

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestions

Département Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management

Thème :

**La perception de l'impact du système de
management intégré sur l'efficacité managériale**

Cas : Général Emballage SPA Akbou Bejaia

Réalisé par :

- BELKAID Lynda
- BELARBI Lamia

Encadré par :

Pr MEZIANI Mustapha

Soutenu le 19/06/2023 devant le jury composé de :

Président	Dr OUKACI. M	MAA	U.A.M.Bejaia
Encadreur	Pr MEZIANI Mustapha	MCA	U.A.M.Bejaia
Examineur	SOUILAH.A	MAA	U.A.M.Bejaia

Promotion juin : 2023

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers Dieu pour nous avoir accordé la force et la sagesse nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Nous souhaitons également exprimer notre sincère reconnaissance envers le **Pr. MEZIANI Mustapha** pour son soutien inestimable, ses précieux conseils et son expertise qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire dans les meilleures conditions. Sa patience et sa disponibilité ont été d'une valeur inestimable tout au long de ce processus. Nous avons eu la chance et le privilège de travailler avec vous.

Nos remerciements vont également à Mme BENHAMLA Sabrina pour son aide, son soutien et ses précieux conseils. Sa disponibilité et les renseignements qu'elle nous a fournis ont été essentiels pour mener à bien ce travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude envers l'ensemble des dirigeants de l'entreprise, ainsi qu'envers les membres du personnel de la SPA GENERAL EMBALLAGE, qui ont généreusement consacré leur temps pour nous accompagner. Nous souhaitons particulièrement remercier ILBOUCHE Fares et le département de management pour leur précieuse aide.

Nous adressons nos remerciements aux membres du jury d'avoir accepté d'examiner et d'évaluer notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Votre soutien a été inestimable et nous sommes profondément reconnaissants envers chacun d'entre vous.



- B.Lynda & B.Lamia -

Dédicace

Je dédie humblement ce modeste travail à mes précieux parents, qui ont été mes piliers inébranlables, une source inépuisable de soutien et d'encouragement. Leur amour inconditionnel et leur confiance en moi ont été les fondements sur lesquels j'ai construit mon parcours académique. Je leur en suis infiniment reconnaissante.

À ma tante Hayat, je dédie humblement ce travail en exprimant ma gratitude éternelle pour tout ce qu'elle avait représenté pour moi, Son souvenir continuera de me guider dans ma quête de connaissances et de succès, ainsi que à mes chers grands-parents paternels et maternels Que Dieu les bénisse avec le Paradis et que leurs âmes reposent en paix.

À mon grand frère Abdelghani et mon petit frère Abdelhakim, merci pour votre soutien constant, vos encouragements et votre confiance. Je vous aime.

À mon cher partenaire Hamza, ta présence à mes côtés tout au long de ce parcours a été inestimable. Merci pour tout ainsi que toute ma belle famille.

À ma sœur binôme Lamia, nous avons formé une équipe formidable. Ensemble, nous avons surmonté les défis et atteint notre objectif, merci pour tout.

À tous habayeb, et Mélissa, votre présence dans ma vie à été un véritable soutien moral et émotionnel, et à toutes mes cousines et amis d'enfance Je vous aime.



- B.Lynda -

Dédicace

Je dédie ce travail à mes précieux parents, qui m'ont toujours encouragée à poursuivre mes rêves et à travailler dur pour les réaliser. Votre amour, votre soutien et votre inspiration ont été les moteurs de ma réussite, et je vous en suis éternellement reconnaissante. MERCI

Et je veux dédier mon travail à mon grand-père, que Dieu lui fasse miséricorde, qui a été une force pour moi depuis mon enfance, il m'a appris et élevé, et son souhait est de me voir réussir dans ma vie, ainsi qu' à mes chers grands-parents maternels que Dieu les bénisse avec le Paradis et que leurs âmes reposent en paix et à ma chère grand-mère à qui je souhaite une vie pleine de santé et de bien être qui me réclame et me souhaite toujours du succès.

A ma très chère sœur DAMIA, à qui je souhaite toujours le succès dans ses études et dans sa vie.

À ma sœur binôme Lynda, notre collaboration était essentielle à la réussite de ce projet nous avons travaillé avec acharnement, tu as été une partenaire de travail incroyable enfin nous avons réalisé notre rêve.

A Habayeb, Lydia Merci d'être dans ma vie. Merci de me soutenir avec des mots ou des actions. Je l'apprécie vraiment et à toute ma famille merci.



— B.Lamia —

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Sommaire

Liste d'abréviation	7
Liste des tableaux	8
Liste des figures	9

Introduction Générale **1**

Chapitre I

Cadre théorique relatif au système de management intégré

Introduction	5
Section 01 : le système de management intégré	6
Section 02 : L'efficacité managériale	36

Chapitre II

La perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Introduction	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	53
Section 02 : La mise en place d'un SMI	56
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	60
Conclusion	88

Conclusion Générale **89**

Référence bibliographiques **97**

Annexes **102**

Tables des matières **109**

Résumé

Liste d'abréviation

GE : General **E**mballage

ISO : International **O**rganization for **S**tandardization (Organisation internationale de normalisation)

PDCA : **P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct (planifier, développer, contrôler, agir)

QHSE : **Q**ualité, **H**ygiène, **S**écurité, **E**nvironnement

SM : Système de **M**anagement

SME : Système de **M**anagement **E**nvironnementaux

SMI: Système de **M**anagement **I**ntégré

SMQ : Système de **M**anagement de la **Q**ualité

SPA : Société **P**ar **A**ction

SST ou **SST**: **S**anté et **S**écurité au **T**ravail

Liste des tableaux

Tableau 1: Généralité sur SMI	19
Tableau 2: Les enjeux des normes SMI	25
Tableau 3: Différence entre l'audit interne et l'audit qualité	41
Tableau 4: La différence entre l'audit interne et l'audit externe	44
Tableau 5: La durée de travail des employées à l'entreprise Général Emballage	79
Tableau 6: La présentation des ouvriers lors de la mise en place du SMI	79
Tableau 7: Information des ouvriers sur le SMI	80
Tableau 8: L'amélioration de la qualité et produit au sein de l'entreprise	81
Tableau 9: L'amélioration de la performance environnementale dans l'entreprise	81
Tableau 10: Renforcement SST selon les employés	82
Tableau 11: L'impact du SMI sur l'amélioration de l'efficacité managériale	82
Tableau 12: Les méthodes que l'entreprise informe ses employés des pratiques et des ressources liée au SMI	83
Tableau 13: La contribution à l'amélioration de l'efficacité managériale dans l'entreprise selon les employés	84
Tableau 14: Mesure de la performance de l'entreprise selon l'efficacité managériale	84
Tableau 15: Le SMI sert à l'optimisation de la gestion des ressources de l'entreprise	85
Tableau 16: L'impact du SMI sur la satisfaction des clients	85
Tableau 17: L'impact de SMI sur la réduction des coûts d'exploitation	86
Tableau 18: Favorisation du SMI à la communication dans l'entreprise	86
Tableau 19: L'impact de SMI sur des risques liés à l'activité de l'entreprise	87

Liste des figures

Figure 1 : L'objectif du SMI	21
Figure 2 : Comment mettre en place SMI	35
Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise	53

Introduction Générale

Introduction Générale

La mise en place d'un système de management intégré (SMI) constitue un enjeu majeur pour les entreprises de tous secteurs d'activité. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, les organisations cherchent à se démarquer en améliorant leur performance opérationnelle et en répondant aux attentes croissantes de leurs parties prenantes. Ainsi, l'efficacité managériale revêt une importance capitale pour assurer leur succès à long terme.

Le SMI est devenu un référentiel incontournable pour les entreprises qui souhaitent coordonner et harmoniser leurs différentes activités afin d'optimiser leur performance globale. Il permet également de répondre aux exigences des parties prenantes en matière de qualité, d'environnement, de sécurité, de responsabilité sociétale, et bien d'autres encore.

L'objectif principal d'un SMI est d'adopter une approche systématique et intégrée de la gestion, en mobilisant l'ensemble des ressources, des compétences et des processus de l'entreprise. Cela favorise une meilleure coordination des actions et une optimisation des résultats, tout en réduisant les coûts et les risques associés aux activités de l'entreprise.

Toutefois, il est essentiel de prendre en considération la perception des acteurs internes de l'organisation vis-à-vis du système de management intégré et de son impact sur l'efficacité managériale. La perception peut varier d'un individu à un autre, en fonction de son rôle, de son niveau hiérarchique et de sa compréhension des enjeux liés au SMI.

La certification des systèmes de management est un processus qui aide les organisations à se conformer aux normes et réglementations en vigueur dans leur secteur d'activité. Cela permet aux organisations de réduire les risques associés à la non-conformité et d'améliorer leur performance en termes de qualité, de sécurité, d'environnement et de responsabilité sociétale. La certification est également un moyen pour les organisations de prouver leur engagement envers l'excellence opérationnelle et managériale et de renforcer leur crédibilité auprès de leurs parties prenantes.

Introduction Générale

Les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, entre autres, sont les référentiels les plus utilisés pour la mise en place de SMI. Ces normes offrent un cadre de référence commun et standardisé :

La norme ISO 9001 : elle établit les exigences pour un système de management de la qualité et vise à assurer la satisfaction des clients et l'amélioration continue des processus de l'entreprise.

La norme ISO 14001 : elle définit les exigences pour un système de management environnemental et vise à aider les entreprises à identifier et à contrôler leurs impacts environnementaux, à réduire les risques environnementaux et à améliorer leur performance environnementale.

La norme ISO 45001 : elle établit les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail et vise à aider les entreprises à assurer la sécurité et la santé de leurs employés, à réduire les risques liés à la santé et à la sécurité, et à améliorer leur performance en la matière.

La certification selon ces normes constitue un gage de confiance pour les clients, les partenaires et les parties prenantes, en témoignant de l'engagement de l'entreprise à respecter des normes internationales reconnues.

Une fois le SMI mis en place, l'entreprise peut chercher à obtenir la certification correspondante. Cette certification est délivrée par des organismes indépendants qui effectuent des audits réguliers pour vérifier la conformité du système de management aux normes en vigueur. Ces audits permettent également d'identifier les éventuelles non-conformités et d'émettre des recommandations pour améliorer le système de management. Cette démarche de certification et de vérification permet à l'entreprise de démontrer son engagement en faveur de l'amélioration continue et de renforcer sa crédibilité auprès de ses parties prenantes.

Dans ce contexte, le but de ce mémoire vise à étudier la perception de l'impact d'un système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de l'organisation de Général Emballage. Nous allons poursuivre nos travaux en abordant plusieurs aspects tels que «évaluation de l'implication du personnel dans un système de management

intégré QSE »¹, ainsi que « vérification de l'efficacité du système de management intégré après un an de sa mise en place »² et le mémoire « les Facteurs de réussite d'un Système Management Intégré ».³

Le but de notre étude se concentre sur l'importance de la perception du système de management intégré et son influence sur l'efficacité managériale au sein de l'entreprise générale emballage et nous cherchons à comprendre comment cette perception peut façonner les attitudes, les comportements et les actions des acteurs clés de l'organisation, et ainsi impacter l'efficacité globale de la gestion. . Nous nous pencherons également sur les actions mises en place par l'entreprise Général Emballage pour maintenir les améliorations obtenues grâce à son système de management intégré.

Les questions suivantes guideront notre recherche : Comment la perception de l'impact d'un système de management intégré affecte-t-elle l'efficacité managériale dans une entreprise de production comme Général Emballage ?

En abordant ces questions, nous cherchons à fournir une analyse approfondie de la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de Général Emballage, ainsi que des mesures prises pour maintenir les améliorations réalisées.

Dans cette optique, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Une perception positive de l'impact du système de management intégré chez les acteurs de Général Emballage favorise une meilleure efficacité managériale.

En examinant ces hypothèses, nous visons à approfondir notre compréhension de la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale

¹ BATOUCHE Narimane « Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré QSE. Cas : Général Emballage SPA », université A. Mira de Bejaia, 2020.

² AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah « Vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place Cas de GENERAL EMBALLAGE SPA », université A. Mira de Bejaia, 2021.

³ BENKERROU Nedyouline, M. OUGHLISSI« Les Facteurs de réussite d'un Système Management Intégré Cas de GENERAL EMBALLAGE SPA», université A. Mira de Bejaia, 2021.

Introduction Générale

chez Général Emballage, tout en identifiant les défis potentiels rencontrés lors de sa mise en place.

Notre enquête se focalise sur la validation des hypothèses formulées, Nous utilisons deux questionnaires comme méthode de collecte de données,

Le travail est structuré en deux chapitres : le premier aborde les bases théoriques du SMI, tandis que le second se concentre sur une étude de cas pratique.

Le premier chapitre est divisé en deux sections et le deuxième chapitre est divisé en trois sections ou ces deux chapitres explorent différents aspects du sujet, permettant à l'étude de nos hypothèses.

Chapitre 1

*Cadre théorique relatif au système de
management intégré*

Introduction

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent se doter de moyens pour gagner en productivité, optimiser leurs ressources et améliorer leur image.

Pour ce faire, de nombreuses entreprises se tournent vers les systèmes globaux de management, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur productivité et leur image, mais aussi répondre aux exigences réglementaires et normatives en matière de qualité, d'environnement et de santé et sécurité.

Mais pourquoi cette intégration est-elle si importante ?

Tout d'abord, la qualité est un aspect crucial pour toute entreprise cherchant à offrir des produits ou des services compétitifs et satisfaisants pour les clients.

Ensuite, l'environnement est un enjeu de plus en plus important pour la société, et les entreprises qui prennent des mesures pour minimiser leur impact environnemental peuvent améliorer leur image auprès des clients et de la communauté.

Enfin, la santé et la sécurité des employés sont des aspects essentiels pour tout employeur responsable, et des mesures pour améliorer ces aspects peuvent réduire les risques d'accidents et de maladies professionnelles, tout en améliorant le bien-être des employés.

Ainsi, l'intégration de ces trois systèmes permet aux entreprises de répondre à ces différents enjeux de manière coordonnée et efficace, en mettant en place des politiques et des objectifs clairs, en planifiant leur mise en œuvre, en surveillant leur impact et en cherchant constamment à s'améliorer. En intégrant ces différents aspects de manière holistique, les entreprises peuvent gagner en productivité, en rentabilité et en image et surtout, l'efficacité managériale tout en contribuant à un monde plus responsable et durable.

Cette étude met en lumière l'importance cruciale de ces systèmes pour les entreprises souhaitant optimiser leur productivité, améliorer leur image et se conformer aux normes environnementales et de sécurité en vigueur. En somme, ce chapitre

Chapitre I Cadre théorique relatif au système de management intégré

proposera une synthèse argumentée et documentée, qui permettra d'approfondir notre compréhension des enjeux du système de management intégré.

Section 01 : le système de management intégré

La compréhension précise des termes clés est un élément essentiel pour la réussite de toute étude ou projet. Dans cette première section, nous allons clarifier les termes centraux de notre thème, en proposant des définitions claires et précises. Cette clarification est nécessaire pour permettre une compréhension commune de notre sujet, ainsi qu'une base solide pour l'analyse qui suivra dans les sections suivantes.

1. Les notions de SMI

1.1. La définition de la norme

Une norme est un document approuvé par un organisme reconnu, qui a été mis au point par voie de consensus entre des experts du domaine, et qui fournit des recommandations sur la conception, l'utilisation ou la performance des produits, processus, services, systèmes ou personnes.

Des précisions sur les éléments communs à toutes les Normes internationales et sur leur mode d'élaboration sont données dans « ISO en pratique. ». Le format est le même pour de nombreuses normes nationales.⁴

D'un point de vue conceptuel, la norme dans le domaine du système de management intégré représente un ensemble de règles et de pratiques reconnues à l'échelle internationale, permettant d'harmoniser les processus de gestion au sein d'une organisation.

Cette norme vise à garantir la qualité des produits ou des services fournis, à améliorer l'efficacité de l'entreprise et à réduire les impacts négatifs sur l'environnement et sur la santé et la sécurité au travail. La norme repose sur une approche systématique et structurée, et prend en compte les attentes des parties prenantes ainsi que les exigences réglementaires et légales en vigueur.

Donc la norme peut être défini comme « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et réputé des

⁴ https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html

règles, des lignes directrice ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné, il convient que les normes soit fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté »⁵.

Selon Joseph Kelada" une norme est un document de référence qui fixe, suivant le cas des définitions des performances des règles d'emploi, des prescriptions de sécurité, des plans de d'échantillonnages"

1.2. La normalisation

Selon F.CABY et C.JAMBART « allant de pair avec la génération des échanges, elle a connu une extension rapide nationale et internationale, après la seconde Guerre mondiale, elle reste d'actualité d'aujourd'hui : en effet dans un contexte de guerre économique, face à la technicité de plus en plus pointue des produits ainsi qu'à leur complexité croissante, la norme confère un avantage stratégique à celui qui parvient à faire adopter son standard »⁶.

La normalisation c'est un processus consistant à établir et diffuser des normes, c'est-à-dire des règles et des standards techniques, afin de garantir une qualité et une compatibilité des produits, des services et des processus. Ces normes sont élaborées en concertation avec les parties prenantes concernées, telles que les fabricants, les utilisateurs, les autorités réglementaires et les organisations de normalisation. L'objectif principal de la normalisation est de faciliter les échanges commerciaux, de favoriser l'innovation, de garantir la sécurité des produits et des services, et de contribuer à une amélioration continue de la performance des organisations, et aussi elle peut prendre différentes formes selon les domaines d'application et les pays.

Selon Christian MARIA « le rôle de la normalisation et de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux. Ces documents cerveau de base en relation entre partenaires économiques »⁷.

⁵Directive ISO/CEI, partie 2," Règles de structure et de rédaction des normes internationales",édition Genève, 2004, P.03.

⁶F.CABY.C.JAMBART" la qualité dans les services : fondements, témoignages, outils"2^{ème} édition, 49, rue Héricart, 75015 paris,Édition Économique, P.22.

⁷Christian MARIA " la qualité des produits industriels", 1ère édition, imprimerie GAUTHIER VILLARS, Paris, DUNOD, 1991, P.82.

1.3. L'organisation internationale de la normalisation (ISO)

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est le plus grand organisme de normalisation au monde. Fondée officiellement le 23 février 1947, elle est chargée de développer et de publier des normes internationales dans différents domaines. L'ISO coordonne ce processus par le biais de son secrétariat central basé à Genève. Avec plus de 19 500 normes publiées à ce jour, l'ISO joue un rôle essentiel dans la promotion de la normalisation à travers le monde. En tant qu'organisation non gouvernementale, l'ISO travaille en collaboration avec différents acteurs, tels que les gouvernements, les entreprises, les organisations de la société civile, les universités et les laboratoires de recherche, pour développer des normes qui répondent aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes de manière équitable et équilibrée.

« L'ISO est le plus grand éditeur et producteur mondiale de normes internationale, se présente comme une organisation sous but lucratif dont l'objectif est d'offrir une procédure permanente à des acteurs de créer une norme en fonction des besoins du marché »⁸.

1.4. Les nouvelles versions d'ISO et ces éléments traitant

Les normes ISO sont régulièrement révisées pour s'adapter aux évolutions technologiques et aux enjeux environnementaux et sociaux. Ces révisions permettent également d'assurer leur pertinence et leur efficacité à travers le temps. Les nouvelles versions des normes peuvent introduire des modifications, des clarifications et des améliorations par rapport aux versions précédentes donc nous allons explorer les dernières versions des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, ainsi que les principales modifications et améliorations qu'elles apportent.

Les auteurs qui ont développé le concept de la qualité et de la certification sont Joseph M. Juran, W. Edward Deming, Kaoru Ishikawa et Philip B. Crosby, puis les auteurs qui ont développé le concept de management intégré sont Nigel Slack, José Q.D. Machuca

⁸RUWET, C, 2010, Que représentent les STAKEHOLDERS ? Revue Française de sciences politiques. Vol, P.60.

et Samuel Akintonde et enfin les auteurs qui ont abordé le concept de l'efficacité managériale sont Peter Kaplan et David Norton, Michael E. Porter et John P. Kotter.

ISO 9001 version 2015 : L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente Norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants:

Aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;

Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;

Prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;

Aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.⁹

ISO 14001 version 2015 : 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 systématique 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 durable en:

Protégeant l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs;

Limitant l'effet négatif potentiel des conditions environnementales sur l'organisme;

Aidant l'organisme à respecter les obligations de conformité;

⁹ Norme internationale ISO 9001 version 2015 Systèmes de management de la qualité — Exigence

Renforçant la performance environnementale;¹⁰

ISO 45001 version 2018 : La finalité d'un système de management de la S&ST est de fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains. C'est pourquoi il est absolument essentiel que l'organisme supprime les dangers et minimise les risques pour la S&ST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces.

