



Université Abderrahmane Mira Bejaia

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Management

Thème

Les Facteurs de réussite d'un Système Management Intégré

Cas de GENERAL EMBALLAGE SPA

Réalisé par :

BENKERROU Nedyouline
BELOUAHAR Imane

Dirigé par :

M. OUGHLISSI

Promotion : 2022

Remerciements

*Nous tenons à remercier **M.OUGHLISSI** pour sa qualité d'encadrement, sa patience et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire. Ses conseils nous ont été d'une grande aide.*

*Nous tenons à remercier également **Mlle BENHAMLA Sabrina** pour son aide et son soutien. Elle nous a fournies toutes les informations nécessaires à l'aboutissement de ce travail.*

*Nous adressons nos remerciements aux membres du personnel de la SPA **GENERAL EMBALLAGE** pour leurs précieuses collaborations durant nos enquêtes sur terrain.*

Et enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à ma très chère **mère** et à mon très cher **père** qui ont fait de moi la femme que je suis devenue aujourd'hui grâce à leur courage et sacrifices, ce travail ne sera que le début des fruits de vos efforts lesquels je souhaiterai que vous récoltiez en guise de mon éternelle gratitude et amour.

A ma deuxième maman : ma grand mère « **Yemma wawa** » ainsi que ma tante « **Nana Douda** »

A mon unique frère « **Aras** » et sa fiancée « **Katia** »

A ma chère famille : « **Samy** », « **Lamia** », « **Nawel** », « **Dalila** », « **Manel** », « **Thinhinane** » et **Lydia Hamidouche.**

Nedyouline

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents,

Qui n'ont jamais cessé, de m'encourager,
De me soutenir et de m'épauler pour que
Je puisse atteindre mes objectifs.

A ma chère sœur **Racha** et mes deux chères frères **Ahmed et
ayoub,**

A ma seule copine **Latifa**

Et a toute ma grande famille

Pour leurs soutiens et leurs conseils
Précieux tout au long de mes études.

Imane

Liste des abréviations

SMI	Système management intégré
GE	Général emballage
SPA	Société par action
ISO	I nternational O rganization for S tandarization (Organisation internationale de normalisation)
QSE	Qualité sécurité environnement
SMQ	Système management qualité
SME	Système management environnement
SMSST	Système management santé et sécurité au travail
PDCA	Plan, Do, Check, Act (planifier, développer, contrôler, agir)
NC	Non-conformité
EPI	Equipement de protection individuel

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Récapitulatif des orientations et différences entre les trois normes ISO : 9001, 14001 et 45001.....	35
Tableau N°2 : Comparaison entre l’audit interne et l’audit externe.....	60
Tableau N°3 : les événements marquants de GE.....	68
Tableau N°4 : Répartition des répondants selon le poste retenu.....	74
Tableau N°5 : Répartitions des répondants selon le niveau d’ancienneté.....	74
Tableau N°6 : Répartition des répondants selon leur degré d’information sur l’existence du SMI à GE.....	75
Tableau N°7 : Répartition des répondants sur leur évaluation de l’impact de la certification SMI sur GE.....	76
Tableau N°8 : Formation des répondants à la démarche SMI par GE.....	76
Tableau N°9 : Responsabilisation des répondants et affectation des tâches dans le cadre de la mise en place du SMI de GE.....	77
Tableau N°10 : Évaluation de la performance de la politique SMI adoptée par GE.....	77
Tableau N°11 : Changements des habitudes de travail des répondants induits par le SMI de GE.....	78
Tableau N°12 : Adaptation des répondants aux changements de leurs habitudes de travail.....	78
Tableau N°13 : Perception des répondants sur le respect de GE pour les obligations de conformité exigées par les normes QSE.....	79
Tableau N°14 : Moyens utilisés par les répondants pour se référer à la réglementation du SMI.....	80
Tableau N°15 : Prise de connaissance des répondants sur les décisions de la direction de GE.....	80

Tableau N°16 : La communication interne de GE et sa favorisation du sentiment d'appartenance du répondant.....	81
Tableau N°17 : Participation du SMI à l'amélioration du rendement de travail du répondant.....	81
Tableau N°18 : L'amélioration continue au sein de GE.....	82
Tableau N°19 : Vous travaillez à GE depuis quand ?.....	85
Tableau N°20 : Question 2 : Savez vous que Général Emballage est certifiée SMI.... .. Qualité ISO 9001 : version 2015, environnement ISO 14001 : version 2015 et sécurité ISO 45001 : version 2018	86
Tableau N°21 : Quel est l'objectif de la norme ISO 9001.....	86
Tableau N°22 : Quel est l'objectif de la norme ISO 14001.....	87
Tableau N°23 : Quel est l'objectif de la norme ISO 45001.....	87
Tableau N°24 : L'intégration du SMI au sein de GE a – t –elle changé vos habitudes au travail.....	88
Tableau N°25 : Vous êtes-vous adapté aux changements liés aux certifications ISO ?.....	89
Tableau N°26 : Les certifications ISO sont comment ?.....	89
Tableau N°27 : Question 12 : avez-vous été sensibilisé sur la politique QSE à général emballage ?.....	90

Liste des Figures

Figure n°01 : Représentation graphique de la boucle PDCA

SOMMAIRE

Introduction générale.....01

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Introduction.....06

Section 1 : management qualité, sécurité et environnement.....07

Section 2 : Système management intégré (SMI).....35

Conclusion.....42

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI...

Introduction.....45

Section 1 : Les facteurs de réussite d'un SMI.....46

Section 2 : Les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI.....53

Conclusion.....63

Chapitre III : Etude empirique sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Introduction.....66

Section 1 : Méthodologie de stage et présentation de l'entreprise..... 66

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... 73

Conclusion.....98

Conclusion général.....99

Bibliographie

Table des matières

Annexe

Introduction Générale

Introduction générale

L'industrie mondiale a été marquée à ce jour par des évolutions permanentes qui ont fait que la façon d'agir et de réagir des organisations soit façonnée en suivant ces rythmes accélérés de changements, d'autant plus que ces dernières sont confrontées continuellement à des défis contemporains tels que la recherche de l'amélioration continue qui sera au service des performances globales de leurs processus et équipes, la croissance dans un monde de Management participatif 2.0 animé par la digitalisation et l'intelligence artificielle au service de l'innovation convoitée par la majorité des organisations, mais surtout, leur volonté de s'adapter à des standards et normes internationales devenues aujourd'hui parmi les préoccupations de toute entreprise soucieuse de préserver son image de marque et d'adhérer au maillon fort d'un cercle constitué d'organisations compétitives sur tous les niveaux.

Pour se faire, de plus en plus d'organisations s'orientent sur la voie des certifications, car afin d'être conforme aux attentes clients et celles réglementaires, il s'agit pour l'entreprise d'adopter un mode de fonctionnement qui puisse lui fournir cette conformité au milieu du contexte dans laquelle elle évolue, et de la véhiculer en fin de compte comme une vocation, une culture d'entreprise prônées volontairement par l'organisation et ses différents collaborateurs.

Cette recherche de conformité s'obtient en mettant en place différents systèmes de management qui se rencontrent au sein d'une même organisation et qui dorénavant suivront les mêmes objectifs que l'entreprise souhaitera atteindre sur des thématiques bien précises. Il s'agit du Système Management Intégré (SMI) qui englobe trois systèmes de management qui peuvent fonctionner en synergie à savoir : le système de management de la qualité relatif à la norme ISO 9001, le système de management de l'environnement qui suit la norme ISO 14001 et le système de management santé sécurité au travail en relation avec la norme ISO 45001.

La réussite de l'instauration d'un SMI au sein d'une organisation dépend de plusieurs facteurs déterminants, ces éléments peuvent être identifiés et évalués à partir des différentes dimensions de l'entreprise, sa stratégie de base, sa politique, ses relations et sa manière d'organiser et de gérer la démarche du SMI.

Dans cette optique, l'objet de ce mémoire est d'étudier ces facteurs constituant la réussite d'un SMI au sein d'une entreprise, et d'analyser les méthodes d'évaluation de l'efficacité d'un SMI mis en place. De ce fait, il nous paraît utile de soulever une interrogation principale dans laquelle s'articulera notre travail de recherche, il s'agit de la problématique suivante :

« L'entreprise Général Emballage a – t – elle réussi la mise en place et suivi de son système management intégré (SMI) ? »

Afin de mieux maîtriser notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Qu'est ce qu'un SMI et quelles sont les normes qui le constitue ?
- A quels objectifs répond-il et comment est-il mis en place au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les facteurs qui contribuent à la réussite de sa mise en place et sa durabilité ?
- Quels sont les dispositifs mis en place par GE afin de vérifier l'atteinte des objectifs et efficacité de son SMI ?

Nous avons choisi d'aborder ce sujet car nous estimons que le vrai travail d'une entreprise désireuse de mettre en place un SMI est situé à différents niveaux de l'entreprise et que c'est une démarche qui touche l'entreprise et ses composantes dans sa globalité, ce qui explique pour nous la nécessité d'étudier de quelles manières l'entreprise doit conduire ce changement et d'aborder l'ensemble les facteurs pouvant participer à la réussite de son SMI qui mènera par la suite vers l'atteinte de son efficacité à court et à long terme.

Pour y parvenir, nous allons réaliser une étude de terrain au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE, la première entreprise algérienne à avoir eu l'exclusivité d'adopter un SMI au sein de son entité avec les trois certifications ISO 9001 version 2015, ISO 14001 version 2015 et l'ISO 45001 version 2018. Lors de cette étude de terrain, nous allons tenter dans un premier temps d'éclaircir le contexte dans lequel s'articule ce changement lié à la mise en place d'un SMI au sein de GE, ensuite, nous allons essayer d'apporter des réponses relatives aux facteurs de réussite de mise en place du SMI de GE, et le déroulement de l'évaluation de ce système intégré pour déterminer son efficacité.

Dans le but d'éclaircir notre thème de recherche et répondre à notre problématique, nous avancerons l'hypothèse suivante :

H : « le Système Management Intégré (SMI) de l'entreprise Général Emballage a atteint son efficacité ».

Méthodologie du mémoire :

Pour mener à bien ce travail, nous avons choisi de mener une enquête par questionnaires et un entretien avec la responsable qualité de GE, les questionnaires adressés aux différentes catégories socioprofessionnelles contiennent des interrogations à des réponses quantitatives et qualitatives à la fois, on a essayé d'implanter dans ces questionnaires des indicateurs de performance et d'efficacité du SMI et de déterminer les rôles que détiennent les acteurs qui le constitue dans cette démarche du SMI de GE. L'entretien avec la responsable qualité a pour objectif de traiter les méthodes d'évaluation de l'efficacité du SMI de GE.

Pour répondre à notre problématique posée et tester notre hypothèse avancée, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Ce travail comportera trois (3) chapitres, le premier et deuxième chapitre feront l'objet d'un survole théorique dans lesquels nous allons s'appuyer sur des ouvrages, des articles de recherche, des communications, etc. Dans le 1^{er} chapitre nous allons essayer de comprendre et maîtriser les concepts généraux liés au SMI ainsi que les éléments qui le composent. Dans le 2^{eme} chapitre, nous allons présenter les facteurs principaux qui permettent la réussite de la mise en place et la résistance dans le temps d'un SMI au sein d'une entreprise, ainsi que

l'évaluation appliquée afin de vérifier l'efficacité d'un SMI et le degré de réponse aux objectifs qui lui ont été attribués. La dernière partie qui est le chapitre 3 fera l'objet d'une enquête sur terrain auprès de la SPA GENERAL EMBALLAGE. Dans un premier temps, nous allons présenter l'organisme d'accueil concerné par notre travail de recherche, ainsi que détailler la méthodologie qui sera suivie afin d'aboutir aux termes de notre enquête, dans un deuxième temps, nous traiterons et présenterons les résultats obtenus à travers les questionnaires et l'entretien avec la responsable qualité, puis nous interpréterons les résultats obtenus afin de tenter de répondre à notre question de départ en confirmant ou en rejetant notre hypothèse de recherche.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Introduction

Le contexte qui régit le monde actuel a poussé les organisations contemporaines à chercher à optimiser leurs activités en joignant cette optimisation à la satisfaction de ses parties intéressées car à présent, les organisations se retrouvent presque obligées de justifier leurs orientations et aller jusqu'à les prouver afin d'assurer le maintien de son image, et de rassurer les différentes parties qui attendent d'elles un comportement assorti aux tendances de conformité existantes à l'échelle mondiale, pour pouvoir se prononcer compétitive et se classer parmi les organisations les plus performantes.

La performance de l'organisation telle qu'elle est perçue aujourd'hui, dans un monde soucieux de plus en plus de ce qui se passe sur le plan humanitaire et environnemental, de l'impact qu'ont les organismes en général sur ces éléments de plus en plus valorisés, soutenus et surveillés, font que cette performance n'est plus prouvée ni approuvée à partir d'une combinaison de réussite sur la base de chiffres imposants d'une entreprise seulement, mais à partir des solutions qu'elle apporte en son sein afin de participer en tant qu'acteur responsable du devenir de la société et du monde en général.

De ce fait, les systèmes management sont apparus comme levier de performance et de soutien aux entreprises qui ont manifesté leur volonté de progresser en apportant une valeur ajoutée au monde qui les entourent, ceci en intégrant dans leurs fonctionnements différents systèmes management aux vocations variées (qualité, sécurité et environnement) mais à but commun (agir en faveur de ces trois éléments en augmentant la performance globale de l'entreprise).

Ces systèmes management sont orientés par des normes internationales qui exigent des comportements favorisant la qualité telle qu'elle est définie par la norme ISO 9001, la protection de l'environnement selon la norme 14001 et la préservation de la santé et sécurité des travailleurs selon la norme ISO 45001.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Dans ce premier chapitre, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est ce qu'un SMI et quelles sont les normes qui le constitue ?
- A quels objectifs répond-il et comment est-il mis en place au sein d'une entreprise ?

Pour y répondre, nous allons avancer l'hypothèse suivante :

H : « Le SMI est mis en place dans une entreprise afin de répondre à des soucis contemporains tout en augmentant la performance globale de l'entreprise ».

Pour y parvenir, nous allons présenter deux sections, dans la première section, nous allons mettre en avant ces trois normes avec leurs composantes et objectifs ainsi que leur présence et contribution au sein d'une entreprise. Dans la deuxième section, nous allons aborder le SMI en combinant ces trois systèmes management en un seul système intégré, et essayer de souligner ses objectifs, les enjeux auquel il fait face dans une entreprise ainsi que le déroulement de sa mise en place au sein d'une organisation.

Section 1 : Management Qualité, Sécurité, et Environnement

Dans cette section, nous définirons les concepts théoriques de base nécessaires à la compréhension de notre thème de recherche. Ensuite, nous allons présenter les trois systèmes management à savoir SMQ, SME et le SMSST en les reliant chacune ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, pour enfin aborder le SMI dans sa globalité en mettant l'accent sur ses composants, objectifs, enjeux et sa mise en place au sein d'une entreprise.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

1. Le système management de la qualité SMQ

- La certification :

D'après l'agence française de normalisation Afnor¹, « la certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, une organisation, un processus, un service ou un personnel est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ».

La certification est une démarche volontaire de l'entreprise par laquelle elle est auditée par un organisme externe indépendant par rapport au référentiel² pour obtenir un certificat officiel de conformité. Il existe des certifications dans plusieurs domaines, qui servent tous l'objectif principal de sensibilisation à la qualité des clients des manières suivantes :

- Produit, service ou processus
- Système de management : Par exemple, norme ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, ISO 26000 pour le développement durable ou ISO 45001 pour la santé et la sécurité des employés.

En échange du respect des exigences énoncées dans chaque norme, les entreprises peuvent fournir des informations sur les certifications qu'elles ont obtenues, notamment en apposant les logos pertinents sur leurs emballages et communications. L'objectif premier de la certification est de permettre à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits et de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses Preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre³.

¹ La norme ISO 9000 :2015 système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire, [En ligne], <https://www.iso.org/fr/standard/45481.html> consulté le 19/04/2022

² DEKRA certification, la certification ISO 9001, [En ligne], <https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/certification-iso-9001.html> consulté le 19/04/2022

³ BATOUCHE Narimane, Mémoire Master, « Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré, cas Général Emballage akbou », université Abderrahmane Mira Bejaia, 2020

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- **L'accréditation**

L'accréditation est la reconnaissance formelle par un organisme indépendant (généralement un organisme d'accréditation) qu'un organisme de certification opère conformément à des Normes internationales – il s'agit en quelque sorte de la certification d'un organisme de certification.

- **La normalisation :**

La grande majorité des produits ou services est conformes a des normes a un règle commune il existe plusieurs définitions de la norme le plus courante est celle de l'organisation internationale de normalisation qui est « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu fournit pour des usages communs et répétées les règles les lignes directives et les ou leurs résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné⁴.

- * **Demande de certification :** formulaire à compléter par l'organisme demandeur décrivant son organisation
- * **Signature du contrat :** signe le contrat et s'engager dans la démarche certification
- * **Etude :** étude préliminaire et planification d'audit
- * **Consensus :** réunions du comité pour se mettre d'accord sur la version préliminaire de la norme
- * **Examen public :** examen public de la version préliminaire de la norme,
- * **Approbation et prise de décision :** choisir la version préliminaire de la norme ;
- * **Publication de la norme :** publier la norme

⁴ AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, » vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage akbou », université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

➤ Qu'est ce que l'audit de certification ISO 9001

L'audit de certification se déroule dans l'organisation et a pour objectif de vérifier l'adéquation du système de management aux exigences de la norme ISO 9001 aux exigences des clients⁵

➤ Qu'est ce que la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 définit les critères et exigences organisationnels pour mettre en place un système de management de la qualité la norme ISO 9001 donne un cadre permettant aux organismes et entreprises de fournir constamment des produits et services conformes aux attentes de leurs clients ou usagers.

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

La norme ISO 9001 donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité. Elle fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits (et des services) qui répondent aux attentes de leurs clients... ainsi satisfaits⁶.

1.1 Notion de la qualité :

La norme ISO définit cette dernière comme :

«L'Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁷

De cette définition, on comprend que la première étape pour atteindre la qualité est l'identification des exigences client.

Les produits et services proposés par l'entreprise devront être adaptés à ces exigences, éviter la sur-qualité, qui peut entraîner des coûts supplémentaires, ainsi que la sous-qualité, qui

⁵ <https://www.dekra-certification.fr/faq/audit-certification-iso-9001.html>

⁶ Christian Virmaux, *Norme ISO 9001 version 2015, université Orléans*, [En ligne], https://www.univ-orleans.fr/upload/public/media/fichier/201909/2_iso_9001_2015_systemes_de_management_de_la_qualite.pdf consulté le 29/04/2022

⁷ AFNOR ISO 9000 :2015 Système de management de la qualité – principes et vocabulaire

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

entraîne l'insatisfaction des clients. Ces derniers sont des parties intéressées de l'entreprise, c'est-à-dire des agents, en lien direct ou indirect, avec l'entreprise et qui peuvent l'influencer ou être influencés par elle.

De là il s'agira de satisfaire les besoins et exigences traduisant par le client et être vigilant à ses observations et à ses propositions.

➤ Quels avantages apportera-t-elle L'ISO 9001 à une entreprise ?

Mettre en œuvre un système de management de la qualité vous aidera à :

- Évaluer le contexte global de votre organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par vos activités et ce qu'elles attendent de vous. Vous pourrez ainsi clairement définir vos objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes. Vous vous assurerez ainsi une clientèle régulière, vous pourrez gagner de nouveaux clients et développer votre entreprise.
- Travailler de façon plus efficace car tous vos processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de votre entreprise ou organisme. Vous gagnerez ainsi en productivité et en efficacité, tout en réduisant vos coûts internes.
- Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables.
- Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel.
- Identifier et gérer les risques associés à votre activité⁸

⁸ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

1.2 L'évolution du concept qualité :

L'évolution de concept qualité a connu trois stades⁹ a savoir :

1.2.1 Le Contrôle qualité :

viser a vérifié la conformité du produit aux spécifications en vue de déterminer si la conformité est obtenue de ce fait l'objectif essentiel du contrôle qualité est la direction des défauts et la maîtrise de la qualité du produit final¹⁰

1.2.2 L'Assurance qualité :

Prévoir des méthodes permettant d'atteindre la conformité du produit aux spécifications c'est la recherche de la maîtrise des processus de production et de la qualité de plus dans cette période les consommateurs sont devenus plus exigeants au niveau de la performance de produit il s'agit de mettre sous contrôle un ensemble de processus dans le but d'obtenir des produits conformes au niveau de la qualité voulue¹¹.

L'assurance qualité est la partie du management qualité visant à donner confiance pour que les exigences en matière de la qualité soient satisfaisantes¹²

1.2.3 La qualité totale ou management qualité :

Le management qualité ou qualité totale est « est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la participation de tous ses membres visant au succès a long terme par la satisfaction des clients et a des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »¹³

- Amélioration continue de la qualité :

⁹ SCRIBD, l'évolution du concept qualité, [En ligne], <https://fr.scribd.com/document/497721238/L-evolution-du-concept-de-la-qualite> consulté le 05/05/2022

¹⁰ La norme ISO 8402 :1994

¹¹ François CABY, Virginie LOUISE, XXI siècle vers le management de la confiance, édition ECONOMICA paris ,2002 p.12

¹² La norme ISO9000 :2000 in DURET et PILLET

¹³ ERNOUL Roger « le grand livre de la qualité » 2^{ème} édition, afnor 2010, P10.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Démarche qui vise à intégrer la qualité dans les modes de gestion de l'entreprise. Elle repose sur la mise en place d'un cycle permanent d'amélioration de la qualité selon le principe proposé par Deming¹⁴ pour le secteur industriel, composé de quatre phases : Plan - planifier ; Do - réaliser ; Check - vérifier ; Act - réagir.

