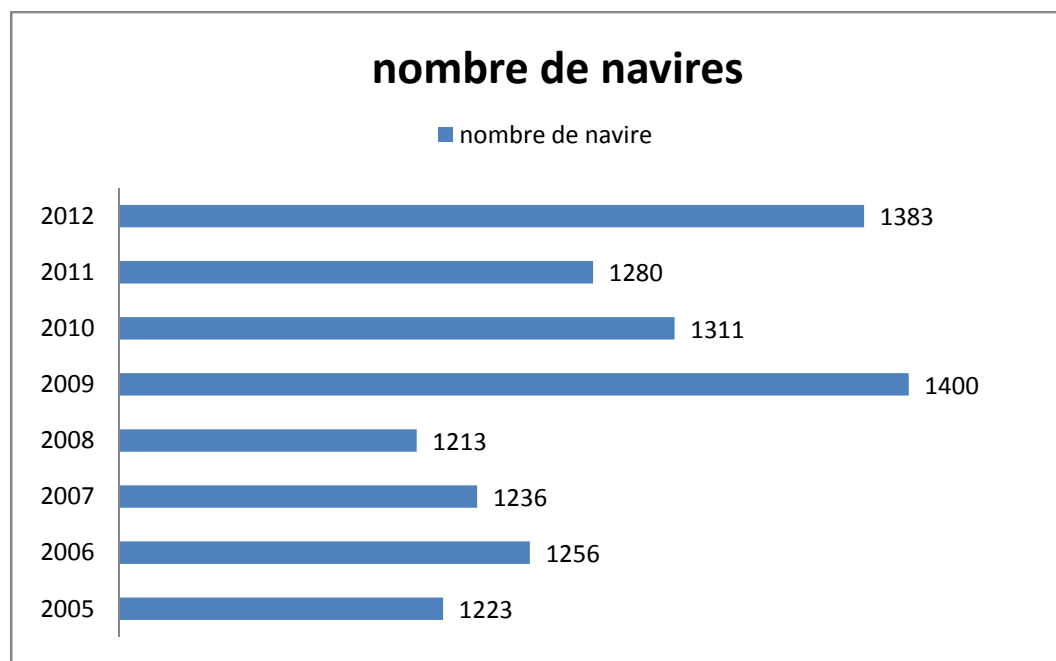
Les marchandises hors hydrocarbures, qui représentent près de 55% du trafic, ont totalisé plus de 11 millions de tonnes en hausse de 9.33% par rapport à 2012. Quant au trafic hydrocarbures, il a connu un léger fléchissement, au cours du 2^{ème} semestre, causé par la baisse du pétrole brut.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

1.3 : Evolution du nombre de navires

La figure ci-dessous nous donne l'évolution du nombre des navires franchant le port de BEJAIA :

Figure n°15 : évolution du nombre de navires



Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

Nous constatons une évolution appréciable du nombre de navires.

2 : Les résultats de l'organisme mesurés par ses indicateurs de fonctionnement

Ces indicateurs sont les suivants :

2.1 : Rendement des principaux produits

Le tableau suivant nous renseigne sur l'évolution des principaux produits sur le port de BEJAIA :

Tableau n°22 : Evolution des principaux produits

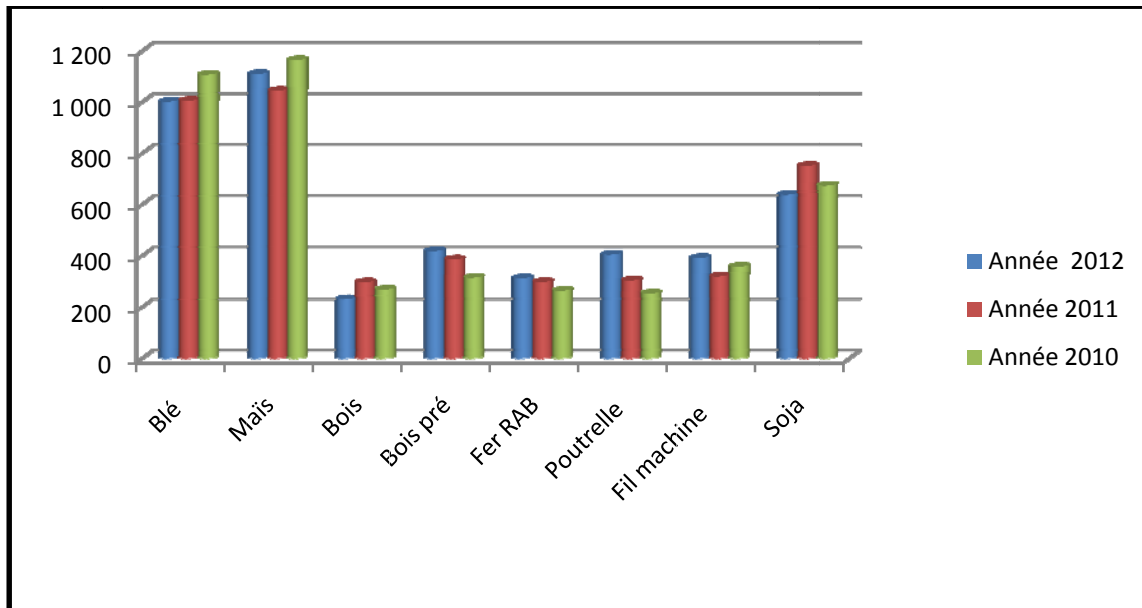
	Année 2013	Année 2012	Année 2011
Blé	1 001	1 004	1 106
Maïs	1 109	1 043	1 163
Bois	230	296	267

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Bois pré	418	385	314
Fer RAB	312	297	263
Poutrelle	404	303	252
Fil machine	391	319	357
Soja	638	750	673

Source : document interne à l'EPB

Figure n°16 : évolution des principaux produits



Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

Les résultats indiqués dans le tableau sont calculés en moyenne, sur la base des différents rendements établis en fonction du mode de conditionnement et des moyens utilisés (Moyens bord, grues de petite capacité, grues de grande capacité et pompes à grains).

2.2 : Les attentes

Tableau n°23 : évolution des attentes

Type d'attentes	Attentes 2012	Nbre de shifts	Attentes 2011	Nbre de shifts	Attentes 2010	Nbres de shifts
Attentes clients	6 797	1 133	4 042	674	3 051	509
Attentes navires	2 982	497	2 694	449	1 778	296
Attentes engins de manutention	1 314	219	1 964	327	1 205	201
Attentes capitainerie	757	126	696	116	648	108

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Attentes outillage de manutention	17	3	26	4	13	2
Intempéries	2 244	374	1 901	317	1 757	293
Total attentes	14 081	2 347	11 323	1 887	8 452	1409

Source : document interne à l'EPB

Certaines causes d'attentes ont influé sur la productivité à savoir :

- Attentes par camions
- Pannes récurrentes des grues portuaires, les chariots élévateurs, les pelles mécaniques
- La congestion des espaces d'entreposage
- La congestion du terminal à Bois.
- Faiblesse du cerclage du bois blanc
- La circulation et les retards dans le transfert (insuffisance de remorques)
- Eloignement des postes à quai.

2.3 : Autres indicateurs de productivité

Tableau n°24 : Autres indicateurs de productivité

	2013	2012	2011
Nbre de navires	1 320	1 243	1 277
Tonnage global Transité	10 618 525	9 876 089	9 301 676
Tonnage moyen /navire	8 044	7 945	7 284
Tonnage moyen /jour	29 012	27 058	25 484
Nbre moyen de navires sur rade par jour	17	12	11
Nbre moyen de navires à quai par jour	11	10	11
Taux d'occupation des postes à quai	77	72%	80
Rendement par M/L de quai	5 090	4 734	4 734

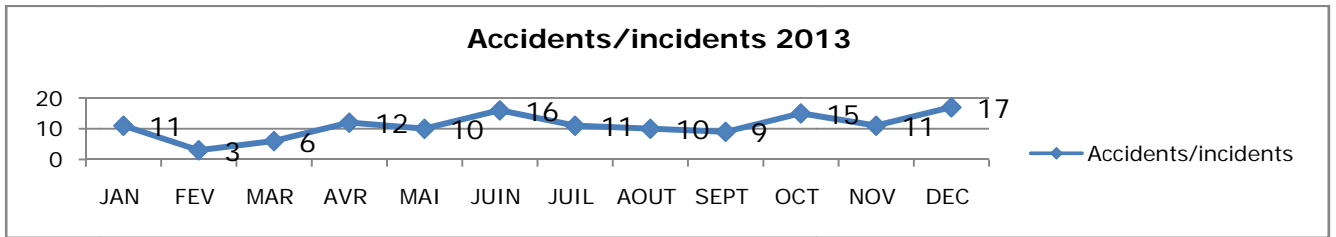
Source : document interne à l'EPB

2.4 : Répartition mensuelle des accidents et incidents pour l'année 2013

La répartition mensuelle des accidents et incidents de l'année 2013 sont données par la figure suivante :