Lorsque ces mesures sont appliquées par l'organisme dans le cadre de son système de management de la S&ST, elles permettent d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut s'avérer plus efficace et plus efficient lorsque l'on prend les mesures le plus en amont possible afin de saisir les opportunités d'amélioration de la performance en S&ST.

La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST conforme au présent document donne à un organisme un moyen de gérer ses risques pour la S&ST et d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut aider un organisme à satisfaire à ses exigences légales et autres exigences.¹¹

1.5. La certification

La certification est un processus par lequel une tierce partie indépendante évalue la conformité d'une organisation, d'un produit ou d'un service à un ensemble de normes et de critères spécifiques.

Selon ISO 9000. « La certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel »¹².

F.CABY et C.JAMBART définissent la certification comme « un acte majeur dans la vie d'une entreprise qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité de système de management de la qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000 normes

¹⁰ Norme internationale ISO 14001 version 2015 Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation

¹¹ Norme internationale ISO 45001 version 2018 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation

¹² La norme ISO 9000:2015 système management de qualité principe essentiels et vocabulaire.

définies par l'International standard organisation définissant le système management de la qualité »¹³.

Les avantages de la certification incluent une amélioration de la qualité et de la fiabilité des produits et des services, une meilleure satisfaction des clients, une conformité réglementaire accrue, une réduction des coûts et une image de marque améliorée.

Pour l'ouvrage "La qualité" où il parle sur l'importance de la conformité aux exigences et de l'élimination des défauts. Crosby a contribué à populariser l'idée de zéro défaut et a joué un rôle clé dans le développement du concept de la gestion de la qualité totale (TQM).

. Selon le livre "Out of the Crisis" Le développement des normes et des méthodologies de gestion. Deming a mis l'accent sur l'amélioration continue, la gestion par les statistiques et la responsabilité de la direction dans la qualité est une référence majeure dans le domaine.

Selon l'ouvrage Juran's Quality Handbook est une référence incontournable dans le domaine a apporté des contributions significatives à la gestion de la qualité et à la normalisation. Il a développé le concept de la trilogie de la qualité, comprenant la planification de la qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité

1.6. Définition de la qualité

Selon les normes, la qualité est un ensemble de caractéristiques concernant une entité, un produit ou un service, ce qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. L'intérêt de la norme, compte-tenu de ce qui précède, est de fixer un cadre au débat, sinon de le faire disparaître.¹⁴

La qualité c'est l'ensemble de caractéristiques à satisfaire les exigences, elle se compose de plusieurs types qui sont la qualité interne et la qualité externe. La qualité interne vise à l'amélioration continue du fonctionnement interne de l'organisation, et les personnes qui bénéficient de la qualité interne sont la direction et le personnel de

¹³ F.CABY, C.JAMBART. « La qualité donne le service : fondement, témoignages, utiles », 2^{ème} édition, 49, rue Hériat, 57015 Paris, Édition Economica, P.65.

¹⁴ <https://shs.hal.science/halshs-02615732/document>

l'entreprise et la qualité externe vise à la satisfaction des clients et que le produit et le service doit être conforme aux exigences des clients et les personnes bénéficiant sont les clients.

1.7. Définition de système de management

Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs¹⁵, et on peut le définir comme un ensemble des activités par lesquelles l'entreprise définit ses objectifs qualité selon sa stratégie dans le but d'assurer la réalisation d'un produit ou d'un service et d'assurer l'amélioration des actions financières la protection la gestion des risques et en fin d'assurer le bon déroulement.

1.8. La planification

Selon Peter Drucker « processus continu de réalisation des décisions entrepreneuriales (comportant une prise de risque) et en fonction de la plus grande connaissance de leur évolution future, l'organisation systématique des efforts nécessaires pour mettre en place ces décisions et mesurer le résultat de ces décisions par rapport aux prévisions grâce à un feed-back organisé et systématique ».

Cette dernière consiste à déterminer de quelle manière l'entreprise utilise ses ressources pour acquérir les résultats souhaités elle permet de choisir une meilleure décision, qui permet d'atteindre les objectifs d'une manière plus compétente, efficiente efficace.

1.9. L'amélioration continue

L'amélioration continue est selon la norme ISO 9000 : « une activité récurrente menée pour améliorer les performances ». Et 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'amélioration continue est souvent exprimée d'une façon cyclique sous la forme d'une « Roue de Deming », appelé aussi PDCA désigne « Plan Do Check Act » :

¹⁵<https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>

- La première étape du cycle (Plan), cette étape permet d'identifier la problématique traitée, comprendre les causes principales de cette dernière, trouver les solutions et enfin formuler les objectifs.
- La deuxième étape du cycle (do), cette étape permet de la mise en œuvre de la solution retenue.
- La troisième étape du cycle (check), cette étape sert à vérifier et mesurer les résultats (Mesure de l'amélioration et la performance)
- La quatrième étape du cycle (act), cette étape permet d'agir, de prendre les décisions est essentiel de connaître les erreurs et à connaître les points d'amélioration de la solution en place.

1.10. Définition de l'audit

Selon la norme ISO 9000 version 2000 :L'audit qualité c'est le processus méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.

Selon l'ISO 19011 « L'audit est un processus méthodique, cette activité indépendante et documentée permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »¹⁶.

L'audit c'est une action de contrôle et de vérification qui se tient dans les entreprises, le but d'audit sert à vérifier les procédures mises en place et que son fonctionnement est optimal. Lorsque le système de management de la Qualité, de l'Environnement et de la SST (Santé et sécurité au travail) est intégré, on parle d'audit intégré QSE.

1.11. L'audit interne

Selon l'Institute of internal auditors (IIA), l'audit interne « est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de

¹⁶ Selon l'ISO 19011

maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée»¹⁷.

L'audit interne c'est une action qui est assurée par l'auditeur (une personne qui tient à étudier l'ensemble du fonctionnement de l'organisation d'une entreprise) qui garantit le bon déroulement financier de l'entreprise et sa gestion.

1.12.L'audit externe

L'audit externe des entreprises est une formalité demandée par l'État dans le but de vérifier le degré de conformité des stratégies et des valeurs de la société aux normes fondamentales. ¹⁸L'audit externe est composé d'une équipe d'auditeurs qui peut appuyer sur : l'organisation du travail, la répartition des tâches et des responsabilités, la vérification de la respectations des règles dans une entreprise.

1.13.L'audit de conformité

L'audit de conformité consiste à évaluer de façon indépendante si un sujet considéré donné est conforme aux textes législatifs et réglementaires applicables qui servent de critères¹⁹. L'audit de conformité est un moyen essentiel pour évaluer et perfectionner il permet à l'entreprise manifester faiblesse et les fautes ou les agents traitent les données.

1.14. L'audit de financière

« L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise donnée » (jean Raffeveau et al. 1994)²⁰.

1.15. L'audit de sécurité

Un audit de sécurité consiste à s'appuyer sur un tiers de confiance (généralement une société spécialisée en sécurité informatique) afin de valider les moyens de protection

¹⁷ Selon l'institute of internal auditors (IIA)

¹⁸<https://www.audit-services.com/audit-externe-et-certification-iso/#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20l'audit%20externe,%2C%20les%20balances%2C%E2%80%A6>

¹⁹ ISSAI INTOSAI 400

²⁰ Université des Sciences Sociales—Toulouse 1, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines de l'emploi. Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique.

mis en œuvre, au regard de la politique de sécurité. Un audit de sécurité permet de s'assurer que l'ensemble des dispositions prises par l'entreprise sont réputées sûres.²¹

1.16. Définition de revue de direction

La revue de direction ISO 9001 est organisée et pilotée par la direction de l'entreprise et rassemble les pilotes de processus. Cette revue se tient idéalement chaque semestre. Une bonne pratique est d'intégrer la préparation et la tenue de cette revue dans un processus de direction, chargé de gérer le système organisationnel²².

La revue de direction est une exigence de plusieurs normes ISO elle se présente sous forme d'une réunion annuelle ou semestrielle son objectif principale est de décider sur le rendement du système de management de qualité et de fixer une résolution.

1.17. Les éléments d'entrée de la revue de direction

Pour élaborer la revue de direction, il existe différentes données d'entrées qui compose de :

- Étude des changements possibles.
- Indicateur de performance.
- Conséquences des audits internes et des audits externes.
- Le changement d'organisation peut modifier le système de management de qualité.

1.18. Les éléments de sortie de la revue de direction

L'objectif de ces éléments de sortie est la modification à apporter au système de management de qualité qui comporte l'ensemble de données qu'il s'agit des discussions à propos les opportunités d'amélioration, la nécessité d'une ressource et les besoins de transformation à amener au système de management.

2. Le système de management intégré

2.1. Définition et objectif de système de management intégré

²¹ <https://web.maths.unsw.edu.au/~lafaye/CCM/secu/audit-securite.htm>

²² <https://www.eiphedeix-international.fr/revue-de-direction-iso-9001/>

Un système de management QSE consiste à intégrer les axes de travail des différentes normes ISO liées au pilotage stratégique de l'entreprise, en menant des actions sur tous les aspects de la QSE. À noter que la QSE s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.²³

Une démarche d'intégration amène l'organisme à maîtriser l'ensemble de ses risques et à améliorer ses performances par la prise en compte harmonisée, cohérente et globale de : la qualité, par la fourniture de produits ou de prestations qui satisfont les clients, et donc garantissent la maîtrise des processus ; la santé et la sécurité au travail des personnes ; l'environnement, par la préservation des ressources terrestres.

Divers aspects composent les trois normes : le management de la qualité iso 9001, santé et sécurité au travail 45001 et management environnemental 14001. Le SMI est composé d'un ensemble de composant qui permettre à l'entreprise de conduire, diriger, guider et mesurer l'impact son activité dans tous ses domaines²⁴. L'objectif de SMI est la satisfaction des parties intéressées pour la qualité 9001, études des dangers pour la sécurité 45001 et identification des aspects et impact pour l'environnement 14001 et son objectif est la standardisation son système de management, entretenir les certifications pour les normes iso 9001, 14001, et 45001 et enfin la satisfaction de toutes les parties prenantes (collaborateur, client, partenaire,...).

Dans leur livre Integrated Management Systems: Leading Strategies and Solutions, les auteurs mettent l'accent sur l'importance du SMI dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Ils fournissent des conseils pratiques pour la mise en place et la gestion efficace d'un SMI.

2.2. La définition de l'intégration d'un système management

L'intégration : est un concept clé dans de nombreux domaines, du fonctionnement des systèmes techniques à la gestion des organisations.

²³ <https://institut-superieur-environnement.com/blog/en-quoi-consiste-le-management-qse-dune-activite>.

²⁴ Bernard Froman, Jean-Marc-Gey, Fabrice-Bonnifet 100 questions pour comprendre - management intégré AFNOR février 2005.

« C'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entité »²⁵.

Elle fait référence à la capacité de regrouper des éléments distincts pour former un ensemble harmonieux et cohérent.

L'intégration est une « opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet. C'est aussi la coordination des activités de plusieurs organes, en vue d'un fonctionnement harmonieux réalisé par plusieurs centres décisionnels »²⁶.

Et dans le contexte du management fait référence à la combinaison harmonieuse et synergique des différentes composantes d'un système. Elle implique la mise en place d'une approche unifiée et coordonnée pour gérer les différentes dimensions d'une organisation, telles que la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail.

Tableau 1: Généralité sur SMI

²⁵"Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A, (Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocain, publier le 16 mai 2013, HAL Id : hal-00823160.

²⁶Eckl Petra, Christian, Harmand, « Guide du management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007, P.04.

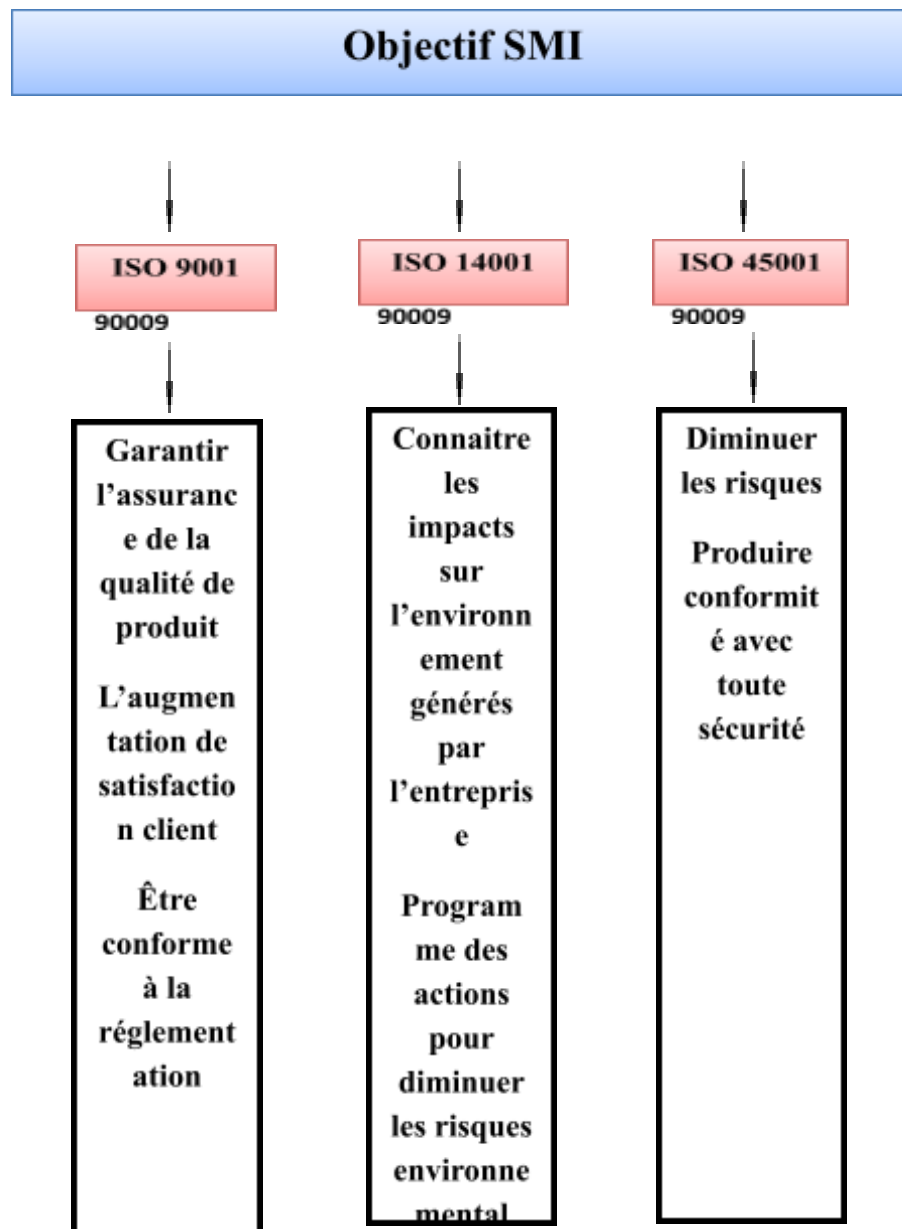
Chapitre I Cadre théorique relatif au système de management intégré

Norme	Titre de la norme	Destination	Structure	Objectif	Amélioration continue
ISO 9001	Système de management de la qualité	Clients	Leurs dernières versions	Amélioration des produits et services	Principe de mise en œuvre Objectifs fondamentaux du management
ISO 14001	Système de management environnemental	Environnement	ont été adaptées de façon à s'intégrer parfaitement dans type d'organisation	répondre à la préoccupation environnementale des consommateurs	
ISO 45001	Système de management santé et sécurité du travail	Ouvrier		Prévenir les accidents de travail ou les maladies professionnelles	

Source : réalisée par nos soins à base des normes ISO

– **Le système de management intégré :** permet de regrouper et de coordonner les différents systèmes de management au sein d'une même organisation, en favorisant la collaboration et la convergence des pratiques. Il permet de rationaliser les processus, de réduire les redondances, d'optimiser les ressources et de garantir une approche holistique et cohérente pour répondre aux exigences et aux attentes des parties prenantes.

Figure 1 : L'objectif du SMI



Source : réalisé par nos soins à base d'un document Thomas 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. Réseaux et télécommunications [cs.NI]. 2012. ffdumas-01108507f

Le SMI c'est l'intégration des trois normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 cette dernière sert à perfectionner le système de management de l'organisme et chaque norme à son objectif.

- **Norme ISO 9001** : assurer une qualité des produits et services dans le but de satisfaire les clients pour améliorer l'image de l'entreprise.
- **Norme ISO 14001** : sert à améliorer la performance environnementale de l'entreprise et de réaliser des objectifs environnementaux et diminuer les risques environnementaux.
- **Norme ISO 45001** : permet à améliorer la santé des ouvriers au lieu du travail et de réduire les risques c'est la préoccupation des entreprises.

2.3. Les avantages d'un système management intégré

Le SMI est l'intégration de tous les domaines régis par des systèmes de management en une seule et unique organisation. Cela aurait un impact significatif en simplifiant le travail et en évitant les conflits et la duplication de documents.²⁷

2.3.1. Satisfaction et fidélisation des clients

La mise en place d'un SMI et l'obtention de certifications ISO permettent à une entreprise de répondre aux exigences réglementaires et aux attentes de ses clients, renforçant ainsi leur confiance et favorisant leur fidélité.

2.3.2. Réduction des coûts et optimisation des ressources

Grâce aux normes ISO, le SMI permet d'optimiser les processus et de minimiser les défauts, les gaspillages et les accidents du travail. Cela se traduit par une meilleure utilisation des ressources, une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité opérationnelle.

2.3.3. Implication du personnel

Le SMI favorise une culture d'engagement et de participation de tous les collaborateurs de l'entreprise. En alignant les objectifs et les actions, il encourage une collaboration efficace, renforce la motivation du personnel et développe un sentiment d'appartenance.

2.3.4. Amélioration continue (PDCA)

²⁷ <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficiency-les-differences/>

Chapitre I Cadre théorique relatif au système de management intégré

Le SMI repose sur le principe d'amélioration continue, impliquant une évaluation régulière des processus, l'identification des opportunités d'amélioration et la mise en place d'actions correctives. Cela favorise l'innovation, l'adaptation aux changements et la recherche constante de l'excellence.

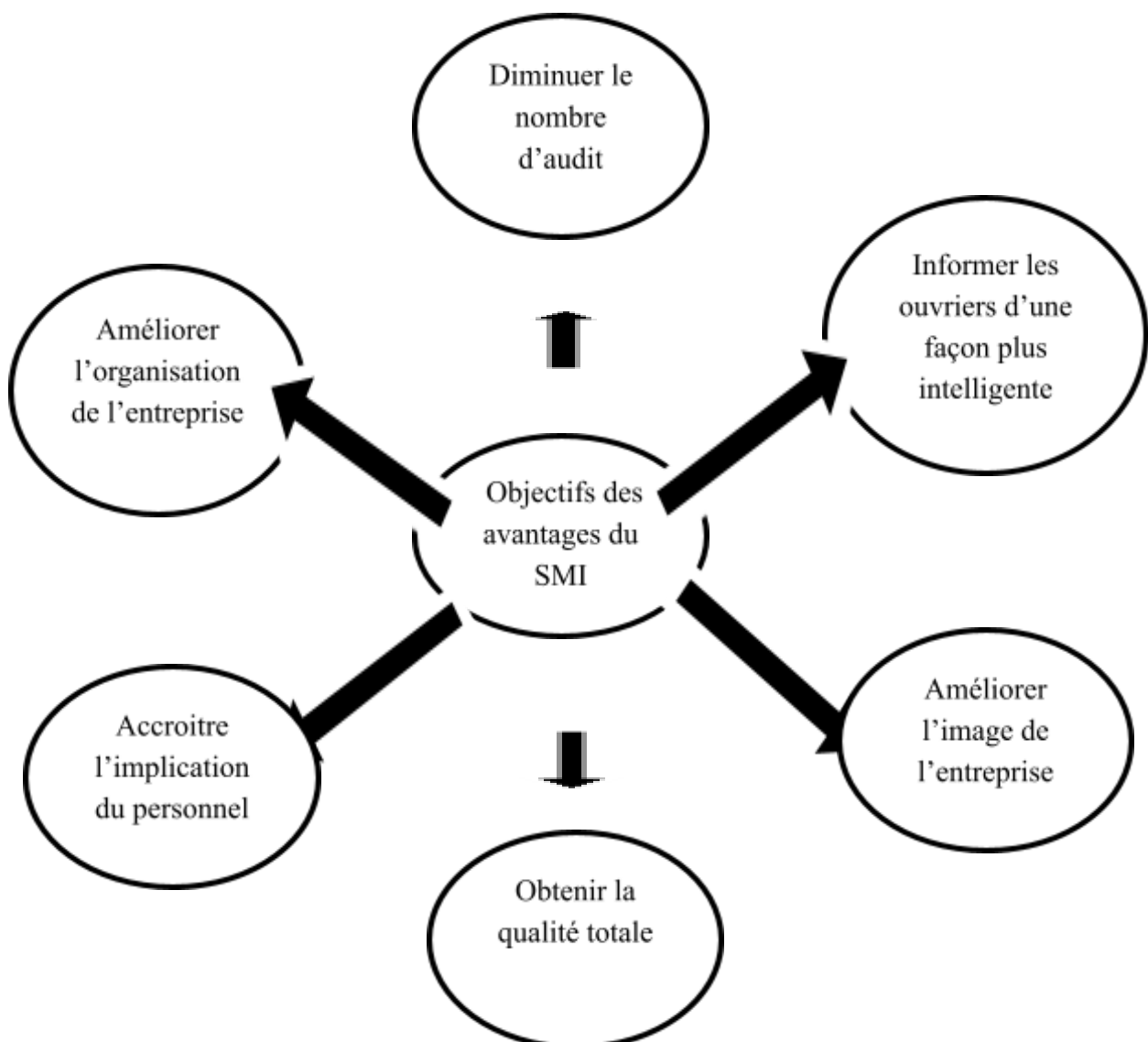
2.3.5. Adaptation à l'environnement

Grâce à l'amélioration continue, le SMI permet à l'entreprise de détecter les évolutions de son environnement, qu'elles soient réglementaires, technologiques ou sociétales. Cela permet d'anticiper les changements, de s'adapter rapidement et de maintenir sa compétitivité.

