

PUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA BOUMERDES



Faculté de Technologie
Département Mécanique

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de **MASTER** en **Génie Industriel**

THEME

**Proposition d'un modèle d'intégration pour un entreprise
déposant d'un système QSE**

Présenté par :

NASRI Lamine

DJELOUAHI Adel

Promoteur : Mme. SOUAM.R

Promotion 2021- 2022

Résumé :

L'objectif de cette étude est de vérifier le respect des exigences des normes relatives aux Système de management qualité (SMQ) ISO 9001, Système de management sécurité (SMS) ISO 45001 et du système de management environnement (SME) ISO 14001 en vue d'élaborer un système de management intégré (SMI) au sein de l'entreprise ANABIB.

Pour réaliser cet objectif, nous avons structuré notre travail autour de 03 chapitres :

le premier consacré à l'explication des systèmes de management séparés de qualité, sécurité et environnement(QSE).

Le deuxième explique les concepts d'intégration de ce système QSE.

Le troisième pour la mise en œuvre au sein de l'entreprise ANABIB.

Le résultat principal de cette étude révèle que l'intégration de système QSE au sein de l'entreprise ANABIB conduit à une harmonisation des trois systèmes de façon à alléger le système documentaire et l'optimisation des ressources.

Sur la base de cette étude, nous recommandons d'améliorer les compétences du personnel à travers des formations en terme de qualité sécurité et environnement.

Mots clés :

SMQ, SMS, SME, SMI, intégration

Abstract :

The objective of this study is to verify compliance with the requirements of the standards relating to the Quality Management System (QMS) ISO 9001, Safety Management System (SMS) ISO 45001 and the Environmental Management System (EMS) ISO 14001 with a view to develop an integrated management system (IMS) within ANABIB. To achieve this goal, we have structured our work around 03 chapters: the first devoted to the explanation of the separate quality, safety and environment (QSE) management systems. The second explains the integration concepts of this QSE system. The third for the implementation within the company ANABIB. The main result of this study reveals that the integration of QSE system within the company ANABIB leads to a harmonization of the three systems in order to lighten the documentary system and the optimization of resources. Based on this study, we recommend improving staff skills through training in terms of quality, safety and the environment.

Key words:QMS, SMS, EMS,IMS, Integration

ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من الامتثال لمتطلبات المعايير المتعلقة بنظام إدارة الجودة (QMS) ISO 9001 ونظام إدارة السلامة (SMS) ISO 45001 ونظام الإدارة البيئية (EMS) ISO 14001 بهدف تطوير نظام إدارة متكامل (IMS) داخل ANABIB. لتحقيق هذا الهدف ، قمنا بتنظيم عملنا حول ثلاثة فصول: الأول مخصص لشرح أنظمة إدارة الجودة والسلامة والبيئة (QSE) المنفصلة. الثاني يشرح مفاهيم التكامل لنظام QSE الثالث للتنفيذ داخل شركة ANABIB.

تظهر النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن تكامل نظام QSE داخل شركة ANABIB يؤدي إلى تنسيق الأنظمة الثلاثة من أجل تخفيف النظام الوثائقي وتحسين الموارد. بناءً على هذه الدراسة ، نوصي بتحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب من حيث الجودة والسلامة والبيئة.

الكلمات المفتاحية: اندماج, QMS, SMS, EMS,IMS

Remerciement

Nous tenons avant tout à remercier Allah le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage pour mener à bout ce travail de recherche. Comme il nous tient de remercier toutes les personnes qui nous ont aidés pour l'élaboration de notre mémoire et qui ont su nous conseiller, nous diriger vers la voie de la réussite, principalement **M^{me}. Souam Rim** notre promotrice, pour sa patience sa tolérance et ses précieux conseils mais aussi ses critiques constructives, ainsi que le personnel de la société **ANABIB REGHAIA** pour sa serviabilité en particulier **M.Mazari** et **M.Cheklate** , Ainsi que tout le corps enseignants qui nous a tant apporté au long de notre cursus d'étude Nous nous devons aussi d'exprimer notre gratitude envers Certains de nos camarades (sans trop nous étaler sur les noms), qui nous ont été d'une aide inestimable.

À vous tous : Merci.

Liste des abréviations

ABREVIATION	SIGNIFICATION
AFNOR	L'association française de normalisation est l'organisation française
BEA	Banque extérieure d'Algérie
CHSST	comité d'hygiène de santé sécurité au travail
EPI	Équipement de Protection Individuelle.
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series (Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail)
PAF	Profilés à Froid
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler)
PESTEL	political, economics, social, technological, legal,environmental (Politiques, Economiques, Sociaux, Technologiques, Environnementaux et Légaux)
PTS	Petits Tubes Soudés
PTTP	Petits Tubes et Tôles Planes
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
RSE	La responsabilité sociétale des entreprises
SME	Système de Management Environnemental
SMI	Système de Management Intégré
SMQ	Système de Management Qualité
SMSST	Système management santé, sécurité au travail.
SPA	société par action
SST	Santé Sécurité au Travail.
SWOT	Forces (S), Faiblesses (W), Opportunités (O), Menaces (T)
TQM	Total Quality Control - Management de la Qualité Totale. (Management de qualité totale)

Listes des tableaux

numéro	titre	page
1	les attentes spécifiques des parties intéressées	22
2	Analyse PESTEL	43
3	Rapport SWOT	45
4	parties Intéressées ANABIB	46
5	Identification des exigences réglementaires et Légales	48
6	Table de mesurer les performances	53

Listes des figures

numéro	titre	page
1	exemple de la pyramide de document SMI	25
2	l'intégration "QSE" des principes de management	26
3	La convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système de management global	28
4	Le principe du PDCA	28
5	Pyramide documentaire QSE	32
6	Exemple de normes QSE	33
7	Démarche de mise en place d'un système QSE	34
8	système de management intégré	35
9	l'organigramme de l'entreprise	41

Sommaire

Resème	II
Remerciement.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Listes des tableaux	V
Listes des figures	V

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre 01:le système de management sépare

Introduction.....	4
Le management de la Qualité-Sécurité-Environnement.....	4

le management de la qualité : vers un management de la qualité totale ?	4
--	----------

1) Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management.....	4
2) les enjeux du management de la qualité.....	6
3) le management de la qualité totale ou le Totale Quality management (TQM).....	8

Le management de la sécurité.....	9
--	----------

1) Définition de la sécurité.....	9
2)Les enjeux de management de la sécurité.....	10
3)Le système de management de la sécurité (SMS)	11

Le management de l'environnement.....	13
--	-----------

1) Définition du concept environnemental.....	13
2) Les enjeux du management environnemental.....	14
3) Le système de management environnemental (SME).....	15