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Figure n°17 : Evolution mensuelle des accidents et incidents pour l'année 2013



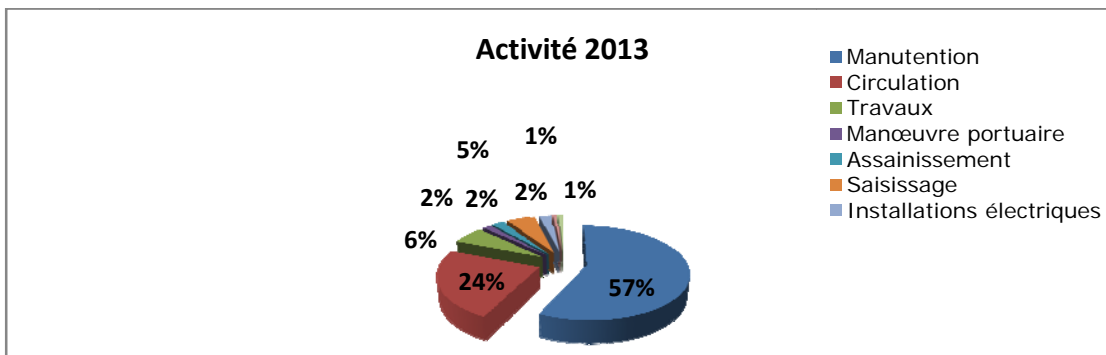
Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

La répartition mensuelle des accidents durant l'année 2012 montre une certaine constance (une moyenne de 12 accidents/mois) du nombre d'accident, excepté les mois de Février et Mars où nous avons enregistré le nombre d'accidents les plus bas respectivement 3 et 6 accidents ; le mois de février étant le mois où nous avons enregistré le tonnage traité le plus faible de l'année.

2.4.1 : Répartition des accidents et incidents par activité

Figure n°18 : répartition des accidents et incidents par activité



Source : document interne à l'EPB

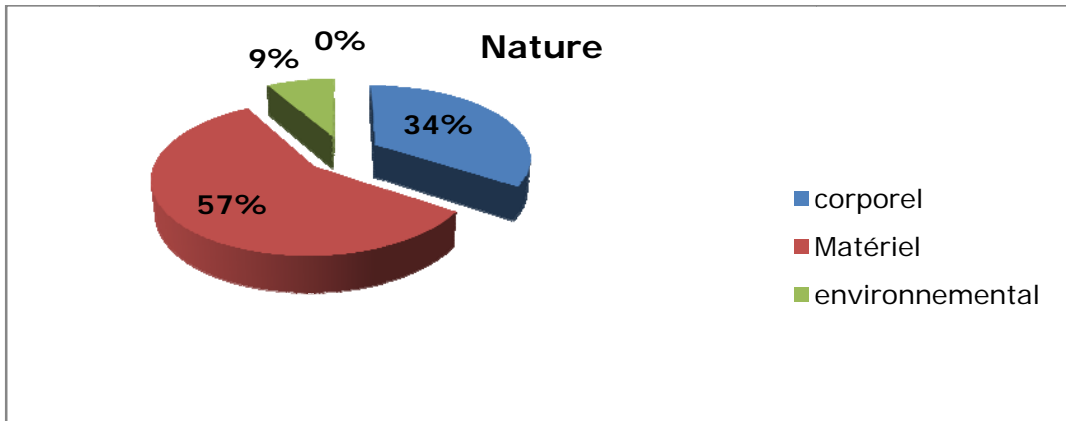
Commentaires :

Durant l'année 2012, les accidents et incidents sont enregistrés au niveau de la manutention (près de 60%) et au niveau de la circulation (près de 25%). Les causes des accidents liés à la manutention sont essentiellement dues au non respect des consignes de sécurité et au non port des EPI. Quant aux causes des accidents liés à la circulation celles-ci sont dues au non respect du plan de circulation du port et à la saturation des espaces et voies de circulations.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

2.4.2 : Répartition des accidents et incidents par nature

Figure n°19 : répartition des accidents et incidents par nature



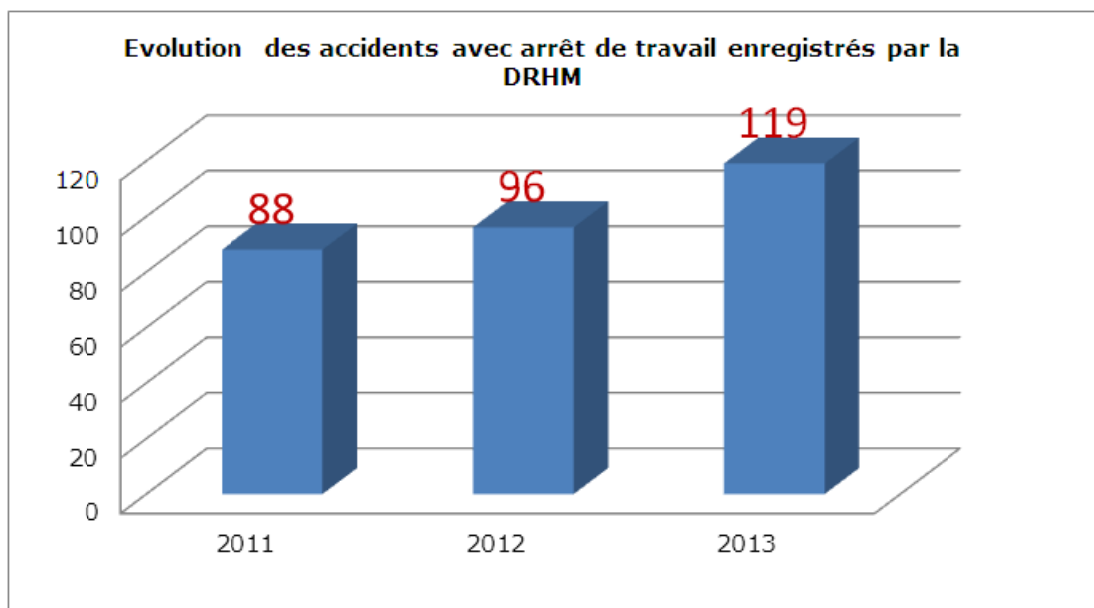
Source : document interne à l'EPB

Commentaires :

Près de 60% des accidents enregistrés par les services de la Capitainerie sont principalement liés aux dégâts matériels (les outils d'exploitations, installations...). Les accidents ayant causés des blessures et traumatismes corporels sont liés principalement à l'activité manutention avec un taux de près de 35%.

2.4.3 : Evolution des accidents avec arrêt de travail enregistrés par la DRH durant les trois dernières années :

Figure n°20 : évolution des accidents de travail avec arrêt de travail



Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

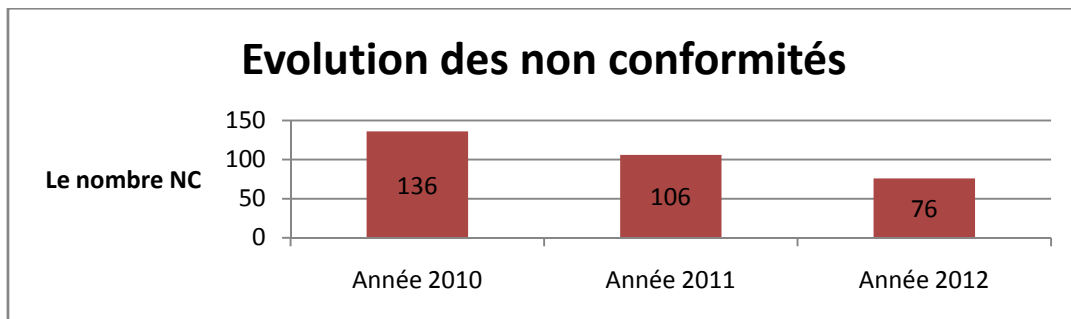
Source : document interne à l'EPB.

Commentaires :

L'augmentation progressive du nombre d'accident est proportionnelle à l'accroissement du trafic global de marchandises. La surcharge de travail, la réduction des voies et espaces d'entrepôts et de circulations sont autant de facteurs favorisant la survenue des accidents et incidents.