2.3.6. Amélioration de l'organisation et des objectifs

En adoptant un SMI, une entreprise se fixe des objectifs clairs et mesurables dans les domaines de la qualité, de l'entreprise.

Schéma N°2 : L'objectif d'avantage du SMI



Source : Réalisé par nos soins à base d'un mémoire l'intégration des systèmes de management qualité sécurité et environnement: Etude de cas du Complexe GL2Z – Sonatrach.

L'objectif d'avantages du SMI sont nombreux il permet de mieux gérer les activités de l'entreprise de coordonner les efforts cela à permet aussi d'améliorer la qualité des produits et services, de réduire les risques environnementaux et de santé et sécurité au travail, il permet de répondre aux exigences réglementaire dans le but d'améliorer l'image de l'entreprise, améliorer l'organisation de l'entreprise et augmenter l'incidence du personnel.

2.4. Les enjeux de mise en oeuvre d'un SMI

L'implémentation d'un SMI soulève de multiples enjeux pour les organisations donc nous explorerons ces enjeux et examinerons comment le SMI peut contribuer à la productivité, à l'efficacité et à l'adaptabilité des organisations²⁸:

2.4.1. Conformité réglementaire

Le SMI offre une aide précieuse aux organisations pour répondre aux exigences réglementaires complexes auxquelles elles sont confrontées.

2.4.2. Unicité du management

Le SMI vise à satisfaire simultanément les exigences des clients et les exigences réglementaires, tout en maintenant la compétitivité de l'organisation.

2.4.3. Recherche constante de la performance

Le SMI encourage une culture axée sur l'amélioration continue et la recherche de la performance optimale dans tous les domaines d'activité.

2.4.4. Organisation apprenante et agile

²⁸ <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108507/document>

Le SMI favorise la mise en place d'une organisation qui apprend et s'adapte rapidement aux changements, en capitalisant sur les connaissances et en favorisant l'agilité.

2.4.5. Approche commune des référentiels

Le SMI propose une approche commune basée sur la démarche PDCA (Planifier, Faire, Contrôler, Agir), permettant une meilleure coordination et harmonisation des processus.

2.4.6. Engagement de la direction

La mise en place du SMI nécessite un engagement fort de la direction de l'organisation, qui joue un rôle clé dans la définition des politiques et des objectifs.

2.4.7. Optimisation des ressources

Le SMI favorise la gestion mutualisée des ressources, permettant une utilisation optimale des moyens disponibles.

2.4.8. Maîtrise des risques

Le SMI contribue à identifier, évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'organisation, garantissant ainsi une meilleure sécurité et conformité aux exigences.

2.4.9. Ouverture et implication de tous les acteurs

Le SMI encourage la participation et l'implication de tous les acteurs concernés, favorisant ainsi une culture d'engagement et de collaboration.

Tableau 2: Les enjeux des normes SMI

	Norme ISO 9001	Norme ISO 14001	Norme ISO 54001
ENJEUX	comprendre les exigences et les attentes des clients et des consommateurs, Amélioration positive de l'organisation et développement des compétences, capacités et les expériences des employés,	Etablir un cadre organisationnel qui sert à développer un système efficace de management environnemental limiter au minimum la pollution et s'adapter à la réglementation environnementale	Amélioration d'une façon continue la santé et la sécurité dans l'organisation avec la participation des employés dans la démarche SST Démarche de prévention SST c'est l'ensemble des dispositions effectuer dans le but de préserver la santé et la sécurité des travailleurs

Source : réalisée par nos soins à base d'un mémoire enjeux et perspectives du système de management intégré QSE pour les petites et moyennes entreprises de BTP. Présenté par NDONG Hans

2.5. Les caractéristiques de la mise en œuvre d'un système management intégré

La mise en place SMI présente des caractéristiques essentielles qui permettent d'optimiser les performances et la gestion des organisations. Ces caractéristiques incluent une approche cohérente et unifiée des normes, une vision globale et une recherche constante de la performance. De plus, le SMI favorise l'apprentissage organisationnel, donc nous Explorons maintenant en détail ces caractéristiques clés qui font du SMI un outil précieux pour les entreprises²⁹.

2.5.1. Approche globale

Le SMI vise à intégrer différentes normes et référentiels, permettant ainsi une vision unifiée et cohérente de la gestion au sein de l'organisation.

²⁹ Thomas 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 Id : dumas-01108507.

2.5.2. Cohérence et complémentarité

Le SMI permet de mettre en place des synergies entre les différentes normes, favorisant la gestion efficace des processus et des ressources.

2.5.3. Structuration des activités

Le SMI implique la définition de politiques, d'objectifs et de plans d'action pour garantir la conformité aux exigences et assurer l'amélioration continue.

2.5.4. Gestion des risques

Le SMI intègre une approche proactive pour identifier, évaluer et maîtriser les risques, permettant ainsi une meilleure anticipation et réduction des impacts potentiels.

2.5.4. Communication et implication

Le SMI favorise la communication à tous les niveaux de l'organisation et encourage l'implication de l'ensemble du personnel, renforçant ainsi la culture de la qualité et de la performance.

2.5.5. Mesure et suivi des performances

Le SMI met en place des indicateurs et des mécanismes de surveillance pour évaluer les performances, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées et d'orienter les actions d'amélioration.

2.5.6. Certification et reconnaissance

La mise en œuvre d'un SMI peut conduire à l'obtention de certifications et de reconnaissances externes, renforçant ainsi la crédibilité et la confiance des parties prenantes.

2.6. Les limites de l'intégration du SM

Le SMI offre de nombreux avantages et opportunités, il est important de reconnaître qu'il présente également des limites et des défis. Comprendre ces limites est crucial pour une mise en œuvre efficace et une gestion appropriée du système. Les limites peuvent émerger à différents niveaux, qu'il s'agisse de contraintes internes au sein de l'organisation ou de facteurs externes qui peuvent influencer sa mise en œuvre et aussi

peuvent varier d'une organisation à l'autre, en fonction de leurs spécificités, de leur secteur d'activité et de leur contexte.

Parmi ses limites il y a :

2.6.1. La lourdeur

En fonction du nombre de référentiels, de la taille de l'organisation à certifier, du niveau de maturité existant, le travail d'intégration peut représenter une charge de travail très importante,

2.6.2. La complexité

La vision globale du SM par l'intégration des normes peut aussi nous confronter à un niveau de complexité non négligeable dans sa mise en œuvre ;

2.6.3. L'expertise

Il est important de disposer dans l'organisation ou avec l'aide de consultants d'un niveau d'expertise suffisant dans les domaines concernés afin de garantir une productivité suffisante dans les livrables du projet ;

2.6.4. La capacité à travailler en équipe

Il est important de faire participer toutes les parties prenantes au projet afin d'en garantir l'adoption et la représentativité ;

2.6.5. Le pilotage et la mise en œuvre des processus

Cette approche nécessite le besoin de prise de décision et de définition des responsabilités ce qui n'est pas toujours aisé ;

L'intégration des parties spécifiques non intégrées comme dans le domaine de l'environnement ;

Le chevauchement et la concurrence des référentiels qui peut nécessiter parfois une analyse plus difficile afin de définir la position finale à adopter ;

La compétition interne qui fait prévaloir l'intérêt individuel sur l'intérêt général. La définition des responsabilités peut révéler le besoin de leadership de certains responsables avec la difficulté de gérer leur ego et les luttes de pouvoir³⁰.

3. Mise en place des trois systèmes

3.1. La mise en place du système de management qualité iso 9001

3.1.1. Définition du SMQ

ISO 9001 qui définit les exigences représente et demeurera probablement le point de départ pour la plupart des organisations qui cherchent à mettre en œuvre un système de management formel. SMQ se définit comme l'ensemble de procédure, de processus et des structures organisationnelles, permettant à l'organisation de mettre en œuvre de l'objectif qualité selon sa stratégie³¹.

3.1.2. Les étapes de mettre en place SMQ

Etape 01 : définition de l'objet de l'organisme

Dans cette première étape on doit définir le métier de l'organisme qui constitue à des parties intéressées qui sont les clients et les fournisseurs, son objectif permet à définir les activités disponibles du système de management de la qualité.

Etape 02 : définition et communication des politiques de l'organisme

Cette deuxième étape consiste à définir la politique de l'organisme qui permet au professionnel d'élaborer les objectifs à partir de la stratégie globale définie par l'organisme.

Etape 03 : déploiement des objectifs cohérents et mesurables

Cette étape sert à développer les objectifs ordonnés et mesurables, autrement dit que l'administration doit préciser les objectifs permettant de vérifier la capacité de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

³⁰HAL Id : dumas-01108507 <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108507> Submitted on 22 Jan 2015 Étude et mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les services d'infrastructure globaux d'un groupe pharmaceutique Thomas Heuvelmans.

³¹Institut international de management privé agréé par l'État. Direction du conseil séminaire portant sur : iso 9001 version 2015.

Etape 04 : détermination des processus de l'organisme

Cette étape autorise à définir les processus de l'organisme qui représente l'ensemble d'activités qui contient de ressources et qui transforme des éléments d'entrées en élément de sortie, et elle vise à identifier les ressources de l'organisme selon l'approche 5M : main d'œuvre, milieu, matière, matériels, méthodes.

Etape 05 : définition des séquences et des activités processus

Selon la norme selon la norme iso 9001 version 2015 il existe trois types de processus qui sont : processus de réalisation son objectif est de réaliser le produit ou le service pour le client processus support son but est de soutenir tous les autres processus de l'organisme enfin le processus de management à pour but déterminer la stratégie de l'organisme

Etape 06 : détermination des responsabilités des processus

Cette étape explique que pour qu'un processus marche d'une manière efficace il doit être piloté d'une façon que les dispositions sont applique, donc il faut identifier l'équipe de pilotage des processus et définir la mission de chaque pilote

Etapes 07 : détermination documentation des processus

Cette étape signifie que la documentation des processus permet de connaître les activités de chaque personne et comprendre les dispositifs de l'entreprise, et cette dernière a pour but de bien comprendre la mise en œuvre et d'améliorer la procédure.

Étapes 08 : définition des activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Cette étape montre que pour vérifier l'efficacité de l'organisation de processus certains éléments doivent être déployés qui sont des contrôles, des audits et des activités de surveillance et de mesure et vérifier que les objectifs fixés sont atteints.

Etape 09 : suivi et amélioration de la performance

Dans cette étape pour confirmer que l'organisation est du processus d'amélioration continue, doit mettre en œuvre des revues de direction des audits internes des outils de qualité comme diagramme de Pareto, le diagramme d'Ishikawa et le brainstorming....

Etapes 10 : recherche de l'amélioration continue

Cette dernière étape est affectée à la recherche de l'amélioration continue qui base sur les résultats des audits internes et externes, résolution des revue de direction et à la proposition des améliorations.

3.1.3. Les exigences du système de management qualité iso 9001 version 2015

L'ISO 9001:2015 définit les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme, doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, ³²et elle vise à augmenter la satisfaction des clients et l'assurance de leur conformité.

3.2. La mise en place du système de management environnemental iso 14001

3.2.1. Définition du SME

Selon l'ISO 14000 version 1996, l'environnement est défini comme étant 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 »³³.

Le SME est un ensemble de mécanismes internes qui permet de s'assurer quotidiennement que toutes les activités de l'entreprise se font en respect de la politique environnementale décidée par la direction³⁴.

Système de management environnemental est un instrument de management qui est utilisé dans les entreprises, il regroupe la globalité des stratégies des techniques et des actions mises en place par une entreprise pour prendre en considération l'influence de son activité sur l'environnement.

3.2.2. Les étapes de mettre en place SME

³²<https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>

³³ Organisation International de Normalisation ISO., Management Environnemental et Normes ISO 14000. Système de management - spécification et lignes directrices pour son utilisation. Première Édition 1996

³⁴ Université HADJ LAKHDAR de Batna, Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle, Laboratoire de Recherche en Prévention Industrielle (LRPI) .Mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en Hygiène et Sécurité Industrielle. Option : Gestion du Risque.

Système de management environnemental passe par trois niveaux pour sa mise en place

Niveau 1 : Engagement et Planification, envisager les plans d'actions prioritaires et formaliser les engagements. Il s'agit d'un processus expliquant comment l'organisation suit les étapes dans le but de réaliser le succès, elle permet au dirigeant de réaliser les méthodes pour bien gérer les attentes.

Niveau 2 : Mise en œuvre et Déploiement, élargit le champ couvert par le système en y ajoutant des éléments essentiels d'un SME tels que réglementation et aspects environnementaux, maîtrise opérationnelle, préparation aux situations d'urgence. Cette dernière elle s'intéresse d'introduire de nouvelles résolutions dans l'entreprise d'une façon coordonnée, et ce système s'étend de politique environnementale, ressources humaines...

Niveau 3 : Amélioration et Performance, finalise le déploiement d'un système de management conforme à ISO 14001 en complétant la démarche en place avec les items d'amélioration continue, de suivi des performances et d'efficacité organisationnelle. L'amélioration sert à optimiser un succès à l'organisation pour répondre aux attentes des clients et leur satisfaction, alors cette dernière est la démarche globale qui sert à donner des efforts pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise, son but est de réaliser les objectifs fixés.

3.2.3. Les exigences du système de management environnemental iso 14001

Dans la première phase du voyage la nécessité d'être conforme à la législation environnementale conduit à des améliorations dans la performance environnementale puis les entreprises adoptent une approche plus proactif dans la phase qui suivent un système de management environnemental et implémenter pour permettre de diminuer les risques environnementaux optimiser l'organisation interne avoir une meilleure vision de leur processus augmenter la motivation de leur personnel et diminuer les coûts de leur conformité légale³⁵.

³⁵ paolo baracchini, guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, troisième édition mise à jour, PRESSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRES ROMANDES

Ainsi, SME contient de nombreuses exigences dont certains sont étude les objectifs environnementaux de l'organisme, préserver l'environnement pour réduire les impacts et ainsi créer ses propres programmes afin d'atteindre les objectifs, confirmer les capacité et les progrès des employés en ce qui concerne l'environnement et enfin apporter des améliorations du système de management environnemental.

3.3. La mise en place du système de management santé et sécurité au travail ***45001***

3.3.1. Définition du SMSST

La protection de la santé au travail des salariés de droit privé (entreprises, associations, etc.) et des fonctionnaires (fonction publique d'État ou des collectivités territoriales, hôpitaux), est devenue, avec la prise de conscience du public face aux risques, une notion incontournable. La Santé Sécurité au Travail répond à cinq enjeux : humains, économiques, sociaux, juridiques, et d'image de marque³⁶.

ISO 45001 donne des informations sur les exigences du système de management de la santé et de la sécurité, cette dernière permet à l'organisme d'obtenir certain avantage comme bien conduire les risques professionnelle relire à l'activité avec l'amélioration de la sécurité des travailleurs, la création de meilleur condition de travail pour tous les employés de l'organisation et enfin la réduction des risques pour les travailleurs.

3.3.2. Les étapes de mettre en place SME

Pour mettre en place un système de management de la sécurité et santé au travail, et pour améliorer les conditions du travail au sein de l'entreprise en passe par les étapes suivantes :

Etape 01 : analyse initiale, faire une étude détaillée sur la démarche santé et sécurité dans l'entreprise et cette démarche doit être harmonieux aux risques de l'organisme et puis annoncer et sensibiliser les particulier sur cette démarche.

³⁶ BOUDERGUI HOUSSAM ET LOUNIS KARIM , Institut d'Hygiène et Sécurité, Département des conditions de travail, Laboratoire de Recherche en Prévention Industrielle. MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME MASTER PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT INTÉGRÉ QSE, , Thème : LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE GESTION SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL À L'AIDE D'UN PROGICIEL DE GESTION « Sistema Ambiente», P. 19-20.

Étape 02: politique et prévention, doit être au chef de l'entreprise une résolution pour faire développer l'entreprise de façon régulière, et ce développement basé sur certains éléments qui sont la définition des désirs compatible avec les autres politiques de l'organisme, maintenir les responsabilités de l'administration et fixer les objectifs.

Étape 03 : organisation, les activités présentées dans l'entreprise ont pour objectif de distribuer les tâches et les responsabilités pour tous les individus chaque individu par la tâche qui lui correspond.

Etape 04 : planification des actions, détermination des risques cherche à l'amélioration de la santé et sécurité du travail, le résultat de cette détermination doit être noté dans son propre document, et les approches multi discipline sont nécessaire au stade général et détaillé de l'entreprise.

Etape 05 : mise en œuvre et fonctionnement, la mise en œuvre d'un organisme passe par des stratégies commençant par la définition de l'objectif et faire des recherches appropriées, faire une bonne planification et identifier les risques.

Etape 06 : Mesure de la performance, analyses et actions correctives, après la mise en œuvre dès que l'entreprise découvre un risque récent doit être vérifié et prendre les précautions, la mesure de performance concorder avec l'étude des accidents de travail et les maladies de l'emploi et cette approche sert à mesurer la prévention.

Étape 07: Amélioration du système de management, vérifier l'efficacité de la mise en œuvre et analyser les risques immédiatement après son apparition ou l'apparence des maladies professionnelles et La revue de direction a des fonctions importantes qui mène à l'amélioration du système de faire des nouveaux projets.

Au final, toutes ces étapes conduisent à améliorer la santé et la sécurité au travail dans les entreprises.

3.3.3. Les exigences du système de management santé et sécurité de travail iso 45001

L'ISO 45001:2018 spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains³⁷.

ISO 45001 est convenable pour tout organisation à fonder et construire un système de management santé et sécurité de travail dans le but de diminuer et réduire les inconvénient, combattre les risques, supprimer les dangers, provisionner des matériel de protection individuelle et surtout l'amélioration de la santé et sécurité du travail, iso 45001 vise à atteindre les résultats escomptés de son organisme qui est représenté dans la réussite de la performance de la santé et sécurité de travail, améliorer la sécurité des employés qui travaille dans l'entreprise et atteindre les objectifs de la SST.