➤ La roue Deming :

Désigne une illustration de la méthode qualité PDCA : Plan Do Check Act. Son nom vient du statisticien Edwards Deming. La roue de Deming est un processus cyclique qui améliore la qualité des données tout en réduisant les besoins de correction. Cette méthode évite l'usage abusif de la qualité en terme de contrainte (effet « gendarme ») et limite les effets pervers du « rattrapage » des altérations (effet « pompier »). Deming décompose en quatre étapes ce processus qualité : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Dérouler, Contrôler, Améliorer)¹⁵.

➤ La politique qualité :

La déclaration de politique qualité peut donner le coup d'envoi à la mise en place d'un management qualité. Elle fournit un effet d'annonce qui montre que « cela devient sérieux ». Elle rassure aussi, car elle montre que le projet qualité est soutenu par le directeur

La direction assure que la « politique qualité » est adaptée à la société, qu'elle comprend l'engagement à satisfaire aux exigences légales, réglementaires ou autres exigences

Applicables, et garantit le maintien de l'efficacité du système de management de la qualité. Notre entreprise se fixe comme objectif qualité :

- La croissance profitable de l'activité
- La maîtrise des coûts
- La tenue des engagements et des délais contractuels.

L'atteinte de ces objectifs repose sur notre politique de management s'articulant autour de ces axes majeurs :

- Ecoute et compréhension des besoins des clients

¹⁴ Laurent DUFOUR le blog du dirigeant, « *la roue de deming* », [En ligne], lien : <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming/> consulté le 27/04/2022

¹⁵ Dictionnaire environnement, https://www.dictionnaire-environnement.com/roue_de_deming_ID5356.html consulté le 06/05/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- Déploiement d'une méthodologie d'amélioration continue
- Développement et implication du personnel
- L'amélioration continue du SMQ

Au sein de la société, la politique qualité est diffusée et promue par la direction, qui veille à la communiquer auprès de tous les membres de l'entreprise. Cette politique est consultable au travers du Manuel Qualité, par voie d'affichage à l'intérieur de notre entreprise ou sur demande au service qualité ainsi que sur notre site Internet. Enfin, la politique qualité et environnementale est constamment revue afin d'optimiser le bon fonctionnement de l'entreprise. La politique qualité s'applique également aux exigences relatives aux produits¹⁶

1.3. Le Management de la qualité :

Le management de la qualité intervient pour orienter et contrôler un organisme pour donner satisfaction aux clients et aux parties intéressées il est basé sur la participation de tous ses membres visant au succès à long terme par la satisfaction des clients et a des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société son objectif n'est plus comme avant d'avoir un produit de qualité mais aussi d'avoir une organisation de qualité . Dans la fonction de l'organisation ce qui compte principalement est la bonne qualité d'un management.

1.4. Les enjeux du management de la qualité :

Plusieurs enjeux qualité sont à citer comme suivant : enjeu économique, commercial, humains et techniques¹⁷

- **Enjeu économique** : la qualité contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise ainsi que la maîtrise des processus relative a la production et le respect de toutes les exigences des clients
- **Enjeu commercial** : grâce a la mise en place d'un mode d'organisme l'entreprise peut se distinguer des concurrents gagner a maintenir des parts de marché aussi de satisfaire

¹⁶ <https://www.esaote.com/fileadmin/upload/fr-FR/Politique-qualite-2021-Esaote-Medical.pdf>

¹⁷ Bernard Forman, Jean Gey, Fabrice Bonnifet,(qualité, Sécurité , Environnement : construire un système management intégré) ,édition AFNOR, 2007, P42-44

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

durablement ses clients en répondant précisément a leurs attentes et en mettant a leurs disposition des produits et des services de plus en plus diversifiés et personnalisés

- **Enjeu humaine et techniques :** la formation de personnel qualifié la créativité et la responsabilité a tous les niveaux permettent de cette façon a chacun quelle que soit sa fonction de devenir un acteur au sein de l'entreprise et de trouver plus de sens a son travail plus l'entreprise est consciente des enjeux elle pourra mieux répondre aux objectifs d'excellence et d'efficacité

1.5 Les Principes de management de la qualité¹⁸:

Le management de la qualité est basé sur sept principes qui se présentent comme suit¹⁹ :

1. Orientation client :

Selon Sam Walton (fondateur de Wal-Mart «Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs »²⁰ L'enjeu de ce principe est de satisfaire les clients et de les fidéliser. L'image d'une organisation dépend du commentaire d'un client il peut lui établir une bonne réputation comme la détruire. Afin de renforcer son orientation client, l'organisation doit s'engager à répondre aux attentes des clients,

2. Responsabilité de la direction (le leadership)

Selon Dwight Eisenhower « le leadership : c'est l'art de faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire »²¹

La direction doit être partie prenante et particulièrement pour définir ses objectifs et une orientation globale pour l'organisme À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualités de l'organisme

¹⁸ Yvon Mougin, la qualité 2015, c'est facile ! Comprendre les évolutions de la norme AFNOR EN ISO 9001», édition AFNOR, p35.

¹⁹ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>

²⁰ Selon Sam Walton

²¹ Selon Dwight Eisenhower

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

3. L'implication du personnel

Selon Benjamin Franklin «Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »²²

Un personnel compétent, habile et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

4. L'approche processus

Selon Lavoisier « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. »²³

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Dans ce modèle, chaque processus prend en compte les données d'entrée et génère des données de sortie.

5. L'amélioration

Selon Confucius « celui qui ne progresse pas chaque jour recule chaque jour. »²⁴

L'organisme doit constamment chercher à s'améliorer pour conserver ses niveaux de performance, dans l'idéal pour progresser.

L'amélioration s'applique à des principes déjà énoncés: amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus. Dans l'ISO 9001:2015, réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non-conformités sont autant de sources d'amélioration

²² Selon Benjamin Franklin

²³ Selon Antoine Laurent Lavoisier

²⁴ Selon Confucius

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

6. La prise de décision fondée sur des preuves :

Selon Euclide « Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. »²⁵

L'idée est de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives. Il s'agit de la prise de décision basée sur des analyses : un recueil de données et des informations tangibles et précises afin de prendre une décision. Ainsi, le PDCA dispose de cette étape : il s'agit du check (vérifier).

7. La gestion des relations avec les parties intéressées

Selon Jiddu Krishnamurti « Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même »²⁶

Les **parties intéressées** englobent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme. Elles comprennent notamment : les fournisseurs, les banquiers, la réglementation... et même la norme ISO 9001.

➤ Le référentiel ISO version 2015 :

Les organisations qui veulent améliorer la qualité de leurs produits et services et satisfaire leurs clients et leurs exigences se tournent vers l'ISO.

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. ISO 9000 est la seule norme de la famille à pouvoir être utilisée pour la certification. Plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001²⁷.

²⁵ Selon Euclide d'Alexandrie

²⁶ Jiddu Krishnamurti

²⁷ MEDDOUR Amina LALAOUI Zahoua Mémoire master 2 « l'impact de la mise en place d'un système de management intégré- qualité sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise » cas entreprise portuaire Bejaia université Abderrahmane Mira 2018

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Le Système management qualité est composé du mot système et management de la qualité :

- Définition du système

Ces dernières années, l'utilisation du terme « système » est devenue populaire dans le domaine des sciences de gestion. C'est difficile d'en donner une définition précise et satisfaisante car on risque de le limiter dans une définition

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction, organisé en fonction d'un but »²⁸

1.6. Le système management qualité (SMQ) :

Selon la norme ISO 9001 le SMQ est : « l'ensemble des Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²⁹ C'est-à-dire c'est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines. Un SMQ est donc un système de management orienté vers l'atteinte d'objectifs en matière de qualité³⁰

Un SMQ définit l'ensemble des activités que doit mettre en œuvre une entreprise pour atteindre ses objectives qualités, tout en respectant la politique qualité établie en amont. Le SMQ permet d'assurer une maîtrise des processus, basée sur des principes d'amélioration continue des résultats et des performances. Ce système répond aux normes ISO 9000 concernant les systèmes de management de la qualité.

Donc il consiste et désigne les actions mises en place par un organisme et entreprise souhaitant avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans l'objectif d'augmenter la qualité de son organisation et de sa production c'est aussi « l'Ensemble de l'organisation, des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens pour mettre en œuvre le management de la qualité »

²⁸ Ronalde Marciniak Frantz ROWE « système d'information, dynamique et organisation » Ed : Economica Paris 1997 Page 10

²⁹ Tel que défini ISO 9001

³⁰ Afnor : ISO 9000 : 2015 Système de management de la qualité – principes et vocabulaire p2.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Il a pour objectifs :

Les objectifs des dirigeants/chefs d'entreprises **qui s'engagent dans une démarche qualité sont divers et variés**. La satisfaction client semble être la principale motivation à la **mise en place d'un SMQ : il s'agit de satisfaire** et surtout de fidéliser les clients **afin d'assurer un niveau de compétitivité optimal**.

Ainsi, la digitalisation du SMQ permet d'assurer la pertinence et l'efficacité des démarches qualité des entreprises. Pour fonctionner correctement, ce système de management doit être établi selon une méthodologie compréhensible par tous les acteurs concernés.³¹

1.7. Les étapes de la mise en place du SMQ :

Etape 1 : Contact avec un organisme de certification :

Lorsque une entreprise souhaite être certifiée elle doit se mettre d'accord avec l'organisme certificateur après avoir pris contact avec ce dernier pour faire faire un contrat pour que l'organisme lui offre un certificat comme preuve que le SMQ est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 2015

Etape 2 : réception d'un questionnaire :

Après avoir pris contact avec l'organisme certificateur l'entreprise va recevoir un questionnaire d'identification qui permettra à l'organisme d'avoir les informations nécessaires sur l'entreprise, le type de certification qu'elle souhaite obtenir

Etape 3 : proposition commerciale :

La proposition commerciale dépend de la taille de l'entreprise et de son chiffre d'affaires.

Etape 4 : Audit documentaire :

Après avoir discuté sur la proposition commerciale et une fois que l'organisme certificateur et l'entreprise sont d'accord, l'entreprise va faire un diagnostic
Diagnostic de l'existant :

³¹ <https://www.blog-ghse.com/gestion-documentaire-et-iso-9001-v2015?hsLang=fr>

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Organisation va Identifier l'ensemble des processus clés puis analyser les moyens nécessaires pour réaliser ses objectives qualités tester et évaluer des compétences du personnel requises par fonction est ce que ils sont capable de réaliser leurs tâches Pour à la fin réaliser et identifier l'écart entre le modèle choisi et l'existant.

Création du système documentaire (Système Qualité) :

Définir la structure documentaire exigé par la norme ISO 9001 puis viens la rédaction des documents qualité Identifier les indicateurs d'évaluation pour mesurer la qualité des produits et services

Mise en application du Système Qualité

Diffusion du système qualité et de ses documents, appliquer les procédures qualité puis planifier pour un audit interne prévisionnel

Etape 5 : audit à blanc ou pré-audit de certification :

Consiste à :

L'identification des non-conformités puis La correction des non-conformités détectées et les écarts constatés par rapport aux exigences de la norme ISO 9001

Etape 6 : audit de certification :

Qui se déroule comme suit :

Préparation de l'audit de certification l'application de l'audit ce qui aide l'organisation à identifier les écarts éventuels après vient la correction de ces écarts constatées par un auditeur externe Obtention du certificat et la mise en place des mesures d'améliorations ; puis Programmer des audits de surveillance et de suivi et contrôle du SMQ pour ne pas refaire les mêmes erreurs

Etape 7 : obtention du certificat

L'entreprise obtient sa certification selon la norme ISO 9001 :2015, cette certification est valable pendant trois ans avec un suivi pendant une année complète, tant que le système fonctionne correctement, le suivi et le traitement du système est assurée par des audits pour une période de trois ans.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- Les enjeux du SMQ :

Enjeux scientifiques : garantir la maîtrise des résultats de la recherche

Economiques et financières : optimiser les ressources humaines et financières

Sociétaux et environnementaux : répondre à une demande sociétale

- Notion d'environnement

L'environnement est le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Dans ce contexte, le milieu s'étend de l'intérieur de l'organisme au système global³²

2. Le système Management de l'environnement ISO 14001

D'après la définition donnée par la norme ISO 14001 : 2015, l'environnement est « le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations »³³

Selon l'ISO : « milieu dans lequel un organisme fonctionne incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources et leurs interactions »³⁴

2.1 Définition du système de Management de l'environnement ISO 14001

« Ainsi le SME est un ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementale, les objectifs et les responsabilités mettant en œuvre par des moyens tels que la planification des objectifs environnementaux, la mesure des résultats et la maîtrise des effets sur l'environnement »³⁵

³² Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 4^e édition, p9

³³ Loetitia VAUTE, Marie-Paule GREVECHE, 2015, « au cœur de l'ISO14001 : 2015 le système de management environnemental au centre de la stratégie » édition AFNOR

³⁴ ISO14001 « système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation »

³⁵ Jean- Paul Meyronneine le management de l'environnement de l'entreprise, édition : Afnor, Paris, 1994

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

La protection de l'environnement est devenue une préoccupation importante pour les dirigeants de l'entreprise les firmes de tout secteur d'activité ont pris conscience de la nécessité d'intégrer la variable environnementale a leur stratégie de développement

2.1 Qu'est-ce que la certification ISO 14001 ?

La certification ISO 14001 permet à un organisme de démontrer son engagement en matière d'environnement en attestant de sa conformité à la norme internationale ISO 14001. Cette certification environnementale définit les exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un système de management environnemental (SME). Cet outil de gestion permet de prendre en compte les impacts des activités sur l'environnement, de les mesurer et de les réduire (gestion des déchets, pollutions de l'air, de l'eau, sonore et visuelles, consommations énergétiques, ...). Comme l'ISO 9001, la certification ISO 14001 se base sur le principe de l'amélioration continue

2.2. La norme ISO 14001 :

Est un référentiel de système de management environnemental applicable a toute organisation quels que soient sa taille et son type d'activité et cela a travers le monde. Cette norme s'assure que le SME respecte les exigences fixées par son texte et qu'il s'inscrit dans le principe d'amélioration continue des résultats.

2.3. Certification environnementale :

La Certification environnementale désigne la vérification par un organisme extérieur accrédité du respect par une entreprise des exigences contenues dans le référentiel utilisé pour la mise en place d'un système de management environnemental (exemples : ISO 14001, EMAS ...)³⁶

³⁶ DEKRA certification, la certification ISO 9001, [En ligne], <https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/certification-iso-9001.html> consulté le 10/05/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

• Définition de la certification environnementale

Les attentes des parties prenantes (également dénommées parties intéressées) dans ce domaine ont dernièrement évoluées, ces derniers sont d'ailleurs plus sensibles à la protection de l'environnement qu'auparavant. La prise en compte de l'environnement au sein des entreprises est donc devenue un point essentiel à intégrer au sein des organisations. Aujourd'hui le respect de l'environnement est devenu un enjeu primordial et essentiel pour la gestion de l'image d'une entreprise. Concernant la certification environnementale, nous pouvons noter les objectifs suivants :

- Prendre un engagement citoyen en minimisant les risques des activités de l'organisation sur l'environnement
- Se conformer aux exigences réglementaires liées à certains domaines d'activités
- Gestion optimale des risques environnementaux, se traduisant par un gain d'efficacité, des économies d'énergies ainsi qu'une réduction des coûts liés à l'environnement
- La valorisation de l'engagement de l'entreprise dans des démarches soucieuses de l'environnement grâce à des certifications reconnues

➤ Le référentiel ISO 14001 :2015 ³⁷

Son intérêt réside dans sa reconnaissance internationale et son applicabilité universelle, il décrit les exigences demandées pour la mise en place d'un système de management environnemental dans le but de gérer les impacts environnementaux et les réduire dans le temps.

➤ Pourquoi adopter une norme relative à un système de management environnemental

De nos jours, aucune organisation ne peut se permettre de risquer son image et sa réputation en ignorant sa responsabilité environnementale.

Grace à ISO 14001 Management environnement, une organisation peut :

- Honorer systématiquement ses responsabilités environnementales dans le temps
- Se Démarquer et gagner des parts de marché

³⁷ BAHRIA Hafida, Bouhloul Karima « Apports et limites du système de management intégré : Qualité, Sécurité et Environnement »

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- Améliorer ses performances en économisant des ressources

2.4. Système management de l'environnement SME :

Un système de management environnemental est un outil un mode d'organisation qui devrait permettre a une entreprise de structurer sa gestion environnementale et d'améliorer ses performances en manière d'environnement.

Il permet d'identifier les priorités, de planifier un programme d'actions, de mettre en œuvre des moyens techniques financiers et humains, ainsi que de vérifier et suivre l'évolution des objectifs fixés. Le système de management de l'environnement est basé sur le principe l'amélioration continue ; il s'agit d'une méthode itérative comprenant plusieurs étapes : planifier, mettre en œuvre, évaluer et améliorer. C'est le principe de la roue Deming, l'expérience acquise au cours de chaque cycle permet d'éviter le retour en arrière ou les départs à zéro et génère ainsi une progression tout en empêchant la perte de motivation.

Le système de management environnemental est un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise ou de la collectivité dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement.

2.5. Mise en œuvre de l'ISO 14001 (SME) :

Afin de d'intégrer un SME au fonctionnement d'une organisation, il existe des étapes préalables que cette dernière organise afin de mettre en œuvre avec succès son SME³⁸.

- **Mise en œuvre de l'ISO 14001 (SME) :**

La mise en place d'un système de management de l'environnement Cette démarche est faite en 4 étapes : ³⁹

³⁸ AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage akbou, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021

³⁹ AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage akbou, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- 1. faire un audit environnemental** : réaliser par l'entreprise elle-même c'est évaluation sous forme d'états des lieux du système de management environnemental analyse du contexte de l'organisation récolter toutes informations concernant l'entreprise
- 2. Comprendre les paramètres environnementaux de l'entreprise** : évaluer les performances de l'entreprise pour mieux connaître les impacts environnementaux causé par chaque action c'est une prise de conscience permet d'éviter les conséquences plus grave définir les objectifs environnementaux
- 3. Appliquer le Système de Management Environnemental** : dans cette étape on passe concrètement à l'action appliquer le SME. L'entreprise doit être convaincue que les objectifs d'amélioration proposés sont applicables à l'entreprise.
- 4. Préparation à la certification** : le SME est mis en place opérationnel. L'entreprise gère bien ses paramètres environnementaux des changements apportés apparaissent pour améliorer sa performance environnementale. Il est temps de vérifier le SME par un organisme externe. Le résultat dépend entièrement des connaissances professionnelles acquises et de la maîtrise des processus de l'entreprise.

2.6. Les Objectifs d'un système management environnemental

Le but de la présente norme internationale est de fournir un cadre aux organismes afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution des conditions environnementales en tenant compte des besoins socio-économiques elle spécifie des exigences permettant à un organisme d'obtenir les résultats escomptés qu'il a fixés pour son système de management environnemental

Une approche systématiquement du management environnemental peut fournir à la direction des informations permettant de réussir sur le long terme et de créer des options pour contribuer au développement durable⁴⁰ en :

- Protégeant l'environnement par l'élimination des impacts environnementaux négatifs
- Limitant l'effet négatif potentiel des conditions environnementales sur l'organisme
- Aidant l'organisme à respecter les obligations de conformité
- Renforçant la performance environnementale
- Maîtrisant ou influençant la manière dont les produits et services de l'organisme sont conçus fabriqués distribués consommés et éliminés en adoptant une perspective de cycle de vie pour éviter les impacts environnementaux
- Réalisant des bénéfices financiers et opérationnels pouvant résulter de la mise en œuvre d'alternatives respectueuses de l'environnement qui renforcent la position de l'organisme sur le marché
- Communicant des informations environnementales aux parties intéressées pertinentes

⁴⁰ Actue environnement, *système de management environnement*, [En ligne], <https://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire-environnement/definition/systeme-de-management-environnemental-sme.php4> consulté le 08/05/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

2.7. . Avantages de système de management de l'environnement :

Avantages pour les entreprises⁴¹ :

C'est l'engagement de la direction et des employés à la protection et au respect de l'environnement. L'acquisition d'une certification en SME est utile pour toute entreprise qui souhaite avoir un avantage concurrentiel et améliorer son image vis-à-vis de ses parties prenantes.

Avantages pour les responsables

Les responsables doivent intégrer la politique SME (l'environnement) dans la culture de leurs entreprises, la certification ISO 14001/2015 est un moyen de développement d'amélioration et un avantage pour évoluer l'organisation dans le bon sens.

Avantages pour les travailleurs

Les travailleurs bénéficient à leur tour de cette certification en développant leurs compétences à travers les formations et s'engagent dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Avantages économiques

Grâce à l'analyse environnementale l'entreprise peut mesurer les impacts et les risques environnementaux associés ainsi que la conformité aux obligations environnementales. L'analyse environnementale permet en d'autres termes d'évaluer ses aspects tels que la consommation d'énergie, l'électricité, l'eau, la capacité de réduire les déchets...

Avantage en termes d'image

L'avantage en matière d'image permet à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, ainsi que d'établir des relations de confiance avec ses clients et ses partenaires, conduit l'entreprise à avoir une bonne image de ce fait avoir un avantage par rapport à ses concurrents.

⁴¹ Triek –Saddar Messaouda, Le MANAGER, les enjeux du système management environnemental, N°4, juin 2017

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

3. Système Management santé sécurité au travail :

3.1. Définition de la sécurité :

Selon le Centre Collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, la sécurité peut être définie comme : « un état où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté ». ⁴²

Ou encore « Etat dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable ». ⁴³

En effet, on parle de réduire les risques et dangers à un niveau acceptable car le risque zéro n'existe pas dans l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ou elles sont confrontées continuellement à des imprévus/ incidents de tout ordre.

La prévention contre les accidents et maladies professionnelles existait déjà bien avant les interventions publiques, en préhistoire, notamment venu d'un effort de prévention des médecins de cette époque qui s'efforçaient d'analyser les liens pouvant exister entre les conditions de travail et les maladies et incidents professionnels qui en résultaient.