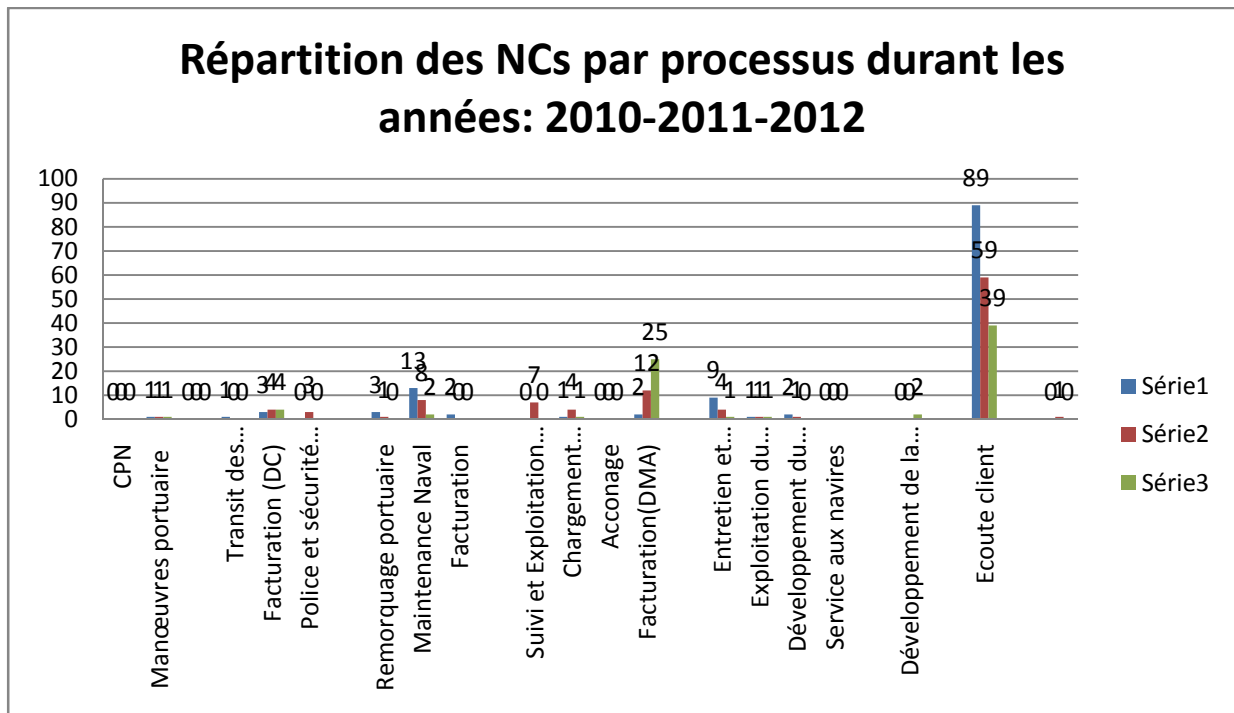
2.5 : Etat des non conformités

Figure n°21 : évolution des non conformités



Source : document interne à l'EPB

Figure n°22 : répartition des non conformités par processus



Source : document interne à l'EPB

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Commentaires :

La répartition par processus des non conformités des trois dernières années met en évidence les non conformités liées aux réclamations clients pris en charge par le processus Ecoute client. En effet, ce dernier qui synthétise les réclamations clients de toutes les Directions enregistre le plus grand nombre des non conformités et ceci durant les trois années considérées. Néanmoins, le nombre non conformités a tendance à se réduire progressivement depuis 2010 (89 non conformités) jusqu'à 2012 (39NCs). L'analyse détaillée de la nature de ces non conformités, montre que les non conformités sont liés aux erreurs facturation. Afin d'améliorer la maîtrise de la facturation et de réduire le nombre de non conformités, des mesures ont été prises (recrutement des pointeurs, sensibilisation des agents intervenants...). Le nombre élevé de non conformités à la DMA sont principalement liés à l'activité facturation (25/39 en 2012).

Par ailleurs, les non conformités liées au processus maintenance naval (remorquage) sont répétitives et liées à l'indisponibilité des pièces de rechange sur le marché national.

Conclusion du chapitre IV :

En guise de conclusion pour ce chapitre, nous pouvons dire qu'à travers sa politique, l'entreprise portuaire de BEJAIA a une vision et une stratégie de management englobant les axes communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines qualité, sécurité et environnement.

Les axes stratégiques de l'entreprise sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernant tous les processus, donnant ainsi une parfaite cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Elle est fondée sur un management viable, vivable et équitable, concepts du développement durable.

Pour ce faire, l'entreprise définit les outils à utiliser et à adapter, pour répondre de façon harmonieuse aux attentes du client, celles des parties prenantes, que sont à la fois les riverains, les clients, les actionnaires et le personnel.

Conclusion générale

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

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, d'où l'entreprise algérienne est au centre de ces transformations, qui, subie les effets et les impacts de cette ouverture.

Les entreprises sont tenues d'apprendre à maîtriser leur politique industrielle de manière à améliorer régulièrement leurs niveaux de coût, de qualité et de flexibilité.

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration des trois systèmes de gestion analogues de l'entreprise à savoir : système de management de la qualité, de la santé et de sécurité au travail et celui de l'environnement. Une telle intégration est de nature de stimuler la synergie 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 a nous servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : « la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) permet-il d'améliorer la performance globale d'une entreprise publique algérienne ? ».

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord, dans les trois premiers chapitres, abordé quelques notions théoriques autour de la notion de la performance et de la normalisation, nous avons vu les enjeux des trois systèmes ainsi leurs mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Ensuite, dans le dernier chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers l'analyse de l'existence d'une relation entre la mise en place d'un système de management intégré et la performance au sein de l'entreprise portuaire de BEJAIA.

Nous avons vu que le management de la qualité avait pour objectif principal la satisfaction des exigences des clients. L'entreprise cherche en développant un système de management de la qualité de réduire ses coûts de non-conformité.

Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA (EPB)

Concernant le management de la sécurité, nous avons vu que ce dernier dépendait aux nombreux règlements qui encadrent la santé et la sécurité au travail. De plus, nous avons vu que le développement de la prévention des risques permettait de réduire le nombre d'accident du travail, faisant gagner en rentabilité les organisations. De plus, la mise en place d'un système de management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail, et donc de gagner en performance.

Concernant le management environnemental, on a vu que ce dernier est lié lui aussi à de nombreux règlements et qu'il est de plus en plus recherché par les clients qui s'inscrivent dans une démarche de RSE. De plus, nous avons dit que les entreprises mettant en place un système de management de l'environnement pouvaient gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

Nous avons vu également que l'émergence du management intégré était liée à une volonté de satisfaire toutes les parties prenantes des organisations. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés.

Les résultats de notre recherche ont abouti à confirmer dans un premier temps notre deuxième hypothèse selon laquelle, l'adoption d'un système de management intégré contribue à l'amélioration du résultat économique.

Dans un second temps, le questionnaire nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle, la mise en place d'un système de management intégré permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- ABDELMALKIL, MUNDLER Patrick, « Economie de l'environnement développement durable », Deboek édition, Paris, 2010.
- 2- AUTISSIER David, « Mesurer la performance de la fonction qualité », Eyrolle 2010.
- 3- BARACHINI Paolo, « Guide de la mise en place du management environnementale en entreprise selon ISO14001 », presses polytechniques universitaires romandes, 2007.
- 4- BARRAUX Jaques, « Entreprise et performance globale : outils, évaluation et pilotage », AFNOR, Paris, 2004.
- 5- BELLUT Serge, « Les processus de la conception : ISO9000 et performance », AFNOR, Paris, 2004.
- 6- BERNILLON Allain, « Implanter et gérer la qualité totale, édition d'Organisations, Paris, 1989.
- 7- BERNILLON Allain, « les outils du management de la qualité », édition d'Organisations, Paris, 1989.
- 8- BOERI Daniel, « Maitriser la qualité : tout sur la certification et la qualité totale », Maxima édition, Paris, 2003.
- 9- BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprises », Paris, PUF, 1986.
- 10- GENDRON Corinne, « Gestion environnementale et la norme ISO14001 », les presses de l'université de Montreal, 2004.
- 11- GORGUE Jean-Marie, « management de la qualité », Economica, Paris, 1997.
- 12- GORGUE Jean-Marie, « Qualité totale et plus encore : le management de la qualité totale en question », l'Harmattan édition, 2006.
- 13- GIRAUD Françoise, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- 14- HEILBRUNN Benoit, « la performance : une nouvelle idéologie ; critiques et enjeux », la decouverte, Paris, 2004.
- 15- HERMEL Laurent, « La qualité du service », AFNOR, Paris, 2005.
- 16- HERMEL Laurent, « qualité et management stratégique : du mythique au réel », les éditions d'Organisations, Paris, 1989.