4. Compétences clés pour déployer un Système de management Intégré

Le SMI combine trois systèmes, SMQ par ISO 9001 qui sert à la satisfaction des parties intéressées, SME par ISO 14001 sert à l'identification des aspects et impacts et SMSST par ISO 45001 permet l'étude des dangers. Ces trois normes, le système de management intégré se composent de plusieurs compétences de base, qui sont la figure suivante propose quatre principaux groupes de compétences pour déployer un SMI d'une manière sûre et efficace.³⁸

4.1. Compétences personnelles

- Compétences personnelles de base
- Engagement ciblé
- Comportement responsable
- Transformation et innovation
- Maintien de son employabilité

4.2. Compétences professionnelles

³⁷<https://www.iso.org/fr/standard/63787.html>

³⁸<https://hal.science/hal-01260681/document>

- Compétences professionnelles générales.
- Compétences spécifiques au métier ou au poste de travail ³⁹

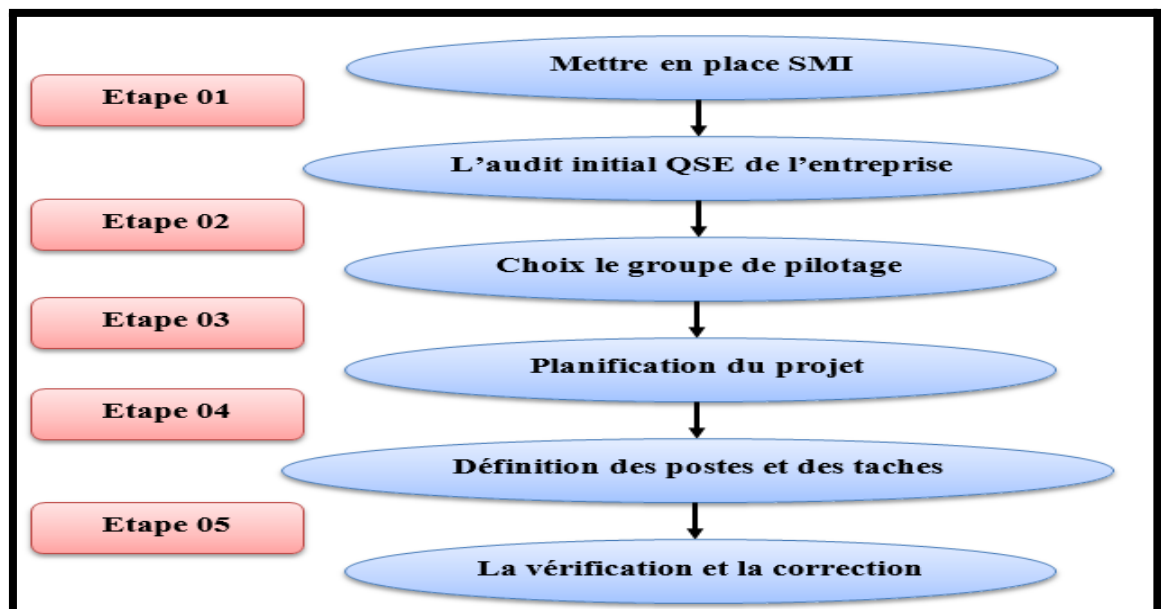
4.3. Compétences sociales

- Aptitudes à communiquer.
- Orientation client
- Aptitude à coopérer et à travailler en équipe

4.4. Compétences en gestion

- Gestion et promotion du personnel
- Gestion des affaires

Figure 2 : Comment mettre en place SMI



Source : Réalisé par nos soins à base de

<https://laforge-env.com/implanter-un-systeme-de-management-integre-smi-en-5-etapes-distinctes/>

³⁹ HAL open science. Les compétences humaines : facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. Badr Dakkak, Abdelhafid Phd In Industrial Engineering Rachidi, Abdennebi Talbi To cite cette version: Badr Dakkak, Abdelhafid Phd In Industrial Engineering Rachidi, AbdennebiTalbi. Les compétences humaines : facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Dec 2015, Tanger, Maroc. ffhah-01260681

Étape 01: procéder à l'évaluation initiale dans le but de réaliser un bilan pour l'entreprise dans sa situation actuelle, puis analyser la qualité des processus et ses risques.

Etape 02 : identification des ouvriers des vont piloter ce projet dans le but de réaliser et maintenir les objectifs.

Étape 03: il est nécessaire de créer un plan de travail pour le projet et puis la définition des actions nécessaires et former les participants.

Étape 04: Création d'un document qui indique simplement les responsabilités de chaque employée dans le but d'éviter toute complication et embarras.

Étape 05: la mise en place du système qui sert à suivre et contrôler l'avancement du projet.

Section 02 : L'efficacité managériale

1. Les notions de SMI

1.1. Définition de l'efficacité

Selon Philippe CAMUS (2000 :379), une action est efficace si les objectifs sont atteints; par exemple produire la quantité demandée⁴⁰.

L'efficacité est la qualité de ce qui permet d'atteindre les résultats escomptés et est directement liée à l'idée de compétence. D'un point de vue plus large, on peut comprendre l'efficacité comme l'action qui produit les effets souhaités.⁴¹

L'efficacité dans le monde des entreprises concentre sur les fonctions principales dans le but de réaliser les objectifs, on dit une entreprise efficace à celle qui réalise des résultats importants et nombreux et elle atteint les objectifs.

⁴⁰ Philippe CAMUS (2000 :379).

⁴¹ <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficiency-les-differences/>

1.2. L'efficacité managériale

L'efficacité du management est essentielle car c'est grâce à elle que les organisations vont atteindre une performance globale garante de leur pérennité. Évaluer la démarche managériale consiste à mesurer l'efficacité du management dans sa dimension de direction, d'animation et de pilotage de l'organisation⁴².

L'efficacité managériale c'est l'accompagnement entre les dirigeants les managers pour l'obtention des formations dans le but d'avoir des capacités et des compétences plus à des managers pour développer leur autonomie.

1.3. Définition et l'objectif de l'entreprise

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente ». (G.BRESSY et C.KONKUYT ,2000).

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui travaille pour fournir des biens ou des services aux clients, son premier objectif est de satisfaire les clients pour gagner de l'argent (maximiser le profit).

1.4. L'alignement des objectifs

L'alignement consiste à relier les objectifs stratégiques de l'organisation aux objectifs de chaque membre de l'organisation¹. Cette dernière signifie que chaque individu doit avoir besoin de connaître les stratégies de l'entreprise et comprendre comment les activités se déroulent et comment elle aide à la réussite d'une organisation.

2. L'efficacité managériale

L'efficacité managériale est un des leviers clés de l'Excellence Opérationnelle. Elle permet de poser les bases de la performance sur la durée, en définissant une Vision, une stratégie et des objectifs communs tout en impliquant et permettant l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs au Projet de l'entreprise.⁴³

⁴²<https://www.maxicours.com/se/cours/comment-et-pourquoi-evaluer-la-demarche-manageriale/>

⁴³

<https://www.renault-consulting.com/lefficacite-manageriale-la-vision-et-les-hommes-au-service-lexcellence-operationnelle/>

La réussite d'un SMI ne repose pas uniquement sur sa simple implantation, mais également sur la prise en compte et le renforcement de facteurs internes et externes qui contribuent à sa durabilité et à sa pleine maîtrise.

Dans les livres tels que "The Practice of Management" et "Management : Tasks, Responsabilités, Practices", parles sur l'importance de l'efficacité managériale pour la performance globale de l'organisation et aussi « the Balanced Scorecard Translating Strategy into Action », parle sur l'importance de mesurer et de gérer les performances dans plusieurs dimensions, y compris les aspects financiers et non financiers, pour assurer une efficacité managériale globale.

2.1. Définition de l'efficacité managériale et la performance

2.1.1. Les critères d'efficacité de SMI

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 améliorations⁴⁴.

La réussite d'un système de management intégré repose sur une maîtrise rigoureuse des non-conformités en matière de qualité, sécurité et environnement. Pour atteindre cet objectif, des actions préventives et correctives doivent être mises en place dans chaque domaine, que ce soit la qualité, l'environnement ou la sécurité. En effet, chacun de ces domaines comporte des risques spécifiques qui doivent être identifiés, hiérarchisés et traités par le biais d'actions correctives et d'amélioration.

L'intégration de la qualité, de la sécurité et de l'environnement au sein d'un système de management permet de réaliser les objectifs fixés et d'assurer la pérennité et la continuité du système. En alignant ces trois aspects clés, une organisation peut garantir un fonctionnement plus efficace et pérenne de son système de management intégré QSE.

C'est ainsi que l'organisation parvient à gérer de manière proactive les défis et les exigences spécifiques à chaque thématique, en vue d'atteindre une performance globale et durable.

⁴⁴ 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.

A. L'audit QSE

Les audits QSE sont des processus de contrôle ou de vérification attestant la qualité et le respect des normes dans les activités d'une entreprise. L'audit QSE permet de vérifier l'efficacité de la politique et du service QSE en vue d'obtenir une certification QSE. Pour ce faire, l'audit doit se dérouler en un certain nombre d'étapes clés.⁴⁵

B. Les revues de direction

Ce sont des réunions de direction, effectuées mensuellement. Leur but est de prendre des décisions adaptées aux situations et aux questions courantes. Les revues de direction permettent à l'entreprise de revoir le SMI de l'organisme pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités, l'amélioration et modification du système de management intégré, y compris la politique qualité et les objectifs qualitatifs. La revue doit comprendre des informations suivantes :

Les résultats des audits, les retours clients, le fonctionnement des processus et la conformité du produit, l'état des actions préventives et correctives, les actions issues des revues de direction précédente, les changements pouvant affecter le système de management intégré, les recommandations d'amélioration

C. Les non-conformités

Les mesures correctives 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 signalés 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.

⁴⁵

<https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/FichePratique/Les-differents-types-audits-QSE-leur-caracteristique->

D. 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 apparaisse lorsque le résultat obtenu est différent du résultat attendu il Ya un écart qui est constaté cet écart est peut-être du » à une non-conformité ou à un accident/problème⁴⁶

2.1.2. Les principaux objectifs d'un audit QSE

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. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit une assurance sur le niveau 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.

Tableau 3: Différence entre l'audit interne et l'audit qualité

⁴⁶ Qualitexpert, non-conformité ISO 9001, [En ligne], <https://qualitexpert-dz.com/iso/non-conformite-iso-9001/> consulté le 20/05/2022.

	Audit interne	Audit qualité
Organisation du service	Service à part entière d'une organisation, identifié en tant que tel " Un métier à temps plein pendant quelques années"	"Corps d'auditeurs qualité" composé de personnes formées à ces pratiques mais qui occupent d'autres fonctions dans l'organisation, " "un métier à temps partiel"
Nature des missions	conformité efficacité efficience	Une dominante conformité
Durée des missions	"Longues" quelques semaines	"Courtes" quelques jours
Norme "d'audit"	Norme professionnelles de l'audit interne	Norme iso 10011
Objectif prioritaire	Identifier des zones de risques non couvertes par des dispositifs de contrôle interne	Identifier les exigences de la norme iso 9001 non satisfaites par des dispositifs du SMQ existants conduisant à la non-satisfaction des clients

Source : Préface de S.Baranger, audit interne et référentiels de risque, P.SCHICK, J.VERRA, O. BOURROUILH-PAREGE. Avant -propos de L.Vaurs.IFACI P.37.

2.1.3. Les types d'audit

. 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 »⁴⁷.

. 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 étapes⁴⁸.

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 tests limités en nombre mais portant sur chaque catégorie distincte de transaction que le système décrit est bien celui qui est appliqué
- Évaluation du système pour apprécier les forces et les faiblesses des procédures (utilisation possible du questionnaire de contrôle interne comme moyen d'évaluation).

La deuxième étape : 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 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 rôle⁴⁹ :

⁴⁷ OBERT Robert, «synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux », Édition DUNOD, 2006, P.67.

⁴⁸ SEDAIRIA Zouhir Mémoire De Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA, P.85.

⁴⁹ SEDAIRIA Zouhir Mémoire De Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA.

Chapitre I Cadre théorique relatif au système de management intégré

- ✓ Il permet d'assurer que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre et correctement appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise ceci consiste en l'aspect transmission de l'information.
- ✓ Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué on se reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer à 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

. 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 incomplet. 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 source⁵⁰.

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 contractuelle⁵¹.

Tableau 4: La différence entre l'audit interne et l'audit externe

⁵⁰ RENARD Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition GROUPE EYROLLES, P.81.

⁵¹SEDAIRIA Zouhir Mémoire De Magister « l'audit interne » université D'ORAN ES- SENIA, P.40.

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise	du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale) pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Mission	liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques, tous les types d'audits, tous les sujets	liée à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle, audit de régularités uniquement, dans le domaine comptable et financier
Conclusion	constatation approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener	constatation succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour des constats de carence et informer (résoudre)

Source : Préface de S.Baranger, audit interne et référentiels de risque, P.SCHICK, J.VERRA, O. BOURROUILH-PAREGE. Avant -propos de L.Vaurs.IFACI, P.34.

2.1.4. Indicateurs d'évaluation de l'efficacité du SMI

Les auditeurs internes consacrent entre une à cinq journées pour faire les audits annuels, le reste du temps ils occupent leurs fonctions habituelles, en théorie les auditeurs des systèmes de management intégré doivent connaître en principe tous les référentiels pour lesquels leur entreprise est certifiée à savoir l'ISO 9001, 14001 et 45001. Dans cette partie, nous allons essayer de résumer les grandes lignes des trois normes

pour les englober dans un seul référentiel en se basant sur les axes ou principes suivants⁵².

- Pilotage et stratégie ;
- Satisfaction des clients ;
- Adaptation au milieu ;
- Implication du personnel ;
- Optimisation des ressources ;
- Résultats.

A. Pilotage et stratégie

La direction de l'entreprise doit avoir une perspective claire sur les objectifs de l'entreprise et anticiper les changements futurs.

Les critères d'évaluation comprennent la définition des objectifs stratégiques, l'alignement des actions opérationnelles sur la stratégie, et la tenue régulière de revues de direction pour évaluer la réalisation des objectifs

Les critères utilisés dans cette mesure peuvent être résumés ainsi :

Finalité et vocation : chaque entreprise a sa propre finalité et consciente de ce qu'elle apporte comme valeur ajoutée pour les parties prenantes concernées, les performances attendues sont un critère important.

Vision, culture, valeurs : la vision de l'entreprise reflète sa projection dans le futur, pour que l'entreprise puisse s'adapter au changement de l'environnement elle doit avoir une culture forte et claire et des valeurs vertueuses et précises.

Engagement, éthique, exemplarité : les dirigeants de l'organisation doivent être totalement engagés à respecter les normes et être un exemple pour l'ensemble du personnel.

⁵² Yvon Mouglin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », éd afnor 2013 Ses axes sont inclus dans le référentiel de SMQ, SME, SMSST relatives aux exigences des normes ISO 9001/2015,14001/2015 et 45001/2018.

Prospective et analyse des risques : l'organisation doit analyser régulièrement les risques qui peuvent nuire à sa pérennité pour prendre les préventions adéquates.

Stratégie, planification, objectifs : l'entreprise veille à satisfaire les attentes des parties prenantes pour cela les objectifs de l'entreprise sont connus par tout le personnel.

B. Satisfaction des clients

Pour l'entreprise le client est celui qui paye, qui influence, qui juge donc le premier qu'il faut satisfaire pour cela l'entreprise doit prendre en considération les critères suivants⁵³ :

Identification des clients : l'entreprise doit s'intéresser aux clients pour mieux l'identifier et le connaître pour pouvoir satisfaire ses besoins attendus.

Écoute prospective des clients : l'entreprise identifie régulièrement et de façon pertinente les évolutions des attentes, des besoins et des exigences futures des parties prenantes.

Communication avec les clients : l'entreprise communique à ses parties prenantes les informations et les résultats qui ont relation avec leurs attentes en toute franchise et transparence.

Identification et respect des exigences : l'entreprise écoute ses parties prenantes pour identifier leurs attentes et étudier leur faisabilité par rapport aux limites de l'entreprise.

Réclamation et évaluation de la satisfaction : le taux de réclamation clients est un critère important pour évaluer la satisfaction des clients par rapport aux activités et services réalisés.

C. Environnement et développement durable

On cite les critères suivants :

- Évaluation des risques environnementaux : l'entreprise doit identifier et évaluer les risques qui sont liés à ses activités, ces risques s'identifient sur le plan opérationnel.

⁵³ Yvon Mouglin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », édition afnor, 2013.

- Veille réglementaire : l'entreprise est tenue de suivre son environnement réglementaire.
- Intelligence économique : suivre les paramètres qui peuvent influencer l'avenir de l'organisation.
- Participation de la société civile : la société civile joue en faveur de l'entreprise si cette dernière est impliquée dans la même localité que l'entreprise.

D. Implication du personnel

Les ressources humaines de l'organisation sont un capital précieux pour que celle-ci contribue à la réalisation des objectifs qui satisfassent les clients, elles doivent être motivées et surtout qualifiées dans l'exécution de leurs tâches. On peut citer les critères suivant pour mesurer l'efficacité du personnel :

Compétences, mobilité et comportement : pour une meilleure implication du personnel, les postes occupés par ces derniers doivent être en cohérence avec leurs compétences respectives, le personnel doit être souple et réactif et veiller à l'application des exigences des normes.

Santé et sécurité du personnel : l'entreprise doit identifier tous les risques que son personnel peut rencontrer pendant l'exécution de leurs tâches pour qu'ils soient aptes moralement et physiquement à travailler dans les meilleures conditions possibles.

Reconnaissance : l'entreprise doit reconnaître les mérites et les efforts déployés par ses collaborateurs.

2.1.5. Les enjeux de l'efficacité managériale pour l'entreprise

Dans l'entreprise, le rôle d'un manager dirigeant comme d'un manager intermédiaire ne consiste pas qu'à fixer des objectifs, coordonner le travail et en contrôler l'exécution. Il doit avant toute chose gérer des individus. Pour cela, il cherche à influencer leur comportement. Il tente d'agir sur leur engagement, leur motivation et leur adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise.⁵⁴

⁵⁴ <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-137.htm>

L'entreprise se compose d'une structure organisationnelle dédiée à l'ensemble du département, qui est représenté sous plusieurs aspects (sur ses aspects HSE) :

A. La qualité

Satisfaire et maintenir les exigences des clients.

La création des produits et services de la valeur supérieure conduit à une amélioration continue pour l'entreprise iso 9001.

L'entreprise se concentre sur le client et sur ses propres tâches, car elle est toujours à la recherche d'activation et de développement.

B. L'environnement

Le système de management environnemental sert à mieux prendre en compte les impacts environnementaux des activités de l'entreprise.

Système de management environnemental permet à l'entreprise de marquer son activité au bénéfice de la protection de l'environnement dans un cadre réglementé

Le système de management environnemental est un moyen de gestion d'une organisation qui lui autorise de s'organiser d'une façon à apprécier, réduire ses conséquences sur l'environnement.

C. La sécurité

La sécurité et la santé au travail doivent garantir aux travailleurs un maximum de sécurité au travail.

La SST est une démarche qui vise à diminuer les risques d'accident lors de travail.

Donner des enseignements appropriés aux travailleurs pour la prévention.

2.1.6. Les liens entre l'efficacité managériale et le SMI

Après avoir mis en place le système de management intégré, l'entreprise se doit de le faire vivre et de s'assurer de son efficacité. A ce stade, elle doit : ⁵⁵

⁵⁵Les atouts du Système de Management Intégré par : Mme Fella Ouahdi BEKHOUCHE Maître Assistante à EHEC - Alger, la revue des sciences commerciales.

Chapitre I Cadre théorique relatif au système de management intégré

- Améliorer et suivre le degré d'éco efficacité dans l'entreprise et exprimer le niveau de bonnes pratiques.
- Maîtriser du mieux possible ses flux relatifs à l'environnement et mesurer des impacts concrets de modification de gestion.
- Etablir des ratios de performance environnementale
- Organiser la disponibilité et l'actualisation des données environnementales pertinentes
- Se fixer des cibles qualitatives, sécuritaires et environnementales précises à atteindre.

Le management intégré sert à contrôler et conduire des différents éléments de la gestion et les évalué sous plusieurs angles qualité iso 9001, environnement iso 14001, et santé et sécurité iso 45001. Pour augmenter l'efficacité de l'entreprise, le SMI doit être vérifié et contrôlé les résultat après la mise en place et proposer des meilleurs solution adresser à ces résultats et ce dernier aide à favoriser un contrôle efficace des processus avec des Indicateurs d'évaluation de l'efficacité du SMI comme pilotage et la stratégie et la satisfaction des clients.

Chapitre II

*La perception de l'impact du système
de management intégré sur l'efficacité
managériale au sein de la SPA
Générale Emballage*

Introduction

Après avoir examiné en détail les aspects théoriques de notre recherche, nous entamons maintenant le deuxième chapitre consacré à l'évaluation de la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale, en nous basant sur une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Général Emballage à Akbou.

Dans cette première partie, nous présenterons brièvement l'organisme d'accueil qui a servi de cadre à notre étude, à savoir (SPA) Général Emballage située à Akbou. Nous décrirons son secteur d'activité, sa taille, son historique et ses principaux produits/services. Cette présentation nous permettra de situer le contexte dans lequel le système de management intégré a été mis en place.

La deuxième partie sera consacrée à l'étude de la mise en place du SMI au sein de Général Emballage. Nous examinerons les étapes clés de sa conception, de sa planification et de sa mise en œuvre, ainsi que les ressources et les parties prenantes impliquées dans ce processus. Nous mettrons en évidence les objectifs visés par l'entreprise en adoptant cette approche intégrée de gestion.

Enfin, dans la dernière partie, nous procéderons à l'analyse des résultats de notre enquête sur le terrain, basée sur les données recueillies à l'aide de questionnaires et des observations effectuées lors de notre stage au sein de l'entreprise. Cette analyse nous permettra d'évaluer la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale de Général Emballage. Nous examinerons les indicateurs de performance clés, les améliorations constatées, ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et la gestion du SMI.