L'apport majeur en faveur de l'hygiène santé sécurité fut par les Etats des pays du monde où ils ont adopté des textes, lois et réglementations pour la prévention et en lutte pour la sécurité au travail, que l'on pourrait qualifier de « la naissance d'un devoir général de prévention ». ⁴⁴

En Algérie, les premières lois régissant sur l'hygiène sécurité au travail ont été rendues officielles par le Gouvernement Algérien le 26 Janvier 1988 avec notamment la Loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail. Textes

⁴² Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, *WHO Collaborating Centre on Community Safety Promotion, Karolinska Institute*, Organisation mondiale de la Santé, [Sécurité et promotion de la sécurité : aspects conceptuels et opérationnels](#), Québec, septembre 1998. Consulté le 19/04/2022

⁴³ Norme ISO 8402 : 1994 consulté le 19/04/2022

⁴⁴ Laure Léoni, « histoire de la prévention des risques professionnels », REGARDS, 2017 : <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-21.htm> .Consulté le 19/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

d'application (Publié dans JO n°4 du 27/01/1988)⁴⁵, se succèdent alors les décrets exécutifs détaillant chacun des directives et textes sur des domaines de travail distincts.

3.2. Prévention des risques et dangers au travail :

La prévention des risques professionnels se fait par le biais de mesures et moyens qui éliminent un phénomène dangereux ou réduit un risque, dans ce sens, une entreprise s'organise à l'aide d'un ensemble de dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail. Il s'agit d'une obligation réglementaire qui s'impose à l'employeur et dont les principes généraux sont inscrits dans le Code du travail.⁴⁶

➤ Le risque professionnel :

Le risque professionnel est une éventualité fréquente de toutes les situations de travail, plus ou moins dommageable selon la nature du travail et les conditions dans lesquelles sont exercées les activités professionnelles. Les conséquences éventuelles du risque professionnel peuvent prendre deux formes : l'accident du travail ou la maladie professionnelle.

➤ Le danger professionnel :

Un danger professionnel est la capacité intrinsèque d'un produit, machine, équipement, procédé ou méthode de travail à entraîner des conséquences néfastes du fait de son utilisation ou de sa mise en œuvre, pour la santé et la sécurité des travailleurs.

➤ L'accident de travail :

L'accident de travail un événement non souhaité et imprévu provoqué lors de l'exercice des fonctions déterminées, c'est-à-dire survenu dans le cours et par le fait de l'exécution du contrat de travail, et qui produit un dommage corporel (exemples : brûlure, électrisation, lombalgie, fracture d'un membre, ...).

➤ La maladie professionnelle :

Il s'agit d'affections diverses survenant du fait de la tâche elle-même ou des conditions dans lesquelles s'exerce l'activité professionnelle, on relate : les maladies infectieuses, troubles

⁴⁵ Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale : mtes.gov.dz consulté le 19/04/2022

⁴⁶ Officiel Prévention santé et sécurité au travail, [En ligne], <https://www.officiel-prevention.com/dossier/formation/formation-continue-a-la-securite/les-differents-concepts-de-prevention-des-risques-professionnels> consulté le 20/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

musculo-squelettiques, surdité, dermatoses, allergies et cancers professionnels etc....)

Une maladie est professionnelle si elle est la conséquence directe de l'exposition plus ou moins prolongée et/ou répétée d'un travailleur, et s'il existe une relation causale déterminant la survenue de la maladie.

- **Les facteurs de risques professionnels :**

Un facteur de risque est un élément qui peut révéler le danger et entraine la survenue du risque. Le facteur de risque augmente la probabilité du dommage, c'est-à-dire celle de la concrétisation du risque. Il y a facteurs techniques, humains, et des facteurs organisationnels⁴⁷

- **Facteurs techniques :** normes de sécurité des machines, ergonomie du poste de travail, toxicité des produits utilisés, ventilation et éclairage des locaux, signalisation et balisage des zones à risques ...
- **Facteurs humains :** information, formation et expérience des travailleurs, respect des consignes de sécurité ...
- **Facteurs organisationnels :** méthodes de management, exigences de productivité et de qualité...

Les facteurs de risque sont collectifs (ils concernent tous les travailleurs exposés) ou individuels (aspects comportementaux ou médicaux, comme l'acuité visuelle, la sensibilité allergique ...).

La démarche de management de la sécurité au travail vise à améliorer la performance sociale et économique de l'entreprise grâce à une meilleure maîtrise de risques professionnels et une appropriation d'une culture de prévention, et vu que les risques professionnels ont une incidence directe sur la qualité des produits et services fournis et ont une influence sur la

⁴⁷ Officiel Prévention santé et sécurité au travail, [En ligne], <https://www.officiel-prevention.com/dossier/formation/formation-continue-a-la-securite/les-differents-concepts-de-prevention-des-risques-professionnels> consulté le 20/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

variation des couts, il parait alors judicieux pour l'entreprise de s'engager dans cette démarche et d'intégrer un système management de la santé sécurité au travail afin de mieux gérer ses activités et limiter les incidents pouvant freiner sa performance globale.

3.3. Les enjeux du management de la sécurité

Enjeux humains :

Le premier enjeu se situe sur le plan humain, car les accidents et maladies professionnelles sont une charge à couvrir pour l'entreprise, en sachant que tout accident génère systématiquement un changement des habitudes au travail au vue de l'effectif qui diminuera et qui devra être remplacé aussitôt pour éviter la perturbation de l'activité de l'entreprise, il s'avère donc primordial de mettre en place des dispositions pour préserver la santé et sécurité du personnel.⁴⁸

Enjeux sociaux :

On pourrait qualifier le management de la sécurité comme outil de mesure et d'évaluation du climat social au sein d'une organisation, si par exemple les conditions de travail ne répondent pas aux exigences communément connues et rationnelles et s'avèrent êtres pénibles, et si les risques et dangers ne sont pas clairement identifiés et pris en considération à travers des dispositifs cela peut devenir rapidement source de tension et d'insécurité au milieu de l'ensemble des collaborateurs, c'est la qu'on retrouve la sécurité comme agent régulateur du climat social et contribue par la même occasion à donner des signaux de confiance et de valorisation au profit des collaborateurs, ce qui revient à motiver les équipes et atteindre une meilleure efficacité.

⁴⁸ Certification ISO 45001, [En ligne], <https://certification-iso-45001.fr/enjeux-iso-45001-sst.html> consulté le 20/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Enjeux économiques :

Les entreprises sont également confrontées à l'enjeu financier, en effet, les accidents de travail représentent une combinaison de coûts à la fois directs et indirects pour l'entreprise, les coûts directs comme les accidents de travail avec arrêt, prise en charge par l'assurance de l'organisation, hospitalisations, coûts variant selon la gravité : incapacité permanente, partielle, à ces coûts directs, on rajoute, les coûts indirects comme les coûts de matériels (réparation des équipements endommagés), des coûts salariaux dus au temps perdu et au remplacement de personnel, les pertes de production, les retards de livraison, les pertes de commandes, la dégradation de l'image de marche, la majoration du taux de cotisation accidents du travail, maladies professionnelles.

Le management de la sécurité intervient pour maîtriser l'environnement du travail, pour réduire les différents coûts causés par les accidents et maladies professionnelles, limiter les infractions à la réglementation, favoriser l'implication du personnel et diminuer en taux l'absentéisme et le turnover ce qui lui confère l'accès à de nouveaux marchés auprès des clients inspirés par le climat de travail de leurs fournisseurs.

Enjeux d'image :

Mettre en place une démarche de prévention des risques en santé et sécurité au travail et réussir à améliorer les conditions de travail constitue un facteur d'attractivité en faveur de l'entreprise vis-à-vis des médias, réseaux sociaux, clients, vu que cela contribue à parfaire l'image et la réputation de l'entreprise et favorise le dialogue social en général grâce à l'organisation et méthodes de travail fournies par le management de la sécurité.

Enjeux juridiques :

Avec les réglementations de plus en plus accrues imposées par les gouvernements concernant la préservation de la santé et sécurité des travailleurs, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de protéger ses collaborateurs et de respecter les règles dictées afin d'éviter les infractions punies par la loi, car la responsabilité de l'employeur est de plus en plus remise en question devant les tribunaux, il est donc important de gérer ce genre de problématiques à l'aide des méthodes du management de la sécurité.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

3.4. Le système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST)

Le système de management de la sécurité (SMSST) est un outil de management qui permet de gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système n'est pas sans conséquences pour les organisations. En effet, ces derniers s'engagent à respecter un ensemble de règles et de normes, afin d'assurer la sécurité de son personnel.

Il est défini comme étant : « un ensemble d'éléments interdépendants destinés à établir des politiques et des objectifs de santé-sécurité au travail et à les réaliser »⁴⁹

La volonté de mise en place d'un SMSST doit émaner de la direction générale et démontrer en fonction de cela ses convictions et objectifs claires et précis du bien fondé de cette politique, car c'est elle qui va allouer les ressources nécessaires à la réalisation de ce projet, et qui va répartir les rôles et responsabilités d'où la nécessité d'une sensibilisation auprès de son personnel afin d'y adhérer à son projet et d'éviter la résistance au changement.

La structure du système management de la santé et sécurité ressemble à celles proposées pour les systèmes qualité et environnement, c'est d'ailleurs ces trois éléments qui constitueront un système de management intégré que nous verrons par la suite.

3.4.1. La mise en place d'un SMSST

La mise en place d'un SMSST est perçue comme un événement de changement au sein de l'entreprise, c'est donc un projet préalablement réfléchi qui devra suivre une démarche bien définie afin d'aboutir à des résultats significatifs. On pourrait englober cette démarche de mise en place autour de 6 axes d'action⁵⁰ :

1) Politique de prévention :

Elle implique la définition d'un ensemble d'éléments essentiels au lancement de la démarche comme :

- les objectifs de la démarche qui devront être cohérents avec la politique générale de l'entreprise
- La fixation des responsabilités d'encadrement et engagement des ressources

⁴⁹ ILO OSH-2001, P.24

⁵⁰ Afrik prevent, *la démarche de mise en place d'un système santé et sécurité*, [En ligne], <https://afrikprevent.com/la-demarche-de-mise-en-place-dun-systeme-de-sante-et-securite/> consulté le 20/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- Définition des dispositifs d'implication du personnel
- Le choix du référentiel
- Communication des objectifs
- Mise en place d'un tableau de bord pour le suivi de progression

La politique et exigences du SMSST doivent être intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise, et tous les services se doivent de la gérer comme une composante à part entière du management de leur unité.

2) Organisation :

Les rôles et responsabilités des différents acteurs de l'entreprise dans le SMSST doivent être précisés : les missions, tâches, pouvoir, relations. De plus, le personnel doit être consulté, informé et formé afin de s'approprier la démarche, ceci à l'aide d'une documentation et d'une procédure de communication interne.

3) Planification des actions de prévention :

La planification repose sur l'évaluation des conditions réelles de l'entreprises et des risques existants, une fois identifiés, un plan d'action et de prévention définira les mesures à entreprendre pour les risques identifiés, c'est en quelque sorte la mise en place d'une veille réglementaire.

4) Mise en œuvre et fonctionnement :

La mise en place du plan d'action devra se mêler avec les règles et procédures déjà existantes, cela n'est possible qu'avec une participation collective et massive de l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de la démarche afin de permettre aux collaborateurs de chercher des solutions innovantes, de favoriser le dialogue social et la communication interne pour une mise en place plus souple et efficace.

5) Mesure de la performance, analyses et actions correctives :

Afin de rester à jour avec la mise en place du SMSST et de rester informé en cas de nouveaux risques identifiés, dérives, imprévus, des audits doivent être systématiquement

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

déployés afin de détecter les cause des dérives et de réagir avec des actions correctives convenables pour chaque situation. La mesure de la performance du SMSST se fait à travers un ensemble d'indicateurs et critères comme l'analyse des accidents de travail, maladies professionnelles et leurs sources. On pourrait par exemple mesurer le progrès du SMSST à travers ses actions correctives effectuées et problèmes traités auxquels il a apporté des solutions concrètes⁵¹.

6) Amélioration du SMSST :

L'évaluation continue de la politique du SMSST appliquée permet de s'interroger sur les dysfonctionnements liés à la conception générale du système, il convient alors d'élaborer continuellement de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des résultats observés.

4. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (orientation, différences) :

Afin de détailler les orientations et différences entre les trois normes ISO, nous allons d'abord les présenter chacune.

4.1. Norme ISO 9001 : 2015 (Le management de la qualité) :

La norme ISO 9001 a pour objectif d'améliorer la qualité des produits ou services d'un organisme et s'adapter à sa culture et à ses pratiques. L'engagement dans la démarche qualité fondée sur la norme ISO 9001 développe la performance interne en s'appuyant sur l'implication et la montée en compétences du personnel. La progression du niveau de qualité des prestations permet de renforcer la confiance des clients et de valoriser l'image de l'entreprise.⁵²

4.2. Norme ISO 14001 : 2015 (Le management environnemental)

La norme appliquée aux systèmes de management environnemental a été créée par l'International Organization for Standardization (ISO) ou l'Organisation internationale de

⁵¹ Afrik prevent, *la démarche de mise en place d'un système santé et sécurité*, [En ligne], <https://afrikprevent.com/la-demarche-de-mise-en-place-dun-systeme-de-sante-et-securite/> consulté le 20/04/2022

⁵² Nicomak, *QSE : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001... pourquoi se faire certifier ?*, [En ligne], <https://www.nicomak.eu/qse-iso-9001-iso-14001-iso-45001-pourquoi-se-faire-certifier/> consulté le 20/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Normalisation. L'ISO 14001 vise à répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs en certifiant les performances environnement des entreprises ou organisations et en s'assurant que les impacts sur l'environnement sont réduits ou maîtrisés, et ce dans une perspective de cycle de vie.

4.3. Norme ISO 45001 (Le management de la santé sécurité au travail) :

Conçue pour aider les organismes de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, la norme ISO 45001 internationale lancée en 2018 vise à prévenir les accidents du travail ou les maladies professionnelles.

ISO 45001 apporte une nouvelle approche processus et tient compte des risques et des opportunités, ISO 45001 intègre également les attentes des parties intéressées.

Le texte de base de l'ISO 45001, les termes et définitions, est identique à celui des normes de système de management ISO révisées en 2015, comme ISO 9001:2015 et ISO 14001:2015.

Le cadre commun ISO pour les normes de systèmes de management est conçu pour faciliter l'intégration de nouveaux domaines de management dans les systèmes de management existants d'une structure.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- **Tableau 01** : récapitulatif des orientations et différences entre les trois normes ISO : 9001, 14001 et 45001 :

	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
Objectifs	- Satisfaire les exigences des clients	- Satisfaire les exigences des parties intéressées	- Satisfaire les exigences des parties intéressées
Sources d'exigences	- Clients/contrats/commande - Exigences légales concernant le produit/service	- Assureur, association de voisinage ou de protection de l'écologie	- L'Etat, médecin de travail, personnel
Etat préalable	- Identification des exigences demandées - Analyse	- Identification des aspects environnementaux - Evaluation des impacts sur l'environnement	- Identification des dangers - Evaluation des risques pour la sécurité du travailleur et sa santé
Prévention des risques	- Prévention du risque client : traitement des actions correctives et préventives	- Risque humain : prévention des accidents	- Prévention des pollutions
Importance du facteur humain	Même : - Objectif principal de management - Principe de mise en œuvre - Outil d'analyse des défaillances		
Amélioration continue	Engagement, formation, sensibilisation, motivation, voie de l'excellence		

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=z0jGKi7HPAg>

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Section 2 : Système management intégré (SMI)

Dans cette section, nous allons voir ce à quoi correspondait la réunion des trois systèmes management QSE dans un seul système management intégré, les objectifs visés ainsi que les étapes planifiées et dirigées par l'entreprise pour mener à bien la mise en place du SMI pour enfin exposer les différents enjeux auxquels l'organisation est confrontée afin d'avoir les résultats souhaités en accueillant un SMI.

1. Le Système Management Intégré (SMI)

Le principe de la démarche d'intégration d'une entreprise est de réussir à réunir les trois systèmes management QSE dans un seul système cohérent, qui structure au mieux les objectifs et les résultats attendus de l'entreprise vis-à-vis de son SMI.

- L'intégration :

Les entreprises qui mettent en place de manière indépendante des systèmes qualité, sécurité et environnement estiment devoir intégrer ces trois systèmes, très similaires dans leur principe (logique PDCA), leur formalisation et leur structure.

Par système intégré, on entend que la qualité, la sécurité et l'environnement :

- Ont des parties communes et des parties spécifiques.
- Contiennent des éléments communs que l'on retrouve dans chacun des domaines.
- Sont coordonnés et font partie d'un ensemble qui est le système intégré QSE (Qualité Sécurité Environnement).⁵³

- Définition d'un SMI⁵⁴ :

Un système de management intégré fait référence à l'harmonisation des systèmes QSE en un seul système. Pour augmenter leur synergie et leur efficacité, un SMI regroupe les systèmes Qualité (ISO 9001), Santé et sécurité au travail (ISO 45001) et Environnement (ISO 14001)

⁵³ Wiki mémoires, *le processus d'intégration d'un Management QSE et les outils*, [en ligne], <https://wikimemoires.net/2013/04/processus-dintegration-dun-management-qse/> consulté le 21/04/2022

⁵⁴ AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage akbou, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

mais il peut également intégrer d'autres systèmes de management selon la nature de l'activité de l'entreprise. ⁵⁵

1.1. Qu'est ce qu'un SMI ?

Le SMI désigne l'intégration des systèmes QSE ; qualité, sécurité et environnement dans l'organisation globale des systèmes de management de l'entreprise, c'est une démarche engagée volontairement par la direction de l'entreprise. Les trois périmètres QSE permettent à l'entreprise de piloter et de contrôler l'ensemble des processus QSE, par ailleurs, si elles sont prises en considération elles permettent de garantir la performance et l'efficacité globale de l'entreprise.

Le SMI permet de gérer de façon globale les parties communes de l'organisation en tenant compte des référentiels Qualité sécurité environnement en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité politique, moyens humains et financiers).

1.2 Les objectifs d'un SMI ⁵⁶

Le système de management intégré SMI a pour objectif principal l'amélioration continue de la performance globale d'une entreprise d'améliorer les systèmes management tout en simplifiant le travail évitant les conflits réduisant les couts il vise a intégrer en une seule organisation tout les domaines régis par des systèmes de management en y trouve généralement les trois principaux : la qualité ISO 9001, l'environnement ISO 14001, la santé et sécurité au travail ISO 45001

- **Qualité** : satisfaction du client grâce aux produits et services répondants aux attentes et aux exigences
- **Environnement** : satisfaction des exigences réglementaires identification et maitrise des impacts négatifs générées par les activités de l'entreprise sur l'environnement
- **Sécurité** : satisfaction des exigences réglementaires identification des risques pouvant générer un accident de travail ou une maladie

⁵⁵ BATOUCHE Narimane, Mémoire master 2, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré, cas Général Emballage akbou, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2020

⁵⁶ <https://www.management-integre.com/smi-avantages.php>

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

1.3 La démarche pour mettre en place un SMI passe par plusieurs étapes⁵⁷ :

- Première étape : l'audit initial QSE de l'entreprise

Ce diagnostic c'est le bilan de la situation actuelle de l'entreprise la qualité de ses processus points forts et points faibles évaluation et prévention des risques

- Deuxième étape : la mise en place de l'équipe de pilotage du projet

La direction doit choisir qui sont les responsables et pilotes de la démarche ainsi que les ressources allouées qui sont à l'avance prédéfinies

- Troisième étape : préparation du projet

La direction et le pilotes de la démarche doivent définir :

Quelles sont les actions a menées ?

Quelles sont les ressources nécessaires ?

Et aussi la Formation et sensibilisation des collaborateurs

- Quatrième étape : définir le fonctionnement :

Les responsables et pilotes du projet doivent déterminer les responsabilités de chacun partage des taches entre le personnel la mise en place d'un système documentaire est essentiel a cette étape pour intégrer la communication QSE on utilisant et coordonner les différentes normes SMI

- Cinquième étape : contrôle et correction :

Est-ce que le projet est en état d'avancement ?

Mettre en place un dispositif de surveillance et des mesures d'évaluation pour suivre la démarche de plus près surveiller le projet

- Sixième étape : audit certification

Fait par Un auditeur externe pour détecter et constatées les écarts éventuels et les non-conformités dans le cas ou les non-conformités ne sont pas constatées le certificat va être accordé

⁵⁷ <https://pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

- Septième étape : le suivi et l'amélioration continue

L'entreprise veille à la correction des non conformités détectés lors de l'audit de certification et elle met en place des mesures d'évaluation a fin de détecter les autres écarts éventuelles et les corrigés

1.4 Les enjeux d'un SMI :

Le principal défi pour SMI est d'inscrire l'organisation dans une démarche de progrès qui permettra la satisfaction de toutes les parties prenantes. Cependant, les entreprises qui intègrent des systèmes QSE doivent faire face à des enjeux⁵⁸ spécifiques à différents niveaux tels que :

- Le management intégré est un enjeu pour la qualité des produits. En effet, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité dite « écologique » des produits, de ce fait, le management intégré doit prendre en compte cet aspect, par conséquent, l'entreprise doit créer des produits, de bonne qualité, conformes aux normes tout en ayant une vision protectrice de l'environnement.
- L'enjeu sur le plan du management de la sécurité, est de considérer les exigences du personnel qui consistent à sécuriser le travail, en mettant en place des dispositifs offrant de meilleures conditions de travail, parmi ces dispositifs on retrouve : les formations, sensibilisations, équipements de sécurité...), l'entreprise doit également veiller à la sécurité des équipements et machines industrielles et à leur bon fonctionnement.
- L'enjeu pour l'environnement est de déclarer la conformité à des normes qui imposent des exigences pour protéger l'environnement, ce qui permet aux organisations d'attester de leur performance écologique.
- Le SMI a également comme enjeu, celui des certifications. Quand une entreprise est certifiée, elle renvoie un signe de performance à ses clients et ses concurrents, néanmoins, elle se doit de le prouver auprès des organismes d'accréditation afin

⁵⁸ Wiki mémoires, *le management intégré : définitions, concepts et enjeux*, [en ligne], <https://wikimemoires.net/2013/04/le-management-integre-definition-concept-et-enjeux/> consulté le 22/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

d'assurer sa transparence et préserver son image, l'enjeu est donc celui de pouvoir se déclarer conforme aux exigences auprès des organismes et de ses clients.