Bibliographie

- 17- KAPLAN, NORTON David, « le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique ; les 04 axes du succès », édition d'Organisation, 2002.
- 18- KHEMAKHEM.A, « introduction au contrôle de gestion », Paris, 1971.
- 19- LAUDOYER Guy, « la certification ISO9000 un moteur pour la qualité », édition d'Organisations, 3^{ème} édition, 2000.
- 20- LEBAS Christian, « le management responsable vers un nouveau comportement des entreprises », Economica, Paris, 2005.
- 21- MOUSEL.M, PIECHAUD.J.P, « Les villes françaises et le développement durable », France, 1996.
- 22- REYNOUD Emmanuelle, « le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable, Dunod, Paris, 2006.
- 23- ROD Clarke, « 7 mesures de performances : pilotage et avenir de l'entreprise », AFNOR, Paris, 2004.
- 24- SEDDIKI Abdellah, « management de la qualité : de l'inspection à l'espritKaizen », OPU, Alger, 2003.
- 25- VINCENT Plauchu, « mesure et amélioration des performances industrielles », OPU, Alger, 2006.
- 26- WEILL Michel, « le management de la qualité », la decouverte, Paris, 2001.

Articles et revues :

- 1- APIED Viviane, « L'apport de la normalisation aux politiques publiques de développement durable », annales des mines : responsabilité et environnement, n°67, 2012.
- 2- BEN YOUSSEF Hounaida, « L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale », revue internationale de droit, 2005.
- 3- BERGER Douce-Sandrine, « Gestion environnementale et certification », n°35, 2010.
- 4- BESSIR.D, « Définir la performance », revue comptabilité contrôle audit », 1999.
- 5- BOURGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, 1995.
- 6- GIARD Vincent, « La normalisation technique », in revue française de gestion, n°147, 2003.
- 7- HOESTLANDT Dominique, « entre les entreprises et les normes : un mariage de raison ? », annales des mines responsabilité et environnement, n°67, 2012.

Bibliographie

- 8- KADRI Mouloud, « Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO14001 », marché et organisation, n°8, 2009.
- 9- LABARONNE Daniel et MEZIANI Mustapha, « traits culturels, systèmes de management de la qualité et performance en Algérie : étude de deux cas de PME algériennes (publique et privée), revue management et avenir, n°37,2010.
- 10- LAZYKOFF Vladimir, « l'intégration organisationnelle de la certification », revue française de gestion, n°152, 2004.
- 11- LAUKIL Faten, « Normalisation et développement durable », in innovations, n°29, 2009.
- 12- LEBAS.M, « oui il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, 1995.
- 13- PIERRE Daniel, « L'évaluation de la conformité aux normes et l'établissement de la confiance », annales et mines responsabilité et environnement », n°67, 2012.
- 14- PEYRAT Olivier, « le processus de normalisation et de la construction d'un consensus normatif », annales mines responsabilité et environnement, n°67, 2012.
- 15- ROLLAND Sylvie, « un bilan de 20ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO9000 par les managers », in management et avenir, n°29, 2009.
- 16- IMADALOU Samira, « les entreprises appelées à s'impliquer dans le développement durable », in supplément d'EL WATAN économie, du 13 au 19 mai 2013.
- 17- IMADALOU Samira, « le système de management intégré, l'outil le plus adéquat pour exprimer la stratégie de l'entreprise », in supplément d'EL WATAN économie, du 13 au 19 mai 2013.
- 18- SLAMANI Hind, « marché de la certification en Algérie : des enjeux majeurs, un intérêt mineur », in supplément d'EL WATAN économie, du 13 au 19 mai 2013.
- 19- SLAMANI Hind, « la norme ISO9001 ne correspond pas aux attentes de la société algérienne, » in supplément d'EL WATAN économie, du 13 au 19 mai 2013.

Dictionnaires et encyclopédies :

- 1- BEITOINE.A et CASOROLA.A : Dictionnaire des sciences économiques, édition Armand Colin, Paris, 2001.
- 2- MEIER Olivier : Dico du manager, édition Dunod, 2005.

Bibliographie

Sites internet :

- 1- www.algerie.dz.com.
- 2- www.ALGERAC-dz .Organisme Algérien d'Accréditation.
- 3- www.ELWATAN.DZ.
- 4- www.IANOR.com.Institut Algérien de normalisation.
- 5- www.ISO.dz .Organisation Internationale de Normalisation.
- 6- www.performancezoom.com.

Liste des figures

Liste des figures :

Figure n°01 : l'évolution du concept qualité

Figure n°02 : la roue de DEMING

Figure n°03 : la boucle d'amélioration continue applicable à un système de management

Figure n°04 : la convergence des approches QSE vers un système de management global

Figure n°05 : les relations entre les acteurs dans la mise en place et le fonctionnement d'un système de management

Figure n°06 : les principales étapes d'une démarche de construction d'un système de management intégré

Figure n°07 : planification de type de management de la qualité

Figure n°08 : exemple de démarche de planification intégré QSE

Figure n° 09 : les trois pôles du développement durable

Figure n° 10 : l'organigramme de l'EPB

Figure n°11 : l'évolution de l'effectif de l'EPB

Figure n°12 : l'organigramme de la fonction qualité

Figure n°13 : l'indice de satisfaction par catégorie

Figure n°14 : capacité d'autofinancement

Figure n°15 : évolution du nombre de navires

Figure n°16 : évolution des principaux produits

Figure n°17 : évolution mensuelle des accidents et incidents pour l'année 2013

Figure n°18 : répartition des accidents et incidents par activité

Figure n°19 : répartition des accidents et incidents par nature

Figure n°20 : évolution des accidents de travail avec arrêt de travail

Figure n°21 : évolution des non conformités

Figure n°22 : répartition des non conformités par processus durant les années : 2010, 2011 et 2012.

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : définition de la performance selon quelques auteurs

Tableau n°02 : liste des critères de performance selon Campbell

Tableau n°03 : modèle de Steers

Tableau n°04 : catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP

Tableau n°05 : les différents niveaux de performance

Tableau n°06 : histoire de la qualité

Tableau n°07 : les grandes dates de l'histoire de l'environnement

Tableau n°08 : l'influence de l'intégration de la QSE sur la satisfaction des parties intéressées d'un organisme

Tableau n°09 : les types d'évaluation devant intégrer les aspects QSE

Tableau n°10 : les leviers de l'amélioration continue

Tableau n°11 : comparaison entre entreprise classique et entreprise TQM

Tableau n°12 : l'évolution de l'effectif de l'EPB

Tableau n°13 : indice de satisfaction client

Tableau n°14 : indice de satisfaction client par catégorie

Tableau n°15 : répartition des réclamations par direction (2011)

Tableau n°16 : répartition des réclamations par direction (2012)

Tableau n°17 : répartition des réclamations par direction (2013)

Tableau n°18 : évaluation de la satisfaction et la participation du personnel

Tableau n°19 : capacité d'autofinancement

Tableau n°20 : principaux résultats

Tableau n°21 : évolution du trafic de marchandises de 2003-2013

Tableau n°22 : évolution des principaux produits

Tableau n°23 : évolution des attentes clients

Annexes

Annexe n°01 :

Le système documentaire

Le système documentaire est un élément clé de la mise en œuvre réussie du système de management d'une entreprise. Il joue un rôle essentiel pour :

- Enoncer et faire connaître la politique et les objectifs ;
- Décrire les éléments du système de management et faire connaître les responsabilités à tous les niveaux ;
- Préciser les manières de faire, de vérifier et d'améliorer ce qui à été fait ;
- Conserver les connaissances acquises.

Pour que le système de management soit efficace, il faut construire un système de volume nécessaire et suffisant, c'est-à-dire adapté à la dimension de l'organisme, à ses besoins et à la complexité des tâches et des méthodes utilisées.

A partir d'un système documentaire existant pour la qualité, l'intégration de la sécurité et de l'environnement dans ce système consistera à utiliser autant que possible les mêmes documents, et à créer à bon escient les documents spécifiques nécessaires pour la sécurité et l'environnement.