Normalisation, certification et accréditation.....	15
---	-----------

1)Définition de la normalisation.....	15
2) définition de la certification.....	16
3) Définition de L'accréditation.....	18

Conclusion	19
-------------------------	-----------

Chapitre 02: le système de management intègre

Introduction	20
---------------------------	-----------

Qu'est-ce qu'un système de management intégré QSE ?.....	20
---	-----------

Les parties intéressées et leurs attentes.....	21
Les voies, les principes et les raisons d'intégration.....	23
3-1-1) L'intégration au sommet.....	23
3-1-2) L'intégration au niveau des processus et du système documentaire.....	23
3.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines.....	25
3-2) Les raisons de l'intégration.....	25
3-2-1) Les points communs.....	25
3-2-2) La satisfaction de toutes les parties intéressées.....	27
Les modèles d'intégration.....	29
Les avantages du système de management intégré.....	31
Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré.....	32
Le système de management intégré.....	35
Conclusion	36

Chapitre 03: la mise en oeuvre de système de management intègre

Introduction.....	38
Présentation d'organisme d'accueil.....	38
1)Historique.....	39
2)Organisation actuelle de l'entreprise ANABIB.....	40
3)Les activités principales et ses unités	40
4)l'organigramme de l'entreprise.....	41
le Diagnostic est l'état des lieux.....	42
1)Présentation des résultats du diagnostic	43
1.1Analyse PESTEL	43
1.2 Rapport SWOT.....	45
2)parties Intéressées ANABIB.....	46
3)Résultats de diagnostic du système de management de qualité.....	47
4)Résultats de diagnostic du système de management d'environnement.....	47
5)Résultats de diagnostic de système de management de la sécurité.....	47
Conception du système Management Intégré.....	47
1)Identification des exigences réglementaires et Légales.....	47
2)Gestion des risques professionnels.....	49
3)Ressources pour mise en place du SMI :	49
4)Ressources matérielles :	49

5)Ressources Humaines et compétences.....	50
Mise en œuvre Du système management intégré QSE.....	50
1)Définir les rôles et les responsabilités	50
2)Formation et Sensibilisation de personnel.....	51
3)Communication.....	51
Conception du système Documentaire.....	51
1)Cartographie des processus.....	52
2)Rédaction de la politique QSE	52
3)Procédures.....	52
4)Contrats & conventions.....	52
Surveiller et mesurer les performances.....	53
1)Les contrôles	54
2) Les contrôles réglementaires.....	54
3)Les inspections sur le site.....	54
4)Les audits internes.....	55
5)Remarques relatives aux audits sécurité.....	55
Conclusion.....	56
Conclusion générale	57
Perspective et horizons de recherche	57
Les références bibliographiques.....	58

Introduction générale

La fin du XXe siècle a été marquée dans le monde par de grands bouleversements, politiques, économiques et sociaux culturels. Sur le plan économique, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'elles de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de ces produits ou de ces services, car l'ambition de toutes entreprises est d'être toujours un acteur dans son secteur. Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire et de commercialiser des produits, mais il faut les adapter aux normes et aux standards internationaux. Ces derniers après avoir traité la qualité du produit et/ou service s'élargissent au traitement de leurs impacts sur l'environnement, ainsi que les conditions de travail concernant la fabrication des produits.⁽¹⁾

La mise en œuvre d'un système de management intégré garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client : il faut satisfaire le client mais pas à n'importe quel prix ! Il faut satisfaire le client, mais en répondant aux exigences de la réglementation, en respectant l'environnement et dans un souci permanent de santé et sécurité des personnes au travail.⁽²⁾

Pour l'orientation de l'entreprise dans ses propres objectifs, une approche de management intégré est nécessaire pour la résolutions de ces problèmes , notre étude est pousse sur trois référentiels qui pouvant construire un modèle et un système de management commun, à savoir le système de management de la qualité selon ISO 9001 (international standard organisation), le système de management de l'environnement selon l'ISO 14001 et le système de management de la santé et sécurité au travail (SMSST) selon ISO 45001.

L'intégration de ces système consiste à unifier les trois organisations Q+S+E en une seule système commune . Un système de management intégré (SMI) va rassembler les trois systèmes totalement compatibles pour un fonctionnement plus efficace. De ce faite , notre objectif dans ce travail est d'essayer définir des éléments de réponses à la cette question suivante :

- quelles sont les exigences de la mise en place d'un système de ma management intègre selon les normes ISO(9001,14001,45001) au sein d'entreprise de ANABIB ?

Pour bien comprendre notre thématique ,et répondre à notre question de recherche, nous avons poser les interrogations suivants:

- Qu'est ce qu'un système de management intègre (SMI) ?
- Quel est l'intérêt pour l'entreprise de l'intégration ?
- Quelles sont les exigences des normes ISO (9001, 14001, 45001) ?
- Quels sont les freins a l'intégration ?

Pour reprendre aux sous questions existent des hypothèses:

- Un SMI est un système que peux englobe et traite les donnes des tous les système de management dans un seul système
- L'intérêt de d'intégration pour l'entreprise est efficacité de travail avec le gain d'argent concernant les audites, et l'agrandissement de la part de marche pour l'entreprise,
- La sécurité de personnels et des équipements
- Les obstacles qui prouvent freine la démarche de l'intégration sont principalement les dépenses nécessaires pour ce projet,la capacité des employeur de s'adapter dans ce démarche d'intégration.

Pour répondre à cette problématique, nous avons essayé dans un premier temps de faire et lire quelque recherche documentaire pour bien explique sur les aspects théoriques relatives au sujet. Ensuite nous avons décidé de réaliser une enquête auprès de l'Entreprise ANABIB à travers notre stage au niveau de l'unité de production de profilés à Froid (PAF), a l'aide d'un questionnaire élaboré pour tout le personnel travail a l'unité afin de vérifier notre hypothèse. Le plan de travail que nous avons adopté se compose de trois chapitres .

- Le premier chapitre: Éclaircir et explique théoriquement le système de management sépare de qualité et sécurité d'environnement.
- Le deuxième chapitre: présente et expliquer théoriquement le système de management intègre et les étapes pour la mise en ouvre
- Le troisième chapitre: est celle ou on trouve notre travail fait a l'entreprise tout en essayent de répondre a nos questions poser au début et les résultat obtenues.

Chapitre 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

Introduction

Le système de management intégré est un concept qui y a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences de la qualité, sécurité et environnement. Dans le but de satisfaire toutes les parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riveraines ...etc.). Le développement des organisations de normalisation et de certification est l'accroissement du nombre de labels et certification attestent de l'intérêt accordé par les entreprises à l'amélioration de la qualité de leurs produits et leurs organisations ainsi que le respect de l'environnement et le développement de la sécurité au travail.