➤ **Enjeux liés à la résistance au changement du facteur humain :**

La résistance au changement concerne des comportements divers comme « le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... »⁵⁹

A cet effet, l'entreprise doit être en mesure de conduire son changement organisationnel et d'accompagner ses collaborateurs dans cette transaction afin qu'elle soit accueillie par l'ensemble de ses collaborateurs et limiter la résistance au changement⁶⁰ qui peut venir sous plusieurs formes citons :

- **L'inertie** : c'est le manque de réponses au changement, les individus caractérisés par l'inertie suggèrent qu'ils acceptent le changement mais essaient de le reporter, tout en cherchant des avis objectifs qui peuvent apaiser leur prudence face à ce changement
- **L'argumentation** : c'est une forme privilégiée et la plus susceptible d'arriver à un terrain d'entente et d'intégrer avec succès le changement, il s'agit de négociations sur le fond et la forme du changement apporté.
- **La révolte** : la révolte est la résultante d'un individu qui est dans l'incapacité d'adapter sa réalité à celle du changement proposé, elle peut venir sous forme d'action syndicale, demande de mutation, grève, menace de démission.
- **Le sabotage** : les individus contrariés essaient de démontrer la stupidité et désintérêt du changement induit à travers des actions qui entravent le bon déroulement du changement.
-

⁵⁹ Bareil, in soparnot, 2010

⁶⁰ VAS.A, VANDE VELDE.B, « la résistance au changement revisitée du top management de base, étude exploratoire », Université Catholique de Louvain, Montpellier, AIMS, Mai 2000. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download> consulté le 25/04/2022

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

En somme, l'enjeu du management intégré est de mener l'organisation dans une logique d'amélioration continue et de performance, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, et enfin, le management intégré cherche à satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

1.5 Les avantages d'un SMI ⁶¹:

Satisfaire et fidéliser les clients : la certification est assurance pour le client que le entreprise applique les règles internationales les normes ISO permet de rassurer et de satisfaire le client sur différents aspects leurs exigences.

Améliorer l'image de marque de l'entreprise : le SMI est le reflet de l'image de marque d'une entreprise, Une entreprise plusieurs fois certifiée donne une bonne image.

Réduire les coûts et optimiser les ressources : le SMI permet d'optimiser les ressources et de réduire les coûts a travers les normes ISO qui optimise de leurs cotés et de leurs tour les activités de l'entreprise elles les rends plus efficace la norme ISO 9001 optimise les ressources et processus a fin de réduire les défauts ce qui conduit a réduire les couts et satisfaire les clients en matière de qualité des produits ; la norme ISO 14001 :elle optimise les ressources dans le but d'éviter les gaspillages pour garder et protéger l'environnement ; la norme ISO 45001 : les activités des travailleurs au sein de l'entreprise sont faites d'une manière a être sécurisé pour la santé des travailleurs et aussi pour réduire les accidents du travail ainsi que leurs coûts

Optimiser l'implication du personnel : le SMI encourage l'implication du personnel au sein de l'entreprise toutes les actions et activités sont coordonnées et vise les mêmes et principales objectifs de l'entreprise

⁶¹<https://www.management-integre.com/smi-avantages.php>

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Atteindre la qualité totale : le SMI combine les différentes normes il permet d'être plus près de la qualité totale ISO 14001 : 0 déchet, ISO 9001 : 0 défaut et ISO 45001 : 0 accident

Se démarquer de la concurrence : être certifiée est devenue de plus en plus un avantage concurrentiel le SMI est un moyen de se démarquer des concurrents

Amélioration continue (PDCA) : toutes les normes ISO suit le principe d'amélioration continue c'est un principe commun entre les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

Permet une meilleure adaptation de l'environnement : le SMI avec le principe de l'amélioration continue permet à l'entreprise de constater et détecter les écarts avec son environnement parce que ce dernier évolue donc l'entreprise est obligé de s'adapter à l'environnement

Informé et Former les employés : Chaque norme propose un aspect sur lequel former les employés. La combinaison de plusieurs normes facilite la mise en place des dispositifs de formation et enrichie leur contenu ce qui développe et améliore les compétences du personnel de façon plus efficace et efficiente.

Améliorer l'organisation en améliorant les objectifs : Chaque norme a ses propres objectifs ce qui pousse l'entreprise à s'améliorer. Vu que une entreprise certifiée de plus en plus ses objectifs devient plus importants en affrontant les problématiques de chaque norme et la prise en considération de ses dernières l'entreprise devienne plus performante.

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons essayé de répondre aux questions établies au début du chapitre lui-même à travers l'énonciation des concepts clés liés aux trois systèmes management QSE et les normes auxquelles ils appartiennent à savoir la norme qualité ISO 9001 version 2015, l'ISO 14001 version 2015 de l'environnement et l'ISO 45001 version 2018 de la santé et sécurité des travailleurs, ensuite nous avons présenter leur fusion dans un seul système management intégré (SMI) qui représente l'objet de notre travail.

Afin d'étudier la réussite d'un SMI, il fallait qu'on passe par le SMI lui-même et ses composantes, ses objectifs qui étaient finalement d'appuyer la performance d'une entreprise sur différents plans, ses enjeux qui pouvaient se transformer en atouts si maîtrisés, et enfin sa mise en place au sein d'une entreprise. Ceci nous a permis de répondre à nos deux questions énoncées au début du chapitre 1 et ainsi confirmer notre hypothèse avancée à savoir :

- **« Le SMI est mis en place dans une entreprise afin de répondre à des soucis contemporains tout en augmentant la performance globale de l'entreprise ».**

En validant l'hypothèse ci-dessus, on confirme que le SMI vient pour appuyer le rôle et responsabilités de l'entreprise envers ses engagements sur les sujets et problèmes actuels qu'elle juge êtres primordiaux et sensibles tels que la qualité de ses produits et services, l'environnement et ses responsabilités envers ce dernier et son soucis de garder ses collaborateurs en sécurité et en bonne santé durant l'exercice de leurs fonctions, tout ça en mettant en place des politiques QSE liés à la protection de l'environnement en identifiant les impacts et aspects environnementaux, et de prévention de risques et de dangers.

En procédant ainsi, l'organisation se place dans une forte position en gagnant en image de marque tout en apportant de l'agilité à ses processus, une optimisation des couts et une favorisation de ses performances globales en impliquant ses collaborateurs qui sont désormais motivés et engagés, ce qui garantie la satisfaction des exigences et besoins de ses parties prenantes dans un contexte animé par la concurrence, l'instabilité et la recherche de la perfection dans la manière d'agir pour se distinguer durablement.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Introduction

Les entreprises sont constamment à la recherche de la performance globale en veillant à répondre aux attentes de leurs clients, mais également en garantissant une éthique environnementale et sociale. À cet effet le système de management intégré intervient pour réaliser cette performance, car il permet une gestion tridimensionnelle sous les trois angles QSE (qualité, sécurité et environnement), ce qui pourrait être un facteur clé de succès et un avantage concurrentiel si tous les éléments de sa réussite se réunissent pour sa mise en place

Et afin de mener à bien une démarche SMI il est nécessaire à l'entreprise de prendre en considération plusieurs facteurs internes externes qui peuvent affecter et influencer son SMI et tenter de renforcer ces ingrédients pour une meilleure maîtrise de la démarche.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs qui contribuent à la réussite de la mise en place d'un SMI et qui assurent sa durabilité ?
- Quelles sont les méthodes d'évaluation de l'efficacité d'un SMI suivies par les entreprises ?

Afin d'y répondre, nous allons avancer l'hypothèse suivante :

H : « les entreprises qui réussissent la mise en place de leur SMI rassemblent un ensemble de facteurs bien distincts qui assurent sa réussite, et appuient ces facteurs par des évaluations internes et externes »

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Dans le but de confirmer ou rejeter cette hypothèse, nous allons concentrer notre recherche sur les éventuels facteurs pouvant contribuer à la réussite de la mise en place d'un SMI au sein d'une entreprise qui sera traité par la première section, ensuite, nous allons parler des méthodes d'évaluation et de vérification de l'efficacité d'un SMI que les entreprises établissent afin d'orienter les résultats de leur SMI et de garantir sa durée dans le temps en gardant sa performance.

1. Les facteurs de réussite d'un SMI

Afin de réussir la mise en place d'un SMI au sein d'une organisation, il est important de prendre en compte et d'étudier préalablement certains éléments qui se révèlent être primordiaux pour la bonne maîtrise de l'opération.

1.1 Analyse du contexte de l'entreprise :

Les organisations doivent tenir compte à la fois des problèmes internes et externes pour déterminer les problèmes pertinents. Cela permet de prendre en compte tous les facteurs pouvant affecter leur système de management intégré, permettant ainsi de mieux gérer les risques et opportunités qui en découlent. Cette analyse permet de reconnaître et de prévoir les problèmes importants pour l'organisation. En identifiant les enjeux favorables et défavorables à votre organisation, l'entreprise doit être en mesure d'élaborer des plans d'action qui s'inscrivent dans une approche de prévention plutôt que correction.⁶²

Par conséquent, il convient de diagnostiquer en profondeur le contexte unique dans lequel se trouve l'entreprise, en tenant compte des facteurs suivants :

- **facteurs externes** comme :
 - L'environnement social
 - L'environnement réglementaire
 - L'environnement économique

⁶² Pqb, Préparation à un SMI QSE version 2018, [En ligne], <https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=143&ch=3218#4.4%20SMI%20et%20processus> consulté le 22/04/2022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

- L'environnement technologique
- L'environnement concurrentiel
- **interne** comme :
 - la culture d'entreprise : valeurs, vision, raison d'être, finalité, missions
 - les besoins et attentes des parties intéressées
 - les produits et services
 - les infrastructures
 - les conditions de travail
 - l'organisation du travail

A partir de la, l'entreprise peut :

- Analyser les facteurs pouvant affecter l'atteinte de ses objectifs.
- identifier les dangers de la santé et de la sécurité au travail et effectuer une évaluation initiale des risques
- Identifier les principaux aspects et impacts environnementaux qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise.

1.2 Analyse des besoins et attentes des parties intéressées

Le système QSE est la première étape vers le développement durable, et son concept conjugue les trois objectifs d'efficacité économique, de justice sociale et de protection de l'environnement. L'entreprise assure une compétitivité à long terme en créant de la valeur de manière équitable et responsable pour ses clients et ses parties prenantes⁶³

⁶³ Bennani.B, « L'application d'un système de management intégré : un outil marketing pour satisfaire les parties prenantes », Revue Organisation et Territoires, Université Hassan II, Casablanca, 2017 <https://revues.imist.ma/index.php/Organisation-Territoires/article/download/10082/5772> consulté 02/05/202022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Pour se faire, Un système intégré doit donc satisfaire trois grandes catégories de parties prenantes :

- **Les clients**

- **L'environnement**

- **Le personnel au travail**

Client : c'est le client qui achète/paye et/ou utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes explicites et implicites qu'il convient de formaliser pour pouvoir y répondre.

Environnement : La norme ISO 14001 décrit l'environnement comme un milieu fonctionnel dans lequel l'organisme exerce ses activités, y compris l'air, la terre, l'eau, les ressources naturelles, la flore et la faune, les humains. Il s'agit de considérer les collectivités qui peuvent être perturbées par les désagréments causées par les activités des entreprises et de la société civile.

Le personnel : Pas seulement les salariés à plein temps de l'entreprise, mais aussi les intérimaires (CDD, stagiaires), les visiteurs (fournisseurs, clients), les sociétés travaillant dans les entreprises (sociétés de maintenance)

Cependant, on ne peut pas parler de parties prenantes sans considérer les autres acteurs importants du système QSE.

Actionnaires : Ils recherchent généralement le rendement maximal de leur capital investi. Cependant, la recherche de la rentabilité doit être constante, qu'il s'agisse de la qualité, de la sécurité ou de l'environnement. Traçabilité des déchets (électricité, papier), réduction des coûts des amendes et des accidents (sécurité/environnement) sont quelques-unes des motivations du management pour initier une telle démarche.

État : garant par le biais d'autres organismes pour se conformer à la réglementation.

Une compagnie d'assurance qui veut avoir confiance dans les capacités de gestion des risques de l'entreprise.

Et **la direction** qui veut montrer la performance QSE de l'entreprise et l'améliorer en Permanence.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Le système QSE a donc pour objectif de satisfaire chacune de ces parties prenantes, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'asseoir la crédibilité et d'améliorer les performances de l'entreprise tant sur le plan QSE qu'économique. Plus précisément, le système répond à de multiples exigences à travers trois dimensions QSE.

1.3 L'engagement de la direction

Le premier facteur important de succès de mise en place d'un SMI implique l'engagement de la direction. L'expérience dans ce domaine a montré que la mise en place de la démarche QSE est difficile ou infructueuse en raison du manque d'engagement des dirigeants. La direction doit être convaincue en interne que des changements sont nécessaires. La politique QSE est à définir Elle s'appuie sur des objectifs, des plans d'action, une allocation des ressources humaines et techniques en cohérence avec la stratégie globale et l'écoute des clients.

La direction doit créer une vision commune, Assumer la responsabilité du projet et le transmettre personnellement à tous les employés. Sans management permanent, un projet n'est ni pérenne ni efficace, malgré la présence d'un responsable QSE en interne⁶⁴.

1.4 Le facteur humain dans SMI

Le SMI est un mode de gestion dont la réussite dépend, entre autre, de l'engagement des ressources humaines et de leur degré d'engagement et d'intégration. En effet, un individu est dit intégré dans l'entreprise lorsqu'il se considère comme un membre à part entière d'une entité socioéconomique dont il connaît, comprend et accepte les Politiques, les Objectifs et les Organisations. Accepter les Politiques, les Objectifs et l'Organisation de l'entreprise suppose que l'individu trouve dans celles-ci une satisfaction raisonnable de ses besoins, ce qui confère une certaine motivation pour l'individu dans l'exécution de ses tâches, il est alors important de valoriser le facteur humain en tenant compte de certains facteurs⁶⁵ :

⁶⁴ Boudin. D, « les facteurs clé du succès d'une démarche qualité », Chambre de commerce et d'industrie, Lille métropole, adsp, N°35, 2001 <https://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Telecharger?NomFichier=ad352525.pdf> consulté le 06/06/2022

⁶⁵ Aoudia.A, Batouche.S, « Vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place », (Mémoire de Master, université Abderrahmane Mira de Béjaïa), 2021

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

- **Compétences** : les responsabilités et tâches affectées au personnel doivent être réparties en fonction des compétences distinctes de chacun des collaborateurs, afin qu'il y ait une cohérence entre la personnalité et aptitudes de l'acteur et des missions dont il est responsable, ce qui favorise l'implication et l'engagement du personnel autour de la démarche SMI et ses objectifs et les encourage à y adhérer volontairement.
- **Identification et prévention des risques** : l'organisation doit être en mesure de protéger la santé et sécurité des acteurs qui constituent ses plus-values, elle doit identifier l'ensemble des risques et dangers auxquels sont confrontés ses derniers quotidiennement durant l'exécution de leur travail et d'adapter une culture de prévention de risque afin de permettre à son personnel d'exercer dans de meilleures conditions de travail sur tout les plans.
- **Formation et sensibilisation** : l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à la création de qualifications et compétences non seulement propre à l'entreprise mais également capable de confronter les changements, exigences et conduire la mise en place du SMI et de sa réussite grâce aux efforts de formations qui permettra aux acteurs d'exceller dans leur domaine et d'apporter des solutions à différentes situations.
- **Valorisation et reconnaissance** : l'entreprise doit reconnaître les efforts et contributions de ses collaborateurs en les récompensant et en valorisant leur présence et rôles au sein de l'entreprise.

1.5 La conduite du changement

Il s'agit d'anticiper et de répondre à certains enjeux⁶⁶ auxquelles peut être confronté l'organisation en matière de résistance au changement notamment :

- Anticiper les désintérêts dans un sujet potentiellement inintéressant,
- Sensibiliser en masse à la démarche QSE pour une meilleure compréhension
- Anticiper la résistance possible issue de la perception de l'intégration d'une norme,
- Anticiper le malaise des personnes changeant leur manière de travailler (personnes âgées par exemple),

⁶⁶ Heuvelmans. T, « Étude et mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les services d'infrastructure globaux d'un groupe pharmaceutique », HAL, 2015 <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108507/document> consulté le 14/05/2022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

- Faire face à des challenges politiques et réglementaires,
- Permettre le succès par la réalisation dans des délais raisonnables.

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

1.6 L'encadrement au projet

Le SMI est appréhendé comme de simples normes outillage de gestion, l'adoption d'un système management intégré peut faire croire que sa mise en œuvre est aisée et rapide néanmoins, non seulement une seule règle n'est pas forcément simple à appliquer (contrainte technique, sociale..) mais encore un système management intégré n'est pas qu'une somme de règles à décliner, c'est un dispositif global de gestion donc d'organisation, il interpelle l'organisation en place (division de travail, fonctions, missions, règles, instances de décision..) c'est pourquoi l'efficacité des démarches tient éminemment aux conditions d'élaboration et d'adaptation des modèles proposés au sein de l'entreprise à ce titre, la mise en place d'un système management intégré est assimilable à un projet et doit être géré de la sorte (acteurs identifiés responsabilité et taches précises et coordonnées, planning...) ⁶⁷

1.7 Formalisation des procédures

La création d'une procédure est importante dans la démarche QSE. En d'autres termes, il est important de noter ce qui doit être fait pour que l'organisation ait une feuille de route permanente. Ainsi, la formalisation de procédures permet de :

- Clarifier les responsabilités et les ressources.
- Définit la procédure.
- Avoir un document de référence.

⁶⁷ ⁶⁷ Boudin. D, « les facteurs clé du succès d'une démarche qualité », Chambre de commerce et d'industrie, Lille métropole, adsp, N°35, 2001 <https://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Telecharger?NomFichier=ad352525.pdf> consulté le 06/06/2022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Les procédures décrivent les opérations, les moyens et les acteurs associés. Il peut se présenter sous la forme d'un diagramme ou d'un organigramme contenant des textes avec des commentaires et des explications. Elles contiennent essentiellement :

- * Les moyens (outils, compétences) utilisés.
- * Documents (enregistrements)

La formalisation permet de garantir les fonctionnalités du SMI mis en place et la poursuite du but, ainsi que l'obtention de résultats constants.

1.8 Communication interne

La communication est le processus de partage et de compréhension d'informations d'une personne à une autre. C'est une façon d'atteindre les gens avec des idées, des faits, des pensées et des valeurs. Il forme un pont entre les personnes et leur permet de partager leurs savoirs être et faire et leurs connaissances. Par conséquent, la communication est une partie intégrante, et l'un des outils les plus importants dans une approche de management intégré. En effet, apprendre à communiquer c'est apprendre à établir les relations nécessaires avec son entourage, les supérieurs, les clients et les fournisseurs. C'est surtout apprendre à être attentif aux autres et à les écouter. La communication devient un atout stratégique car les ressources humaines sont reconnues comme l'un des éléments clés du succès d'une démarche de mise en place d'un SMI.⁶⁸

1.9 Gestion et évaluation des processus

La gestion des processus SMI permet de maintenir la conformité et de maîtriser les dérives en les prévoyant. En effet, les processus SMI permettent de garantir que des mesures appropriées sont prise au bon moment pour préserver la continuité de la démarche et assurer l'obtention des résultats prévus dans les objectifs d'une entreprise qui met en place un SMI. Dans un processus SMI, les rôles et tâches doivent être clairement identifiés, un plan d'action visuel doit être mis en place retraçant ainsi l'intégralité des activités spécifiques et

⁶⁸ Dakkak, B. et all, « Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE », 10ème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger (Maroc), Décembre 2015.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

objectifs qui doivent être réalisés dans le cadre de la mise en place du SMI, ceci permet d'analyser et d'évaluer l'impact que peut avoir ces processus et activités en cours sur les parties intéressées de l'entreprise et identifier les potentielles améliorations à apporter ou les étapes du processus qui génèrent des ralentissements.⁶⁹

1.10 Amélioration continue

Selon la norme internationale ISO 9001 « l'amélioration continue est une démarche opérationnelle visant à réduire progressivement les dysfonctionnements des processus d'une entreprise, l'insatisfaction de sa clientèle ou encore les risques. Graduelle, axée sur la création de valeur et la réduction des gaspillages, elle ne requiert logiquement ni investissement important ni bouleversement organisationnel susceptible de perturber les équipes. En contrepartie, ses effets ne se font ressentir que sur le moyen et le long terme. »⁷⁰

En effet, afin de garantir la réussite d'un SMI, il s'agit pour l'entreprise de s'auto évaluer continuellement ainsi que d'évaluer ses processus pour mesurer leur efficacité et détecter les problèmes pouvant freiner ou empêcher cette efficacité, pour se faire, l'entreprise se base L'amélioration continue qui est à son tour axée sur la résolution proactive des problèmes en appliquant des méthodes, des techniques et des pratiques spécifiques. Cela nécessite une bonne coopération à tous les niveaux. Parce que chacun dans l'entreprise peut contribuer à la réussite ou l'échec du SMI mis en place.