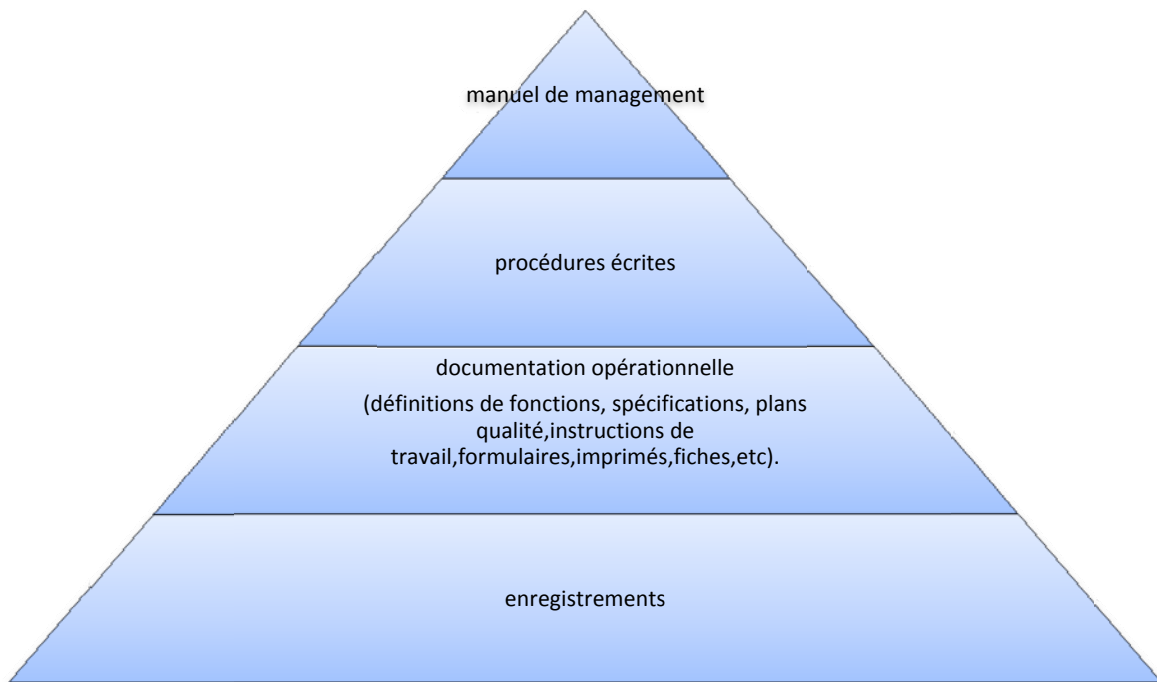
1 : la structure documentaire

Dans le cas d'un système de management de la qualité, il est le plus courant et considéré comme le plus efficace que le système documentaire soit constitué d'une hiérarchie de documents souvent représentés sous forme d'une pyramide qui comprend trois ou quatre niveaux :

- Au sommet, le manuel qualité ;
- Au -dessous, les procédures écrites du système qualité ;
- Au- dessous, les instructions de travail, les formulaires et documents divers.

On place parfois les enregistrements encore en dessous (quatrième niveau).

La pyramide des documents qualité

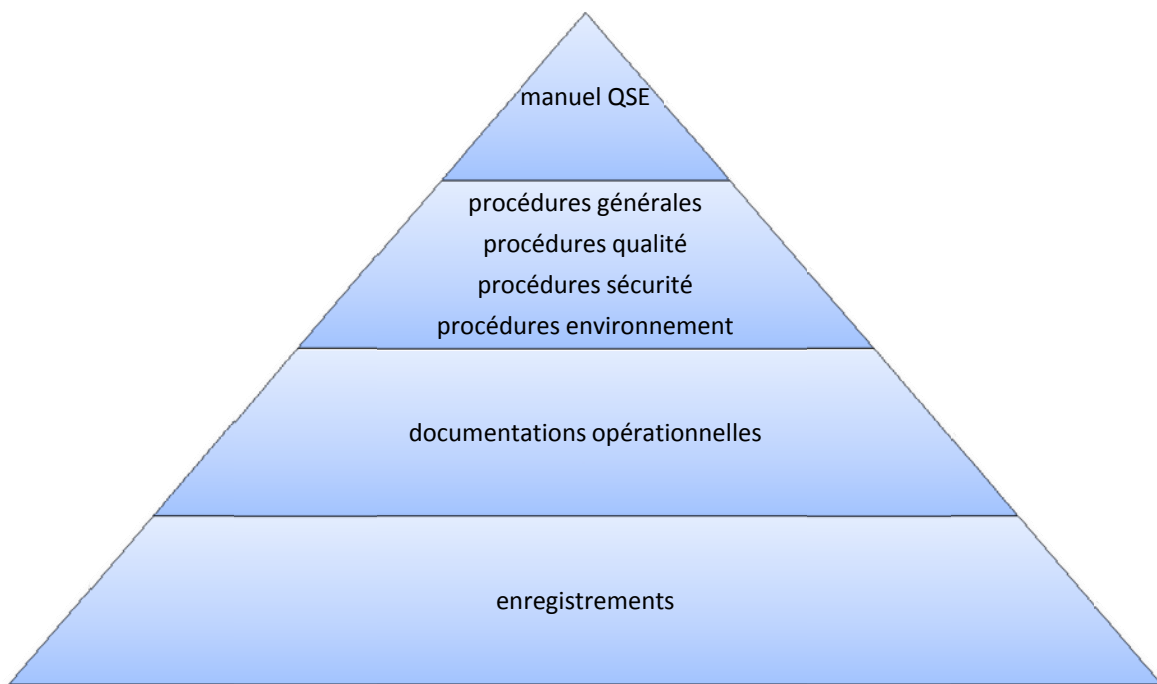


Pour constituer un système intégré QSE, on a un choix à faire en ce qui concerne le manuel. En effet selon l'importance de l'organisme et la diversité de ses secteurs, sa politique, l'organisation choisie pour les fonctions QS et E, on pourra choisir par exemple :

- **un seul manuel QSE**

Ce manuel énonce la politique, les objectifs et les éléments du système intégré QSE choisi. Il fait référence au système documentaire qui peut comprendre des procédures générales, communes à Q, S et E, et des procédures spécifiques aux dispositions prises dans ces trois domaines, suivant l'exemple de la figure ci-dessous :

Exemple de pyramide avec un sel manuel intégrant la QSE



- **un manuel QSE coiffant plusieurs manuels ou plans qualité sectoriels**

Cette organisation documentaire peut convenir à un organisme ayant des secteurs ou établissements ou encore des activités distinctes. Le manuel commun énonce la politique et les objectifs Q, Set E, fait référence aux procédures générales applicables à l'ensemble de l'entreprise et à la structure documentaire sectorielle. Chaque manuel sectoriel intégré QSE décline la politique générale en fonction de ses activités en précisant les objectifs spécifiques. En variante, chaque secteur établit des plans qualité, sécurité et environnement distincts.

- **un manuel de management de l'organisme coiffant des manuels distincts qualité, sécurité et environnement**

Cette organisation documentaire correspond par exemple à un organisme qui a opté pour des responsables qualité, sécurité et environnement distincts. Il peut s'agir d'une situation de transition dans laquelle il existe un manuel qualité que l'on veut pas modifier ou expérimentant parallèlement un système de management de la sécurité ou de l'environnement.

La figure qui suit, donne un exemple de pyramide à deux manuels distincts qualité et environnement-sécurité coiffés par un manuel de management intégrant la QSE.

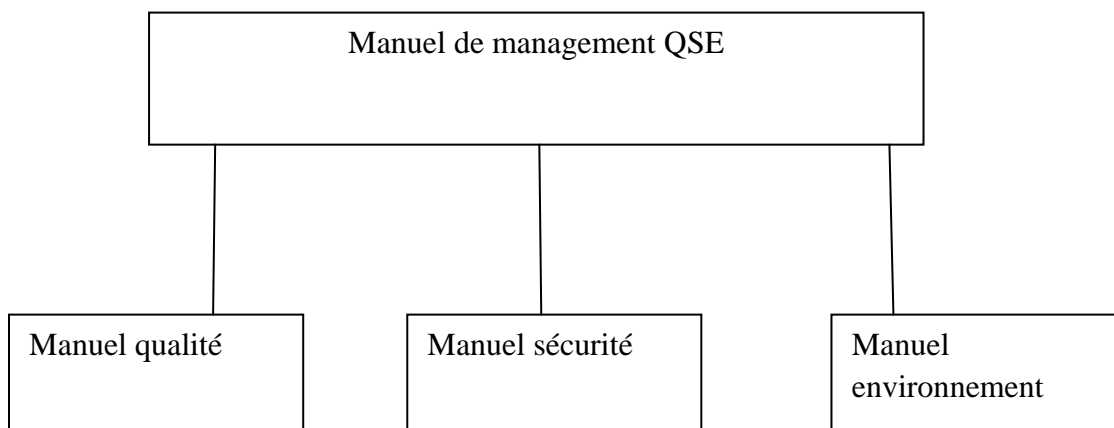
Au deuxième niveau on distingue horizontalement les procédures et documents opérationnels :

- spécifiques à la qualité ;
- communs à la santé et à la sécurité au travail.

A la base, on distingue horizontalement les enregistrements spécifiques à la qualité, commun à la qualité, à l'environnement et à la sécurité.

La figure ci-dessous donne un exemple dans lequel le manuel au sommet énonce la politique et les objectifs QSE, fait référence aux procédures générales applicables à l'ensemble de l'organisme et aux manuels distincts QSE.