Le management de la Qualité-Sécurité-Environnement

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les notions de management intégré (qualité, sécurité et environnement), ainsi que les concepts de normalisation, certification et accréditation.

le management de la qualité : vers un management de la qualité totale ?

1)Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management

La norme internationale ISO 9001 intitulée « principes essentiels et vocabulaire », nous définit la qualité, de la manière suivante : La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁽¹⁾. En fait, cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Par ailleurs, la norme ISO 9001 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension.

-Des caractéristiques intrinsèques :

La norme ISO 9001 renvoie à la notion de «caractéristiques intrinsèques » définies comme des caractéristiques « d'un produit, d'un processus ou d'un système ». Notons aussi qu'« un produit est le résultat d'un processus » et qu'ainsi un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est défini par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

permanente ». Autrement dit, « la qualité est dans le produit », dans des caractéristiques qui permettent de le définir ; elle n'est pas « quelque chose d'extérieur... en plus, que l'on rajoute, comme le ruban autour d'un paquet ». En tant que caractéristique intrinsèque, la qualité d'un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.⁽²⁾

- Une interprétation des exigences :

La norme ISO 9001 définit le terme d'« exigences » comme « des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés ». Ainsi, le client est considéré comme l'une des composantes d'un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, comme l'explique J. Lérat-Pytlak (2002), on proposant la notion générique d'« exigences », la définition de la qualité de la norme est assez proche de la réalité et des habitudes des organisations : « la qualité n'est plus vraiment présentée comme un degré d'adéquation entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire »⁽³⁾. L'évolution du concept de la qualité passe par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client n'a pas toujours été le même.

Jusqu'aux années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées. On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela l'inspection. Le client se rend chez le fabricant et suit la démarche de contrôle. Il certifie que la démarche est satisfaisante. Le développement de la qualité passe également par le développement de la démarche de l'assurance qualité. L'assurance qualité est « la partie du management de la qualité visant à donner confiance pour que les exigences en matière de la qualité soient satisfaisantes »⁽⁴⁾. Norme ISO 9001 : 2000. L'assurance qualité consiste à mettre sous contrôle un ensemble de processus, espérant obtenir des produits correspondant au niveau de la qualité requise. L'assurance qualité repose sur trois objectifs qui sont la maîtrise du fonctionnement interne pour éliminer les dysfonctionnements, la capitalisation du savoir-faire, l'amélioration des relations clients-fournisseurs. L'assurance qualité repose sur des référentiels, qui sont des documents de référence sur lesquels une

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

organisation s'appuie pour mettre en place sa démarche qualité. Ces références peuvent être internes comme des normes d'entreprises ou bien externe comme les normes ISO. (ISO 9001, ISO 9004, ISO 9001...). Est développé ensuite, le système de management de la qualité totale ou totale Quality management (TQM). Selon Jacques CHOVE, le management de la qualité totale est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction des clients et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »⁽⁵⁾. La qualité totale pour les organisations est une politique mobilisant, de façon permanente tous ses membres afin d'améliorer, la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement. Le développement de la qualité au sein des organisations passe par les certifications à des normes comme les normes ISO, sont des référentiels internationaux permettant de savoir si une organisation respecte un ensemble de processus pour produire. Concernant la qualité, on peut référencer plusieurs certifications

ISO comme la norme ISO 9001 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permet de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les organisations permet de se faire reconnaître auprès de potentiels clients, soucieux de la qualité de leurs produits.

2) les enjeux du management de la qualité

Toutes les organisations ont pour préoccupations de fournir des produits ou des prestations qui puissent satisfaire les clients, tout en étant à moindre coût pour l'organisation qui se situe dans un environnement de concurrence. L'un des premiers enjeux de management de la qualité est la qualité des produits et des processus. Il convient d'avoir bien présents à l'esprit deux domaines complémentaires d'application du terme qualité :

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

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

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

Les deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre tout en réduisant et en maîtrisant les coûts, il revient moins cher aux organisations de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée. Faire bien du « premier coup » suppose plusieurs conditions. L'organisation doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires concernant la sécurité et l'environnement. Le respect des normes doit intervenir dès la conception des produits et des processus de production du produit, au risque de voir apparaître des non-conformités au niveau des produits provoquant des défaillances, et créant par la même occasion des surcoûts liés à la mise en place d'action corrective afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrant des retards dans les délais convenus. Produire du « premier coup » est source d'économie pour les organisations.

La maîtrise des coûts de la qualité est une problématique récurrente au sein des organisations. En effet, les processus de production deviennent de plus en plus complexes provoquant des coûts de non-qualité et donc de non-conformité des produits. Les organisations doivent tout faire pour améliorer leur processus de production pour le rendre plus fiable et créateur de produit attendu par les clients. L'organisation doit mettre en place des actions correctives afin de réduire les coûts de non-qualité. Son objectif est de produire bien du « premier coup ». Les organisations ont tout intérêt à mettre en place des actions de détections des défauts, mais aussi de prévention, afin de contracter ses coûts de non-qualité. Concernant les coûts liés à la détection, l'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en matériel, en personnel, ou en qualifications afin d'obtenir une conformité des produits. Ensuite concernant les coûts liés à la prévention. L'organisation doit se poser comme question si elle doit investir en qualité ou pas. Cela dépendra de la stratégie de l'organisation. En effet, si l'organisation place la qualité de ses produits comme essentielle, l'organisation aura intérêt à investir dans la prévention et la détection des risques de non-qualité. Et inversement.

L'un des seconds enjeux de management de la qualité est L'enjeu de l'assurance de la qualité, est d'être sûr qu'un produit ou un service satisfera les exigences clients, en

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

prévoyant par avance par le biais de la prévention possible des non-conformités aux différents stades du processus. L'assurance qualité doit impliquer plusieurs types de documents comme manuel qualité. Les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité. Ces documents sont vérifiés lors d'évaluation et peuvent indiquer la nécessité des actions correctives. Enfin, le dernier enjeu de management de la qualité est l'enjeu de la certification pour la qualité, qui est important pour les organisations. En effet, les certifications sont réalisées par de tiers extérieurs à l'organisation. Qui sont généralement des organismes de certifications, délivrant un document écrit attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis à des exigences répertoriées dans des référentiels reconnus sur le plan international comme les normes ISO où bien nationale, concernant les normes internationales pour la qualité, les organisations cherchent à se faire certifier ISO 9001, qui un gage des organisations à fournir des produits à la qualité demandée et à satisfaire les exigences de leurs clients. En effet, les clients cherchent à travailler essentiellement avec des organisations certifiées, car c'est un gage de confiance pour eux. La certification de système de management de la qualité, permet d'envoyer un signal auprès des clients, qu'ils soient étrangers où du même pays que l'organisation, que cette dernière montrant qu'elle est accréditée et donc qu'elle respecte des standards, des normes concernant la qualité des produits et concernant le processus de réalisation de ce produit. Certains clients exigent que les organisations soient certifiées pour leur confier la production de leurs produits. La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaître et c'est un tremplin vers futur succès. Cependant, beaucoup d'organisations estiment que les certifications ne sont que des examens et des contrôles à réussir pour obtenir des contrats et ne jouent pas entièrement le jeu.