L'amélioration continue permet de réduire les sources de non-productivité et de non-valeur ajoutée, la réduction des déchets et des pertes et la satisfaction des parties prenantes dans le cadre du SMI mis en place. En l'occurrence elle peut offrir à l'entreprise de meilleures conditions de travail pour les salariés, des clients satisfaits de la qualité et des orientations et valeurs de l'entreprise (environnementales et sécuritaires).⁷¹

⁶⁹ Lucidchart, *8 principes du total quality management pour améliorer vos processus*, [En ligne], <https://www.lucidchart.com/blog/fr/8-principes-de-total-quality-management>, consulté le 06/06/2022

⁷⁰ Norme ISO 9001

⁷¹ Managers en missions, *Amélioration continue : assurez plus de performance à votre entreprise*, [En ligne], <https://www.managersenmission.com/management-de-transition/expertises/amelioration-continue/>, consulté le 06/06/2022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Section 2 : Les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI

Dans cette section on présentera les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI, cette évaluation consiste en des audits effectués en interne et en externe visant à détecter les non-conformités du SMI d'une organisation. Un audit constitue un outil d'amélioration continue du SMI ainsi que son contrôle, il permet la bonne maîtrise des non conformités, il identifie des actions correctives, préventives et des plans d'actions pour éviter les risques, les dysfonctionnements et les défaillances constatés c'est à dire les écarts entre la réalité et la démarche poursuivie

1. Audit Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) :

Afin d'apprécier le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) de l'entreprise, de maîtriser ses processus et d'apporter des actions correctives et préventives. Ce système intégré doit faire l'objet des audits (internes/externe) pour repérer les dysfonctionnements et les déficiences et apporter des améliorations.

2.1. Définition de l'audit :

L'audit est une méthode de surveillance et d'évaluation périodique au sein de l'entreprise afin d'identifier un ou plusieurs écarts par rapport à des critères d'audits

Un audit est une activité qui est définie par la norme ISO 19011 de la manière suivante :
« Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfait »⁷²

- Définition de l'auditeur :

L'auditeur s'en charge du déroulement de l'audit, ce dernier doit avoir l'expérience et les compétences, Il est responsable du bon déroulement de ce processus. L'auditeur doit s'assurer de la conduite de son équipe tout au long du processus et a pour mission de les former et de leurs apportés les connaissances nécessaires.

⁷² Norme ISO 19011.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

1.1 Notion de l'audit QSE :

Dans le but d'apprécier le système de management intégré QSE d'une entreprise, de maîtriser ses processus et d'apporter des actions correctives et préventives. Ce système intégré doit faire l'objet des audits (internes/externes) pour relever les dysfonctionnements et les déficiences et apporter des améliorations⁷³.

Ainsi la réussite d'un système de management intégré suppose une bonne maîtrise des non conformités qualité, sécurité et environnement (QSE), elle nécessite également des actions préventives et correctives du faite que chaque thématique (qualité, environnement, sécurité) contient de nombreux risques spécifiques. Il convient de les identifier puis de les hiérarchiser et apporter les actions correctives et les améliorations nécessaires pour un fonctionnement plus efficace. C'est grâce à l'audit qualité-sécurité-environnement (QSE), qu'on peut réaliser ces objectifs et assurer la pérennité et la continuité du système de management intégré QSE.

L'opportunité qu'offre l'intégration qualité-sécurité-environnement dans un seul système de management consiste en :

- Facilitation de l'analyse simultanée des événements redoutés, donc des risques associés aux processus de l'entreprise. Il s'agit d'élaborer un système de mesure qui permette de hiérarchiser les risques entre eux.

Il existe plusieurs définitions de l'audit dans la littérature, on prendra la définition de la norme ISO 9001 :

« Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfait »⁷⁴

⁷³ Otman MOKHTARI, Loubna BARMAKI, « Le système de management intégré QSE : de la mise en place à l'audit, cas de la société nationale de la sidérurgie SONASID », 2018

⁷⁴ Norme ISO 19011.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Donc le premier élément d'un audit QSE, c'est la réalité, c'est-à-dire les processus réellement mis en œuvre, la manière de s'y prendre pour apporter de la valeur ajoutée aux éléments entrants. Le deuxième élément traduit ce que l'entreprise a prévu de faire, c'est le référentiel du secteur audité. Le dernier élément définit ce qu'il convient d'atteindre, c'est l'objectif que l'on peut classer de « critère d'audit ».

- Les non-conformités et les mesures corrections

La conformité correspond à la satisfaction de l'ensemble des exigences dictées par une norme de certification, le non respect de ces exigences en découle la non-conformité. Les non conformités sont signalées lors des audits internes et externes effectués à l'entreprise, quand une non-conformité est détectée cela signifie que les résultats attendus et prévus en matière de conformité ne correspondent pas à la réalité constatée au sein de l'entreprise.

- Les mesures correctives :

L'ISO 9000 :2015 donne la définition suivante pour une action corrective « Action visant à éliminer la cause de non-conformité et éviter qu'elle réapparaisse lorsque le résultat obtenu est différent du résultat attendu il ya un écart qui est constaté cet écart est peut être du » a une non-conformité ou à un accident/problème⁷⁵.

1.2 Les principaux objectifs d'un audit QSE :

Il est donc possible de préciser certains objectifs d'un audit de système de management comme suit :

- Un audit de système de management permet de déterminer la conformité d'un système au regard des exigences du référentiel d'audit choisi (exemple : les normes ISO 9001,14001, les lois et règlements applicables dans le cadre d'un audit de conformité réglementaire ou encore tout simplement le bon fonctionnement des mesures prises en interne par l'entreprise (respect des procédures, instructions ou consignes par exemple).
- Un audit de système de management intégré permet également de s'assurer de la mise en œuvre correcte des principes tels que la prévention de la pollution (pour une norme de

⁷⁵ Qualitexpert, *non-conformité ISO 9001*, [En ligne], <https://qualitexpert-dz.com/iso/non-conformite-iso-9001/> consulté le 20/05/2022

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

système de management environnemental) ou de maîtrise de sous-traitance (par exemple en regard des exigences d'un système de management de la qualité).

- Un audit de système de management intégré permet de déterminer la capacité du système mis en œuvre à satisfaire les objectifs prévus dans ce cadre.
- Un audit de système de management intégré permet de vérifier la correcte amélioration de ce système, mais également de ses performances.
- Un audit de système de management permet la reconnaissance de ce système (exemple : un audit de certification par tierce partie d'un système de management de la qualité selon le référentiel NF ISO 9001⁷⁶).

2. Les types d'audit

2.1 L'audit interne :

« Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre pour la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu un apport d'informations financières fiables ».⁷⁷

L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de cette organisation à exercer efficacement leurs responsabilités en fournissant des commentaires pertinents concernant les activités examinées.

L'audit interne est l'ensemble de techniques d'information et d'évaluation mises en œuvre dans une démarche cohérente par un professionnel afin de porter un jugement par référence à des normes et formuler une opinion sur une procédure et sur les modalités de réalisation d'une opération ou d'une situation donnée.

Le champ de l'audit interne comprend l'examen et l'évaluation de suffisance et de réalité du système de contrôle interne de l'entreprise, ainsi que la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités affectées.

⁷⁶ M. JONQUIERES, 2006.

⁷⁷ OBERT Robert, «synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux », Édition DUNOD, 2006, p67.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit une assurance sur le niveau de contrôle des opérations d'une organisation, fournit des conseils d'amélioration et offre de la valeur ajoutée grâce à une approche systématique, l'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et en faisant des suggestions pour améliorer leur efficacité.

2.2 L'audit externe :

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers. De nos jours, cette mission est obligatoire pour les entreprises publiques économiques et les sociétés privées ayant certaines caractéristiques. L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise. L'auditeur externe qui limiterait ses observations et investigations au secteur comptable ferait œuvre incomplète. Les professionnels, le savent bien, ceux qui explorent toutes les fonctions de l'entreprise et tous les systèmes d'information qui participent à la détermination du résultat et cette exigence est de plus en plus grande au fur et à mesure que se développent les saisies à la source⁷⁸

L'audit externe est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers il peut être légale est donc imposé par la loi soit contractuelle⁷⁹

⁷⁸ RENARD Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition GROUPE EYROLLES, P.81

⁷⁹ SEDAIRIA Zouhir Mémoire DE Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA P.40

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

3. Comparaison entre audit interne et audit externe :

Bien qu'il y'ait des similitudes considérables entre l'audit interne et l'audit externe, il existe, cependant, des différences entre les activités. Les principales différences sont récapitulées dans le tableau ci-après⁸⁰

⁸⁰ Synthèse de H.F.STELLER « Audit, principes et Méthodes générales » Édition Technico-Union 1974 P.10

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Tableau 02 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

AUDIT EXTERNE	AUDIT INTERNE
<ul style="list-style-type: none">• L'audit est accompli par un professionnel qui exerce de manière indépendante vis-à-vis de l'entreprise.• L'audit est une obligation légale dont l'objectif principal est d'informer les tiers sur le degré de confiance que l'on peut accorder aux documents financiers.• Le passage en revue des opérations et du contrôle interne est fait principalement pour déterminer l'étendue des contrôles et la fiabilité des documents financiers.• L'auditeur externe s'intéresse plus aux postes du bilan et de gestion. Aussi, il organise son travail en fonction des rubriques du plan comptable.• L'auditeur externe n'est pas concerné par la détection et la Prévention des fraudes, sauf si les documents financier peuvent s'en trouver affectés de manière importante ou dans le cas où il reçoit un mandat spécial à cet effet.• L'examen des données qui viennent à l'appui des documents financiers est périodique, une fois par an (bilan) et à l'occasion de l'audit d'intérim qui intervient en cours d'année	<ul style="list-style-type: none">• L'audit accompli par une personne de l'entreprise.• L'audit est au service de la direction, son objectif est d'assister les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités.• L'examen du contrôle interne et des opérations est fait, principalement, pour provoquer des améliorations et conduire à l'application stricte des politiques et des procédures instituées dans l'entreprise et n'est pas limité aux aspects financiers et comptables.• L'audit interne s'intéresse pratiquement à toutes les activités de l'entreprise, le travail est subdivisé en fonction des différents départements opérationnels, unité service etc.• L'auditeur est directement concerné par la détection et la prévention des fraudes.• L'auditeur doit être indépendant mais soumis aux besoins qui émanent des responsables de l'entreprise.• La revue des activités de l'entreprise est permanente.

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Source : Synthèse de H.F.STELLER « Audit, principes et Méthodes générales » Édition Technico-Union 1974

4. Les étapes d'audit interne :

L'appréciation du contrôle interne sera faire pour chacun des systèmes ou fonctions de l'entreprise cette appréciation comporte deux étapes⁸¹ :

a) La première étape :

Consiste à évaluer le système organisation, méthodes et procédures mis en place par l'entreprise ce système peut présenter des faiblesses de base et le risque potentiel qui en résulte devra être soigneusement évolué elle peut être définie comme suit :

- ✓ Prise de connaissance du système (utilisation si nécessaires des diagrammes de circulation comme moyen de description)

- ✓ Vérification par des testes limités en nombre mais portant sur chaque catégorie distincte de transaction que le système décrit est bien celui qui est appliqué

- ✓ Evaluation du système pour apprécier les forces et les faiblesses des procédures (utilisation possible du questionnaire de contrôle interne comme moyen d'évaluation)

b) La deuxième partie :

Consiste à vérifier qu'il n'existe pas d'anomalies d'erreurs d'irrégularités dans le fonctionnement du système et qu'en conséquence il produit bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée elle peut être définie comme suit :

- ✓ Vérification de la performance du fonctionnement correct du système au moyen de sondages appropriés sur les opérations ces sondages ont pour objectif la

⁸¹ SEDAIRIA Zouhir Mémoire DE Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA P,85

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

détection/vérification des anomalies et leurs incidences pouvant exister dans le fonctionnement du système, ainsi que d'évaluer l'incidence des faiblesses de base révélées lors de la première étape.

➤ **Les rôles du contrôle interne :**

Le contrôle interne a un triple rôle⁸² :

- Il permet d'assurer que les décisions prises par les dirigeants sont mise en œuvre et correctement appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise ceci consiste l'aspect transmission de l'information
- Il assure un niveau minimum de qualité a la prestation effectuée ou au produit fabriqué on se reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer a tout moment au long du cycle de production de l'adéquation du produit au besoin pré identifié
- Il décèle les principales anomalies de fonctionnement c'est-à-dire que le contrôle interne doit permettre de déceler le plutôt possible les facteurs qui ne remplissent pas leurs rôles qu'ils doivent remplir ceci consiste un fonctionnement harmonieux du système

5. La revue de direction :

Cette rencontre entre décideurs de l'entreprise a pour finalité de faire l'état des lieux du SMQ (système de management de la qualité). La norme ISO9001 parle de pertinence, adéquation et efficacité des moyens pour atteindre les objectifs fixés⁸³.

La revue de direction doit permettre :

- D'identifier les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- De mettre en place des actions d'améliorations

⁸² SEDAIRIA Zouhir Mémoire DE Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA P.12

⁸³ AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage akbou, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

Conclusion

Durant ce deuxième chapitre, nous avons essayé de traiter l'ensemble des facteurs qui pouvaient influencer la démarche de mise en place d'un SMI en favorisant la réussite de cette dernière, nous avons pu voir que finalement ces facteurs pouvaient être de nature externe et interne à la fois, externe comme l'environnement de l'entreprise (économique, social, réglementaire, concurrentiel et technologique) et interne comme la culture de l'entreprise, ses objectifs, sa stratégie, les besoins et attentes des parties intéressées, la maîtrise de ces facteurs nécessite alors des diagnostics et des études approfondies par l'entreprise afin de bien comprendre le contexte dans lequel évoluera son SMI et les attentes globales attendus de ce dernier.

A coté de cela, nous avons abordé d'autres facteurs importants qui venaient soutenir la démarche SMI tels que l'engagement de la direction, l'implication du personnel, l'organisation et l'encadrement du projet, la gestion et évaluation des processus, l'amélioration continue et bien d'autres.

Ensuite, nous avons traité l'évaluation d'un SMI qui a pour objectif de mesurer son efficacité et vérifier l'atteinte des objectifs fixés, nous avons vu que l'entreprise dans le cadre de l'évaluation de son SMI procède à des contrôles dits audits internes et externes, dans les audits interne et revues de direction, les efforts de l'entreprise sont concentrés autour de la performance du SMI afin de prouver la conformité du SMI aux exigences auxquelles l'entreprise s'était engagé de respecter en se certifiant QSE, par ailleurs, ces audits servent de guide afin de détecter et corriger les non conformités et problèmes identifiés.

En plus des audits internes, les audits externes auxquels fait appel l'entreprise, qui sont effectués par des tiers ont pour but de vérifier les efforts de l'entreprise envers son SMI et de ses exigences, car la satisfaction des exigences signifie une certification réussie ce qui permet une image de marque encore plus soutenue au regard des parties intéressées et de la concurrence.

Procédant ainsi, cela nous a permis de répondre à nos questions de départ posées au début de notre deuxième chapitre, et par ailleurs, nous pouvons confirmer notre hypothèse à savoir :

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI

« Les entreprises qui réussissent la mise en place de leur SMI rassemblent un ensemble de facteurs bien distincts qui assurent sa réussite, et appuient ces facteurs par des évaluations internes et externes »

En confirmant notre hypothèse, on admet qu'il existe bel et bien un ensemble de facteurs décisifs de la nature des résultats du SMI qui sera mis en place au sein d'une entreprise, et que pour contrôler l'efficacité de son SMI, il s'agit d'effectuer des évaluations continues afin de vérifier l'atteinte des objectifs établis.

**Chapitre III : les facteurs de réussite d'un SMI,
cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE**

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Introduction

Dans les deux premiers chapitres, nous avons pu aborder de manière théorique les principaux éléments liés au SMI ; ses composantes, ses objectifs, ses enjeux, sa mise en place, les facteurs favorisant sa réussite et enfin les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI.

Ce troisième chapitre sera consacré à l'étude pratique de notre thème de recherche à savoir, les facteurs de réussite d'un SMI. Dans un premier temps, nous allons présenter l'organisme d'accueil « La SPA GENERAL EMBALLAGE » ainsi que la méthodologie de recherche que nous suivrons. Ensuite, nous allons parler de la mise en place du SMI au sein de GE.

Enfin, nous procéderons à une étude sur terrain qui sera subdivisé en deux parties : la première partie fera l'objet d'une classification et traitement des données collectées auprès de l'organisme d'accueil et de son personnel (questionnaires et entretien), en deuxième lieu, nous allons examiner les résultats obtenus lors de l'enquête de terrain et effectuer un compte-rendu sur la base d'une analyse des éléments constatés. Cette analyse nous permettra de répondre à notre problématique énoncée au début de notre travail de recherche et par conséquent, cela nous permettra de valider ou de rejeter l'hypothèse que nous avons formulée.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter l'organisme d'accueil qu'est LA SPA GENERAL EMBALLAGE, ensuite, nous allons faire une transition du théorique vers l'empirique dans laquelle nous allons évoquer l'ensemble des éléments théoriques déjà cités de manière à les intégrer tels qu'ils sont présents au sein de l'organisme d'accueil, et enfin, nous allons aborder la méthodologie de recherche retracée afin de concrétiser notre travail.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Général Emballage est une papeterie algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation du carton ondulé. Fondée en 2000 par Mr. R Batouche, actuellement président du conseil d'administration. General Emballage est le plus grand fabricant de carton ondulé d'Afrique. General Emballage est une entreprise opérant sur trois sites industriels (Akbou, Oran et Sétif), avec environ 1278 salariés et un chiffre d'affaires de 15 milliards de dinars.

1.1 Organigramme de GE : Voir Annexe 1

1.2 Evénements marquants de GE :

Le tableau ci-après retrace l'historique des événements majeurs de GE sur 19 années.

Tableau 03 : retracement des événements historiques de GE

Date	Evénement
2000	-Création de la société General Emballage.
2002	-Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.
2007	-Entrée en production de l'usine de Sétif. -Trophée de la production (Euro-Développement PME).
2008	-Début d'exportation vers la Tunisie -Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.
2009	-Augmentation du capital à 2 milliards de DZD. -Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II avec une participation de 40%. -Changement de raison social de SARL à SPA.
2011	-Effectif : 699 employés -Novembre: Cotation COFACE
2012	-Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

	- Notation COFACE -Entrée en production de la nouvelle unité d'Akbou.
2013	-Obtention de la certification selon la norme ISO 9001 :2008
2014	-Début d'exportation vers la Libye
2015	Prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center)
2016	-Sortie de Maghreb Private Equity Fund II et entrée de Développement Partners International (DPI) à hauteur de 49 % du capital social.
2017	-Augmentation du capital à 6 milliards de DZD . - Renouvellement de la certification selon la norme ISO 9001 (passage à la version 2015)
2019	-Obtention de la certification (SMI) selon les normes : ISO 9001 :2015 (renouvellement), ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018.

Source : établi à partir des données de présentation du site web officiel de GE

2. Méthodologie de recherche

L'objet principal de notre recherche était de déterminer les critères et facteurs sur lesquels se reposait le SMI d'une entreprise pour atteindre son efficacité lors de sa mise en place mais également afin de durer dans le temps. Pour répondre à notre objectif, nous avons convenu à une enquête par entretien avec la responsable qualité ainsi que par questionnaires adressés aux trois catégories socioprofessionnelle de GE dont : Cadres, Agents de maîtrise, Agents d'exécution. Dans les questionnaires avons tenu à éclairer le but de l'enquête, le cadre pour lequel elle se fait, et avons souligné notre engagement de préserver l'anonymat des répondants ainsi que les informations fournies.

Le questionnaire administré aux cadres et agents de maîtrise contient en tout 23 questions ouvertes et fermées et 13 questions fermées pour les agents d'exécution pour un échantillon de 30 personnes au total réparti comme suit : 9 cadres, 11 agents de maîtrise et 10 exécutants.

Dans un premier temps, nous débiterons notre traitement des résultats par les questionnaires, ensuite, on traitera les résultats de l'entretien effectué.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

▪ Questionnaire

Selon Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose un questionnaire est : « un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes »⁸⁴

Après avoir déterminé les étapes de mise en place du SMI au sein de GE, nous procéderons par la suite à l'analyse des questionnaires.

3. la mise en place d'un SMI

Certifiée ISO 9001 depuis 2013, Général Emballage dans sa volonté de préserver ses valeurs s'est lancée dans une démarche de progrès en prenant la décision d'intégrer de nouveaux systèmes management, un choix qui allait venir renforcer son SMQ déjà opérant et sa performance globale. Il s'agit du système management de l'environnement lié à la norme ISO 14001 et le système management de la santé et sécurité au travail relatif à la norme ISO 45001. Pour mettre en œuvre ce nouveau système management intégré, GE a mis en place un processus rassemblant les principales étapes à suivre :

1) Prise de connaissance et état des lieux

C'est la découverte de l'entreprise dans ses différentes dimensions, son organisation, sa culture et ses spécificités à travers des diagnostics initiaux qui peuvent déboucher sur un axe d'engagement qui prend en compte l'analyse environnementale, les témoignages clients, l'analyse des risques et des menaces, les définitions de politiques et les résultats d'inventaire avec des objectifs pertinents, tels que :

- Comprendre la structure (missions, responsabilités ...)
- Découvrir les produits et services.
- Appréhender les spécificités du marché (clients, exigences, concurrents).
- Mettre à jour les principaux processus.
- Evaluer l'état des dispositions qualité, sécurité, environnement déjà en place.
- Identifier les conditions de succès du projet de certification.

⁸⁴Lambin, J. J., Moerloose, C., « Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché », Edition Dunod, Paris, 2016, p. 164

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

- Identifier les efforts nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Après avoir effectué l'analyse initiale, un rapport de diagnostic a été établi et communiqué

2) Présentation des résultats et lancement du projet

Il s'agissait pour GE de se définir des axes d'engagements qui tiennent compte des résultats de l'état des lieux, avec des objectifs associés. La direction de l'entreprise (cadres) a ensuite présenté les éléments permettant de :

- Présenter les résultats de l'état des lieux au comité de pilotage.
- proposer un plan d'action présentant :
 - Les actions.
 - Les modalités de réalisation.
 - Les délais.
 - Les responsables.
 - Les moyens.