Exemple de structure documentaire comprenant des manuels qualité, sécurité et environnement



- **Un manuel qualité complété d'annexes sécurité et environnement**

Il peut s'agir d'une situation transitoire : le manuel qualité existe et n'ya pas intérêt à modifier avant d'y avoir plus clair sur les possibilités d'extension du système de management à un système QSE.

Les procédures générales se nourrissent progressivement de dispositions S et E et des procédures spécifiques à S et E apparaissent en cas de besoin.

- **Un manuel sécurité, environnement ou sécurité-environnement parallèle à un manuel qualité existant**

Enfin, on peut, dans une démarche progressive, bâtir un projet de manuel sécurité ou environnement, ou les deux, parallèlement à un manuel qualité existant, en attendant

d'intégrer l'ensemble ou de coiffer par un manuel ou document général au sommet. Ce manuel pourra s'appuyer sur les procédures qualité. L'essentiel est qu'il n'y ait pas de documents contradictoires ou redondants.

2 : le manuel

2.1 : le choix du titre du manuel

Quel que soit l'objet d'un manuel, il convient de lui donner un titre qui soit le reflet de son contenu.

2.1.1:les titres en usage pour la qualité

En matière de qualité, il ya des usages bien établis, le plus courant, étant : manuel assurance qualité ou manuel qualité. Les normes ISO9000 utilisent par souci de simplification et d'homogénéité des textes le terme générique de manuel qualité.

Les entreprises choisissent en général un titre en rapportavec le contenu du manuel, qui dépend lui-même de la maturité de la démarche de management : limitée à l'assurance de la qualité en réponse à l'ISO9001, ou extension à l'aspect économique du management (efficience), ou plus encore au management total de la qualité.

Enfin, il convient de préciser que le manuel assurance qualité établi souvent en répondant qu'à des exigences contractuelles.

2.1.2 : les titres possibles pour la sécurité et l'environnement

Dans ce domaine les usages sont moins établis ; on peut choisir par exemple les titres suivants :

- Manuel sécurité ou assurance sécurité ;
- Manuel environnemental ou de management environnemental
- Et encore les combinaisons suivantes :
 - Manuel qualité-sécurité ou assurance qualité-sécurité ;
 - Manuel qualité-environnement ;
 - Manuel QSE ou management QSE.
 - ETC.

2.2 : le choix de la structure du manuel

Il s'agit du plan ou de la table des matières à adopter pour la rédaction du manuel. Ce plan est important pour donner une image claire de l'entreprise :

- En interne, afin que l'ensemble des acteurs de l'organisme s'impliquent dans la mise en œuvre de la politique QSE adoptée ;
- En externe, pour les clients de l'entreprise, qui peuvent le demander, pour les auditeurs extérieurs, s'il ya lieu (pour le compte d'un client ou pour la certification du système de management, ou encore pour certaines autorités (sécurité ou environnement)).

La structure peut prendre des formes très diverses selon la nature de l'entreprise, la politique choisie et l'organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement.

On distinguera le plus souvent, par exemple :

Première partie : rubriques introductives

- Sommaire
- Déclaration d'engagement du chef de l'entreprise
- Objet et domaine d'application
- Terminologie et abréviations
- Présentation de l'organisme
- Gestion du manuel, etc.

Deuxième partie : description du système QSE

Il s'agit de la partie essentielle qui explicite les dispositions prises pour mettre en œuvre la politique de management. Elle comprend :

- L'énoncé de la politique QSE et des objectifs généraux ;
- L'organisation et les responsabilités prévues pour atteindre les objectifs QSE ;
- Les divers autres éléments du système choisi en tenant compte des différents processus identifiés.

Annexe n°02:

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

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE RESPONSABLES

Ce questionnaire entre dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de magister en sciences de gestion portant sur le thème « Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise portuaire de BEJAIA ».

Ce travail vise à évaluer l'impact d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) sur la performance globale des entreprises. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire et nous tenons à vous assurer que les informations recueillies seront utilisées à des fins de recherches scientifiques.

L'entreprise : EPB

Date de l'enquête :

L'enquêteur : CHOUALI Naima

L'enquêté :

Merci pour votre collaboration

Partie 1 : questions liées à la présentation générale de l'entreprise

1 : quelle est la structure organisationnelle de votre entreprise ?

2 : quels sont les principaux services de votre entreprise ?

3 : quels sont les groupes clés de clients et quels sont les segments de marché clés de l'entreprise ?

4 : quels sont les plus importants types de fournisseurs et clients de votre entreprise ?

5 : quelle est la position de l'EPB par rapport à la compétition ? et quelle est sa part de marché ?

6 : quels types de concurrents a-t-elle ?

7 : comment maintenez-vous l'attention sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

8 : quel est votre portefeuille d'activités et quelle est sa structure ? Précisez quels produits pour quels clients et quels besoins soumis à quels concurrents ?

Partie 2 : qualité

1 : Quelles sont les outils d'une démarche et d'une politique qualité au sein de votre établissement ?

Qualité produit et processus :

- Faire du premier coup
- Maîtriser les coûts relatifs à la qualité
- Coûts de détection
- Coûts de prévention

Enjeux :

- Assurance qualité
- Certification (système de management, produit et système, TQM)
- Satisfaction client par rapport aux principaux concurrents.

2 : quels sont selon vous les principes du management de la qualité ?

3 : selon vous à quoi sert le principe de prévention ? Comment le mettez-vous en place ?

Méthodes et les outils de la prévention, et de la recherche des préventions

4 : votre démarche QSE est-elle intégrée ? Ou bien est-elle séparée ?

Si oui, quelles domaines sont intégrés et comment, si c'est non pourquoi ?

5 : quel schéma d'intégration suivez-vous concernant le domaine de la QSE ?

Seulement si le domaine QSE est intégré

Intégration par le sommet

Intégration au niveau des systèmes documentaires

Intégration au niveau des ressources humaines

6 : quels référentiels utilisez-vous concernant votre démarche qualité ?

ISO9001 pour les modèles d'exigences de systèmes

ISO9000 pour les modèles de norme terminologie

ISO9004 pour les modèles de norme guide

Déclaration de conformité, certificat de conformité, labels

7 : quel est le rôle et les objectifs qualité dans un système de management qualité ?

8 : quels sont vos moyens de communication concernant le domaine de la qualité ?

Interne

Externe

9 : quelle est votre démarche de reconnaissance de votre management de qualité ?

Certification

Les prix qualité et les systèmes divers d'évaluation

9 : inscrivez-vous votre démarche dans une logique d'amélioration continue ?

PDCA

Toujours à la recherche d'une solution plus innovante

10 : quelles sont les parties intéressées par la qualité ?

Les clients

Le personnel

Les actionnaires

11 : quels sont leurs intérêts ?

La société

La direction de l'entreprise

12 : quelles sont les bonnes pratiques dans le management de la qualité selon vous ?

Mettez-vous en commun la qualité avec d'autres domaines de la QSE ?

13 : selon vous la qualité est-elle un instrument stratégique pour l'entreprise ?

Partie2 : santé et sécurité au travail

1 : quels sont les objectifs, priorités et ressources de la stratégie d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail ?

2 : quels sont les enjeux d'une démarche et d'une politique santé et sécurité au sein de votre entreprise ?

Enjeux humains, accidents du travail

- Ethiques
- Sociaux
- Pénaux
- Réglementaires

Enjeux économiques et commerciaux

- Budgets
- Coûts directs et indirects
- Cotisations
- Conformité
- Commerciaux (normalisation européenne et internationale)

2 : quelles spécificités utilisez vous concernant votre démarche sécurité ?

- OHSAS 18001 pour les modèles d'exigences de systèmes
- OHSAS 18002 pour les modèles de norme terminologie
- Déclaration de conformité, certificat de conformité, labels.

3 : Quels sont vos moyens de communication concernant le domaine de la santé et de la sécurité au travail ?

Interne

Externe

4 : Quelles sont les parties intéressées par la santé et la sécurité ?

Et comment le sont-ils ? Quels sont leur intérêt ?

Les clients

Le personnel

Les actionnaires

La société

La direction de l'entreprise

5 : Quelle est l'implication et la responsabilité de la direction ?

Concernée ou pas, prend ce domaine très au sérieux, et le considère comme crucial à l'entreprise.

6 : Selon vous la santé et la sécurité sont-elles un objectif ou contrainte imposée par la législation ?

Oui

Non

7 :L'entreprise portuaire de Bejaia manipule différents produits, chimiques, alimentaires...dispose-t-elle des procédures de maîtrise de sécurité ?

Oui

Non

Si oui, le personnel est-il formé pour faire face à d'éventuels risques pendant l'accomplissement des tâches assignées à chaque personne.

Partie3 :l'environnement

1 :L'entreprise a-t-elle les capacités pour réduire les déchets ?