L'analyse des résultats obtenus nous permettra de répondre à la problématique posée dans l'introduction de notre mémoire et de vérifier si les hypothèses formulées ont été confirmées ou réfutées. Nous conclurons cette étude de cas en fournissant des recommandations pratiques et des pistes d'amélioration pour Général Emballage, ainsi que des enseignements plus généraux pouvant bénéficier à d'autres organisations envisageant la mise en place d'un système de management intégré.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous allons vous présenter en détail l'entreprise qui nous a accueillis lors de notre enquête, à savoir la SPA Général Emballage.

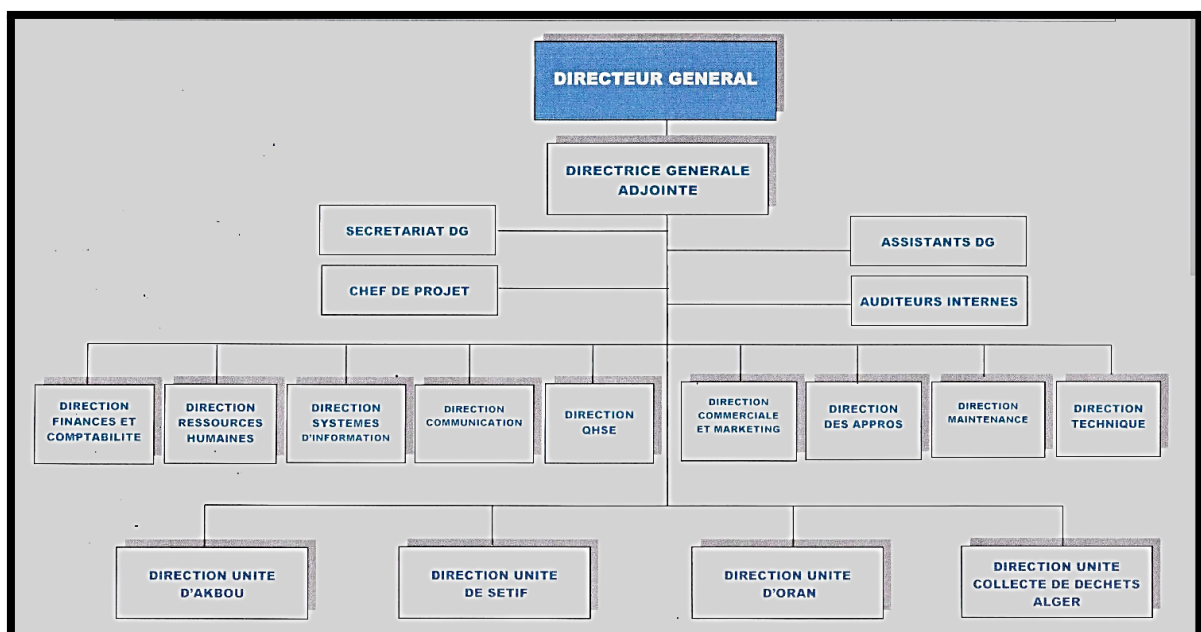
1. Présentation de la SPA Général Emballage

Général Emballage est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. Fondée le 1er août 2000, elle est devenue un leader en Algérie et l'un des plus grands producteurs de carton ondulé en Afrique. Avec trois sites industriels situés à Akbou, Oran et Sétif, Général Emballage emploie 1278 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 15 milliards DZD.

L'activité principale de Général Emballage consiste à fabriquer des plaques double-face avec différentes cannelures (B, C, E et F) ainsi que des plaques double-double (BC et BE). L'entreprise produit également des emballages et des displays sur mesure. Grâce à des équipements de pointe, Général Emballage est en mesure de réaliser des impressions hautes résolution allant jusqu'à 6 couleurs, avec la possibilité d'appliquer un vernis intégral ou sélectif. De la conception à la livraison, l'entreprise maîtrise toutes les étapes de production, y compris les études, le prototypage, la découpe, l'impression et la fabrication des emballages.

a. L'organigramme de l'entreprise

Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise



b. Événements marquants

Au cours de son parcours, Général Emballage a connu plusieurs événements marquants qui ont contribué à son développement et à sa renommée. Parmi ces événements, on peut citer :

- **2000** : 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activité de Taharacht (Akbou.W. de Béjaïa).
- **2002** : Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.
- **2006** : Le capital est porté à 150 millions de dinars.

Effectif : 318 employés.

- **2007** : Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars.

Entrée en production de l'usine de Sétif.

Effectif : 425 employés.

Trophée de la Production (Euro-Développement PME).

- **2008** : Début d'exportation vers la Tunisie.

Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

- **2009** : 03 Juil : Augmentation du capital à 2 milliard de DA.

Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions).

- **2011** : Cotation COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).

- **2012** : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur.

Signature d'une Convention-cadre de partenariat avec l'Université de Bejaïa. Notation COFACE <AAA>.

- **2013** : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaïa.

- **2014** : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

Début des exportations vers la Libye.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

- **2015** : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha.

Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)).

- **2016** : 1^{ère} exportation en Espagne

Sortie de Maghreb Private Equity Fund.

Entrée de Développement Partner International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions and Entwicklungsgesellschaft MBH (DEG) à hauteur de 49% du capital social.

1^{ère} exportation en Mauritanie.

- **2017** : Augmentation du capital à 6 milliards de DZD.
- **2019** : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport Companies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).

Première expédition sur la Belgique.

Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)). Première exportation sur la France.

- **A partir 2020, 2021, 2022** : Taux de satisfaction des clients > 90%

Création des zones de collectes de déchets

Lancement de l'usine d'ORAN

Notation COFACE @@@

Evaluation ECOVADIS 48%

Installation d'un système de filtration et séparation des déchets (presse balle)

c. Méthodologie de recherche

L'objectif principal de notre étude était d'évaluer la perception de l'impact des systèmes de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de l'entreprise Général Emballage et répondre à notre problématique principale.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour une approche basée sur une enquête utilisant des questionnaires en raison de nos engagements et des

contraintes de disponibilité des travailleurs, il était difficile de mener des entretiens individuels approfondis. Le questionnaire nous a permis de recueillir les réponses de manière plus efficace et de maximiser la participation des employés. Nous avons également inclus des questions ouvertes pour permettre aux participants de partager leurs opinions et leurs perceptions de manière plus détaillée.

Notre questionnaire est divisé en deux catégories une pour les cadres et agents de maîtrises composé de 29 questions qu'on a distribué pour 5 cadres et on a reçu que 2 réponses et l'autre pour le personnel qui composé de 15 questions et nous avons distribué 17 exemplaires, à chaque fois le nombre de personnes diffère, cela explique par le fait que certain employés ont choisi toutes les propositions que nous avons proposés, et d'autres ils ont choisi de ne pas répondre.

Une fois que nous avons recueilli toutes les données nécessaires, nous avons procédé à l'analyse des questionnaires pour tirer des conclusions et répondre à notre problématique de recherche. Cette analyse nous a permis d'évaluer la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de Général Emballage et d'identifier les pratiques qui contribuent à maintenir les améliorations obtenues grâce à la mise en place du SMI

Section 02 : La mise en place d'un SMI⁵⁶

L'entreprise Général Emballage, certifiée ISO 9001 depuis 2013, a entrepris une démarche de progrès visant à renforcer son système de management de la qualité existant et sa performance globale. Dans cette optique, elle a décidé d'intégrer de nouveaux systèmes de management, à savoir le système de management de l'environnement conforme à la norme ISO 14001 et le système de management de la santé et sécurité au travail conforme à la norme ISO 45001.

Afin de mettre en œuvre ce nouveau système de management intégré, Général Emballage a établi un processus structuré comprenant les étapes suivantes :

a. Prise de connaissance et état des lieux

⁵⁶ Document interne de l'entreprise

Pour entamer le processus de mise en place d'un système de management intégré, il est essentiel de procéder à une prise de connaissance approfondie de l'entreprise dans toutes ses dimensions. Cela comprend l'analyse de son organisation, de sa culture, ainsi que de ses spécificités. Des diagnostics initiaux ont été réalisés, en prenant en compte différents éléments tels que l'analyse environnementale, les témoignages clients, l'analyse des risques et des menaces, les définitions de politiques, ainsi que les résultats d'inventaire.

L'objectif de cette étape est multiple :

- Comprendre la structure de l'entreprise, y compris ses missions et ses responsabilités.
- Découvrir en détail les produits et services offerts par l'entreprise.
- Appréhender les spécificités du marché dans lequel l'entreprise évolue, en tenant compte des clients, de leurs exigences, ainsi que de la concurrence.
- Mettre à jour les principaux processus internes de l'entreprise afin d'identifier les éventuelles lacunes ou opportunités d'amélioration.
- Évaluer l'état actuel des dispositions qualité, sécurité et environnement déjà mises en place au sein de l'entreprise.
- Identifier les conditions de succès nécessaires à la certification du système de management intégré.
- Déterminer les efforts et les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet.

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

b. Présentation des résultats et lancement du projet

Après avoir effectué une analyse approfondie de l'état des lieux, Général Emballage s'est engagé à définir des axes d'engagements en prenant en compte les résultats obtenus. Dans cette étape, la direction de l'entreprise, composée des cadres, a présenté les conclusions de l'état des lieux lors d'une réunion du comité de pilotage.

L'objectif de cette présentation était multiple :

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

- Exposer les résultats et les constats issus de l'analyse de l'état des lieux.
- Proposer un plan d'action détaillé comprenant les actions à entreprendre, les modalités de réalisation, les délais à respecter, les responsables désignés, ainsi que les moyens nécessaires.

Une fois les résultats présentés et minutieusement analysés, Général Emballage a officiellement lancé la démarche de mise en place du système de management intégré (SMI) à tous les niveaux de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'entreprise a également communiqué la politique QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) et les objectifs qui y sont associés.

Pour assurer un lancement efficace du projet, Général Emballage a pris plusieurs mesures, notamment :

- Mettre à jour les principaux processus de l'entreprise afin de les aligner avec les objectifs du SMI.
- Effectuer des modifications dans la cartographie des processus afin d'intégrer les nouvelles exigences et contraintes liées aux systèmes de management de l'environnement et de la santé et sécurité au travail.
- Adapter les pilotes de processus en fonction des changements apportés.
- Constituer un comité de pilotage dédié au projet de mise en place du SMI, chargé de superviser et de coordonner les actions.
- Valider le plan de projet, qui détaille les étapes à suivre, les ressources nécessaires, ainsi que les échéances à respecter.

Ces mesures ont permis à Général Emballage de garantir un démarrage solide et structuré de la mise en place du SMI au sein de l'entreprise.

c. Formation du comité de pilotage

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

d. 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.

e. 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 en compte des attentes du SMI et leurs contributions dans le projet.

f. 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.

g. Formation à l'audit interne et réalisation des audits internes

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 ».

h. 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.

í. 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.

j. 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 CANADA 85. 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.

k. Audit de certification

Étude sur les facteurs de réussite d'un SMI. Cas de la SPA Général Emballage 75 Cet audit a été réalisé par le bureau de certification retenu.

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.

l. Levée des écarts

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

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous aborderons l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Nous commencerons par traiter les questionnaires qui ont été administrés à différentes catégories socioprofessionnelles au sein de Général Emballage. L'objectif sera d'analyser les réponses des participants afin de recueillir des informations pertinentes.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Ensuite, nous examinerons les résultats du questionnaire réalisé avec la responsable qualité de l'entreprise. Cette entrevue nous permettra d'approfondir notre compréhension de la situation et d'obtenir des perspectives supplémentaires.

Enfin, nous procéderons à une analyse approfondie de l'ensemble des résultats obtenus. Notre objectif sera de répondre à notre thème de recherche principal et de vérifier si les hypothèses que nous avons avancées au début de notre travail de recherche sont confirmées ou soutenues par les données collectées.

Cette étape d'analyse et d'interprétation des résultats sera essentielle pour tirer des conclusions significatives et prendre des décisions éclairées concernant la mise en place du SMI au sein de Général Emballage.

a. L'analyse des résultats de questionnaire auprès cadre et maîtrise

1) Utilisez- vous des outils de planification dans votre SMI ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux réponses indiquent qu'elle utilise des outils de planification dans le cadre de leur SMI.

L'utilisation d'outil de planification dans SMI est cruciale pour assurer la clarté des objectifs, la détermination des actions à être prise et la répartition des responsabilités cela permet de mettre en place une structure ordonnée pour atteindre les objectifs organisationnels, en favorisant une approche proactive et méthodique dans la gestion des processus liés aux SMI.

2) Quels étaient les principaux obstacles à la mise en place d'un SMI que vous avez rencontrés ?

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Réponse	Nombre
culture environnement (tri des déchets, application du personnel)	1
Pas de réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

L'identification de la culture environnementale comme l'un des principaux obstacles à la mise en place d'un SMI, et elle a mentionné plus précisément les difficultés liée au tri des déchets et à l'application des pratiques environnementales par le personnel.

Cela suggère que le changement de mentalité des employés à l'importance de l'environnement peut représenter des défis lors de la mise en œuvre d'un SMI. Donc, la prise en compte des obstacles potentiels et la mise en place de stratégies adaptées sont essentielles pour assurer le succès de la mise en place d'un SMI et pour favoriser une efficacité managériale accrue dans l'organisation.

3) Quelles mesures avez-vous prises pour surmonter ces obstacles ?

Réponse	Nombre
Renforcer la sensibilisation, mise en place des moyens financiers	1
Pas de réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Souligne l'importance de renforcer la sensibilisation, cela suggère que des actions de communication et formation ont été mise en place pour informer les employés sur les enjeux et les bénéfices du SMI.

Une sensibilisation accrue peut contribuer à améliorer l'adhésion et la compréhension des pratiques liées au SMI.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Et la mention de la mise en place des moyens financiers cela pourrait indiquer que les ressources financières ont été allouées pour soutenir la mise en œuvre du SMI.

Ces moyens peuvent inclure des investissements dans les équipements des formations supplémentaires ou des incitations financières pour encourager les employés à adopter les pratiques du SMI.

Donc, la sensibilisation assure l'allocation de moyens financiers est des mesures pertinentes pour surmonter les obstacles à la mise en place d'un SMI

4) L'entreprise a-t-elle vérifié quels ressources nécessaires à la mise en place du système de management intégré étaient disponible avant de le mettre en place ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux réponses indiquent que l'entreprise a effectivement vérifiée que les ressources nécessaires étaient disponibles avant de mettre en place le SMI.

Cette vérification préalable est cruciale pour assurer que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le SMI de manière efficace et efficiente.

5) Avez-vous établi des procédures pour SMI ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux réponses précises que des procédures ont été mises en place pour différents aspects du SMI, tels que la santé, la sécurité et l'environnement (HSE), le cycle

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

de vie des produits et la gestion des déchets. Ces procédures permettent d'encadrer les activités et de garantir une approche systématique et cohérente dans la mise en œuvre du SMI.

L'établissement de procédures pour le SMI est une étape importante dans la mise en œuvre efficace du système. Cela contribue à garantir la conformité, à promouvoir des pratiques cohérentes et à faciliter la gestion des activités liées au SMI.

6) Évaluez-vous votre SMI ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux réponses confirment l'évaluation régulière de leur SMI.

La mention de l'utilisation d'audits internes, d'audits externes et d'audits documentaires comme méthodes d'évaluation de leur SMI.

Les audits internes permettent de réaliser des auto-évaluations et de détecter d'éventuelles non-conformités internes. Les audits externes, réalisés par des organismes indépendants, permettent de valider la conformité du SMI aux normes et exigences externes.

Les audits documentaires visent à vérifier la pertinence et l'actualisation de la documentation liée au SMI.

Donc l'évaluation régulière du SMI grâce à des audits internes, externes et documentaires démontre l'engagement de l'entreprise envers l'amélioration continue et la recherche de l'efficacité. Ces évaluations permettent de maintenir un SMI performant, conforme aux normes et adapté aux besoins de l'organisation.

7) Comment avez-vous réussi à vous adapter à votre nouvel environnement suite à la mise en place du SMI ?

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
engagement de la direction GÉ, implication du personnel.	1
-la sensibilisation en continue de tous les processus et le personnel de l'entreprise, le respecte des procédures SMI - l'implication dans toute la démarche SMI	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux réponses soulignent l'importance de l'engagement de la direction et de l'implication du personnel dans l'adaptation au nouvel environnement suite à la mise en place du SMI.

Met en évidence l'engagement de la direction générale, qui a joué un rôle clé dans l'orientation et le soutien de la démarche du SMI. Cela montre l'importance du leadership dans la réussite de la transition vers le nouvel environnement du SMI. L'implication du personnel est également mentionnée, soulignant son rôle actif dans la mise en œuvre et le respect des procédures du SMI.

Elle a insisté sur la sensibilisation de tout le personnel aux processus du SMI, permettant ainsi une compréhension commune de son importance. Le respect des procédures est également souligné, montrant l'importance de la conformité aux normes et aux pratiques établies. L'implication de tous les collaborateurs dans la démarche du SMI favorise une appropriation collective de cet environnement, renforçant ainsi son efficacité.

Donc l'adaptation au nouvel environnement suite à la mise en place du SMI nécessite à la fois un engagement fort de la direction et une implication active de tout le personnel. Cette combinaison permet d'assurer une transition réussie vers le SMI, en

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

favorisant la compréhension, le respect des procédures et l'appropriation collective de cet environnement

8) Quelles sont les actions que vous avez entreprises pour gérer la résistance au changement de la part de vos employés suite à la mise en place du SMI ?

Réponse	Nombre
veiller à la sensibilisation	1
Pas de réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Explication de l'importance de la sensibilisation comme une action clé pour gérer la résistance au changement de la part des employés suite à la mise en place du SMI. La sensibilisation permet d'expliquer les objectifs du SMI, de répondre aux questions et préoccupations, et de créer une compréhension commune de l'importance et des bénéfices du SMI pour l'entreprise. La formation et les réunions d'information jouent un rôle essentiel dans cette sensibilisation.

Donc gérer la résistance au changement de la part des employés suite à la mise en place du SMI nécessite une approche proactive qui inclut la sensibilisation, la participation active des employés et des échanges réguliers. Ces actions favorisent l'engagement, l'appropriation et la résolution collaborative des obstacles, contribuant ainsi au succès de la transition vers le SMI.

9) Quels sont les avantages les plus significatifs que vous avez observés depuis la mise en place du SMI ?

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
structuration, organisation, réduction des déchets, réduction des accidents de travail, réduction réclamation de clients.	1
-l'amélioration continue dans les travaux qualité environnement santé -Augmentation de la satisfaction de clients, respect et protection de l'environnement - réduction des ressources, réduction des accidents de travail.	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les avantages observés suite à la mise en place du SMI sont multiples et touchent différents aspects de l'entreprise d'après leurs réponses. Les deux répondantes soulignent des avantages similaires, tels que la structuration et l'organisation améliorées des activités, la réduction des déchets, la diminution des accidents de travail et l'amélioration de la satisfaction client. Cela démontre une incidence positive du SMI sur la performance globale de l'entreprise.

Met en avant la réduction des réclamations de clients comme un avantage significatif, ce qui indique une amélioration de la qualité des produits et services fournis. De plus, elle souligne l'importance de la gestion environnementale dans la réduction des déchets et la protection de l'environnement.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Elle a mis l'accent sur l'amélioration continue dans les travaux liés à la qualité, à l'environnement et à la santé, ce qui reflète l'adoption d'une approche axée sur l'excellence opérationnelle et la recherche constante d'amélioration des performances. Elle met également en évidence l'engagement envers le respect de l'environnement et la réduction des ressources, ce qui témoigne d'une conscience environnementale accrue.

10) Sur la base de quels critères mesurez-vous l'efficacité managériale ?

Réponse	Nombre
Rendement	1
Pas de réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Ils mesurent l'efficacité managériale sur la base du rendement. Cela signifie que nous évaluons les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, en termes de performance financière, de productivité, de qualité des produits ou services, et d'autres indicateurs clés de performance.

D'après la réponse, l'entreprise se concentre sur le critère du rendement pour mesurer l'efficacité managériale. Cela suggère qu'elles accordent une importance particulière aux résultats tangibles

11) Utilisez-vous des incitations pour encourager la participation de vos employés ? Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux répondantes reconnaissent l'importance d'utiliser des incitations pour encourager la participation des employés.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

La première a mis en évidence des incitations financières telles que la rémunération, ainsi que des opportunités de promotion et motivation de formation.

Ces incitations financières sont souvent utilisées pour motiver les employés à atteindre des objectifs spécifiques et à contribuer activement à l'amélioration de l'efficacité managériale.