Une fois les résultats présentés et analysés, GE a lancé la démarche de mise en place du SMI au niveau de l'entreprise, tout en communiquant la politique QSE et ses objectifs

Pour le lancement du projet, GE a veillé à :

- Mettre à jour les principaux processus.
- Modifier la cartographie des processus.
- Modifier les pilotes de processus.
- Constituer le comité de pilotage
- Valider le plan de projet

3) Formation du comité de pilotage

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Dans cette phase, l'objectif était de former les cadres qui allaient piloter le projet autour des exigences et des principes de la norme ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 afin de les assimiler et de faciliter la mise en place, le comité a été formé au :

- Pilotage du projet de mise en place d'un système de management intégré.
- Actualisation du système documentaire de l'entreprise.
- intégration des documents QSE.
- Maîtrise des informations documentaires QSE.
- Amélioration continue du SMI

4) conception du système de management intégré

Dans cette phase, GE a redéfini l'ensemble de la cartographie des processus pour ajouter des processus liés à l'environnement et à la santé et la sécurité des travailleurs. De plus, les tâches ont été redéfinies en fonction des changements apportés et un nouveau système documentaire a été mis en place qui prend en compte les exigences QSE.

5) Sensibilisation du personnel à la démarche SMI

Il s'agissait de sensibiliser le personnel autour des principes et exigences de la démarche du SMI mise en œuvre afin de bien assimiler les normes ISO (9001, 14001, 45001), cerner leur intégration et de prendre compte des attentes du SMI et leurs contributions dans le projet.

6) rédaction du manuel du SMI

Le manuel représente la clé d'entrée du SMI, il s'agit de le rédiger de manière à faire ressortir un plan d'action de la démarche en question et de rassembler l'ensemble des exigences, objectifs et attendus de la démarche SMI.

7) formation à l'audit interne et réalisation des audits internes

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Avant d'effectuer des contrôles internes, il s'agissait pour GE de s'assurer à ce qu'elle forme une équipe d'auditeurs dynamiques et performants, afin de maîtriser les outils de management adéquats et par conséquent assurer la bonne intégration des trois systèmes management. Une fois formés, il s'agissait de vérifier la conformité du SMI mis en place, son efficacité et sa capacité à atteindre ses objectifs qui ont été fixés, ceci à travers des audits internes réalisés par les auditeurs internes sous l'observation du consultant « expert sollicité durant la réalisation des audits internes ».

8) suivi des actions correctives

A ce stade, GE a analysé les écarts et les non-conformités constatés lors des audits internes, afin de d'engager un plan d'action et des mesures correctives.

9) Réalisation de l'audit à blanc

Cet audit a été réalisé par un auditeur « expert » indépendant n'ayant pas participé à la mise en place du SMI. Les non-conformités signalées par l'auditeur ont été traitées.

10) préparation à la certification et choix de l'organisme certificateur

GE a communiqué à son personnel la préparation et le déroulement de l'audit de certification, et a prévu les dernières actions de préparations. Elle a également choisi comme organisme certificateur SMG CANADA⁸⁵. Ensuite, elle a élaboré des dossiers par thème audité, regroupant les procédures, modes opératoires et enregistrements nécessaires pour démontrer l'application et l'efficacité du système de management intégré.

11) Audit de certification

⁸⁵ Certificateur canadien

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Cet audit a été réalisé par le bureau de certification retenu.

12) Levée des écarts

Les écarts relevés à l'issue de l'audit de certification ont été corrigés

➤ Amélioration continue

GE s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, c'est-à-dire qu'elle veille continuellement à maîtriser et à améliorer son SMI et ses processus, pour préserver l'efficacité du SMI et assurer la performance globale de l'entreprise en question.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous procéderons dans un premier temps au traitement des questionnaires administrés aux différentes catégories socioprofessionnelles de GE en analysant les réponses des répondants, ensuite, nous allons analyser les réponses de l'entretien établi avec la responsable qualité. Pour finir, nous allons effectuer une analyse des résultats obtenus afin d'essayer en fin de compte de répondre à notre thème de recherche principal et de confirmer ou affirmer l'hypothèse qu'on a avancé au début de notre travail de recherche.

1) analyse des questionnaires

Chaque questionnaire est subdivisé en 4 volets, et chaque volet a ses propres questions distinctes qui servent à répondre à l'objectif que nous avons fixé pour le volet. Nous allons faire une analyse séparée des questionnaires de chaque catégorie socioprofessionnelle, pour commencer nous allons traiter le questionnaire destiné aux cadres et aux agents de maîtrise.

Dans un premier temps nous allons analyser l'ensemble des questions fermées à travers des tableaux avec commentaire pour chaque tableau, ensuite nous allons traiter les questions ouvertes (d'analyse).

1.1 Questionnaire destiné aux cadres et aux agents de maîtrise :

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Volet 1 : Profil du répondant

Dans cette partie, nous allons analyser le niveau d'ancienneté des répondants afin de voir si ce dernier a été acteur au sein de GE au moment de la certification QSE et de la mise en place du SMI.

Tableau 4 : répartition des répondants selon le poste retenu

Question 1 : Quel poste occupez-vous ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Cadre	9	45%	45
Agent de maîtrise	11	55%	100
Totale	20	100%	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les deux catégories socioprofessionnelles retenues, on constate que 45% de la population interrogée est cadre, contre 55% d'agents de maîtrise.

Tableau 5 : Répartitions des répondants selon le niveau d'ancienneté

Question 2 : Vous travaillez à Général Emballage depuis quand ?

Période	effectif	Pourcentage	% cumulé
1 à 6ans	4	20 %	20
Plus de 6ans	16	80 %	100
Totale	20	100%	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté, on remarque que la majorité de l'échantillon (80%) est à GE depuis plus de 6ans, contre 20% qui y travaillent à GE entre 1 à 6ans.

Volet 2 : Participation et consultation

Dans ce volet, nous cherchons à savoir si les répondants sont au courant de la certification SMI (qualité ISO 9001 : V : 2015, Sécurité ISO 45001 : V : 2018 et environnement ISO 14001 : V : 2015) de GE, et leur degré d'information lié à la certification et ses objectifs, impact, ainsi que les changements induits par la certification SMI sur leur habitudes de travail et l'existence ou pas d'une résistance au changement.

Tableau 6 : répartition des répondants selon leur degré d'information sur l'existence du SMI à GE

Question 3 : Savez vous que Général Emballage est certifiée SMI : qualité ISO 9001 : version 2015, environnement ISO 14001 : version 2015 et sécurité ISO 45001 : version 2018

	effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	20	100%	100
Non	0	0	100
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur le terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur degré d'information sur l'existence du SMI à GE, on constate que 100% des répondants sont informés sur l'existence du SMI à GE.

Tableau 7 : répartition des répondants sur leur évaluation de l'impact de la certification SMI sur GE

Question 4 : Comment évalueriez-vous l'impact de la certification sur l'entreprise GE ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
--	----------	-------------	----------

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Impactée positivement	17	85 %	85
Impactée négativement	0	0	85
Les deux	3	15 %	100
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur le terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants sur leur évaluation de l'impact de la certification SMI sur GE, on constate que 85% des répondants ont jugés que l'impact de la certification SMI a été positif sur la SPA GE, 15% des répondants estiment que l'impact a été à la fois positif et négatif.

Tableau 8 : formation des répondants à la démarche SMI par GE

Question 5 : avez-vous été formé à la démarche SMI par GE ?

	effectif	Pourcentage	%cumulé
Oui	19	95%	95
Non	1	5%	100
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur formation à la démarche SMI, 95% des répondants ont répondu avoir été formés à la démarche SMI au sein de GE, contre 5% de ceux qui n'ont pas été formés.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Tableau 9 : responsabilisation des répondants et affectation des taches dans le cadre de la mise en place du SMI de GE

Question 6 : avez vous été chargé d'une tache/responsabilité dans le cadre du la mise en place du SMI ?

	effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	15	75	75
Non	5	25	100
Total	20	100%	

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur responsabilisation et affectation des taches au sein de GE, 75% des répondants confirment leur affectation à des taches/responsabilités dans le cadre de la mise en place du SMI à GE, 25% des répondants n'ont pas été affecté à des taches/responsabilités.

Tableau 10 : évaluation de la performance de la politique SMI adoptée par GE

Question 7 : Que pensez-vous de la politique SMI adoptée par GE ?

	effectif	Pourcentage	% cumulé
Elle a permis à GE de gagner en performance	18	90	90
Elle a ralenti la performance de GE	1	5	95
Pas de changements significatifs	1	5	100%
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur évaluation de la performance de la politique SMI adoptée par GE, 90% des répondants estiment que la politique SMI a permis à GE de gagner en performance, 5% pensent que la politique SMI a ralenti la performance de GE.

Tableau 11 : changements des habitudes de travail des répondants induits par le SMI de GE

Question 8 : la mise en place du SMI au sein de GE a-t-elle changé vos habitudes de travail ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	17	85	85
Non	3	15	100
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'influence de la mise en place du SMI sur leurs habitudes de travail, 85% des cadres et agents de maîtrise ont répondu que le SMI a changé leurs habitudes de travail, 15% d'entre eux ont répondu que le SMI n'a pas impacté leurs habitudes au travail.

Tableau 12 : adaptation des répondants aux changements de leurs habitudes de travail

Question 10 : vous êtes-vous adapté aux changements entraînés par les certifications QSE ?

	Effectif	Pourcentage	% Cumulé
Oui	19	95	95
Difficilement	1	5	100
Non	0	0	100
Total	20	100%	

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur adaptation aux changements de leurs habitudes de travail induits par le SMI, 95% ont répondu qu'ils se sont adaptés à ces changements, 5% ont estimé qu'ils se sont adaptés à ces changements difficilement.

Tableau 13 : perception des répondants sur le respect de GE pour les obligations de conformité exigées par les normes QSE

Question 11 : Pensez-vous que GE répond aux obligations de conformité exigées par les normes de référence QSE ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	19	95	95
Moyennement	1	5	100
Non	0	0	100
Totale	20	100	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception sur le respect de GE des obligations de conformité exigées par les normes de référence QSE, 95% des répondants pensent que GE obéit aux obligations de conformité des normes QSE, 5% des répondants pensent qu'elle y obéit moyennement.

Volet 3 : communication de Général Emballage

Les questions de ce volet visent à évaluer l'efficacité de la communication générale de GE et de son rôle dans la prise de décision, la répartition des tâches et responsabilités, le sentiment d'appartenance, les canaux de transmission de l'information et des décisions.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Tableau 14 : moyens utilisés par les répondants pour se référer à la réglementation du SMI

Question 12 : Par quel moyen vous référez vous à la réglementation et exigences du SMI ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Documentation	17	85	85
Communication orale	3	15	100
Totale	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les moyens auxquelles ils s'y réfèrent à la réglementation et exigences du SMI, 85% des répondants s'y réfèrent par la documentation, 15% utilisent la communication orale.

Tableau 15 : prise de connaissance des répondants sur les décisions de la direction de GE

Question 13 : Êtes-vous informé des décisions prises par la direction de Général Emballage ?

	Effectif	pourcentage	% cumulé
Oui	19	95	95
Non	1	5	100
Total	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur prise de connaissance sur les décisions de la direction de GE, 95% confirment être informés des décisions de la direction de GE, 5% répondent ne pas être informés.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Tableau 16 : la communication interne de GE et sa favorisation du sentiment d'appartenance du répondant

Question 15 : La communication interne de Général Emballage a-t-elle participé à faire naitre un sentiment d'appartenance en vous pour l'entreprise GE ?

	effectif	pourcentage	% cumulé
Oui	19	95	95
Non	1	5	100
Totale	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon la participation de la communication interne de GE à la favorisation du sentiment d'appartenance des répondants à GE, 95% des répondants estiment que la communication interne de GE a favorisé leur sentiment d'appartenance à l'entité, 5% répondent qu'il n'ya pas eu favorisation.

Volet 4 : L'efficacité du SMI de GE

Tableau 17 : participation du SMI à l'amélioration du rendement de travail du répondant

Question 17 : le SMI a-t-il amélioré votre rendement au travail ?

	Effectif	pourcentage	% cumulé
Oui	19	95	95
Non	1	5	100
Totale	20	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception sur la participation du SMI à l'amélioration du rendement au travail à GE, 95% des répondants estiment que le SMI de GE à amélioré le rendement au travail à GE, 5% ont répondu que le SMI n'a pas amélioré le rendement au travail au sein de GE.

Tableau 18 : l'amélioration continue au sein de GE

Question 22 : La direction générale de GE encourage-t-elle la démarche d'amélioration continue du SMI ?

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	19	95	95
Non	1	5	100
Totale	20	100	

Source : établi par nos soins à partir des données recueillies sur terrain

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur vision de la direction de GE vis-à-vis son encouragement à la démarche d'amélioration continue, 95% estiment que la direction de GE encourage la démarche d'amélioration continue, 5% estiment que la direction de GE n'encourage pas la démarche d'amélioration continue.

- Questions ouvertes (d'analyse)

Nous allons à présent présenter les réponses aux questions ouvertes (analyse qualitative) données par les cadres et agents de maîtrise.

Question 17 : quelles sont les méthodes d'identification des dangers et aspects environnementaux appliquées à GE ?

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Réponses :

Selon les répondants, L'évaluation des risques professionnels est l'étape initiale de toute démarche de prévention en santé et sécurité au travail, elle consiste à identifier les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles

La procédure d'identification des dangers, aspects environnementaux et évaluation des risques/Impactes consiste à :

- Identifier les processus, activités, opérations / tâches de l'entreprise
- Identifier les divers intrants à ces opérations / tâches : Matière utilisée, Machine (Equipements). Personnel impliqué
- Identifier les divers sortants à ces opérations / tâches : Rejets
- Recenser les dangers qui découlent de ces opérations / tâches ;
- Identifier les risques par nature ;
- Evaluer les risques et les classer en fonction de leur gravité et leur fréquence.
- Déterminer les moyens de maîtrise adéquats.
- Renseigner la fiche d'identification des dangers et évaluation des risques.
-

Question 19 : Selon vous, quels sont les facteurs de réussite du SMI de GE ?

Réponses :

Selon les cadres et agents de maîtrise interrogés, différents facteurs ont contribué à la réussite du SMI au sein de GE, parmi ces facteurs ils ont cités :

- L'engagement de tous, la persévérance, la formalisation des procédures et la communication sont prouvées à GE pour une démarche SMI réussie.
- Implication de la direction de GE
- L'association étroite de l'encadrement au projet
- L'implication du personnel de GE
- Des améliorations progressives

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

- Formaliser autant que nécessaire
- Gestion du temps
- La communication
- La qualité est un état d'esprit

Question 20 : Selon vous, quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place du SMI à GE ?

Réponses :

Les cadres et agents de maîtrise ont soulevés plusieurs difficultés rencontrées à des niveaux différents lors de la mise en place du SMI à GE, parmi les difficultés communes soulignées par les répondants on retrouve :

- Les moyens humains
- Le facteur socioculturel des travailleurs exécution
- Les délais
- Le champ d'application
- Le manque d'expertise
- La charge de travail
- La capacité à travailler en équipe ainsi que le pilotage des processus

Question 21 : Selon vous, quels ont été les principaux apports du SMI pour GE ?

Réponses :

L'ensemble des répondants se sont mis d'accord sur les apports du SMI sur les trois aspects QSE, on cite :

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

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Sécurité : Satisfaction des exigences réglementaires, identification des risques pouvant générer un accident de travail ou une maladie professionnelle, amélioration des conditions de travail (ergonomie, bruit, température, éclairage, ...), et amélioration continue des performances de santé et sécurité pour répondre aux attentes des salariés.

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

Ainsi qu'un ensemble d'avantages sur le plan organisationnel de GE comme :

- Faciliter la communication interne.
- Augmenter l'implication du personnel.
- Alléger le système documentaire.
- Optimiser les coûts.
- Améliorer l'image de l'entreprise

1.2 questionnaire destiné aux agents d'exécution

A présent, nous allons traiter les questionnaires destinés aux agents d'exécution à travers des tableaux commentés également. Le questionnaire contient 12 questions fermées au total pour un échantillon de 10 travailleurs en exécution, nous avons limité les questions car ses derniers ont un temps limité vu qu'ils sont au service opérant, et n'avons pas fait la répartition des questions par volets vu que l'objectif en général était claire : déduire la connaissance des travailleurs sur l'existence du SMI au sein de GE, leurs connaissances des normes et leurs objectifs, sensibilisations, les changements dans leurs habitudes de travail et leur perception en général de l'efficacité du SMI de GE.

- **Tableau 19: Question 1 : vous travaillez à GE depuis quand ?**

	effectif	Pourcentage	% cumulé
1 – 6 ans	4	40	40
Plus de 6 ans	6	60	100

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Total	10	100	
-------	----	-----	--

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Le tableau ci-dessus nous montre que 40% des exécutants travaillent a Général Emballage entre un an et 6 ans et 60% des autres travaille dépasse les 6 ans

- **Tableau 20 : Question 2 : Savez vous que Général Emballage est certifiée SMI : qualité ISO 9001 : version 2015, environnement ISO 14001 : version 2015 et sécurité ISO 45001 : version 2018**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	10	100	100
Non	0	0	
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Sur le tableau ci-dessus, nn constate qua la totalité des exécutants savent que Général Emballage est certifiée SMI : qualité ISO 9001 ; environnement 14001 ; sécurité et santé au travail 45001

- **Tableau 21 : Question 3 : quel est l'objectif de la norme ISO 9001**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Préservation de l'environnement	0	0	0
La satisfaction des clients et parties	10	100	100

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

intéressées			
La santé et sécurité des travailleurs	0	0	100
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

On constate sur le tableau ci-dessus que la majorité des travailleurs sont bien informés concernant l'objectif de la norme ISO 9001

- **Tableau 22 : Question 4 : Quel est l'objectif de la norme ISO 14001**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Préservation de l'environnement	8	80	80
La satisfaction des clients et parties intéressées	0	0	80
La santé et sécurité des travailleurs	2	20	100
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

On constate sur le tableau ci-dessus que la majorité des travailleurs sont bien informés concernant l'objectif de la norme ISO 14001 à 80%, 20% restant se sont trompés de réponse.

- **Tableau 23 : Question 5 : quel est l'objectif de la norme ISO 45001**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Préservation de l'environnement	3	30	30

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

La satisfaction des clients et parties intéressées	0	0	30
La santé et sécurité des travailleurs	7	70	100
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

On constate sur le tableau ci-dessus que la majorité des travailleurs sont bien informés concernant l'objectif de la norme ISO 45001 à 70%, 30% ignorent l'objectif de la norme ISO 45001.

- **Tableau 24 : Question 6 : l'intégration du SMI au sein de GE a – t –elle changé vos habitudes au travail**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	10	100	100
Non	0	0	
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Selon le tableau ci-dessus on constate qu'après intégration du SMI au sein de GE, les habitudes de travail des exécutants ont changé pour la totalité d'entre eux.

- **Question 7 : si oui, comment ?**

Dans cette question, le champ de réponse n'a pas été restreint à une réponse au choix uniquement mais à plusieurs, l'ensemble des travailleurs questionnés ont cochés sur les trois cases suivantes :

- changement en conditions de travail,
- actions vis-à-vis l'environnement (tri de déchets, consommation d'eau, énergies),

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

- qualité du produit.

- **Question 8 : Non, pourquoi ?**

Sur un échantillon de 10 travailleurs, aucun n'a coché sur la réponse – Non -

- **Tableau 25 : Question 9 : vous êtes-vous adapté aux changements liés aux certifications ISO ?**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	8	80	80
Non	2	20	100
Total			

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Après les changements apportés sur le lieu de travail, 80% des exécutants ont répondu qu'ils se sont adaptés aux changements dans leurs habitudes de travail, les 20 % restant ne se sont pas adaptés aux changements.

- **Question 10 : Non, Pourquoi ?**

Sur les 10 travailleurs, (2) ont répondu négativement quant à leur adaptation aux changements de leurs habitudes de travail, les deux ont cochés comme cause de la non adaptation la réponse : - Autre

- **Tableau 26: Question 11 : les certifications ISO sont comment ?**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Efficace	10	100	100

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Peu efficace	0	0	
Pas du tout efficace	0	0	
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

Commentaire

Les travailleurs voient que les certifications sont efficaces pour GE vu qu'ils ont tous répondu par oui (efficace)

- **Tableau 27 : Question 12 : avez-vous été sensibilisé sur la politique QSE à général emballage ?**

	Effectif	Pourcentage	% cumulé
Oui	10	100	100
Non	0	0	
Total	10	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur terrain.

.Commentaire

Selon le tableau ci-dessus, on constate que la totalité des exécutants ont été sensibilisé sur la politique QSE à Général Emballage.

2) Analyse et interprétation des résultats des questionnaires

A présent, nous allons faire une analyse des résultats des questionnaires en premier, qui se fera par volet, pour passer ensuite à une analyse de résultats des réponses ouvertes.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

2.1 analyse des résultats par volet

Pour commencer, nous allons procéder à l'analyse par volets.

2.1.1 Volet 1 : profil du répondant

Ce volet traite le profil général du répondant en passant par deux éléments : la catégorie socioprofessionnelle du répondant, et son niveau d'ancienneté à GE. De ce premier volet, nous avons constaté que la plupart des collaborateurs concernés par les questionnaires ont un niveau d'ancienneté de plus de 6ans au sein de GE, que ce soit les cadres, agents de maîtrise ou les agents d'exécutants, ceci peut nous confirmer que la plupart des collaborateurs de GE y était déjà à GE au moment de la certification SMI, et ont pu assister à sa mise en place.

2.1.2 Volet 2 : participation et consultation

Dans ce volet, nous avons soulevé les points suivants :

L'ensemble des répondants (toutes catégories confondues) ont une connaissance de la certification SMI de GE et en connaissent les objectifs de chaque norme à savoir : ISO 9001 version 2015, ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018, et affirment avoir été formés également. Cela démontre l'effort de sensibilisation engagé par GE auprès de ses collaborateurs.