Oui

Non

2 : Les déchets générés par l'entreprise sont-ils

Eliminés

Récupérés

Valorisés

Mis en décharge

3 : L'équipement dont dispose l'EPB est-il un équipement acquis dans le but de :

- Améliorer l'efficience écologique de l'entreprise
- Diminuer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement
- Diminuer les coûts liés à l'environnement

4 : Quel est l'impact généré par l'adoption d'un système de management environnemental certifié ISO14001 sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise ?

5 : dans la démarche environnementale de l'entreprise, les acteurs externes (clients, fournisseurs...) sont-ils impliqués dans l'objectif d'amélioration continue ?

Oui

Non

6 : l'EPB est certifiée ISO14001, ce qui implique cette entreprise dispose d'informations environnementales liées à son activité. Quelle est l'origine de ces informations et existe-t-il un éventuel système de veille ?

7 : Ces informations sont-elles communiquées ?

A l'interne

A l'externe

8 : les informations dont dispose le service environnemental sont-elles communiquées aux différents services de l'entreprise ?

Oui

Non

9 : pensez-vous que l'EPB avec sa politique de communication a réussi à attirer de nouveaux clients ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ces clients choisissent les services de l'EPB ?

10: au niveau national, le port de Bejaia qui est certifié à la norme ISO14001, pensez vous que ça constitue

- Un atout concurrentiel par rapport à vous concurrents
- Un simple prestige
- Ça n'a pas d'importance.

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes

Sommaire

Introduction générale.....01

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE RELATIF A LA NORMALISATION ET LA PERFORMANCE

Introduction.....	07
Section 1 : cadre théorique relatif à la normalisation.....	08
1 : de la standardisation à la normalisation.....	08
2 : notions générales et éléments de la normalisation.....	09
2.1 : norme, normalisation et certification : concepts de base.....	09
2.1.1 : la norme.....	09
2.1.2 : la normalisation.....	10
2.1.3 : la certification.....	11
3 : la production de normes.....	12
3.1 : présentation de l'ISO.....	12
3.2 : structure de l'ISO.....	13
4 : l'avenir de la normalisation.....	14
Section2 : conceptualisation et mesure de la performance.....	15
1 : performance : revue de littérature.....	16
1.1 : Le concept de performance.....	16
1.1.1 : apport de Campbell.....	18
1.1.2 : apport de Steers.....	19
1.2.3 : apport de Peters et Waterman.....	20
1.2.4 : apport de Kaplan et Norton.....	22
1.2 : le concept d'évaluation et mesure.....	26
1.2.1 : enjeux d'évaluation.....	27
2 : problèmes liés à la performance.....	31
2.1 : les problèmes de définition.....	31
2.2 : les problèmes de mesure.....	32
2.2.1 : les problèmes au niveau des organisations.....	32
2.2.2 : les problèmes au niveau des chercheurs.....	33
Conclusion.....	34

CHAPITRE II : ENJEUX, DIFFERENCES ET ANALOGIES ENTRE LES DEMARCHES QSE

Introduction.....	36
Section 1 : les évolutions en matière de qualité, sécurité et environnement.....	37
1 : évolution en matière de qualité.....	37
1.1 : Définition de la qualité.....	37
1.2 : nécessité de la qualité.....	38
1.2.1 : évolution de l'environnement économique.....	38
1.2.2 : évolution de l'environnement technologique.....	39
1.2.3 : évolution de l'environnement socioculturel.....	39
1.2.4 : évolution de l'environnement politico légal.....	39
1.3 : passage de la qualité au total quality management.....	40
1.3.1 : inspection de la qualité.....	41
1.3.2 : contrôle de la qualité.....	42
1.3.3 : assurance de la qualité.....	42
1.3.4 : total quality management.....	43
2 : évolution en matière de sécurité.....	45
2.1 : la sécurité relative au produit.....	46
2.2 : la sécurité des installations et systèmes.....	46
2.3 : la sécurité au travail.....	46
2.3.1 : l'historique de la sécurité au travail.....	47
2.4 : une évolution vers le management.....	48
2.4.1 : la normalisation des systèmes de management de la sécurité.....	48
3 : évolution en matière d'environnement.....	49
Section 2 : enjeux des systèmes de management QSE.....	51
1 : les enjeux du management de la qualité.....	52
1.1 : les enjeux de l'assurance de la qualité	52
1.2 : les enjeux de la certification pour la qualité.....	53
1.2.1 : la certification des systèmes de management de la qualité.....	53
1.2.2 : la certification des produits.....	53
1.2.3 : la certification du produit et des systèmes.....	54
1.3 : les enjeux du total quality management.....	54
1.3.1 : enjeu commercial.....	54
1.3.2 : enjeu économique.....	54

1.3.3 : enjeu humain.....	55
2 : les enjeux du management de la sécurité.....	55
2.1 : les enjeux éthiques et civiques.....	55
2.2 : les enjeux sociaux.....	55
2.3 : les enjeux commerciaux.....	55
3 : les enjeux du management environnemental.....	56
3.1 : le défi financier.....	56
3.2 : le défi lié à l'image.....	56
3.3 : le défi réglementaire.....	56
4 : les enjeux communs.....	57
4.1 : les enjeux communs au niveau du produit.....	57
4.1.1 : l'intérêt stratégique de la qualité des produits.....	57
4.1.2 : la politique des certificats labels.....	57
4.2 : les enjeux communs au niveau du système de management.....	58
4.2.1 : les enjeux communs qualité et sécurité.....	58
4.2.2 : les enjeux communs sécurité et environnement.....	58
4.2.3 : les enjeux d'un management intégré harmonisé.....	59
5 : les enjeux d'un management global.....	59
Section3 : les différences et les analogies entre les démarches QSE.....	61
1 : les différences.....	61
1.1 : Les différences relatives aux parties intéressées.....	61
1.2 : les différences liées au champ d'application.....	62
1.2.1 : le cas des produits.....	63
1.2.2 : le cas des éléments entrants.....	63
1.2.3 : le cas des processus et des procédés techniques.....	63
1.3 : les différences dans les résultats recherchés et leur mesure.....	63
1.4 : les différences liées au caractère intentionnel des aspects pris en compte.....	64
1.5 : les différences dans les techniques mises en œuvre.....	64
1.6 : la communication.....	64
1.6.1 : la communication externe.....	64
1.6.2 : la communication interne.....	65
2 : les analogies.....	65
2.1 : les analogies conceptuelles.....	65
2.2 : politique et objectifs.....	65

2.1.2 : planification et amélioration continue.....	66
2.1.3 : assurance (confiance).....	66
2.1.4 : audits.....	66
2.2 : l'amélioration continue.....	66
2.2.1 : la boucle d'amélioration continue.....	66
2.2.1.1 : les normes.....	67
2.2.2 : l'application d'une boucle d'amélioration continue à un système de management....	68
2.3 : les huit principes du management de la qualité.....	69
2.4 : la prévention des dysfonctionnements.....	69
2.5 : l'importance du facteur humain.....	69
3 : les raisons de l'intégration.....	70
3.1 : les points communs.....	70
3.1.1 : les principes communs de management.....	70
3.1.2 : les points communs d'application.....	70
3.1.3 : les méthodes et les principes d'action.....	70
3.1.4 : les ponts communs sécurité et qualité.....	71
3.1.5 : les points communs environnement et qualité.....	71
3.1.6 : les points communs sécurité et environnement.....	71
3.2 : satisfaction de toutes les parties intéressées.....	71
3.2.1 : les préoccupations propres à l'entreprise.....	71
3.2.2 : les préoccupations extérieures à l'entreprise.....	72
Conclusion.....	73

CHAPITRE III : COMMENT DEFINIR, CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE

Introduction.....	75
Section1 : vers un système de management intégré QSE.....	76
1 : les principes d'intégration.....	76
1.1 : Les formes d'intégration possibles.....	77
1.2 : un système intégré ou des systèmes séparés.....	77
1.2.1 : les avantages et les inconvénients des systèmes de management séparés.....	77
1.2.2 : les avantages des systèmes intégrés.....	78
2 : les différents schémas d'intégration.....	79