Et la deuxième a souligné l'importance de la sensibilisation et de la communication interne pour encourager la participation des employés. Ces incitations visent à créer un environnement de confiance et à favoriser l'engagement des employés.

En combinant des incitations financières et des initiatives de communication, les organisations peuvent stimuler la participation des employés et renforcer l'efficacité managériale en favorisant l'engagement, la collaboration et la contribution active des employés.

12) Utilisez-vous des outils ou des indicateurs pour mesurer la performance QSE?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux répondantes confirment l'utilisation d'outils et d'indicateurs pour mesurer la performance QSE. Ces outils et indicateurs jouent un rôle essentiel dans le suivi et l'évaluation de la conformité aux normes de qualité, de sécurité et d'environnement, ainsi que dans l'amélioration continue des performances dans ces domaines.

Les indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques à la QSE permettent de quantifier les résultats et de suivre les progrès réalisés. Ils peuvent inclure des mesures telles que le taux d'accidents du travail, le taux de conformité aux normes environnementales, le nombre de non-conformités identifiées, etc.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

En utilisant ces outils et indicateurs, les organisations peuvent évaluer leur performance QSE, identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures correctives pour renforcer leur efficacité et leur conformité aux normes. Cela contribue à assurer un fonctionnement plus sûr, plus respectueux de l'environnement et de meilleure qualité

13) Le SMI a-t-il amélioré la satisfaction des clients de l'entreprise et ces employés ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux répondantes soulignent que la mise en place du SMI a eu une incidence positive sur la satisfaction des clients et des employés de l'entreprise.

Le SMI a eu un impact positif tant sur la satisfaction des clients que sur celle des employés, ce qui témoigne de son efficacité dans l'amélioration globale de la performance de l'entreprise. Grâce à la mise en œuvre de processus et de procédures efficaces, nous avons pu améliorer la qualité de nos produits/services, respecter les délais de livraison et répondre aux attentes de nos clients de manière plus cohérente. Cela a conduit à une augmentation de la satisfaction des clients et à un renforcement de notre relation avec eux.

De plus, le SMI a également contribué à améliorer la satisfaction de nos employés. En mettant en place des procédures claires, des formations appropriées et des incitations à la participation, nous avons créé un environnement de travail plus structuré, où les employés se sentent plus engagés et valorisés. Cela se traduit par une meilleure satisfaction professionnelle et une plus grande motivation au sein de l'entreprise.

14) De quelle manière l'entreprise assure-t-elle la formation et la sensibilisation des employés à l'égard du SMI ?

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Réponse	Nombre
formation QSE	1
pas de réponse.	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

La réponse met en évidence l'importance accordée à la formation initiale et continue, ainsi qu'à la sensibilisation régulière des employés.

Donc, ils ont souligné l'importance d'une formation adéquate et d'une sensibilisation continue pour garantir la compréhension et l'implication des employés dans la mise en œuvre du SMI. Ces efforts visent à renforcer la culture du SMI au sein de l'entreprise et à garantir que les employés sont bien informés des procédures, des objectifs et des bonnes pratiques liées au système

15) Le SMI a-t-il permis d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Dans l'ensemble, les deux répondantes indiquent que le SMI a joué un rôle positif dans l'optimisation de la gestion des ressources de l'entreprise, que ce soit en termes de consommation d'énergie, de papier ou d'autres ressources.

Cela démontre l'importance du système dans la promotion de la durabilité et de l'efficacité opérationnelle.

16) Le SMI a-t-il permis de mieux gérer et de renforcer la sécurité et la santé au travail pour les employés de l'entreprise ?

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

La certification ISO 45001 a aidé l'entreprise à mieux préserver la santé et la sécurité de ses employés.

Dans l'ensemble, les deux répondantes soulignent que le SMI a permis d'améliorer la gestion de la sécurité et de la santé au travail au sein de l'entreprise.

Cela témoigne de l'importance du système dans la protection des employés et la promotion d'un environnement de travail sûr et sain.

17) Le SMI a-t-il amélioré la performance environnementale de l'entreprise ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Souligne spécifiquement à la gestion des déchets, ce qui indique que le SMI a permis à l'entreprise de mettre en place des pratiques et des processus visant à réduire, gérer et valoriser les déchets de manière plus efficace. De plus, elle mentionne également la gestion des incidents environnementaux, ce qui suggère que le SMI a contribué à réduire les incidents négatifs liés à l'environnement.

Et l'autre réponse met en avant plusieurs aspects de l'amélioration de la performance environnementale, tels que la valorisation des déchets et l'optimisation des ressources.

Cela implique que le SMI a permis à l'entreprise de mettre en place des mesures pour réduire l'impact environnemental de ses activités et optimiser l'utilisation des

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

ressources naturelles. De plus, elle mentionne également la conformité aux réglementations environnementales, ce qui indique que le SMI a aidé l'entreprise à se conformer aux exigences légales et à respecter les normes environnementales.

Dans l'ensemble, les deux répondantes témoignent que le SMI a amélioré la performance environnementale de l'entreprise en mettant en place des pratiques plus durables, en réduisant les déchets, en optimisant les ressources et en se conformant aux réglementations. Cela démontre un impact positif du SMI sur la gestion environnementale de l'entreprise.

18) Quelle est la fréquence des audits internes réalisés dans votre entreprise ? Et quelles sont ses objectifs ?

Réponse	Nombre
3 ans (surveillance et mesure	1
Généralement 3 Audits par an, l'objectif de l'audit c'est la surveillance et le suivi de la conformité des processus de SMI, les procédures et les exigences internes de l'entreprise ainsi que la conformité aux normes certifiées.	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

L'objectif de l'audit c'est la surveillance et le suivi de la conformité des processus de SMI, les procédures et les exigences internes de l'entreprise ainsi que la conformité aux normes certifiées.

19) Quels sont les critères d'évaluation utilisés lors des audits internes dans votre entreprise ?

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
Normes, procédure, Mode opératoire, instructions	1
les procédures, instructions, ID de l'entreprise	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les normes, ISO 9001/ ISO 45001/ISO 14001

La première réponse est la mention des normes, les procédures, les modes opératoires et les instructions comme critères d'évaluation. Cela indique que ces documents servent de référence pour vérifier la conformité et l'application des standards et des procédures établis.

Et le deuxième répondant cite également les procédures, les instructions et l'identification de l'entreprise comme critères d'évaluation lors des audits internes. De plus, elle ajoute les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001, ce qui suggère que ces normes génériques sont utilisées pour évaluer la conformité de l'entreprise par rapport à des exigences internationales dans les domaines de la qualité, de la santé et de la sécurité au travail, et de l'environnement.

En utilisant ces critères d'évaluation, l'entreprise peut vérifier la conformité de ses processus et de ses activités par rapport aux normes et aux exigences établies, et identifier les domaines d'amélioration potentiels pour renforcer la performance de son système de management intégré.

20) Qui est responsable de la réalisation des audits internes dans votre entreprise ?

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
responsable d'audit	1
la direction QHSE/ Responsable d'audit désigné	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Dans la première réponse, elle a mentionné que le responsable d'audit est responsable de la réalisation des audits internes dans l'entreprise. Cela signifie qu'il s'agit d'une personne spécifiquement désignée au sein de l'organisation pour effectuer les audits internes et évaluer la conformité des processus et des activités par rapport aux normes et aux exigences établies.

Dans la deuxième réponse, elle a indiqué que la direction QHSE est responsable de la réalisation des audits internes dans l'entreprise. En outre, elle mentionne qu'un responsable d'audit est désigné, ce qui implique qu'une personne spécifique est chargée de superviser et de coordonner les activités d'audit interne dans l'entreprise, en collaboration avec la direction QHSE.

Ces réponses suggèrent que la responsabilité de la réalisation des audits internes peut varier en fonction de l'organisation, mais elle est généralement attribuée à des personnes compétentes et désignées spécifiquement pour cette tâche, telles qu'un responsable d'audit ou la direction QHSE

21) Combien de temps prend la réalisation d'un audit interne dans votre entreprise ?

Réponse	Nombre
2 à 5 jours pour unité	1
3 à 4 jours selon les processus à audits (tel indiqué dans le plan d'audit)	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

D'après les réponses, il est important de noter que la durée de l'audit interne peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de différents facteurs tels que la taille de l'entreprise, la complexité des processus, la portée de l'audit, etc. Les délais mentionnés par les deux participantes donnent une indication générale de la durée moyenne des audits internes dans leurs entreprises respectives

22) Comment sont réalisés les audits internes dans votre entreprise ?

Réponse	Nombre
selon le programme annuel des audits	1
fréquemment trimestrielle	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Dans la première réponse, l'indiqué que les audits internes dans son entreprise sont réalisés selon un programme annuel préétabli.

Cela suggère qu'il existe un calendrier spécifique pour les audits internes, où les différentes unités ou processus sont audits à des moments prédéfinis tout au long de l'année.

Dans la deuxième réponse, elle a mentionné que les audits internes dans son entreprise sont réalisés fréquemment, avec une fréquence trimestrielle. Cela signifie que des audits internes sont effectués tous les trimestres pour évaluer la conformité des processus et des systèmes de management.

D'après les réponses, il est important de noter que la planification et la fréquence des audits internes peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de ses besoins, de la taille de l'entreprise et de la complexité de ses activités.

23) Quels sont les avantages pour l'entreprise à réaliser des audits internes régulièrement ?

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sein de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
correction : l'évaluation des ressources mettre des plans d'action	1
Pas de réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Elle a mentionné spécifiquement deux avantages : l'évaluation des ressources et la mise en place de plans d'action.

Les audits internes réguliers offrent à l'entreprise une occasion d'évaluer ses ressources, d'identifier les opportunités d'amélioration et de mettre en place des plans d'action pour renforcer son efficacité managériale.

Les audits internes permettent à l'entreprise d'évaluer l'utilisation et la gestion de ses ressources, telles que les ressources financières, les ressources humaines...

Ainsi que les audits internes mettent en évidence aussi les lacunes, les non-conformités ou les opportunités d'amélioration au sein de l'entreprise. Sur la base des résultats des audits, des plans d'action peuvent être élaborés pour remédier aux problèmes identifiés, améliorer les processus, renforcer les pratiques conformes aux normes et aux exigences, et promouvoir l'efficacité managériale. Ces plans d'action permettent à l'entreprise de mettre en œuvre des mesures correctives ou préventives pour continuer à progresser et à s'améliorer.

Ces avantages contribuent à une meilleure gestion des ressources, à une meilleure conformité aux normes et aux exigences, ainsi qu'à une amélioration continue des performances de l'entreprise.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

24) Le SMI a-t-il favorisé l'innovation et l'amélioration continue au sein de l'entreprise ?

Réponse	nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Les deux répondantes reconnaissent que le SMI a favorisé l'innovation et l'amélioration continue au sein de leur entreprise. Cela suggère que la mise en place du système de management intégré a stimulé la recherche de nouvelles idées et l'adoption de pratiques d'amélioration continue. L'innovation et l'amélioration continue sont des éléments clés pour rester compétitif sur le marché et répondre aux attentes changeantes des clients. Il est encourageant de constater que le SMI a eu un impact positif dans ces domaines pour les deux répondantes. Cela souligne l'importance de la gestion intégrée des systèmes pour promouvoir l'innovation et l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

25) Le SMI a-t-il contribué à renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.) ?

Réponse	Nombre
Oui	2
Non	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Développement des parts de marché (export)

Les deux répondantes reconnaissent que le SMI a contribué à renforcer la réputation de leur entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Selon la réponse 2, la certification du SMI joue un rôle crucial dans le développement des relations avec les

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

parties intéressées, ce qui a permis à l'entreprise d'accroître ses parts de marché à l'export. Cela suggère que la mise en place du SMI a amélioré la confiance et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses clients, fournisseurs et actionnaires.

Renforcer la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes est essentiel pour établir des relations durables et bénéfiques. Le SMI, en démontrant l'engagement de l'entreprise envers la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement, a joué un rôle clé dans cette amélioration de la réputation. Une bonne réputation auprès des parties prenantes peut avoir des avantages significatifs, tels qu'une meilleure fidélisation des clients, des relations commerciales solides avec les fournisseurs et une plus grande confiance des actionnaires.

Il est donc clair que le SMI a eu un impact positif sur la réputation de l'entreprise et a contribué à renforcer les relations avec les parties prenantes.

26) L'entreprise s'assure-t-elle que les pratiques de gestion intégrées sont conformes aux exigences légales et réglementaires applicable ?

Répondre	Nombre
Oui	1
Non	/
Je ne sais pas	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Le premier répondant affirme que l'entreprise s'assure de la conformité réglementaire de ses pratiques de gestion intégrée, ce qui signifie qu'elle veille à respecter les exigences légales et réglementaires qui s'appliquent à son activité. Cela démontre une prise en compte sérieuse des obligations légales et une volonté de se conformer aux normes en vigueur.

En revanche, la deuxième indique ne pas savoir si l'entreprise s'assure de la conformité légale et réglementaire. Cela peut suggérer un manque de connaissance ou de communication sur ce sujet au sein de l'entreprise.

Assurer la conformité aux exigences légales et réglementaires est une responsabilité importante pour toute entreprise, car cela garantit le respect des normes en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement. La non-conformité peut entraîner des risques juridiques, des amendes et des atteintes à la réputation de l'entreprise.

Il est recommandé à l'entreprise de veiller à ce que toutes les pratiques de gestion intégrée soient conformes aux exigences légales et réglementaires applicables. Cela peut impliquer la mise en place de processus de surveillance, de formation et de documentation appropriés pour assurer la conformité continue et réduire les risques liés à la non-conformité.

27) Comment votre SMI a-t-il été évalué depuis sa mise en place initiale ?

D'après les réponses indiquent très bien évalué et bien évalué, une satisfaction globale quant à l'efficacité du SMI de l'entreprise, ce qui est un indicateur positif de son impact sur l'efficacité managériale

28) Quels sont les défis que vous prévoyez pour l'avenir ?

Indique qu'un défi prévu pour l'avenir de l'entreprise est l'obtention d'autres certifications, telles que la norme ISO 26000 qui concerne la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la certification FSC (Forest Stewardship Council) qui concerne la gestion responsable des ressources forestières.

Cette réponse suggère que l'entreprise est consciente de l'importance de la RSE et de la durabilité environnementale, et qu'elle envisage de relever ces défis en obtenant des certifications supplémentaires. Cela peut indiquer une volonté de renforcer l'engagement de l'entreprise envers des pratiques responsables et durables, ce qui peut avoir un impact positif sur son efficacité managériale.

29) Comment prévoyez-vous l'avenir de votre entreprise avec la mise en place d'un SMI pour continuer à améliorer l'efficacité managériale ?

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Les deux répondantes, expriment une vision très positive de l'avenir de leur entreprise avec la mise en place d'un SMI pour continuer à améliorer je l'efficacité managériale. Cette réponse suggère que l'entreprise est confiante quant aux bénéfices que peut apporter le SMI en termes d'amélioration des pratiques de gestion et de performance globale.

L'optimisme affiché par les répondantes indique qu'elles ont une perception favorable de l'impact du SMI sur l'efficacité managériale de leur entreprise.

Elles anticipent des résultats positifs et une amélioration continue des performances, ce qui peut inclure une meilleure gestion des ressources, une réduction des risques, une optimisation des processus et une satisfaction accrue des parties prenantes.

Ces réponses soulignent l'importance accordée à la mise en place d'un SMI et suggèrent que l'entreprise est engagée à poursuivre ses efforts d'amélioration continue pour maintenir et renforcer son efficacité managériale dans le futur.

b. L'analyse des résultats d'un questionnaire auprès des personnels

Question N°01 : depuis combien de temps travaillez- vous dans l'entreprise ?

Tableau 5: La durée de travail des employées à l'entreprise Général Emballage

Réponses	Nombre de personnes
Moins d'un an	1
Entre 1 et 3 ans	4
Entre 3 et 5 ans	1
Plus de 5 ans	11
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Analyse T05 : Après avoir examiner ce tableau, nous concluons que la plupart des employés dans cette entreprise dépasse cinq ans, ce qui indique que l'entreprise compte des travailleurs expérimentés et possédant des capacités, connaissances et des compétences capacités qui contribuent à l'amélioration de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs.

Question N°02 : étiez-vous présenté(e) lors de la mise en place du système de management intégré dans l'entreprise ?

Tableau 6: La présentation des ouvriers lors de la mise en place du SMI

Réponses	Nombre
Oui, j'étais présent(e) et j'ai participé activement	7
Oui, j'étais présent(e) mais je n'ai pas participé activement	5
Non, je n'étais pas présent(e)	5
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T06 : Après avoir examiné le tableau, nous concluons que la majorité des employés sont présents au moment de la mise en place du SMI et ils ont participé, contribué et donné leur avis. Cependant, il y a aussi des employés qui étaient présents mais n'ont pas participé activement, ainsi que d'autres qui n'étaient pas présents. Cela peut être dû à un manque de compétences, de connaissances ou d'intérêt pour le SMI pour faire partie.

Question N°03 : comment avez-vous été informé sur le système de management intégré (QSE) de l'entreprise ?

Tableau 7: Information des ouvriers sur le SMI

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Réponse	Nombre
Etudes universitaires	2
Par le biais de formation	3
Par le biais de sessions de sensibilisation	13
Par le biais de la communication interne	7
Autre (précisez)	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T07 : La majorité des réponses à la question nous montrent que les intervenants ont acquis leurs compréhensions et leurs connaissances du terrain grâce aux séances de sensibilisation qui ont contribué à leur prise de conscience, et d'autre travailleur sont informé par la communication interne qui signifie que la sensibilisation contribue à augmenter l'échange des informations et élevé la culture de l'entreprise, et quelques-uns des résultats nous montrent que l'acquisition de ce procédé était sur le chemin des études universitaires et par le biais de formation.

Question N°04 : le SMI a-t-il amélioré la qualité des produits ou services de l'entreprise ?

Tableau 8: L'amélioration de la qualité et produit au sein de l'entreprise

Réponse	Nombre
Oui	17
Non	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T08 : Après notre étude et analyse de ces résultats, nous pouvons conclure qu'un système de management intégré a grandement contribué à améliorer la qualité des produits et services au sein de l'organisation cela souligne un impact positif du SMI sur la satisfaction des clients, l'amélioration de l'organisation, et l'amélioration des produits et services.

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Question N°06 : le SMI a-t-il amélioré la performance environnementale de l'entreprise ?

Tableau 9: L'amélioration de la performance environnementale dans l'entreprise

Réponse	Nombre
Oui	17
Non	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T09 : Après notre étude et interprétation de ce tableau et de ces informations que nous avons obtenues, nous pouvons constater que SMI a contribué dans une bonne mesure à améliorer la performance environnementale, son objectif est de dominer les impacts environnementaux et de diminuer les risques environnementaux. Les résultats indiquent que tous les employés interrogés reconnaissent que le SMI a eu un impact positif sur la performance environnementale. Cela démontre l'engagement de l'entreprise envers la protection de l'environnement et la réduction des impacts négatifs de ses activités.

Question N°05 : Le SMI a-t-il permis de renforcer la sécurité et la santé au travail pour vous ?

Tableau 10: Renforcement SST selon les employés

Réponse	Nombre
Oui	17
Non	0
Je ne sais pas	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 10 : les résultats de ce tableau nous montrent que le SMI assure le renforcement de la santé et la sécurité des travailleurs au sein de l'entreprise. Son objectif

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

est d'avoir zéro accident et elle vise à améliorer la sécurité des travailleurs, la réduction des risques sur les lieux de travail et la création de meilleures conditions de travail.

Question N°07 : selon vous, en quoi le SMI a-t-il amélioré l'efficacité managériale de l'entreprise ?

Tableau 11: la perception de l'impact du SMI sur l'amélioration de l'efficacité managériale

Réponse	Nombre
Meilleure planification des activités	8
Meilleure organisations des ressources	11
Meilleure communication interne	8
Aucune réponse	3

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 11 : D'après les résultats de ce tableau on remarque que la plupart des réponses dit que le SMI à améliorer l'efficacité managériale par une meilleure organisation des ressources donc une bonne organisation d'entreprise est un outil efficace pour soutenir son développement. Par la suite, on note que le résultat équivalent entre une meilleure planification des activités et meilleur communication interne qui signifie que chaque individu à pris sa tâche et déterminé ses priorités et puis chacun donne son avis pour améliorer les conditions du travail et aussi nous avons également enregistré le fait de ne pas répondre aux questions cela est dû à la possibilité qu'il y ait d'autres suggestions qui pourraient être la réponse pour eux.

Question N°08 : Comment l'entreprise vous informe-t-elle des pratiques et des procédures liée au SMI ?