Dans le cadre de la mise en place du SMI de GE, 75% des collaborateurs interrogés ont été responsabilisés à des tâches spécifiques dans le cadre de l'exécution de la démarche SMI, en participant à l'élaboration, la communication et promotion de la politique QSE, en intervenant dans la définition des objectifs QSE, les moyens à mettre en œuvre, les modalités de surveillance ou d'audit, le budget correspondant, identification des dangers /Impactes et évaluations des risques/Aspects environnementaux ainsi que la sensibilisation de l'ensemble du personnel GE. Cette responsabilisation témoigne de la volonté de la direction de GE à faire impliquer ses collaborateurs dans la démarche pour la réussir grâce à une collaboration de tous les acteurs de GE.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

La majorité des collaborateurs se rejoignent sur le fait que la certification SMI a impacté GE de manière positive car elle a permis de gagner en performance, cela pourrait s'expliquer par le fait que GE a réussi à adhérer son personnel à la démarche SMI vu la performance constatée, 15% d'entre eux estiment que le SMI de GE a ralenti ses performances, il pourrait s'agir d'une forme de résistance au changement.

L'ensemble des personnes interrogées ont confirmés un changement dans leurs habitudes de travail d'une manière ou d'une autre que ce soit au niveau des conditions de travail, les pratiques adoptés, à l'exception de certaines personnes qui n'ont pas été affecté dans leurs postes de travail, néanmoins, l'ensemble des collaborateurs auxquels les habitudes de travail ont changé ont confirmé le rôle de la direction de GE et des dispositifs qu'elle a pris afin qu'il s'adaptent notamment grâce à la communication de GE, et l'implication de tout le monde dans cette démarche.

Globalement, on pourrait dire que la direction de GE s'y est investi lors de cette démarche en faveur de ses collaborateurs notamment et a veiller à les accompagner.

2.1.3 Volet 3 : Communication de GE

Dans ce volet, on a pu confirmer la qualité de la communication interne de GE avec des réponses positives de la plupart des collaborateurs interrogés sur la qualité de la communication existante, la majorité des répondants se réfèrent aux exigences et normes du SMI par documentation, d'autres en communication orale, il est signalé que différents canaux sont utilisés pour diffuser l'information au sein de GE notamment à travers l'affichage, l'intranet de GE, les réunions, etc. Ceci a permis aux collaborateurs de rester informés sur les différentes décisions de la direction de GE et d'avoir une communication efficace. Pour la majorité des répondants, la bonne communication de GE a favorisé le sentiment d'appartenance à GE puisque ils se sentent informés et impliqués dans la démarche du SMI.

2.1.4 Volet 4 : Efficacité de GE

Dans ce dernier volet, notre objectif était de vérifier l'efficacité du SMI telle qu'elle est perçue par les collaborateurs. L'ensemble des collaborateurs se sont mis d'accord sur le fait

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

que le SMI a participé à l'amélioration du rendement au travail de manière générale, ceci est le résultat d'une planification étudiée et d'une organisation de la démarche SMI de manière à ce que les responsabilités soient comprises, les objectifs assimilés et les finalités communes pour l'ensemble des collaborateurs.

L'efficacité du SMI dépend des méthodes de traitement des aspects qu'il retient c'est à dire qualité, sécurité et environnement, il fallait donc une méthode bien appropriée d'identification des éléments constituant ces aspects tels que l'identification des dangers et aspects environnementaux, en plus des dispositifs qualité qui étaient déjà mis en place vu que GE a déjà été certifiée ISO 9001, les collaborateurs ont été initiés à des études par processus et une analyse environnementale détaillée sur tous les aspects environnementaux significatifs ainsi qu'une analyse des risques et des causes selon la méthode « 5why ? » Destinée être mise à jour à chaque accident ou événement indésirable. Ce qui a permis à GE et ses collaborateurs de maîtriser les trois éléments QSE.

En ce qui concerne la réussite de mise en place du SMI déployé par GE, les collaborateurs interrogés estiment que GE a réussi sa mise en place et son suivi dans le temps, ils attribuent cette réussite à un ensemble de facteurs qui ont favorisé le bon déroulement de la démarche, de manière générale, on pourrait en déduire que le 1^{er} facteur important de la réussite de la démarche SMI était la volonté et l'implication de la direction de GE, car cela a contribué à faire adhérer ses collaborateurs à travers la prise de dispositifs visant à faire impliquer ses collaborateurs à la démarche SMI, ce qui a permis l'implication de tout le monde avec succès. La démarche SMI a été conçue et planifiée comme étant un projet nécessitant un encadrement rigoureux et une révision précise des processus afin de permettre une certaine agilité et efficacité lors de la mise en place, il fallait donc étudier d'abord le contexte dans lequel se fera ce projet SMI afin d'étudier les différentes attentes des parties intéressées, les contraintes, et changements attendus. Ajoute à cela une forte formalisation des procédures et des étapes de la politique QSE, en allouant des ressources humaines, matérielles et financières, en affectant des responsabilités et tâches à des profils bien adaptés ainsi qu'en investissant dans la formation de son personnel à la démarche SMI adoptée.

La démarche SMI de GE a été gourmande en matière de communication et de documentation, dans le sens où il fallait établir une communication fiable et efficace qui

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

prenne en compte le facteur temps, pareillement, la documentation de la démarche SMI a été nécessaire afin de capitaliser les nouvelles connaissances, exigences et normes adoptées par GE, et afin qu'elle soit une référence tout au long du cycle amélioration continue dans laquelle s'est engagée GE, ceci peut fortement expliquer l'efficacité du SMI de GE, vu que l'efficacité s'obtient à travers les améliorations et révisions qu'une entreprise effectue sur elle-même (introspections) afin de détecter les non conformités et les écarts, à travers des outils engagés par GE et bien adaptés (brainstorming, cercle qualité, Ishikawa, Six sigma, etc.).

Afin d'assurer la survie du SMI mis en place par GE, il fallait le contrôler à travers des évaluations continues qui intervenaient pour maîtriser l'efficacité du SMI mis en place, et de recadrer les éventuelles erreurs et non conformités, car GE en s'étant certifiée SMI, elle s'est engagée à respecter la conformité des normes auxquelles elle adhère à savoir les normes ISO 9001 V 2015 de la qualité, ISO 14001 V 2015 de l'environnement et ISO 45001 V 2018 de la santé et sécurité au travail.

En l'occurrence, le SMI mis en place de GE a permis d'apporter quelques avantages à l'entreprise, dans le sens où le SMI de GE a intervenu comme un régulateur de divers problèmes existants déjà au sein de GE, il a entre autre permis la réduction du nombre des accidents de travail et des aspects environnementaux significatifs, en renforçant la communication de GE il a permis de la rendre encore plus pertinente, ce qui a favorisé encore plus l'adhésion des collaborateurs au SMI. GE en se certifiant SMI s'est donné un point d'avance par rapport aux autres entreprises concurrentes en gagnant en image de marque et en réputation, en répondant aux attentes de ses parties intéressées et en se conformant aux normes internationales véhiculées par les grandes entreprises à forte performance.

Néanmoins, la mise en place du SMI de GE a rencontré quelques contraintes principalement liés au manque d'expertise en la matière, la difficulté du pilotage des processus, un taux de résistance au changement (on prend exemple de quelques travailleurs de GE qui manquent jusqu'à ce jour d'appliquer le tri sélectif), la complexité du facteur humain

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

et la gestion des relations afin de travailler la démarche SMI en équipe, ainsi que la charge au travail et les délais à respecter.

3. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien

Durant notre stage, nous avons effectué un entretien avec la responsable qualité, on a axé cet entretien autour de l'évaluation de l'efficacité du SMI de GE, 7 questions principales ont animés notre échange avec la responsable qualité. Nous procéderons à l'analyse de ces questions et réponses.

- Question 1 : qu'elles sont les mesures internes de performance que vous pratiquez afin d'analyser l'efficacité du SMI ?

Afin de mesurer la performance du SMI et évaluer son efficacité, nous établissons des audits internes afin de comparer les objectifs fixés par le SMI et le degré d'atteinte de ces objectifs, c'est-à-dire les résultats constatés en réalité. On utilise des méthodes de mesure de chiffres, tendances, ces méthodes quantitatives et qualitatives nous aident par la suite à calculer l'efficacité de chaque processus qui nous donne des résultats à analyser. Une fois fait, et en se référant aux calculs et résultats obtenus on effectue une évaluation de la performance du SMI. Ceci nous renseigne sur la conformité du SMI et la non conformités détectées, on utilise l'analyse des résultats et les causes afin de faire une comparaison avec les résultats de l'année précédente.

- Question 2 : comment procédez vous à la vérification de l'atteinte des objectifs SMI ?

Nous effectuons des revues de processus trimestrielles et des revues de direction annuelle. Pour les revues de processus, chaque fin du mois, les pilotes processus rédigent un rapport d'activité pour leur responsable, et chaque fin du trimestre ils reçoivent une revue de processus (les résultats qui seront utilisés pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs fixés par chaque processus).

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

- **Question 3 : quand est-ce que vous effectuez le contrôle de vos processus ?**

Nous effectuons un contrôle de processus chaque trimestre.

- **Question 4 : avez-vous fait d'audits après la mise en place du SMI ? Si oui, combien ?**

Oui, en 2020 trois (03) audits, en 2021 (03) audits également. L'année 2022 trois (03) audits planifiés, un (01) audit réalisé, les deux (02) restant seront effectués en juillet et octobre 2022.

- **Question 5 : des non conformités ont elles été signalées ? Si oui, ont elles étaient corrigées ?**

Non, pas de NC signalées, à priori juste des opportunités d'améliorations.

- **Question 6 : les objectifs SMI de l'année 2021 ont-ils été atteints ?**

Oui, les objectifs SMI établis pour l'année 2021 ont été atteints à 92%.

- **Question 7 : y'a t-il eu un audit externe après la mise en place du SMI de GE ?**

Oui, chaque fin d'année, il y'a eu un (01) audit externe en 2020, et un (01) en 2021.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

En somme, afin de maîtriser son SMI et de garantir son efficacité, GE procède à l'établissement de 2 à 3 audits internes chaque année, ceci lui permet également de vérifier les objectifs fixés pour chaque processus grâce à un contrôle rigoureux lors des audits. Effectuer des audits permet à GE de rester éveillée à ce qui se passe en son sein et de prévoir toute dérive ou rétention et de préparer en cas de problème des dispositifs adéquats à chaque situation. On constate un contrôle continu et accru de GE envers SMI ce qui démontre la volonté de GE à perdurer efficacement sa démarche QSE, et entre autre l'implication de la direction et du personnel qui démontrent un engagement qui se traduit à travers la collaboration de tout le monde afin d'atteindre les objectifs qui ont été fixés.

L'encadrement à cette démarche est très pris en considération en vue des résultats obtenus (objectifs atteints à 91% en 2021), il est à citer également le taux de corrections effectués envers les non conformités constatées (réclamations client, non-conformité qualité, processus..Etc.) ceci est le résultat de l'adoption d'une démarche amélioration continue de GE qui est à la recherche de manière continue de solutions qui peuvent améliorer encore plus la qualité de ses produits et services et qui viennent soutenir ses valeurs et engagements environnemental et sociétal, d'ailleurs pour souligner l'efficacité du SMI mis en place en 2019 jusqu'aujourd'hui nous donnerons les améliorations et résultats qui ont été constatés qui s'inscrivent dans les objectifs à atteindre par la mise en place du SMI, nous pourrions citer :

- **Taux de satisfaction client de 93% en 2021 : ceci témoigne de l'importance qu'accorde GE à la qualité de ses produits et services et à l'écoute des besoins et attentes de ses clients.**
- **La totalité des collaborateurs de GE sont impliqués d'avantage dans l'exercice de leur travail et dans la démarche SMI puisque ils se sont approprié la démarche et les valeurs prônées par GE.**

- **Sur le plan environnemental, GE a intégré le tri-sélectif, un pas de plus vers la préservation de l'environnement.**
- **De nouveaux dispositifs au sein de GE à fin de limiter les consommations en énergies (systèmes autonomie d'électricité et d'eau intelligents installés à l'enceinte de GE)**

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

- **Panneaux solaires, et étiquettes de rappel aux bonnes pratiques**

- **Sur le plan sécuritaire, la sensibilisation aux risques et dangers du personnel à participer à faire baisser le taux d'accidents grâce aux efforts de préventions**
- **Des équipements de travail EPI (équipement de protection individuel) sont mis à disposition pour garantir la sécurité de son personnel**

- **Globalement, Résultats des audits de plus en plus satisfaisants en vue de la maîtrise des objectifs, de la solidité des évaluations et améliorations que GE applique. (objectifs atteints à 93% en 2021)**
- **Communication plus efficace grâce aux objectifs communs et la collaboration dans leur atteinte.**
- **Procédures claires et comprises grâce au référentiel commun**
- **L'agilité dans le fonctionnement globale et de la performance de GE grâce à la satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes. (Collaborateurs, Clients, Fournisseurs, autorités réglementaires, image de marque soutenue au niveau national et à l'internationale)**

L'efficacité du SMI de GE témoigne de la réunion de plusieurs facteurs de réussite d'un SMI que nous avons déjà évoqué tels que : l'engagement de la direction, l'implication du personnel, la gestion et évaluation des processus, l'encadrement au projet, la formation et sensibilisation du personnel, la communication interne efficace, l'assimilation des objectifs grâce à la démarche procédurière et enfin l'amélioration des résultats notamment grâce à l'amélioration continue.

Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, Nous avons présenté l'organisme qui nous a accueilli dans le cadre de notre projet de fin d'études, nous avons retracer l'historique de GE sur 19ans en termes d'évolution, ensuite nous avons avons aborder la méthodologie de recherche que nous avons suivi ainsi que la mise en place du SMI à GE en 2019, nous avons pu établir notre enquête sur terrain par questionnaires et entretien, ce qui nous a permis de cerner le contexte de GE et le fonctionnement de son SMI.

Après interprétation des résultats, nous avons conclu que GE à engagé tous les moyens humains, matériels et financiers afin de réussir son SMI et d'aboutir aux objectifs fixés, ce qui s'était traduit par une atteinte très satisfaisante des objectifs et des résultats significatifs ce qui laisse entendre une efficacité prouvée du SMI de GE.

Conclusion générale

L'expérience à travers les temps a prouvé aux organisations que pour être compétitive et performante il s'agissait de réunir un ensemble d'éléments qui viendraient agir comme essence au moteur d'une entreprise, aujourd'hui, la performance d'une entreprise se mesure à travers ses engagements soutenus, ses valeurs prouvées et son inscription dans une démarche d'innovation et d'amélioration, en fait, c'est agir en tant qu'acteur économique, social et environnemental tout en affichant des chiffres élevés et stables accompagnés de parties prenantes satisfaites, qui adhèrent à la vision de cette organisation volontairement.

Afin de réunir ces éléments, une organisation s'appuie sur des certifications et plus exactement la triple certification QSE qui donne lieu à un SMI, ces dernières sont la preuve absolue – si respectée – que ces éléments (économiques, sociaux et environnementaux) sont présents et réussis dans l'entreprise

Notre objectif de départ était de déterminer l'efficacité de ce SMI même au sein d'une entreprise, avant qu'on synthétise et qu'on conclue les résultats de notre enquête, il convient de rappeler le chemin qu'on a traversé afin d'aboutir à cette conclusion

Dans le premier chapitre, nous avons tenu à présenter la certification et les systèmes management qu'elle soutenait à savoir : le système management de la qualité qui suit la norme ISO 9001 version 2015, le système management de l'environnement qui suit la norme ISO 14001 version 2015 et le système management de la santé et sécurité au travail relatif à la norme ISO 45001 version 2018, ensuite nous avons intégré ces systèmes management pour donner lieu au système management intégré SMI, où l'on a vu ses composants, ses objectifs enjeux et sa mise en place.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les facteurs clés qui participaient à la réussite d'un SMI lors de son établissement et de son suivi au sein d'une entreprise, nous avons vu que les facteurs touchaient différentes dimensions de l'entreprise d'où la nécessité de prendre en compte la globalité de l'entreprise, son contexte et ses parties prenantes lors d'une démarche SMI. Et enfin, nous avons traité l'efficacité d'un SMI à travers l'évaluation et vérification qui se faisaient, ce qui a donné lieu aux audits (internes et externes et à la revue de direction), trois méthodes de mesure et d'évaluation qui avaient le même objectif : conduire le SMI vers l'atteinte de son efficacité tout en restant en éveil à la durabilité de la conformité.

Dans le dernier chapitre, nous avons effectué une étude pratique auprès de la SPA GENERAL EMBALLAGE qui avait pour objectif de répondre à notre problématique principale à savoir : « **L'entreprise Général Emballage a – t – elle réussi la mise en place et suivi de son système management intégré (SMI) ?** ». Pour y parvenir, nous avons initié par un chapitre de présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie qui sera suivie à savoir : étude par questionnaires et entretien, ensuite nous avons présenté la mise en place du SMI de GE effectué en 2019 à travers des étapes qui retraçaient la démarche.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse et traitement des résultats obtenus à travers les questionnaires distribués aux différentes catégories socioprofessionnelles de GE (Cadres- agents de maîtrise et agents d'exécution), et à travers l'entretien effectué avec la responsable qualité qui traitait le volet d'évaluation et vérification de l'efficacité du SMI seulement.

Ainsi, notre enquête auprès de la SPA GENERAL EMBALLAGE nous a conduis à énoncer les résultats suivants :

Dans l'analyse des questionnaires, nous avons constaté une adhésion collective à la démarche SMI et une implication pour la majorité des collaborateurs de GE, la preuve les collaborateurs maîtrisaient le sujet QSE au sein de GE pour la majorité, ceci peut être le résultat de l'engagement de la direction de GE en faveur de la démarche et de ses collaborateurs qui a pu réunir les conditions idéales au bon établissement de la démarche SMI.

Nous avons confirmé la présence de plusieurs facteurs de réussite du SMI au sein de GE à travers les réponses des collaborateurs, ce qui pourrait témoigner de l'application des exigences de la certification SMI sur les différents plans et le déploiement d'une stratégie par amélioration continue et une approche processus efficace au vue des résultats que GE à réalisé. Nous avons pu voir à travers l'entretien que GE accordait une importance à l'évaluation à travers des audits internes et externes de son SMI puisque c'était l'élément régulateur de la démarche qui permettait le maintien de « la bonne santé de son SMI ». par ailleurs, ceci a permis à GE d'atteindre efficacement ses objectifs SMI et de renforcer sa performance globale.

Nous avons tenté de répondre à notre hypothèse de départ à savoir :

Le Système Management Intégré (SMI) de l'entreprise Général Emballage a atteint son efficacité.

A la lumière des résultats constatés notamment à travers l'analyse des questionnaires et de l'entretien, et après avoir analysé et comparé les critères de réussite et de performance d'un SMI nous avons pu confirmer notre hypothèse en décrivant l'efficacité et les éléments qui ont fait la réussite du SMI de GE tel qu'il a été constaté dans la réalité.

Néanmoins, durant notre stage, nous avons identifiés certaines insuffisances, principalement liées conditions de travail dans les bureaux, en effet, les immeubles sont fermés afin de réduire les effets sonores ce qui a causé des températures importantes même en période d'hiver, ce qui limitait la concentration de l'individu, également, il n'y avait pas assez de lumière ces deux éléments font que ce climat donnait l'impression d'étouffer pour l'individu et causait une certaine gêne. A un taux faible, nous avons détecté une résistance au changement en rapport avec la démarche du SMI d'après l'analyse des questionnaires (certains répondants ont estimé que le SMI n'a pas participé à favoriser la performance de GE, et d'autres ont jugé que le SMI l'a bien au contraire ralenti)

Nous avons voulu présenter quelques suggestions en rapport avec les insuffisances soulevées :

- Construction d'un bloc administratif loin la zone opérationnelle où se trouve l'onduleuse qui est la source de bruit, et de chaleur
- Ajouter une climatisation centrale qui opère en aérant régulièrement
- Essayer un mode de travail en open space, ce qui favorisera la collaboration et diminuera la sensation d'isolement
- Sensibilisation des collaborateurs avec de nouvelles méthodes afin de faire adhérer à la démarche ceux qui ne sont pas encore convaincus de l'utilité de la démarche SMI (primes/table d'honneur de participation mensuelles à des pratiques tels que le tri sélectif, reconnaissances, responsabilisation).

Bibliographie

Ouvrages

- Jean-Jacques LAMBIN, Chantal DE MOERLOOSE, « *Marketing stratégique et opérationnel* », 9^{ème} édition, DUNOD, 2017, P.164-211
- François CABY, Virginie LOUISE, « *XXI siècle vers le management de la confiance* », édition ECONOMICA, paris ,2002 p.12
- ERNOUL Roger « *le grand livre de la qualité* », 2^{ème} édition, AFNOR, 2010, P10.
- Bernard FORMAN, Jean GEY, Fabrice BONNIFET, « *qualité, Sécurité, Environnement : construire un système mangement intégré* », édition AFNOR, 2007, P42-44
- Paolo BARACCHINI, « *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001* », 4^{ème} édition, p9
- Jean- Paul MEYRONNEINE, « *le management de l'environnement de l'entreprise* », édition AFNOR, Paris, 1994
- J.L STRACZEK, « *Système de management intégré et développement durable* », Groupe AFAQ, Bagneux, France, 2003, p. 11.
- B. FROMAN, et all « *qualité-sécurité environnement : construire un système de management intégré* », saint Denis la plaine, AFNOR, (2002).
- J. RENARD « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition GROUPE EYROLLES, P.81
- A. DUCHAMP, « *Le management intégré : un enjeu de performance ?* », Paris, Voirin Consultants, 2004.