3) le management de la qualité totale ou le Totale Quality management (TQM)

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQM (Totale Qualité Contrôle) que l'on traduit en français par maîtrise de la qualité totale. Le management de la qualité totale réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ses méthodes ont une place importante dans les normes qualité, sécurité, environnement (QSE) et doivent

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients à moindre coût pour l'organisation tout en améliorant sans cesse les processus et les systèmes de l'entreprise. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance. Le TQM est également une philosophie, car c'est une manière d'être et de penser pour l'organisation. Avec le TQM ce qui compte principalement est la qualité de management pour produire. On peut résumer l'application du TQM à une « équation » qui est la suivante : « Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est-elle bouclée »⁽⁶⁾

Cette citation permet de voir que l'instauration d'un management de la qualité totale se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'organisation. Si une des parties n'est pas associée, l'équation ne fonctionne plus, et par conséquent le TQM ne sera plus source de succès pour l'organisation.

Le management de la sécurité

1) Définition de la sécurité

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable »⁽⁷⁾.

Selon le Petit Larousse « La Sécurité est une situation dans laquelle quelqu'un, quelque chose n'est exposé à aucun danger, à aucun risque d'agression physique, d'accident, de vol, de détérioration. Cette installation présente une sécurité totale »⁽⁸⁾.

On parle du principe du risque zéro. Cependant, cette définition n'est pas adaptée à l'environnement de l'entreprise où le risque zéro n'existe pas. La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles, elle a évolué grâce à l'apparition de textes et de réglementation. En 1996, Henri FAYOL dans son livre Administration industrielle et générale, considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commerciale. Pour lui, la fonction sécurité était « une tâche permanente et essentielle de gestion »⁽⁹⁾. Le management de la santé et de la sécurité

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident au travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation. Les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Par conséquent, les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels.

2) Les enjeux de management de la sécurité

L'un des premiers enjeux de management de la sécurité est l'enjeu humain. C'est l'un des grands enjeux des organisations, car les accidents et les maladies professionnelles représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. Un accident représente une étape traumatisante pour les organisations et leur personnel. Les organisations se doivent d'agir en matière de sécurité afin de se prémunir contre la réalisation de ce type de risque. Le second enjeu de management de la sécurité est l'enjeu social, qui permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions du travail sont pénibles et que les risques d'accident sont non traités, cela est source de tension, on peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

Le troisième enjeu de management de la sécurité est l'enjeu économique. La démarche de prévention qui diminue les coûts de santé et améliore l'organisation de la prévention ; elle répond à des exigences des donneurs d'ordre et contribue à la performance, réduit l'absentéisme pour accroître la disponibilité des équipes. Enfin, le dernier enjeu de management de la sécurité est l'enjeu réglementaire. La législation relative à la santé au travail fait appliquer le droit de l'homme à la santé au travail. En Algérie, la santé au travail pour tous les travailleurs est un droit législatif. Nous citerons les plus importants textes réglementaires :

Art : loi 88-07 de code de travail : l'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité des travailleurs.

Art : loi 90-11 de code de travail : les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

- Sécurité sociale et retraite.
- Hygiène, sécurité et médecine de travail.
- Repos.

Art : loi 90-11 code de travail : les travailleurs ont également droit au respect de leur intégrité

physique et morale et de leur dignité.

La sécurité est un enjeu primordial en termes d'image pour les organisations. La sécurité de

ses produits, mais aussi la sécurité du personnel prend une place de plus en plus importante. De plus, les médias dénoncent de plus en plus les organisations qui ne respectent pas les engagements en terme de sécurité.

3)Le système de management de la sécurité (SMS)

le système de management de la sécurité est défini comme « Conditions et facteurs qui affectent, ou pourraient affecter, la santé et la sécurité des employés ou d'autres travailleurs (y compris les travailleurs temporaires et le personnel détaché par sous-traitant), des visiteurs, ou de toute autres personnes présentes sur le lieu de travail »⁽¹⁰⁾.

Le système de management de la sécurité (SMS) est un outil de management qui permet de gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système est lourde de conséquences pour les organisations. En effet, ces derniers s'engagent à respecter un ensemble de règles et de normes, afin d'assurer la sécurité de son personnel. L'implication de la direction est essentielle à la mise en place d'un SMS. En effet, c'est elle qui va allouer les ressources nécessaires et fixer les objectifs de cette démarche ; la direction doit être convaincue du bien-fondé de cette politique ; elle doit avoir un comportement irréprochable et montrer une volonté déterminée. De plus, l'organisation doit définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de sécurité ; elle doit être responsable de la communication et de respect des normes définis dans le SMS. La direction doit faire un travail de sensibilisation auprès de son personnel. En effet, elle doit lui expliquer en quoi un accident du travail peut lui être dommageable, lui expliquer les gestes et les attitudes à adopter pour une meilleure sécurité au travail est encouragé son personnel, en étant elle-même exemplaire et faisant preuve d'enthousiasme. Si la direction considère les actions de sécurité comme

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

une contrainte, le personnel ne participera pas, car il considérera que c'est une perte de temps. La direction doit être appliquée.

La mise en place d'une démarche SMS repose sur une planification dépendante de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'organisation doit définir un référentiel. C'est un travail long et qui demande un travail de groupe. En suite, la planification dépend des objectifs donnés par la direction, qui vont dépendre de la stratégie de l'organisation ; l'organisation va étaler le projet dans le temps et y allouer des ressources afin de réaliser les objectifs. La planification repose aussi sur le temps de la communication pour expliquer au personnel pourquoi l'organisation met en place une telle démarche. Cette planification dépend également des exigences légales auxquelles sont soumis l'organisation, mais aussi aux exigences de certification de l'ISO 45001, et elle dépend aussi des risques présents sur les unités de travail. La mise en place d'une politique sécurité repose sur un gros travail préalable permettant d'établir des bases solides afin d'y installer un SMS efficace. Le SMS repose également sur des contrôles et des audits qui sont sources d'améliorations continues. Ils permettent de s'assurer que l'organisation respecte les règles. Les contrôles vont porter sur le port des équipements de protection individuelle (EPI), sur le respect des règles sécurité au poste de travail, le respect des indications d'utilisation de certaines substances toxiques... Quant aux audits, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences. Le contrôle se porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du SMS.