Tableau 12: Les méthodes que l'entreprise informe ses employés des pratiques et des ressources liée au SMI

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
Session de formation régulière	3
Communication interne sur les pratiques et les procédures liées au SMI	16
Système de gestion de la qualité pour assurer la conformité aux exigences du SMI	1
Autre (précisez)	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 12 : les résultats d'analyse pour ce tableau montre que la majorité des employés ils voient que la stratégie et la méthode pour informer les employés à des pratiques et des ressources liée au SMI est la communication interne et un résultat presque identique entre la méthode de session de formation régulière et le système de gestion de la qualité pour assurer la conformité aux exigences du SMI cela signifie qu'en premier lieu, ils voient qu'ils obtiennent ces informations.

Question N°09 : selon vous, comment pouvez-vous contribuer à améliorer l'efficacité managériale de l'entreprise ?

Tableau 13: La contribution à l'amélioration de l'efficacité managériale dans l'entreprise
selon les employés

**Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale
au sien de la SPA Générale Emballage**

Réponse	Nombre
En proposant des idées d'amélioration des processus	6
En respectant les pratiques et les procédures liées au SMI	14
En signalant les problèmes rencontrés dans votre travail quotidien	11
Autre (préciser)	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 13 : D'après notre interprétation des résultats de ce tableau, la plupart des ouvriers voient que la contribution à l'amélioration c'est par le respect des pratiques et des procédures lies au SMI car ce dernier est une approche qui sert à améliorer le système de management par la simplification du travail et au deuxième niveau ils sont basés sur la détermination des problèmes en signalant les problèmes rencontrés dans le travail quotidien. Enfin, nous voyons quelques résultats sur la proposition des idées d'amélioration.

Question N°10 : comment mesurer-vous la performance de l'entreprise en terme d'efficacités managériale ?

Tableau 14: Mesure de la performance de l'entreprise selon l'efficacité managériale

Réponse	Nombre
Indicateur de performance clé	8
Evaluation régulière des processus et des pratiques managériales	8
Aucune réponse	3

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 14 : D'après l'analyse de ce tableau nous voyons un résultat d'égalité entre la première et la deuxième proposition cela montre que les deux propositions conviennent à mesurer la performance de l'entreprise et la deuxième proposition contient plusieurs méthodes pour réaliser l'objectif recherché, l'efficience et la maîtrise des risques

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

et en observant qu'il y a des ouvriers qui n'ont pas répondu à cette question. Il est possible qu'ils voient qu'il existe une meilleure solution pour mesurer la performance de l'entreprise.

Question N°11 : Le SMI a-t-il permis d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise ?

Tableau 15: Le SMI sert à l'optimisation de la gestion des ressources de l'entreprise

Réponse	Nombre
Oui	15
Non	0
Je ne sais pas	2
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 15 : D'après les résultats de ce tableau on observe que la majorité des employés voient que le SMI sert à l'optimisation de la GR de l'entreprise car l'entreprise doit démontrer les ressources financière, humaine, matériels et non matériels, cette approche vise à perfectionner et améliorer la gestion de l'ensemble des systèmes de management de l'entreprise, d'autre part ils ne savent pas et n'ont pas de réponse pour cette question parce qu'ils ne sont peut-être pas sûrs de leur réponse ou qu'ils ont une autre suggestion, ils ont donc choisi de ne pas répondre.

Question N°12 : le SMI a-t-il amélioré la satisfaction des clients de l'entreprise ?

Tableau 16: la perception de l'impact du SMI sur la satisfaction des clients

Réponse	Nombre
Oui	12
Non	0
Je ne sais pas	4
Aucune réponse	1

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

Analyse T16 : sur la base des réponses obtenues, il est encourageant de constater que 12 membres du personnel ont répondu affirmativement à la question sur l'amélioration de la satisfaction des clients grâce au SMI. Cela suggère que SMI a eu un impact positif sur la satisfaction des clients de l'entreprise. Cependant, il est également pertinent de noter que 4 personnes ont répondu « je ne sais pas », ce qui peut indiquer un manque de connaissance ou de perception claire quant à l'impact d SMI sur la satisfaction des clients. Il pourrait être intéressant de creuser davantage pour comprendre les raisons derrière ces réponses et d'envisager des mesures pour renforcer la communication et la sensibilisation au sein de l'entreprise.

Question N°13 : le SMI a-t-il permis de réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise ?

Tableau 17: la perception de l'impact de SMI sur la réduction des coûts d'exploitation

Réponse	Nombre
Oui	12
Non	0
Je ne sais pas	5
Aucune réponse	

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 17 : Après l'analyse de ce tableau, nous concluons que la plupart des ouvriers nous montre que le SMI a un effet sur la réduction des coûts d'exploitation et cette dernière importante pour améliorer la rentabilité au sein de l'entreprise et à améliorer l'efficacité des processus. Cela suggère que l'intégration du SMI a permis à l'entreprise d'optimiser ses activités et de réaliser des économies financières, par contre il y a quelques ouvriers qui ne savent pas si le SMI influence sur la réduction des coûts ou y a pas d'influence.

Question N°14 : le SMI a-t-il favorisé une meilleure communication interne dans l'entreprise

Tableau 18: Favorisation du SMI à la communication dans l'entreprise

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Réponse	Nombre
Oui	16
Non	0
Je ne sais pas	1
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T18 : Après avoir analysé ce tableau, nous concluons que le SMI favorise la communication interne qui signifie l'ensemble des actions menées par l'entreprise c'est afin de mieux faire circuler l'information entre les collaborateurs. La communication interne doit impliquer chaque acteur de l'entreprise afin que chacun puisse s'exprimer, partager ses idées et son travail. L'ensemble des activités menées au sein de l'entreprise c'est pour mieux faire passer l'information entre les collaborateurs, et la communication interne doit comprendre chaque employé pour la possibilité de partager les idées entre les employés. Et pour l'autre réponse c'est peut-être parce qu'il y a un effet du SMI à la communication interne, mais pas beaucoup et pas suffisante.

Question N°15 : le SMI a-t-il permis de mieux gérer les risques liés à l'activité de l'entreprise ?

Tableau 19: la perception de l'impact de SMI sur des risques liés à l'activité de l'entreprise

Réponse	Nombre
Oui	17
Non	0
Je ne sais pas	0
Aucune réponse	/

Source : établi par nos soins à l'aide des réponses recueillies sur le terrain

Analyse T 19 : D'après les réponses de ce tableau, nous concluons clairement que le SMI gère les risques liés à l'entreprise. Elle sert à identifier les différents risques de

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

l'entreprise et à la vérification des erreurs et des risques des organisations, financières, les ressources humaines.

Ces réponses soulignent l'importance de SMI au sein des entreprises car il permet une gestion efficace des différents systèmes de management qualité, environnement, santé et sécurité cela permet une meilleure coordination ainsi qu'une amélioration continue des performances de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière la perception de l'impact du système de management intégré (SMI) sur l'efficacité managériale au sein de l'entreprise Générale Emballage d'Akbou. Nous avons présenté brièvement l'organisme d'accueil, la SPA Générale Emballage, ainsi que notre démarche méthodologique et la mise en place du SMI chez GE. Cette démarche nous a permis de collecter des données sur le terrain en utilisant un questionnaire adressé aux cadres et aux agents de maîtrise, ainsi qu'un autre questionnaire destiné au personnel. Grâce à cette enquête complémentaire, nous avons pu recueillir des informations pertinentes pour notre étude et les analyser en profondeur.

Les résultats de notre enquête ont révélé que la perception du SMI a eu des avantages significatifs pour l'efficacité managériale au sein de l'entreprise. Les répondants ont souligné que la perception positive du SMI a favorisé une meilleure coordination des activités, une allocation plus efficace des ressources et une optimisation des processus. De plus, cette perception a contribué à instaurer une culture de la qualité et de l'amélioration continue, ce qui a eu un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

Dans l'ensemble, notre enquête confirme l'importance de la perception du SMI dans l'amélioration de l'efficacité managériale chez General Emballage d'Akbou. Toutefois, il est essentiel de prendre en compte les défis identifiés et de mettre en place des actions

Chapitre II L'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de la SPA Générale Emballage

appropriées pour garantir la pérennité du SMI. Cela inclut un fort engagement de la direction, une communication efficace avec les parties prenantes et une culture d'amélioration continue solidement ancrée dans l'organisation.

En conclusion, la perception du SMI a un impact significatif sur l'efficacité managériale d'une entreprise. En exploitant les avantages de cette perception tout en abordant les défis potentiels, Générale Emballage d'Akbou peut continuer à renforcer son efficacité managériale et à promouvoir une culture d'excellence opérationnelle. Cette conclusion met en évidence les principaux résultats de notre enquête et souligne l'importance d'une approche réfléchie et adaptée pour maximiser les bénéfices de la perception du SMI dans le contexte spécifique de General Emballage d'Akbou.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Ce mémoire s'est concentré sur la perception de l'impact d'un système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de l'entreprise Général Emballage. Notre démarche méthodologique, combinant des recherches approfondies et une enquête sur le terrain, nous a permis d'analyser les résultats obtenus et de confirmer nos hypothèses initiales.

Dans un premier temps, nous avons formulé notre problématique de recherche axée sur l'importance de la perception du système de management intégré et son influence sur l'efficacité managériale au sein de Général Emballage. Nous nous sommes intéressés à comprendre comment cette perception peut façonner les attitudes, les comportements et les actions des acteurs clés de l'organisation, et ainsi impacter l'efficacité globale de la gestion. Nous avons également examiné les actions mises en place par Général Emballage pour maintenir les améliorations obtenues grâce à son système de management intégré.

En répondant à nos questions de recherche : "Comment la perception de l'impact d'un système de management intégré affecte-t-elle l'efficacité managériale dans une entreprise de production comme Général Emballage ?", nous avons mené une étude approfondie de la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de Général Emballage, ainsi que des mesures prises pour maintenir les améliorations réalisées.

Notre hypothèse formulée a guidé notre analyse. Nous avons confirmé notre hypothèse selon laquelle une perception positive de l'impact du système de management intégré chez les acteurs de Général Emballage favorise une meilleure efficacité managériale.

En conclusion, notre recherche met en évidence l'importance de la perception de l'impact d'un système de management intégré sur l'efficacité managériale au sein de Général Emballage.

Ce mémoire contribue à la compréhension du lien entre la perception de l'impact d'un système de management intégré et l'efficacité managériale. En tirant parti des résultats obtenus, Général Emballage peut continuer à renforcer son efficacité.

Conclusion Générale

managériale et à promouvoir une culture d'excellence opérationnelle. Cette conclusion résume les principaux résultats de notre étude et souligne l'importance d'une approche réfléchie et adaptée pour maximiser les bénéfices du système de management intégré dans le contexte spécifique de Général Emballage.

Donc les résultats de notre enquête, combinés aux réponses du questionnaire, démontrent de manière convaincante que l'implémentation d'un SMI a une perception à l'impact positif sur l'efficacité managériale au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE. Le système de management intégré a apporté des bénéfices tangibles en termes de structuration des activités, de coordination, de communication, de gestion des risques et de culture d'amélioration continue. Ces résultats soutiennent notre hypothèse initiale et confirment l'importance du SMI dans l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Tout d'abord, nous avons constaté que la résistance au changement peut constituer un obstacle majeur lors de l'implémentation d'un SMI. Certains employés peuvent être réticents à adopter de nouvelles méthodes de travail et à modifier leurs habitudes établies. Cela peut résulter d'une peur de l'inconnu, de craintes liées à l'augmentation de la charge de travail ou de l'incertitude quant aux avantages réels du SMI. Il est donc essentiel de mettre en place des mesures d'accompagnement, telles que des programmes de sensibilisation et de formation, pour atténuer cette résistance et favoriser l'acceptation du changement.

De plus, la complexité du processus de mise en place d'un SMI a été identifiée comme un défi majeur. La coordination des différentes normes et exigences, ainsi que l'intégration des différents systèmes de gestion, peut être complexe et exigeante en termes de ressources. Cela peut nécessiter des efforts considérables en matière de planification, de documentation, de formation et de communication. Il est important de prévoir des ressources adéquates et d'élaborer une méthodologie claire pour faciliter cette mise en place et réduire les éventuelles complications.

Par ailleurs, la conformité aux normes et aux exigences spécifiques peut représenter un défi supplémentaire. Les systèmes de management intégrés reposent souvent sur des normes et des réglementations spécifiques, telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001 et l'ISO

Conclusion Générale

45001. La conformité à ces normes peut nécessiter des adaptations et des investissements importants en termes de temps, de personnel et de technologies. Il est essentiel de bien comprendre les exigences réglementaires et de planifier les ressources nécessaires pour s'y conformer de manière efficace et efficiente.

En résumé, nos résultats mettent en évidence les défis auxquels l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE peut être confrontée lors de la mise en place d'un SMI. Il est important de reconnaître et de prendre en compte ces obstacles afin de les surmonter avec succès. La gestion du changement, la planification des ressources et la conformité aux normes sont des aspects essentiels à considérer pour garantir une mise en œuvre réussie du SMI. En mettant en place des stratégies adaptées et en fournissant les ressources adéquates, il est possible de surmonter ces défis et de maximiser les bénéfices potentiels du SMI pour l'efficacité managériale de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête et l'analyse des réponses au questionnaire démontrent de manière convaincante que l'implémentation d'un système de management intégré (SMI) a une perception positive de l'impact sur l'efficacité managériale au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE. Le SMI a apporté des bénéfices tangibles en termes de structuration des activités, de coordination, de communication, de gestion des risques et de culture d'amélioration continue. Ces résultats confirment notre hypothèse selon laquelle une perception positive de l'impact du SMI favorise une meilleure efficacité managériale.

En conclusion, notre recherche souligne l'importance de la perception de l'impact du SMI sur l'efficacité managériale au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE. En reconnaissant ces défis et en adoptant des approches adaptées, l'entreprise peut maximiser les bénéfices du SMI et renforcer davantage son efficacité managériale. Cela nécessite un engagement fort de la direction, une gestion proactive du changement et une planification minutieuse des ressources. En combinant ces efforts, la SPA GENERAL EMBALLAGE peut maintenir une culture d'excellence opérationnelle et continuer à prospérer dans un environnement concurrentiel.

Voici donc des suggestions supplémentaires pour améliorer l'efficacité managériale grâce à la mise en place d'un SMI:

Conclusion Générale

1. Gestion du changement: Mettez en place une stratégie de gestion du changement pour faciliter l'acceptation des nouveaux processus du SMI. Nommez des agents du changement, créez des groupes de travail transversaux et établissez des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès et effectuer les ajustements nécessaires.

2. Communication et sensibilisation: Communiquer de manière claire et transparente sur les avantages du SMI aux employés. Organiser des séances de sensibilisation et des formations pour expliquer les objectifs et les bénéfices du SMI, réduisant ainsi la résistance au changement.

3. Développer une culture d'amélioration continue: Encourager l'organisation à adopter une mentalité d'amélioration constante en mettant en place des mécanismes tels que des cycles d'audits internes réguliers, des réunions de revue de performance et des processus de rétroaction. Cela permettra d'identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration, favorisant ainsi l'efficacité des pratiques managériales.

4. Définir des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) : Établir des objectifs clairs et spécifiques pour chaque département ou équipe, alignés sur la vision et les valeurs de l'organisation. Assurer un suivi régulier de la progression vers ces objectifs et mettre en place des indicateurs de performance pertinents pour mesurer les résultats.

5. Favoriser la collaboration transversale: Encourager la collaboration et la communication entre les différents services et départements de l'organisation. Mettre en place des plateformes de partage d'informations et des espaces de travail collaboratifs pour faciliter l'échange d'idées, la résolution de problèmes et la prise de décision collective. Cela renforcera l'efficacité des processus de gestion et favorise une approche holistique de la performance.

6. Mettre en œuvre un système de reconnaissance et de récompense: Valoriser les efforts et les résultats exceptionnels en mettant en place un système de reconnaissance et de récompense basé sur les performances individuelles et collectives. Cela encourage les

employés à s'investir davantage dans la réalisation des objectifs du SMI et renforce leur motivation.

7. Assurer une veille concurrentielle et technologique: Suivre les tendances du marché et les évolutions technologiques pertinentes pour l'industrie. S'adapter aux changements et aux avancées en intégrant de nouvelles pratiques et technologies qui peuvent améliorer l'efficacité des processus de gestion et maintenir la compétitivité de l'organisation.

8. Évaluer régulièrement l'efficacité du SMI: Mettre en place un processus d'évaluation périodique du SMI pour mesurer son impact sur l'efficacité managériale. Collecter des données, analyser les résultats et identifier les opportunités d'amélioration. Cette évaluation continue permettra de garantir l'efficacité et la pertinence du SMI dans l'atteinte des objectifs fixés.

En appliquant ces suggestions, la SPA GENERAL EMBALLAGE sera mieux préparée pour surmonter les difficultés liées à la mise en place d'un SMI. Ces actions favorisent une adoption plus fluide du SMI, une meilleure conformité aux normes et une amélioration continue de l'efficacité managériale au sein de l'entreprise.

Cependant notre étude présente certaines limites. Tout d'abord, il convient de souligner que notre recherche se concentre sur la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale, ce qui peut varier d'un individu à l'autre. Les différences individuelles dans la perception peuvent influencer les résultats et nécessitent donc une certaine prudence dans l'interprétation des données.

De plus, le manque de temps disponible pour évaluer la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale peut constituer une limite. Une enquête approfondie nécessiterait davantage de temps pour recueillir des données et mener des analyses approfondies.

La difficulté à mesurer précisément la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale est également une limite de notre étude. Les perceptions peuvent être subjectives et varier en fonction des contextes individuels.

Conclusion Générale

Nous devons également prendre en compte les facteurs externes qui peuvent influencer l'efficacité managériale et rendre difficile l'attribution des résultats de cette recherche exclusivement au système de management intégré.

Les différences culturelles et organisationnelles peuvent également influencer les résultats de notre étude. Les pratiques et les valeurs organisationnelles peuvent différer d'un contexte à l'autre, ce qui peut avoir un impact sur la perception de l'efficacité managériale liée au système de management intégré.

Les changements dans les pratiques managériales au fil du temps peuvent rendre difficile l'attribution de la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale. D'autres facteurs externes peuvent également contribuer aux changements observés.

Il est important de noter que la mise en place et la maintenance d'un système de management intégré peuvent entraîner des coûts importants, ce qui peut influencer la disponibilité des ressources pour mener des études plus approfondies.

Les différences entre les industries et les secteurs peuvent également influencer la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale. Les caractéristiques spécifiques de chaque industrie peuvent nécessiter des adaptations et des approches différentes.

les différences dans la taille et la complexité des organisations peuvent également avoir un impact sur la perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale. Les entreprises de différentes tailles peuvent avoir des ressources et des structures organisationnelles différentes, ce qui peut influencer les résultats.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude d'avoir eu l'opportunité de mener cette recherche et nous formulons le vœu que ce modeste travail puisse apporter des contributions significatives à l'enrichissement des connaissances et à l'amélioration des pratiques en matière de gestion et de mise en place d'un SMI au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE.

Référence bibliographiques

A. Ouvrages

1. Baracchini Paolo « Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001 », PRESSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRES ROMANDES, troisième édition mise à jour
2. Bernard Froman, Jean-Marc-Gey, Fabrice-Bonnifet « 100 questions pour comprendre - management intégré », AFNOR février, 2005.
3. Christian MARIA « la qualité des produits industriels », imprimerie GAUTHIER VILLARS, 1^{ère} édition, Paris, DUNOD, 1991.
4. Dakkak B, Chater Y, Guennoun M, Talbi A, « Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI », HAL Id : hal-00823160. Marocain, publié le 16 may, 2013.
5. Eckl Petra, Christian, Harmand, « Guide du management intégré : une approche processus », édition AFNOR, 2007.
6. F.CABY, C.JAMBART. « La qualité donne le service : fondement, témoignages, outils », 49, rue Hériat, 57015 Paris 2^{ème} édition, Édition Economica.
7. F.CABY.C.JAMBART « la qualité dans les services : fondements, témoignages, outils » 49, rue Héricart, 75015 paris, 2^{ème} édition, Édition Économique.
8. Heuvelmans Thomas, 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 Id : dumas-01108507.
9. Renard Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition GROUPE EYROLLES.
10. Robert, «synthèse droit et comptabilité, audit et commissariat aux comptes. Aspects internationaux », Édition DUNOD, 2006, P.67.
11. Ruwet, C « Revue Française de sciences politiques », Que représentent les STAKEHOLDERS ? Vol, 2010, P.60.

12. Yvon Mougin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », édition afnor, 2013.
13. Yvon Mougin, « la nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », Ses axes sont inclus dans le référentiel de SMQ, SME, SMSST relatives aux exigences des normes ISO 9001/2015, 14001/2015 et 45001/2018, édition afnor 2013.