Thèses et Mémoires :

- Otmane MOKHTARI, Loubna BERMAKI, « *le système de management intégré qualité-sécurité-environnement (QSE) : de la mise en place à l'audit, cas de la société nationale de la siderurgie (SONASID)* », Université Mohammed V-Rabat, Maroc, 2018.
- Narimane BATOUCHE, « *Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré, cas Général Emballage Akbou* », Mémoire de fin d'études, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2020

- Adel AOUDIA, Sarah BATOUCHE, « *vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas Général Emballage Akbou* », mémoire de fin d'études, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2021
- Amina MEDDOUR, Zahoua LALAOUI, « *l'impact de la mise en place d'un système de management intégré- qualité sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise. Cas entreprise portuaire Bejaia* », mémoire de fin d'études, Université Abderrahmane Mira 2018.
- Zouhir SEDAIRIA, « *l'audit interne* », Mémoire de Magister, université D'Oran ES-SENIA, P.85

Articles et communications :

- Francis ROESSLINGER, Dominique SIEGEL, « *Management stratégique et management de la qualité* » Ed : AFNOR, 2015 p45
- Yvon MOUGIN, « *la qualité 2015, c'est facile ! Comprendre les évolutions de la norme AFNOR EN ISO 9001* », 2015, édition AFNOR, p35.
- Ronalde MARCINIAK, Frantz ROWE « *système d'information, dynamique et organisation* », édition ECONOMICA, Paris 1997 Page 10
- Messaouada TRIEK-SADDAR, Le MANAGER, « *les enjeux du système management environnementa l* », N°4, juin 2017
- T. STAMOU, « *Integrated Management Systems in Small Medium-Sized Enterprises : Theory and Practice* », Thèse (M.Sc.), Norwich, Angleterre, University of East Anglia, 2003, p. 79.
- A. DUCHAMP, « *Le management intégré : un enjeu de performance ?* », Paris, Voirin Consultants, 2004, p. 10.
- Robert OBERT, « *synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux* », Édition DUNOD, 2006, p67.
- DAKKAK, B. et all, « *Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré* », 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, Bordeaux (France), Juin 2012.
- DAKKAK, B. et all, « *Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines* », QUALITA , 2013, Compiègne (France), Mars 2013.

- DAKKAK, B. et all, « *Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE* », 10ème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger (Maroc), Décembre 2015.
- T. HEUVELMANS, « *Étude et mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les services d'infrastructure globaux d'un groupe pharmaceutique* », HAL, 2015 <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108507/document> consulté le 14/05/2022
- B. BENNANI, « *L'application d'un système de management intégré : un outil marketing pour satisfaire les parties prenantes* », Revue Organisation et Territoires, Université Hassan II, Casablanca, 2017 <https://revues.imist.ma/index.php/Organisation-Territoires/article/download/10082/5772> consulté 02/05/2022
- D. BOUDIN, « les facteurs clé du succès d'une démarche qualité », Chambre de commerce et d'industrie, Lille métropole, édition ADSP, N°35, 2001 <https://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Telecharger?NomFichier=ad352525.pdf> consulté le 06/06/2022
- A.VAS, B. VANDE VELDE, « *la résistance au changement revisitée du top management de base, étude exploratoire* », Université Catholique de Louvain, Montpellier, édition AIMS, Mai 2000. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download> consulté le 25/04/2022
- Laure LEONI, « *histoire de la prévention des risques professionnels* », REGARDS, 2017 : <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-21.htm>. Consulté le 19/04/2022

Documents internes à l'entreprise

- Diapositives portant sur le système management de la qualité (2015)
- Diapositives portant sur le système management de l'environnement (2015)
- Diapositives portant sur le système management santé et sécurité au travail (2018)
- Norme ISO 9000 version 2015 « Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire ».
- Norme ISO 9001 version 2015 « Systèmes de management de la qualité : Exigences ».

- Norme ISO 14001 version 2015 « Systèmes de management environnemental : Exigences et lignes directrices pour son utilisation ».
- Norme ISO 45001 version 2018 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail : Exigences et lignes directrices pour leur utilisation ».

Document retraçant les étapes de la mise en place du SMI de GENERAL EMBALLAGE

- Document portant sur la sensibilisation QHSE de GE

Sites internet

- Afrik prevent, *la démarche de mise en place d'un système santé et sécurité*, [En ligne], <https://afrikprevent.com/la-demarche-de-mise-en-place-dun-systeme-de-sante-et-securite/> consulté le 20/04/2022
- Nicomak, *QSE : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 ... pourquoi se faire certifier ?*, [En ligne], <https://www.nicomak.eu/qse-iso-9001-iso-14001-iso-45001-pourquoi-se-faire-certifier/> consulté le 20/04/2022
- Wiki mémoires, *le management intégré : définitions, concepts et enjeux*, [en ligne], <https://wikimemoires.net/2013/04/le-management-integre-definition-concept-et-enjeux/> consulté le 22/04/2022
- DEKRA certification, *la certification ISO 9001*, [En ligne], <https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/certification-iso-9001.html> consulté le 10/05/2022
- Christian Virmaux, *Norme ISO 9001 version 2015, université Orléans*, [En ligne], https://www.univorleans.fr/upload/public/media/fichier/201909/2_iso_9001_2015_systemes_de_management_de_la_qualite.pdf consulté le 29/04/2022
- Qualitexpert, *non-conformité ISO 9001*, [En ligne], <https://qualitexpert-dz.com/iso/non-conformite-iso-9001/> consulté le 20/05/2022
- Lucidchart, *8 principes du total quality management pour améliorer vos processus*, [En ligne], <https://www.lucidchart.com/blog/fr/8-principes-de-total-quality-management>, consulté le 06/06/2022
- Managers en missions, *Amélioration continue : assurez plus de performance à votre entreprise*, [En ligne], <https://www.managersenmission.com/management-de-transition/expertises/amelioration-continue/>, consulté le 06/06/2022

- Pqb, *Préparation à un SMI QSE version 2018*, [En ligne], [https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=143&ch=3218#4.4%20SMI%20et%20proces sus](https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=143&ch=3218#4.4%20SMI%20et%20proces%20sus) consulté le 22/04/2022

Annexes

Annexe n°01 : représentation de la roue de Deming

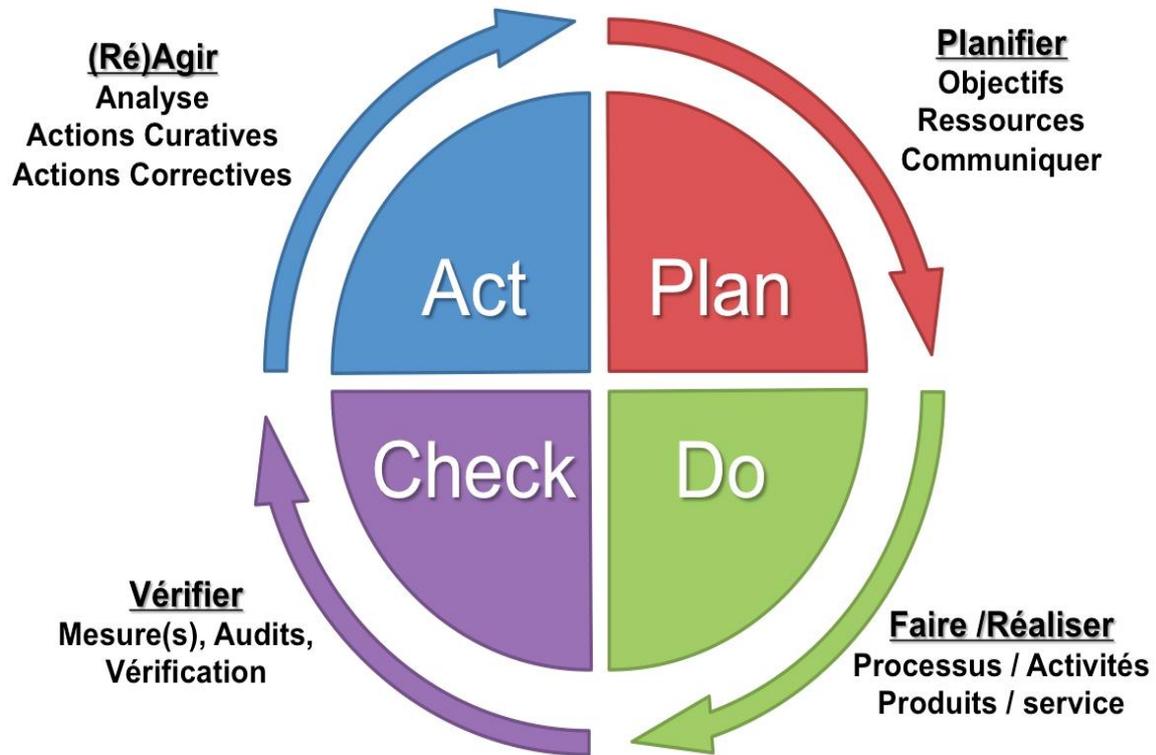


Figure n°01 P.13

Source : GILLET –GOINARD, (F) et BERNARD (S) : réussir la démarche qualité, éditions d'organisation paris, 2009 P, 51 Exemple de PDCA – Roue de Deming

Formulaire destiné aux cadres et aux agents de maîtrise

Dans le cadre de notre projet de fin d'études en master 2 Management à l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia, et afin de recueillir des informations pouvant nous aider dans l'accomplissement de notre mémoire portant sur « *les facteurs de réussite d'un système management intégré. Cas de la SPA Général Emballage* » nous souhaitons réaliser une enquête auprès du personnel.

En répondant à ce formulaire, vous contribuerez à la réalisation et la réussite de notre projet de fin d'études en tenant compte que toute information fournie sera utilisée de manière confidentielle et anonyme et n'aura d'autres intérêts que pour ce projet académique.

Profil du répondant

1. Quel poste occupez-vous ?

- Cadre
- Agent de maîtrise

2. Vous travaillez à Général Emballage depuis quand ?

- [1 - 6 ans]
- Plus de 6 ans

Participation et consultation

3. Savez vous que Général Emballage est certifiée SMI : qualité ISO 9001 : version 2015, environnement ISO 14001 : version 2015 et sécurité ISO 45001 : version 2018

Non

Oui

- **Si oui, quels principaux objectifs visent-elles ces trois normes selon vous ?**

.....
.....
.....

4. Comment évalueriez-vous l'impact de la certification sur l'entreprise GE ?

Impactée positivement

Impactée négativement

Les deux

5. avez-vous été formé à la démarche SMI par GE ?

Oui

Non

6. avez vous été chargé d'une tache/responsabilité dans le cadre du la mise en place du SMI ?

Oui

Non

- **Si oui, quel a été le rôle et missions qui vous ont été attribués ?**

.....
.....

7. Que pensez-vous de la politique SMI adoptée par GE ?

- Elle a permis à GE de gagner en performance
- Elle a ralenti la performance de GE
- Pas de changements significatifs

8. la mise en place du SMI au sein de GE a-t-elle changé vos habitudes de travail ?

- Oui
- Non

9. Si oui, de quelles façons ?

.....
.....

10. vous êtes-vous adapté aux changements entraînés par les certifications QSE ?

- Oui
- Difficilement
- Non

- **Si Oui, quels facteurs ont contribué à votre adaptation**

.....
.....
.....

- **Si non - ou difficilement -, quels obstacles ont occasionné le retard dans votre adaptation**

.....
.....
.....

11. Pensez vous que GE répond aux obligations de conformité exigées par les normes de références QSE ?

- Oui
- Moyennement
- Non

Communication de Général Emballage

12. Par quel moyen vous référez vous à la réglementation et exigences du SMI ?

- Documentation
- Communication orale

13. Êtes-vous informé des décisions prises par la direction de Général Emballage ?

- Oui
- Non

14. Si oui, par quel moyen les décisions vous sont transmises ?

- Affichage
- Intranet de l'entreprise
- Réunion
- Autre

15. La communication interne de Général Emballage a-t-elle participé à faire naître un sentiment d'appartenance en vous pour l'entreprise GE ?

- Oui
- Non

L'efficacité du SMI de Général Emballage

16. le SMI a-t-il amélioré votre rendement au travail ?

Oui

Non

17. Quelles sont les méthodes d'identification des dangers et des aspects environnementaux appliquées à Général Emballage ?

.....
.....
.....
.....

18. Pensez vous que Général Emballage ait réussi la mise en place de son SMI ?

Oui

Non

19. Selon vous, quels sont les facteurs de réussite du SMI de Général Emballage ?

.....
.....
.....
.....
.....

20. Selon vous, quels ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place du SMI à Général Emballage ?

.....
.....

.....
.....

21. Selon vous, quels ont été les principaux apports du SMI pour GE ?

.....
.....
.....
.....

22. La direction générale de GE encourage-t-elle la démarche d'amélioration continue du SMI ?

Oui

Non

23. Quels outils d'amélioration continue pratiquez - vous dans votre quotidien de travail collectif/individuel ?

Brainstorming

Ishikawa

Cercle qualité

Six Sigma

Autre

Annexe 04 : Questionnaire destiné aux agents d'exécution

Formulaire destiné aux agents d'exécution

Dans le cadre de notre projet de fin d'études en master 2 management, et afin de recueillir des informations pouvant nous aider dans l'accomplissement de notre mémoire sous thème " les facteurs de réussite d'un système management intégré. cas de la SPA Général Emballage" nous souhaitons réaliser une enquête auprès du personnel de Général Emballage.

En répondant à ce formulaire, vous contribuerez à la réalisation et réussite de notre projet de fin d'études en tenant compte que toute information fournie sera utilisée de manière confidentielle et anonyme et n'aura d'autres intérêts que pour ce projet académique.

Profil du répondant

1. Vous travaillez à Général Emballage depuis quand ?

Une seule réponse possible.

- Moins de 1an
- [1 - 7ans]
- plus de 7 ans

Degré d'information et perception du répondant sur la certification QSE

2. Savez vous que Général Emballage est certifiée SMI : qualité ISO 9001, environnement ISO 14001 et sécurité ISO 45001

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

3. Quel est l'objectif de la norme ISO 9001

Une seule réponse possible.

- Assurer la préservation de l'environnement
- Assurer la satisfaction des clients et parties intéressées
- Assurer la sécurité des produits alimentaires
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs

4. Quel est l'objectif de la norme ISO 14001

Une seule réponse possible.

- Assurer la préservation de l'environnement
- Assurer la satisfaction des clients et parties intéressées
- Assurer la sécurité des produits alimentaires
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs

5. Quel est l'objectif de la norme ISO 45001

Une seule réponse possible.

- Assurer la préservation de l'environnement
- Assurer la satisfaction des clients et parties intéressées
- Assurer la sécurité des produits alimentaires
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs

6. L'intégration du SMI au sein de Général Emballage a-t-elle changé vos habitudes travail ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

7. Si Oui, qu'est ce qui a changé ?

Plusieurs réponses possibles.

- Conditions de travail (EPI, horaires de travail...)
- Actions vis-à-vis de l'environnement (tri des déchets, consommation d'eau, énergies)
- Conformité du produit

8. Non, pourquoi ?

Plusieurs réponses possibles.

- Votre poste n'a pas été affecté par la certification SMI
- Vous n'avez pas été informé des changements concernant votre poste
- Autre

9. Vous êtes-vous adapté aux changements liés aux certifications ISO ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

10. Non, pourquoi ?

Plusieurs réponses possibles.

- Manque ou absence de sensibilisation
- Manque de soutien de la part de la direction générale
- Vous n'êtes pas convaincu par ces changements

11. Pensez-vous que les certifications SMI soit :

Une seule réponse possible.

- très utile
- Utile
- Peu utile
- Pas du tout utile

12. Avez vous été sensibilisé sur la politique QSE à Général Emballage ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Avez vous été sensibilisé sur la prévention des risques et dangers (EPI)

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 05 : Questions de l'entretien

Questions de l'entretien

- **Question 1 : qu'elles sont les mesures internes de performance que vous pratiquez afin d'analyser l'efficacité du SMI ?**
- **Question 2 : comment procédez vous à la vérification de l'atteinte des objectifs SMI ?**
- **Question 3 : quand est-ce que vous effectuez le contrôle de vos processus ?**
- **Question 4 : avez-vous fait d'audits après la mise en place du SMI ? Si oui, combien ?**
- **Question 5 : des non conformités ont elles été signalées ? Si oui, ont elles étaient corrigées ?**
- **Question 6 : les objectifs SMI de l'année 2021 ont-ils été atteints ?**
- **Question 7 : y'a t-il eu un audit externe après la mise en place du SMI de GE ?**

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre I : Aspects théoriques sur le Système management intégré (SMI)...

Introduction.....07

Section 1 : management qualité, sécurité et environnement.....

1. Système management qualité (SMQ).....10

1.1. L'ISO de la qualité.....10

1.2. L'évolution du concept qualité.....11

1.3. Le management de la qualité..... 14

1.4. Les enjeux du management de la qualité.....14

1.5. Les principes de management qualité15

1.6. Le système de management de la qualité.....17

1.7. La mise en place du SMQ.....18

2. Système management environnement (SME).....20

2.1. Qu'est-ce que la certification ISO 14001.....21

2.2. La norme ISO 14001.....21

2.3. Certification environnementale.....22

2.4. Système management de l'environnement SME.....23

2.5. Mise en œuvre de l'ISO 14001 (SME).....24

2.6. Les Objectifs d'un système management environnemental.....25

2.7. Les avantages du système de management de l'environnement.....26

3. Système management santé sécurité au travail (SMSST).....26

3.1. Définition de la sécurité.....26

3.2. Prévention des risques et dangers au travail.....27

3.3. Les enjeux du management de la sécurité.....29

3.4. Le système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST).....31

4. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (orientations, différences).....33

4.1. La Norme ISO 9001 : 2015 Management de la qualité.....33

1.1. La norme ISO 14001 : 2015 Management de l'environnement.....	34
1.2. La norme ISO 45001 : 2018 Management de la santé sécurité au travail.....	34

Section 2 : Système management intégré (SMI).....35

1. Concepts liés au SMI.....	36
1.1.Qu'est ce qu'un SMI.....	
1.2.Les objectifs d'un SMI.....	37
1.3.Les étapes de mise en place d'un SMI.....	38
1.4.Les enjeux d'un SMI.....	38
1.5.Les avantages d'un SMI.....	40

Conclusion.....40

Chapitre II : les facteurs de réussite et évaluation de l'efficacité d'un SMI.

Introduction.....42

Section 1 : Les facteurs de réussite d'un SMI.....45

1. Les facteurs de réussite d'un SMI.....	46
1.1.Analyse du contexte de l'entreprise.....	46
1.2.Analyse des besoins et attentes des parties intéressées.....	47
1.3.L'engagement de la direction.....	49
1.4.Le facteur humain dans SMI.....	49
1.5.La conduite du changement.....	50
1.6.L'encadrement au projet.....	51
1.7.Formalisation des procédures.....	51
1.8.Communication interne.....	52
1.9.Gestion et évaluation des processus.....	52
1.10. Amélioration continue	53

Section 2 : Les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI.....53

1. Les critères d'évaluation de l'efficacité d'un SMI.....	54
1.1. Notion de l'audit QSE.....	55.
1.2. Les principaux objectifs d'un audit QSE.....	56
2. Les types d'audit.....	57
2.1. L'audit interne.....	57
2.2. L'audit externe.....	58
3. Comparaison entre audit interne et audit externe.....	60
4. Les étapes d'audit interne.....	61

5. La revue de direction.....	63
Conclusion.....	63
Chapitre III : Etude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage.....	66
Introduction.....	66
Section 1 : Méthodologie de stage et présentation de l'entreprise.....	66
1. Présentation de la SPA GENERAL EMBALLAGE.....	67
1.1 L'organigramme de GE.....	67
1.2. Les événements marquants de GE.....	67
2. Méthodologie de recherche.....	68
3. La mise en place du SMI de GE.....	69
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	73
5.2.1.1.1. analyse des questionnaires.....	73
1.1 Questionnaire destiné aux et aux agents de maîtrise	73
1.2 Questionnaire destiné aux agents d'exécution	85
Analyse et interprétation des résultats des questionnaires.....	90
Analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	95
Conclusion.....	98
Conclusion générale.....	99
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

A travers ce travail, nous avons voulu étudier de manière profonde les facteurs clés qui ont participé à la réussite de la mise en place du SMI de la SPA GENERAL EMBALLAGE et qui ont contribué à son efficacité, pour se faire, nous avons élaboré notre travail sur la base d'une enquête par questionnaires auprès du personnel et d'un entretien avec la responsable qualité de GE. Les questionnaires administrés aux différentes catégories socioprofessionnelles nous ont permis de détecter la présence ou absence des facteurs clés de réussite d'un SMI, nous avons pu constater la présence de plusieurs facteurs engagés et soutenus par la direction de GE et de son personnel, ce qui nous a démontré l'implication et engagement de tous envers la démarche du SMI de GE. Quant à l'entretien avec la responsable qualité, il a été orienté sur l'efficacité du SMI de GE à travers une évaluation par audits effectué par GE, l'objectif des audits était de maintenir le bon fonctionnement du SMI et de ses processus, ainsi que de veiller au respect des exigences de la triple certification QSE tout en corrigeant continuellement les non conformités à travers l'amélioration continue. Cette démarche a permis à GE de gagner en performance et de conquérir des avantages sur différents plans (satisfaction des parties intéressées, agilité des processus, atteinte des objectifs, favorisation des performances globales. Etc.)

Concepts clés : système de management intégré, facteurs de réussite d'un SMI, système de management de la qualité, système de management de l'environnement, système de management de la santé et sécurité au travail, Général Emballage.

Abstract

Through the present work, we intended to analyse in a precise way the key factors that have contributed to the success of the implementation of the integrated management system (IMS) of the GENERAL EMBALLAGE SPA and that have contributed to its efficiency. To do so, we have elaborated our work on the basis of a survey by questionnaires with the personnel and an interview with the GE quality manager. The forms administered to the various socio-professional categories enabled us to detect the presence or absence of key success factors for an IMS. We were able to observe the presence of several factors committed to and supported by GE's direction and its employees, which revealed the involvement and commitment of all towards GE's IMS approach. As for the interview with the quality manager, it was focused on the effectiveness of GE's IMS through an evaluation by audits conducted by GE, the objective of the audits was to maintain the proper functioning of the IMS and its processes, as well as to ensure adherence to the requirements of the triple QSE certification, while continually correcting non-conformities through continuous improvement. This approach has allowed GE to gain performance and benefits on various levels (stakeholders' satisfaction, process agility, objectives achievement, global performance boosting. Etc.)

Key concepts: integrated management system, success factors of an IMS, quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system, General Emballage