Le SMS obéit aux principes d'amélioration continue. Il doit sans cesse évoluer, s'adapter à la situation, et réduire les risques d'accident de travail et d'améliorer les conditions de travail. La formation est indispensable à un SMS. En effet, elle permet de sensibiliser les acteurs de l'organisation aux risques qu'ils peuvent rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Elle permet de les former à réagir et à adopter des attitudes qui vont leur permettre de ne pas se blesser. Le SMS est un enjeu important pour les organisations, car il joue sur le bien-être du personnel et donc sur leur performance. Mais de plus, il permet de réduire les accidents du travail ou les maladies professionnelles permettant à l'organisation de réduire ses coûts.

Le management de l'environnement

1) Définition du concept environnemental

On a assisté depuis quelques années à une prise de conscience de la part de la population, mais aussi des organisations, de l'intérêt de l'environnement sur notre vie quotidienne. Ainsi, c'est développé la volonté de réduire notre empreinte écologique sur l'environnement et la volonté de développement durable. Il y a eu une prise de conscience sur le caractère irréversible de certains comportements. Le développement durable est un concept qui vise à « répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures »⁽¹¹⁾. La norme ISO 14001 nous définit l'environnement de la manière suivante : Environnement : milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Impact environnemental : toute modification de l'environnement, négatif ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme. Aspect environnemental : éléments des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement.

Il y a environ dix ans, on a assisté à l'émergence de nouvelles dispositions afin de protéger l'environnement. En 1992 avec la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Rio, il est pris une décision permettant d'officialiser le concept de développement durable. En 1993, le sommet de la terre marque le début de la lutte pour la réduction des gaz à effet de serre et pour la protection de la couche d'ozone. Les conférences de Berlin en 1995 et celle de Kyoto en 1997 ont imposés un calendrier de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Mais les États-Unis, le principal pollueur mondial ne ratifie pas ce protocole. Clairement, le management environnement est né dans les années 1990. En 1992, les européens ont adopté, le règlement sur les écolabels. La même année en France est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi est créée les éco-emballages. En 1993, ils ont créés en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. Et en 1996, a été créée la norme ISO 14 001 sur le management environnemental. Ce référentiel est une avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'action en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées de l'organisation.

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

La norme ISO 14001 s'appuie énormément sur des textes européens comme la directive SEVESO, relative à la prévention des accidents majeurs. On a observé que l'écologie est devenue un thème important pour les hommes politiques. Les exigences légales représentent une part importante dans la définition du management environnemental. On demande de plus en plus aux organisations de respecter des contraintes en temps d'émissions et de rejets de déchets. On pousse ainsi les organisations à s'inscrire dans ce type de démarche. La mise place d'un SME permet à l'organisation de rester en conformité avec les normes telles que la norme ISO 14001, mais aussi avec les textes et les dispositions législatives qui sont de plus en plus attentives aux problèmes environnementaux. Le management de l'environnement est devenu un élément indispensable pour les organisations en termes de rentabilité, de notoriété, mais aussi en termes de mise en conformité avec les règlements.

2) Les enjeux du management environnemental

Un des premiers enjeux du management environnemental est d'abord financier. Les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites pollueuses sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés. Ce fut le cas de Total, du naufrage de l'Erika. C'est aussi un enjeu financier, car les organisations lors d'investissements liés à la prévention. Elles doivent calculer comment ces investissements peuvent leur revenir rentable et non inutile. Un des seconds enjeux du management environnemental est celui de la notoriété et de l'image. En effet, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux, et lors qu'un accident environnemental comme celui par exemple de British Petroleum et la marée noire aux États-Unis, ces accidents sont rapidement relayés par les médias. L'image de l'organisation en prend un coup, et la révélation d'un accident environnemental peut avoir de très graves conséquences sur l'organisation. Premièrement, son image est entachée par un scandale. Deuxième, cela peut avoir une incidence sur les clients de ses organisations, qui peut décider de changer de fournisseurs suite à cet accident.

Avec l'émergence de concept de développement durable, les organisations doivent soigner leur image en matière environnementale, en mettant en place des actions environnementale, sociale, et financière afin de développer ce concept. Enfin, le dernier enjeu de management environnemental est celui de respecter les règlements.

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

En effet, la législation relative à la protection de l'environnement évolue rapidement, d'une manière permanente, et les textes font preuves d'une grande complexité dans leur compréhension. Cela constitue un casse tête pour les organisations. De plus en plus, les organisations qui ne possèdent pas de service juridique externalisent ce service auprès de cabinet de veille juridique qui doit tenir au courant les organisations de l'évolution des réglementations pour se tenir en conformité. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre SME.

3) Le système de management environnemental (SME)

Le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable, son objectif est de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux, et enfin de satisfaire les parties intéressées de l'organisation. Au sein de SME, le développement durable permet de mettre en avant la performance sociétale de l'organisation. On peut placer sur le même niveau les résultats économiques, les résultats sociaux et les résultats environnementaux. Ce qui est différent du TQM dans lequel on donne plus d'importance à la performance économique et où la satisfaction client est la valeur centrale. Dans le cadre du SME, le client est considéré comme « un citoyen du monde »⁽¹²⁾. La communication externe est aussi très importante. Tout comme l'éthique et les partenariats développés avec des organismes comme les organisations non gouvernementales environnementales et sociales. Le développement durable impose aux organisations une transparence au niveau de leur processus de production.

Normalisation, certification et accréditation

1) Définition de la normalisation

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »⁽¹³⁾. Les normes sont, en majorité, d'application volontaire – Les normes sont facultatives. se ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

d'ordre public»⁽¹⁴⁾, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

2) définition de la certification

La certification est « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans d'une norme ou référentiel »⁽¹⁵⁾. En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur(ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans, un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Selon AFNOR, « la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »⁽¹⁶⁾. Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle. Le référentiel ISO 9001 pour la certification comporte trois niveaux :

a. La norme ISO 9001 : 2015 :

système de management de la qualité « principe essentiels vocabulaire », cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9001, ainsi que les huit principes de management de la qualité. Elle représente une introduction relative aux systèmes de management de la qualité, L'ISO 9001 est applicable à »⁽¹⁷⁾:

- Tous organismes qui cherchent la progression par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits

CHAPITRE 01 : Système de management séparé du qualité, sécurité et environnement

- Aux utilisateurs des produits
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisée dans le domaine du management de la qualité (fournisseurs, clients, autorités réglementaires.)
- A ceux qui évaluent ou auditent le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 soit en interne ou à l'extérieur de l'organisme (auditeurs, autorités réglementaires..)
- Aux personnes qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient
- A ceux qui élaborent des normes apparentées

b. La norme ISO 9001 : 2015 : système de management de la qualité "exigence", cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification. Elle remplace l'ISO 9001, l'ISO 9002 et l'ISO 9001, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l'ISO 9001 :2000. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire

b. les exigences des clients. ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients⁽¹⁸⁾. L'ISO 9001 correspond à un sous ensemble de l'ISO 9001, car il couvre les activités ayant un impact sur la qualité finale du produit et vise la satisfaction entière du client.

c. La norme ISO 9001 : 2008 :

système de management de la qualité "conseils pour l'amélioration des performances" représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées. L'ISO 9001 annule et remplace l'ISO 9001, qui a été révisée du point de vue technique, le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Il prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, personnels, clients). L'ISO 9001 constitue un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité »⁽¹⁹⁾.