B. Thèse et mémoire

1. AOUDIA Adel, BATOUCHE Sarah, Vérification de l'efficacité du système management intégré après un an de sa mise en place, cas : General Emballage SPA AKBOU
2. BATOUCHE Narimane, Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management intégré GSE, cas : Générale Emballage, 2020
3. Benkerrou Nedyouline, M. OUGHLISSI, Les Facteurs de réussite d'un Système Management Intégré, Cas : GENERAL EMBALLAGE SPA, 2022
4. Boudergui Houssam et LOUNIS Karim, La mise en place d'un système de gestion santé sécurité au travail à l'aide d'un progiciel de gestion « Sistema ambiente», 17/07/2021 P. 19-20.
5. Herrbach Olivier, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, thèse de doctorat en science de gestion
6. Sedairia Zouhir, l'audit interne, P.85
7. Sellami Ilyas, analyse quantitative des risques industriels : apport des techniques floues et possibilistes, 27/01/2013.

C. Articles

1. CAMUS Philippe, Audit & Contrôle de Gestion. Audit interne et performance des entreprises industrielles algériennes, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master Spécialité (2000 :379).
2. Dakkak Badr, Abdelhafid Phd In Industrial Engineering Rachidi, Abdennebi Talbi. Les compétences humaines : facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées Tanger, Maroc. ffhal-01260681. Déc 2015
3. Etude et Mise en place d'un SMI et Certification ISO pour les Services d'Infrastructure Globaux d'un Groupe Pharmaceutique Heuvelmans Thomas 44/149, 03 juillet 2012
4. Isabelle Calme et als, Institut international de management institut privé agréé par l'État. Direction du conseil séminaire portant sur : iso 9001 version 2015. (2003 :298).
5. ISSAI INTOSAI 400
6. La norme ISO 9000:2015 système management de qualité principe essentiels et vocabulaire.
7. Management Environnemental et Normes ISO 14000, Organisation International de Normalisation ISO, Système de management - spécification et lignes directrices pour son utilisation. Première Édition 1996
8. Norme internationale ISO 14001 version 2015 Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation
9. Norme internationale ISO 45001 version 2018 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation
10. Norme internationale ISO 9001 version 2015 Systèmes de management de la qualité — Exigence
11. Norme ISO 19011.

Référence bibliographiques

12. Ouahdi Fella EP .Bekhouche, Les Atouts du Système de Management Intégré Maître Assistante à EHEC, la revue des sciences commerciales, Alger
13. Qualité expert, non-conformité ISO 9001, [En ligne], <https://qualitexpert-dz.com/iso/non-conformite-iso-9001/> consulté le 20/05/2022
14. Règles de structure et de rédaction des normes internationales", directive ISO/CEI, partie 2, 5ème édition Genève, 2004, P.03.

D. Les sites Web

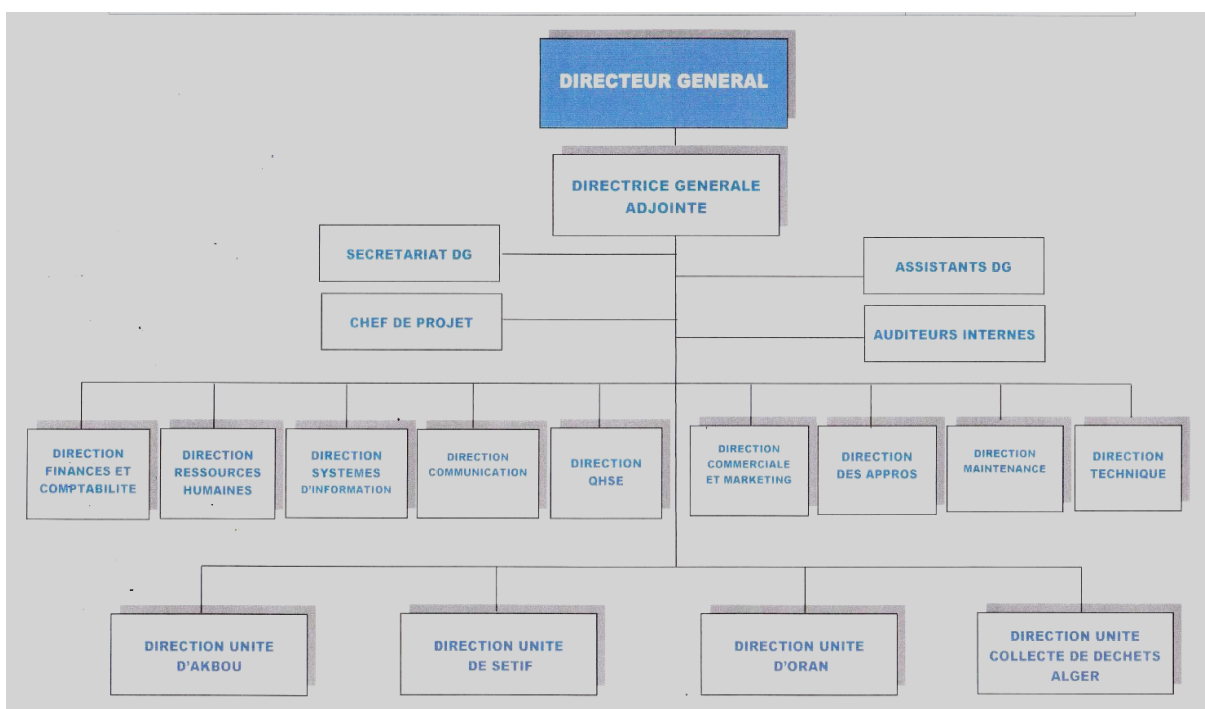
1. <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/gestion-changement-entreprise.pdf>
2. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108507/document>
3. <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/FichePratique/Les-differents-types-audits-QSE-leur-caracteristique>
4. <https://fr.linkedin.com/learning/l-agilite-strategique/aligner-les-activites-sur-les-objectifsstrategiques#:~:text=L'alignement%20consiste%20%C3%A0%20relier,la%20r%C3%A9ussite%20de%20l'organisation>
5. <https://hal.science/hal-01260681/document>
6. <https://institut-superieur-environnement.com/blog/en-quoi-consiste-le-management-qse-dune-activite>
7. <https://shs.hal.science/halshs-02615732/document>
8. <https://www.audit-services.com/audit-externe-et-certification-iso/#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20l'audit%20externe,%2C%20les%20balances%2C%E2%80%A6>
9. <https://www.cairn.info/etudes-de-marches--9782807319455-page-261.htm>
10. <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-page-137.htm>
11. <https://www.eiphedeix-international.fr/revue-de-direction-iso-9001/>

Référence bibliographiques

12. <https://www.eiphedeix-international.fr/systeme-de-management-smg/>
13. <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficiency-les-differences/>
14. <https://web.maths.unsw.edu.au/~lafaye/CCM/secu/audit-securite.htm>
15. <https://www.maxicours.com/se/cours/les-strategies-d-externalisation-et-d-integration>
16. <https://www.questionpro.com/blog/fr/quest-ce-quun-questionnaire>
17. <https://www.renault-consulting.com/lefficacite-manageriale-la-vision-et-les-hommes-au-service-lexcellence-operationnelle/>
18. <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>
19. <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>
20. <https://www.iso.org/fr/standard/63787.html>
21. https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html

Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de l'entreprise



Annexe N°2 : Questionnaire distribué au sein de GE.



Questionnaire de recherche sous le thème de : «l'impact de l'efficacité managériale sur système de management intégré»

Lettre d'introduction

Questionnaire de recherche sous le thème "l'impact d'un système management intégré sur l'efficacité managériale"

Nous sommes des étudiants en fin d'études en sciences de gestion option management.

Dans le cadre de notre recherche de fin d'études, nous menons une enquête sur l'impact d'un système management intégré sur l'efficacité managériale cas de General Emballage.

Nous souhaitons obtenir votre collaboration pour remplir un questionnaire qui nous permettra de recueillir des informations pertinentes pour notre étude auprès des différents acteurs de l'entreprise.

Nous tenons à préciser que ces informations seront utilisées uniquement à des fins scientifiques et que votre participation est volontaire.

Questions : pour cadre et maitrise

- 1) utiliser vous des outils de planification dans votre SMI ?
- 2) Quels étaient les principaux obstacles à la mise en place d'un SMI que vous avez rencontrés?
- 3) Quelles mesure avez-vous prises pour surmonter ces obstacles?
- 4) L'entreprise a-t-elle vérifié quels ressources nécessaires à la mise en place du système de management intégré étaient disponible avant de le mettre en place?
- 5) Avez-vous établi des procédures pour SMI?
- 6) Évaluez-vous votre SMI ?
- 7) Comment avez-vous réussi à vous adapter à votre nouvel environnement suite à la mise en place du SMI?
- 8) Quelles sont les actions que vous avez entreprises pour gérer la résistance au changement de la part de vos employés suite à la mise en place du SMI?
- 9) Quels sont les avantages les plus significatifs que vous avez observés depuis la mise en place du SMI?
- 10) Sur la base de quels critères mesurez-vous l'efficacité managériale?
- 11) Utilisez-vous des incitations pour encourager la participation de vos employés? Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples?
- 12) Utilisez-vous des outils ou des indicateurs pour mesurer la performance QSE ?
- 13) Le SMI a-t-il amélioré la satisfaction des clients de l'entreprise et ces employés?

- 14) De quelle manière l'entreprise assure-t-elle la formation et la sensibilisation des employés à l'égard du SMI?
- 15) Le SMI a-t-il permis d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise?
- 16) Le SMI a-t-il permis de mieux gérer et de renforcer la sécurité et la santé au travail pour les employés de l'entreprise?
- 17) Le SMI a-t-il amélioré la performance environnementale de l'entreprise?
- 18) Quelle est la fréquence des audits internes réalisés dans votre entreprise? Et quelles sont ses objectifs?
- 19) Quels sont les critères d'évaluation utilisés lors des audits internes dans votre entreprise?
- 20) Qui est responsable de la réalisation des audits internes dans votre entreprise?
- 21) Combien de temps prend la réalisation d'un audit interne dans votre entreprise?
- 22) Comment sont réalisés les audits internes dans votre entreprise?
- 23) Quels sont les avantages pour l'entreprise à réaliser des audits internes régulièrement?
- 24) Le SMI a-t-il favorisé l'innovation et l'amélioration continue au sein de l'entreprise?
- 25) Le SMI a-t-il contribué à renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.)?
- 26) L'entreprise s'assure-t-elle que les pratiques de gestion intégrée sont conformes aux exigences légales et réglementaires applicables?
- 27) Comment votre SMI a-t-il été évalué depuis sa mise en place initiale?
- 28) Quels sont les défis que vous prévoyez pour l'avenir?
- 29) Comment prévoyez-vous l'avenir de votre entreprise avec la mise en place d'un SMI pour continuer à améliorer l'efficacité managériale?

Question : pour le personnel

1) Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

Moins d'un an

Entre 1 et 3 ans

Entre 3 et 5 ans

Plus de 5 ans

2) Étiez-vous présent(e) lors de la mise en place du système de management intégré dans l'entreprise ?

Oui, j'étais présent(e) et j'ai participé activement

Oui, j'étais présent(e) mais je n'ai pas participé activement

Non, je n'étais pas présent(e)

3) Comment avez-vous été informé sur le système de management intégré (QSE) de l'entreprise ?

a. étude universitaires

b. Par le biais de formations

c. Par le biais de sessions de sensibilisation

d. Par le biais de la communication interne

e. Autre (précisez)

4) Le SMI a-t-il amélioré la qualité des produits ou services de l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

5) Le SMI a-t-il permis de renforcer la sécurité et la santé au travail pour vous ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

6) Le SMI a-t-il amélioré la performance environnementale de l'entreprise ?

a. Oui

a. non

7) Selon vous, en quoi le SMI a-t-il amélioré l'efficacité managériale de l'entreprise ?

a. Meilleure planification des activités

b. Meilleure organisation des ressources

c. Meilleure communication interne

8) Comment l'entreprise vous informe-t-elle des pratiques et des procédures liées au SMI ?

a. Sessions de formation régulières

b. Communication interne sur les pratiques et les procédures liées au SMI

c. Système de gestion de la qualité pour assurer la conformité aux exigences du SMI

d. Autre (précisez)

9) Selon vous, comment pouvez-vous contribuer à améliorer l'efficacité managériale de l'entreprise ?

a. En proposant des idées d'amélioration des processus

b. En respectant les pratiques et les procédures liées au SMI

c. En signalant les problèmes rencontrés dans votre travail quotidien

d. Autre (précisez)

10) Comment mesurez-vous la performance de l'entreprise en termes d'efficacité managériale ?

a. Indicateurs de performance clés (KPI)

b. Évaluations régulières des processus et des pratiques managériales

11) Le SMI a-t-il permis d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

12) Le SMI a-t-il amélioré la satisfaction des clients de l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

13) Le SMI a-t-il permis de réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

14) Le SMI a-t-il favorisé une meilleure communication interne dans l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

15) Le SMI a-t-il permis de mieux gérer les risques liés à l'activité de l'entreprise ?

a. Oui

b. Non

c. Je ne sais pas

Tables des matières

Remerciements

Dédicace

Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale **1**

Chapitre I

Cadre théorique relatif au système de management intégré

Introduction 5

Section 01 : le système de management intégré 6

1. Les notions de SMI 6

1.1. La définition de la norme 6

1.2. La normalisation 7

1.3. L'organisation internationale de la normalisation (ISO) 8

1.4. Les nouvelles versions d'ISO et ces éléments traitant 8

1.5. La certification 10

1.6. Définition de la qualité 12

1.7. Définition de système de management 13

1.8. La planification 13

1.9. L'amélioration continue 13

1.10. Définition de l'audit 14

1.11. L'audit interne 15

1.12. L'audit externe 15

1.13. L'audit de conformité 15

1.14. L'audit de financière 15

Table des matières

1.15.	L'audit de sécurité	15
1.16.	Définition de revue de direction	16
1.17.	Les éléments d'entrée de la revue de direction	16
1.18.	Les éléments de sortie de la revue de direction	16
2.	Le système de management intégré	17
2.1.	Définition et objectif de système de management intégré	17
2.2.	La définition de l'intégration d'un système management	18
2.3.	Les avantages d'un système management intégré	22
2.3.1.	Satisfaction et fidélisation des clients	22
2.3.2.	Réduction des coûts et optimisation des ressources	22
2.3.3.	Implication du personnel	22
2.3.4.	Amélioration continue (PDCA)	22
2.3.5.	Adaptation à l'environnement	23
2.3.6.	Amélioration de l'organisation et des objectifs	23
2.4.	Les enjeux de mise en œuvre d'un SMI	24
2.4.1.	Conformité réglementaire	24
2.4.2.	Unicité du management	24
2.4.3.	Recherche constante de la performance	24
2.4.4.	Organisation apprenante et agile	24
2.4.5.	Approche commune des référentiels	24
2.4.6.	Engagement de la direction	25
2.4.7.	Optimisation des ressources	25
2.4.8.	Maîtrise des risques	25
2.4.9.	Ouverture et implication de tous les acteurs	25
2.5.	Les caractéristiques de la mise en œuvre d'un système management intégré	26
2.5.1.	Approche globale	26
2.5.2.	Cohérence et complémentarité	26
2.5.3.	Structuration des activités	26
2.5.4.	Communication et implication	26
2.5.5.	Mesure et suivi des performances	27
2.5.6.	Certification et reconnaissance	27

Table des matières

2.6.	Les limite de l'intégration du SM	27
2.6.1.	La lourdeur	27
2.6.2.	La complexité	27
2.6.3.	L'expertise	27
2.6.4.	La capacité à travailler en équipe	27
2.6.5.	Le pilotage et la mise en œuvre des processus	28
3.	Mise en place des trois systèmes	28
3.1.	La mise en place du système de management qualité iso 9001	28
3.1.1.	Définition du SMQ.	28
3.1.2.	Les étapes de mettre en place SMQ	28
3.1.3.	Les exigences du système de management qualité iso 9001 version 2015	30
3.2.	La mise en place du système de management environnemental iso 14001	30
3.2.1.	Définition du SME	30
3.2.2.	Les étapes de mettre en place SME	31
3.2.3.	Les exigences du système de management environnemental iso 14001	32
3.3.	La mise en place du système de management santé et sécurité au travail	45001 32
3.3.1.	Définition du SMSST	32
3.3.2.	Les étapes de mettre en place SME	33
3.3.3.	Les exigences du système de management santé et sécurité de travail	iso 45001
		34
4.	Compétences clés pour déployer un Système de management Intégré	34
4.1.	Compétences personnelles	34
4.2.	Compétences professionnelles	35
4.3.	Compétences sociales	35
4.4.	Compétences en gestion	35
	Section 02 : L'efficacité managériale	36
1.	Les notions de SMI	36

Table des matières

1.1.	Définition de l'efficacité	36
1.2.	L'efficacité managériale	37
1.3.	Définition et l'objectif de l'entreprise	37
1.4.	L'alignement des objectifs	37
2.	L'efficacité managériale	37
2.1.	Définition de l'efficacité managériale et la performance	39
2.1.1.	Les critères d'efficacité de SMI	39
2.1.2.	Les principaux objectifs d'un audit QSE	41
2.1.3.	Les types d'audit	42
2.1.4.	Indicateurs d'évaluation de l'efficacité du SMI	45
2.1.5.	Les enjeux de l'efficacité managériale pour l'entreprise	48
2.1.6.	Les liens entre l'efficacité managériale et le SMI	49

Chapitre II

La perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale au sien de la SPA Générale Emballage

Introduction	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	53
1. Présentation de la SPA Général Emballage	53
a. L'organigramme de l'entreprise	53
b. Evénements marquants	54
c. Méthodologie de recherche	55
Section 02 : La mise en place d'un SMI	56
a. Prise de connaissance et état des lieux	56
b. Présentation des résultats et lancement du projet	57
c. Formation du comité de pilotage	58
d. Conception du système de management intégré	58
e. Sensibilisation du personnel à la démarche SMI	59
f. Rédaction du manuel	59
g. Formation à l'audit interne et réalisation des audits internes	59
h. Suivi des actions correctives	59

Table des matières

i. Réalisation de l'audit à blanc	59
j. Préparation à la certification et choix	59
k. Audit de certification	60
l. Levée des écarts	60
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	60
a. L'analyse des résultats de questionnaire auprès cadre et maîtrise	60
b. L'analyse des résultats d'un questionnaire auprès des personnels	79
Conclusion	88
Conclusion Générale	89
Référence bibliographiques	97
Annexes	102
Tables des matières	109
Résumé	

La perception de l'impact du système de management intégré sur l'efficacité managériale

Cas : Général Emballage SPA Akbou Bejaia

Résumé

Ce mémoire se concentre sur l'impact d'un système de management intégré (SMI) sur l'efficacité managériale, avec une étude de cas menée au sein de l'entreprise Général Emballage. Le SMI consiste à intégrer les systèmes qualité, sécurité et environnement au sein d'une seule entité organisationnelle, et il est devenu un axe stratégique essentiel pour les entreprises qui souhaitent assurer leur pérennité et leur position sur le marché. Donc l'efficacité d'une entreprise peut être mesurée par sa capacité à atteindre ses objectifs avec l'étatisation des ressources de manière efficace et efficiente, et cela peut être mesuré par la satisfaction des clients la qualité des produits et services, la productivité...dans le but de réaliser des profits et de contribuer positivement à la société.

Cette étude met en évidence l'impact d'un SMI sur l'efficacité managériale, les facteurs clés de réussite identifiés sont essentiels pour éviter les échecs et optimiser les performances. Un processus QSE bien intégré, des collaborateurs formés et motivés, un périmètre bien défini et des mécanismes d'évaluation réguliers sont les éléments essentiels pour renforcer l'efficacité des pratiques managériales et maximiser les bénéfices du SMI sur toute l'organisation,

L'engagement et l'implication de la direction générale jouent un rôle fondamental dans la prise en compte de ces facteurs clés. Leur volonté et leur implication sont indispensables pour réussir la mise en place d'un SMI, et cela se traduit par l'implication du personnel dans l'entreprise.

En conclusion, cette recherche démontre que l'implémentation d'un SMI efficace et l'implication du personnel sont des éléments essentiels pour renforcer l'efficacité managériale d'une entreprise. L'étude de cas menée chez Général Emballage a démontré que la maîtrise des facteurs clés de réussite, ainsi que l'engagement de la direction générale, sont des éléments déterminants pour garantir le succès du SMI et obtenir des résultats positifs sur l'efficacité managériale globale de l'entreprise.

Concept clé : Système de management intégré, l'efficacité managériale, General Emballage, système de management de qualité, système de management de l'environnement, système management santé-sécurité travail.

**La perception de l'impact du système de management intégré sur
l'efficacité managériale**

Cas : Général Emballage SPA Akbou Bejaia