2.1 : l'intégration au sommet.....	79
2.1.1 : l'intégration au niveau des politiques.....	79
2.1.2 : l'intégration au niveau des fonctions QSE.....	79
2.2 : l'intégration au niveau des processus et du système documentaire.....	79
2.2.1 : l'intégration au niveau des processus.....	79
2.2.1.1 : au niveau des processus de réalisation.....	80
2.2.1.2 : au niveau des processus de support.....	80
2.2.1.3 : au niveau des processus de direction.....	80
2.2.1.4 : au niveau des processus du management des processus.....	80
2.2.2 : l'intégration au niveau du système documentaire.....	80
2.2.2.1 : l'intégration au sommet de la pyramide.....	81
2.2.2.2 : vers la base de la pyramide.....	81
2.3 : l'intégration au niveau des ressources humaines.....	81
2.3.1 : la mobilisation lors de la mise en place d'un système.....	81
2.3.2 : la fonction permanente.....	82
Section 2 : les parties intéressées et leurs interactions.....	82
1 : les clients.....	82
1.1 : Les exigences pour la qualité.....	82
1.2 : les exigences du client pour la sécurité et pour les performances environnementales du produit.....	83
2 : le personnel.....	83
2.1 : le personnel acteur.....	84
3 : les actionnaires.....	84
3.1 : les politiques de direction.....	84
3.2 : les investisseurs.....	85
4 : les fournisseurs et partenaires.....	85
4.1 : l'ère du gagnant- gagnant.....	85
4.1.1 : l'importance des achats.....	85
4.1.2 : l'extension des critères d'achat.....	86
4.2 : les fournisseurs en matières premières et composants.....	86
4.3 : les fournisseurs de machines, équipements et installations.....	87
4.4 : les organismes de certification.....	87
4.5 : les assureurs.....	87
Section 3 : le traitement des éléments d'un système de management intégré.....	89

1 : la responsabilité de la direction.....	89
1.1 : le diagnostic initial et l'état des lieux.....	90
1.1.1 : le diagnostic.....	91
1.1.2 : l'état des lieux.....	91
1.2 : le choix d'une politique de management.....	91
1.2.1 : pour la qualité.....	91
1.2.2 : pour la santé et la sécurité au travail.....	91
1.2.3 : pour la protection de l'environnement.....	91
1.2.4 : pour l'intégration QSE.....	92
1.3 : le choix d'un type d'intégration.....	92
1.3.1 : politique d'intégration progressive.....	92
1.3.2 : politique d'intégration partielle.....	92
1.3.3 : politique d'intégration globale.....	92
1.4 : la détermination du périmètre d'application.....	92
1.5 : la désignation d'un comité de pilotage.....	93
1.6 : l'expression de la politique et des objectifs.....	93
1.6.1 : exemples d'éléments de politique.....	93
1.6.2 : exemples d'objectifs.....	94
1.7 : l'engagement de la direction.....	94
1.8 : l'organisation	95
1.8.1 : l'organisation des responsabilités.....	95
1.8.2 : l'organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement.....	95
1.8.3 : l'organisation des moyens.....	98
1.8.4 : l'organisation de la communication.....	98
1.9 : les ressources humaines.....	98
1.10 : la planification.....	99
1.10.1 : la planification pour la qualité.....	99
1.10.2 : la planification pour la santé et la sécurité au travail.....	99
1.10.3 : la planification environnementale.....	99
1.10.4 : la planification intégrée stratégique ou opérationnelle.....	100
2 : mise en œuvre, maîtrise et management des processus.....	102
2.1 : les processus relatifs aux clients.....	103
2.2 : maîtrise de la conception.....	103
2.3 : maîtrise des achats et de la sous-traitance.....	103

2.4 : les processus spéciaux.....	104
2.5 : l'exploitation d'une installation.....	104
2.6 : le développement de produits nouveaux.....	104
2.7 : la mise au point de nouveaux processus de production et de logistique.....	104
3 : surveiller et mesurer les performances.....	105
3.1 : les contrôles.....	106
3.2 : les contrôles réglementaires.....	106
3.3 : les inspections sur le site.....	106
3.4 : les audits internes.....	107
3.5 : l'auto diagnostic par niveau de progrès.....	107
3.6 : les revues.....	108
4 : l'amélioration continue.....	109
4.1 : la démarche six- sigma.....	109
4.2 : les preuves d'amélioration.....	110
Section 4 : l'évolution vers le management de l'excellence.....	111
1 : le management de la qualité totale.....	111
1.1 : l'équation de la valeur	111
1.2 : l'entreprise apprenante.....	113
1.3 : le leadership comme moteur de l'excellence.....	114
1.4 : le client : une préoccupation omniprésente	114
2 : le développement durable.....	114
2.1 : définition et principes	114
2.1.1 : définition du développement durable.....	114
2.1.2 : principes fondateurs du développement durable.....	115
2.1.2.1 : le principe de l'éthique.....	115
2.1.2.2 : le principe de précaution.....	116
2.1.2.3 : le principe de prévention.....	116
2.1.2.4 : le principe de responsabilité, base du principe « pollueur-payeur ».....	116
2.1.2.5 : le principe d'amélioration continue.....	117
2.2 : les normes de système de management et le développement durable.....	117
2.3 : la satisfaction des parties intéressées.....	117
3 : l'intégration QSE et le développement durable.....	118
3.1 : des solutions spécifiques à des exigences universelles.....	118
Conclusion.....	119

CHAPITRE IV : SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Introduction.....	122
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	123
1 : historique du port de BEJAIA et de l'EPB.....	123
1.1 : bref historique sur le port de BEJAIA.....	123
1.2 : historique de l'EPB.....	124
2 : situation de l'EPB.....	125
3 : missions et activités de l'EPB.....	125
3.1 : les missions de l'EPB.....	126
3.2 : les activités de l'EPB.....	126
3.3 : description des services.....	127
4 : organisation de l'entreprise et son effectif.....	128
4.1 : l'organisation de l'entreprise.....	128
4.2 : l'effectif de l'entreprise.....	130
Section 2 : stratégie et objectif qualité.....	131
1 : le parcours qualité de l'organisme.....	131
1.1 : les principales dates.....	131
1.2 : organigramme de la fonction qualité.....	132
2 : la relation entre la stratégie qualité et la stratégie globale de l'organisme... ..	134
3 : le déploiement de la stratégie qualité comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise.....	136
Section 3 : satisfaction de la clientèle et du personnel.....	137
1 : satisfaction de la clientèle.....	137
1.1 : les résultats des mesures de la satisfaction des clients effectués à l'extérieur de l'organisme	137
1.2 : les résultats des mesures effectuées en interne	138
2 : satisfaction du personnel.....	140
2.1 : les résultats des mesures de satisfaction du personnel effectuées directement auprès de celui-ci.....	140
2.2 : les résultats des mesures indirectes qui permettent à l'organisme d'évaluer la satisfaction et la participation de son personnel.....	142
Section 4 : résultats opérationnels	145
1 : les résultats de l'entreprise en matière de performance globale.....	145

1.1 : la capacité d'autofinancement.....	145
1.2 : les principaux résultats de l'entreprise.....	146
1.3 : structure du trafic de marchandises 2003-2013.....	147
1.4 : évolution du nombre de navires.....	148
2 : les résultats de l'entreprise mesurés par ses indicateurs de fonctionnement	148
2.1 : le rendement des principaux produits.....	148
2.2 : les attentes.....	149
2.3 : autres indicateurs de productivité.....	150
2.4 : répartition mensuelle des accidents et incidents pour l'année 2013.....	150
2.4.1 : répartition des accidents et incidents par activité.....	151
2.4.2 : répartition des accidents et incidents par nature.....	152
2.4.3 : évolution des accidents avec arrêt de travail enregistrés par la DRH durant les trois dernières années.....	152
2.5 : état des non- conformités.....	153
Conclusion.....	154
Conclusion générale.....	155
Bibliographie.....	158
Liste des tableaux.....	163
Liste des figures.....	165
Annexes.....	167

Résumé :

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) se développe de plus en plus au sein des organisations. Il est devenu indispensable pour ces dernières qui sont à la recherche de rentabilité en réduisant leurs coûts, et tout en satisfaisant les attentes de leurs clients qui sont de plus en plus soucieux de ce type de management. L'origine de l'émergence du management QSE est liée à une demande client, qui s'inscrit de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui souhaitent entraîner l'ensemble de leur processus de production de l'amont à l'aval sur le même chemin. Le management QSE est un moyen pour les organisations de réduire leurs coûts et donc d'être plus rentable, tout en satisfaisant les exigences de leurs clients.

Mots clés : Management QSE, Management de la qualité, Management de la sécurité, management environnemental, Satisfaction client.

ملخص:

إدارة الجودة والسلامة و البيئة يتطور أكثر في المنظمات. الذين هم أكثر و أكثر قلقا مع هذا النوع من الإدارة. ويرتبط أصل نشأة إدارة لطلب العملاء، و التي تقع أكثر وأكثر في عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات و الذين يرغبون في تدريب على عملية الإنتاج بأكملها من المنبع إلى المصب علنفس المسار. إدارة QSE هو وسيلة للمنظمات ل خفض التكاليف ، وبالتالي أكثر ربحية ، في حين تلبية مطالب عملائها.

مفاتيح: إدارة QSE، إدارة الجودة، إدارة الأمن، الإدارة البيئية، ورضا العملاء.