3) Définition de L'accréditation

L'accréditation est « une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques ». L'accréditation est une démarche volontaire mais également rendue obligatoire dans de nombreux secteurs d'activités, l'accréditation permet d'établir la confiance dans la certification et les essais effectués par une tierce partie ; c'est l'attestation de l'impartialité et de la compétence d'un organisme d'évaluation de la conformité.

Dans le contexte d'ISO 14001 ou d'ISO 9001 : « l'accréditation » se rapporte à « la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé, un organisme d'accréditation qu'un organisme de certification selon ISO 14001 ou ISO 9001 dans des secteurs d'activités spécifiés »⁽²⁰⁾. En terme simples, l'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification. Les certificats délivrés par des organismes de certification accrédités peuvent être perçus sur le marché comme ayant une crédibilité accrue.

Conclusion

On a vu dans ce chapitre les concepts et les définitions d'un système de management de qualité et sécurité et environnement d'une façon séparée, et les concept de la certification selon les normes de ISO. Dans le chapitre prochain on va voir les notions théoriques du SMI.

Chapitre02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

Introduction

Pour la qualité, il sera nécessaire de connaître et d'anticiper les attentes et les besoins des clients et leur traduction en exigences et, une fois les clients servis, de mesurer leur satisfaction. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus. Pour la protection de l'environnement, il sera nécessaire de connaître et de maîtriser, site par site, l'ensemble des pollutions que peut occasionner l'activité industrielle de ces sites. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus d'un site pouvant conduire à des pollutions. Pour la sécurité des biens et des personnes, il faudra identifier tous les phénomènes dangereux, analyser et prévenir tous les risques que l'activité d'un site est susceptible d'occasionner aux biens et aux personnes internes et externes de l'organisme. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus et un site pouvant conduire à des accidents. Pour la santé et la sécurité au travail, il faut identifier tous les phénomènes dangereux, analyser et prévenir tous les risques par lesquels l'activité d'un organisme est susceptible d'influer sur la santé et la sécurité du travail. Notre objectif dans ce chapitre est d'associer les différentes normes de la QSE en une seule norme avec un seul système documentaire de management intégré ⁽²¹⁾.

Qu'est-ce qu'un système de management intégré QSE ?

Le système de management intégré (SMI), est une démarche managériale volontaire engagée par la direction de l'entreprise. Ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Celui-ci permet d'articuler l'ensemble des activités d'un organisme en un tout cohérent. Il s'agit d'intégrer dans une même organisation, des exigences internes et externes multiples: Qualité, Sécurité, Environnement, exigences légales et réglementaires et d'autres issus de référentiel propre à l'activité (industrie, service, santé...). Le but SMI est d'assurer la compétitivité durable de l'entreprise. Il doit aboutir, à une satisfaction globale des acteurs qui sont : les actionnaires, les clients ou les utilisateurs, l'entreprise, les partenaires, le personnel, la collectivité...

Le système est fondé sur :

- Une structure organisationnelle commune à tout le référentiel
- Une documentation commune ;
- Une structure de pilotage commune permettant un déploiement efficace des objectifs stratégiques

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

- Un dispositif commun de surveillance, d'amélioration et de management des risques

Le SMI repose sur des principes d'amélioration continue qui permettent d'orienter le management à la fois vers la satisfaction, la conformité et la maîtrise des risques, ce qui est une nécessité si l'on veut intégrer les exigences qualité, Sécurité et environnement. Le système d'intégration se compose essentiellement sur trois normes : ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.

Un système de management qualité vise la satisfaction des clients de l'entreprise grâce à la conformité des produits et à la maîtrise de ses processus. Un système intégré va, au-delà de la fidélisation des clients, il recherche aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes au travail. Il y a donc une évolution dans la notion de client²², lors d'une démarche qualité, le client est celui qui achète et/ou qui utilise le produit de l'entreprise, et dans le contexte d'un SMI la notion client, partie intéressée va s'élargir pour englober l'environnement, le personnel au poste de travail et toute personne présente dans l'entreprise... Souvent, le système de management de la qualité est le premier à être formalisé dans les entreprises. Mais, la médiatisation des événements et la réglementation de plus en plus rigoureuse amènent les entreprises à prendre en compte de manière formelle la sécurité des personnes et le respect de l'environnement. Deux cas se présentent alors : - Les entreprises qui ont mis en place des systèmes qualité, sécurité et environnement de manière indépendante ressentent le besoin de fusionner ces trois systèmes, très proches dans leurs principes (logique du PDCA), formalisation et structure.

- Les entreprises qui ont déjà en place un SMQ et décident d'élargir ce concept à l'environnement et la sécurité. En tout cas, quel que soit le point de départ, les entreprises revendiquent leur engagement qualité sécurité environnement QSE (qualité, sécurité, environnement), leur responsabilité sociale et sociétale.

Les parties intéressées et leurs attentes

Au-delà du client acheteur, distributeur, ou consommateur, il existe également des parties intéressées, définies dans la norme ISO 9001, comme une « personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme »⁽²³⁾, que l'entreprise doit écouter, comprendre et satisfaire. Chaque partie

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

intéressée exprime des besoins et des attentes spécifiques sur les aspects qualité, environnement et sécurité. Un système de management QSE intégrant de façon cohérente ces différents besoins et différentes attentes permet d'avoir une vision globale et constitue un bon outil d'aide à la décision lorsqu'il s'agit d'établir une stratégie, de définir des priorités et de procéder aux éventuels arbitrages. Ces attentes en matière de qualité, de sécurité, d'environnement et d'amélioration des performances économiques deviennent de plus en plus explicites et sont résumées dans le tableau suivant :

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

Tableau : les attentes spécifiques des parties intéressées

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

Les voies, les principes et les raisons d'intégration

L'intégration des trois systèmes de management se fait selon des principes précis et en suivant des voies déterminées et cela afin d'assurer son efficacité.

Les voies de l'intégration

Les trois systèmes Q, S et E peuvent être intégrés à des différents niveaux :

3-1-1) L'intégration au sommet : elle se fait à deux niveaux.

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

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

-soit nous sommes en présence de plusieurs textes séparés, mais qui font tous référence à un

autre texte d'ordre supérieur, qui peut être soit l'engagement de la direction, soit un projet de l'entreprise.

b) **au niveau de fonctions qualité, sécurité et environnement** :

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

3-1-2) L'intégration au niveau des processus et du système documentaire

1) Au niveau des processus

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

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

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

b) **Processus de support** : qui ne créent pas directement de la valeur ajoutée, mais il est nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'entreprise. A ce niveau, l'entendant impliquent que les exigences à respecter sont communes, ce qui fait que la plupart des processus, des instructions, des imprimés, des enregistrements relatifs au processus de support peuvent être communs ou gérés en commun.

c) **Les processus de direction ou de management** : regroupent les activités sous la responsabilité directe des dirigeants au niveau des processus de direction, sécurité et environnement sont eux-mêmes intégrés. Au niveau du management des processus, les dispositions prises sont communes : même forme de description des processus et même disposition pour maîtriser et vérifier l'efficacité des processus.

2) Au niveau du système documentaire

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

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

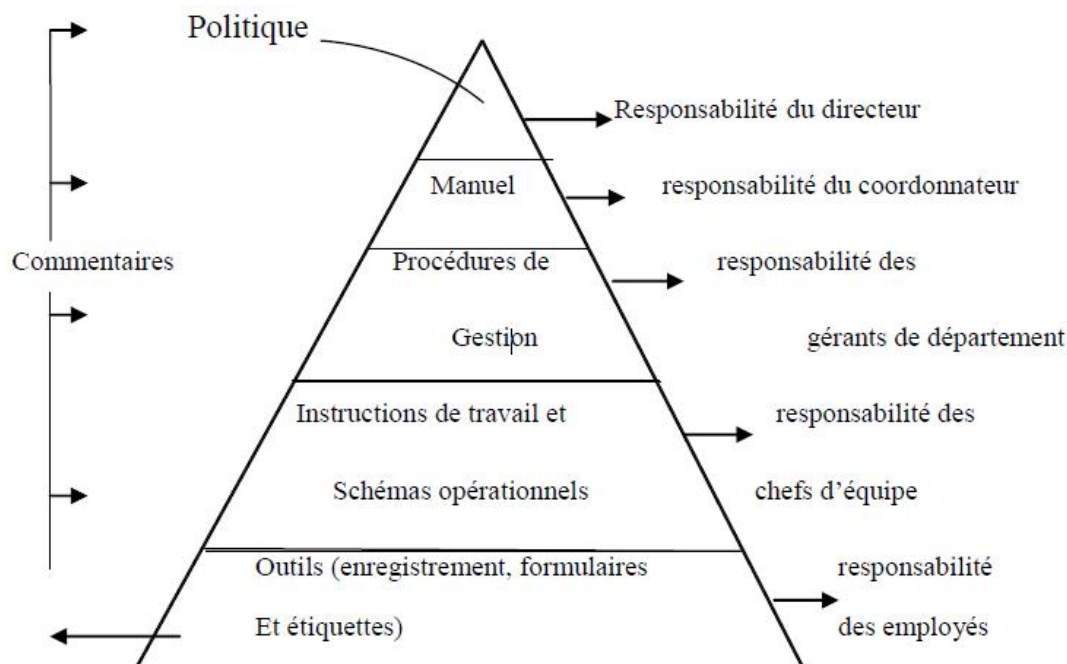


Figure : exemple de la pyramide de document SMI

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

3.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines

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

1) La mobilisation lors de la mise en place du système

- Cas d'une seule démarche simultanée : Le personnel est incité à réfléchir aux exigences pour la qualité –sécurité-environnement tout en recherchant l'amélioration des processus. - Cas de l'extension d'un système en expliquant les raisons des différences entre les systèmes.

2) La formation permanente

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

3-2) Les raisons de l'intégration

Après analyse et comparaison des trois systèmes de management étudiés, nous avons remarqué plusieurs similitudes et complémentarités qui justifient leur intégration et parmi ces raisons⁽²⁴⁾ nous trouvons :

3-2-1) Les points communs

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

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

- a) Les principes communs de management : les référentiels correspondants à la qualité, la sécurité et l'environnement sont compatibles et complémentaires et peuvent être ainsi appliqués au management intégré.
- b) Les points communs d'application : qu'il s'agisse de la qualité, la sécurité ou de l'environnement, le domaine d'application est le même : maîtriser les produits et les processus par l'organisme.
- c) Les principes communs d'action : pour être efficace dans les trois domaines (QSE), il faut faire appel à des principes communs d'action. De ce fait, des dispositions de management communes sont prises et ces principes sont schématisés comme suit :

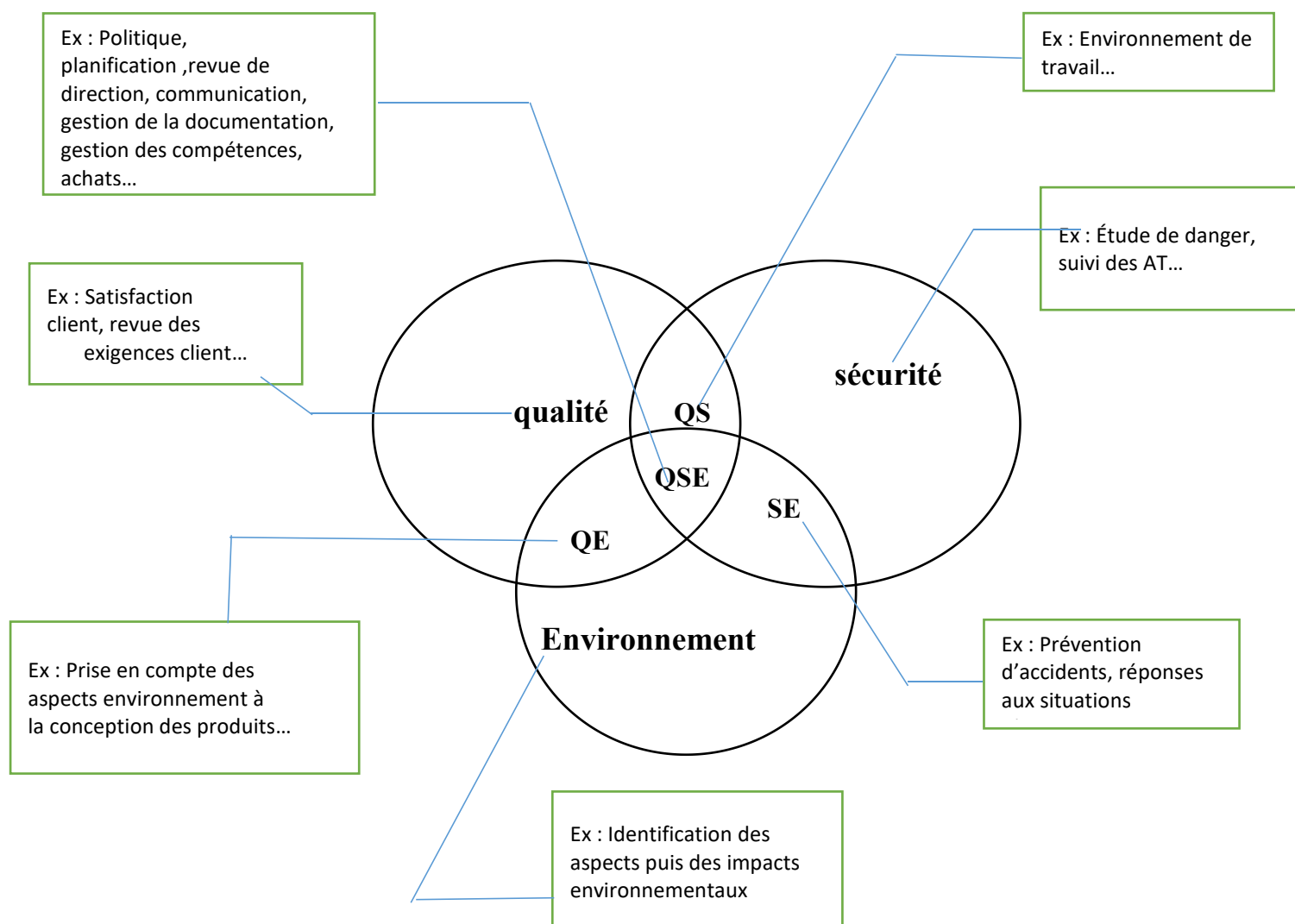


Figure: l'intégration "QSE" des principes de management

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

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

- d) les points communs entre sécurité et qualité : La qualité et la sécurité sont étroitement liées de sorte que le SMQ contribue à la prévention et donc à la sécurité .
- e) les points communs entre environnement et qualité : beaucoup d'entreprises engagées dans une démarche qualité ont leurs systèmes documentaires sur une seule et même réponse aux exigences qualité et environnement.
- f) les points communs sécurité et environnement : la sécurité et l'environnement se rejoignent par l'obligation d'identifier tous les risques pour les salariés et pour le public (risques liés aux installations et risques liés aux processus et à la nature des produits).

3-2-2) La satisfaction de toutes les parties intéressées

L'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement répond aux préoccupations d'efficacité de l'organisation de l'entreprise ; il existe deux types de préoccupation :

a) les préoccupations propres à l'entreprise :

L'entreprise doit, pour sa pérennité, répondre notamment aux enjeux suivants : -Faire face à la concurrence en préservant la sécurité des installations (sûreté de Fonctionnement) , du personnel et des produits ; -Répondre aux exigences communes et spécifiques qualité, santé et sécurité, environnement.

b) Les préoccupations extérieures à l'entreprise :

Elle ne peut pas ignorer les attentes ou exigences externes, elle doit respecter les aspects écologiques et assurer la sécurité du public. Il existe donc une complémentarité et une convergence remarquable entre les trois domaines (QSE) ; nous observons :

- D'un côté ; une logique interne à l'entreprise, celle de la qualité et de toutes ses facettes, qui la conduit de l'intérieur à mettre au point un nouveau mode de management, quelquefois appelé « globale ».
- De l'autre, une logique externe, celle des préoccupations sécurité et écologie, qui conduit l'entreprise à prendre mieux conscience des conséquences globales de la totalité de ses choix et de ses actes. Cette convergence peut se schématiser selon la figure suivante :

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

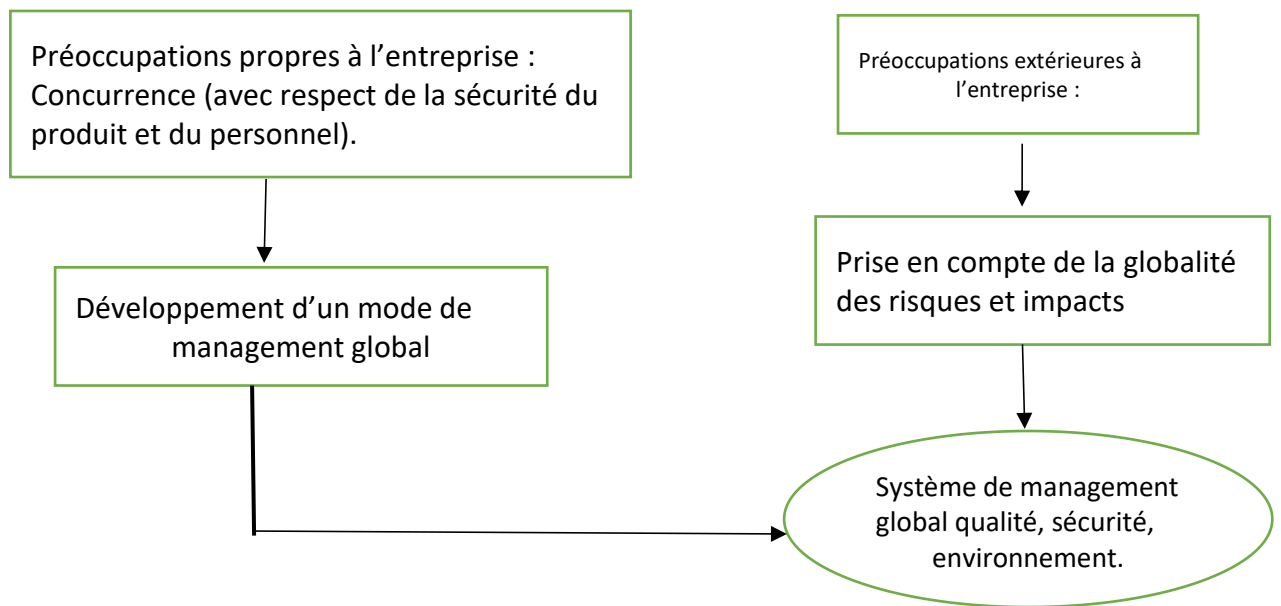


Figure: La convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système de management global

Source : B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, id. Page 74

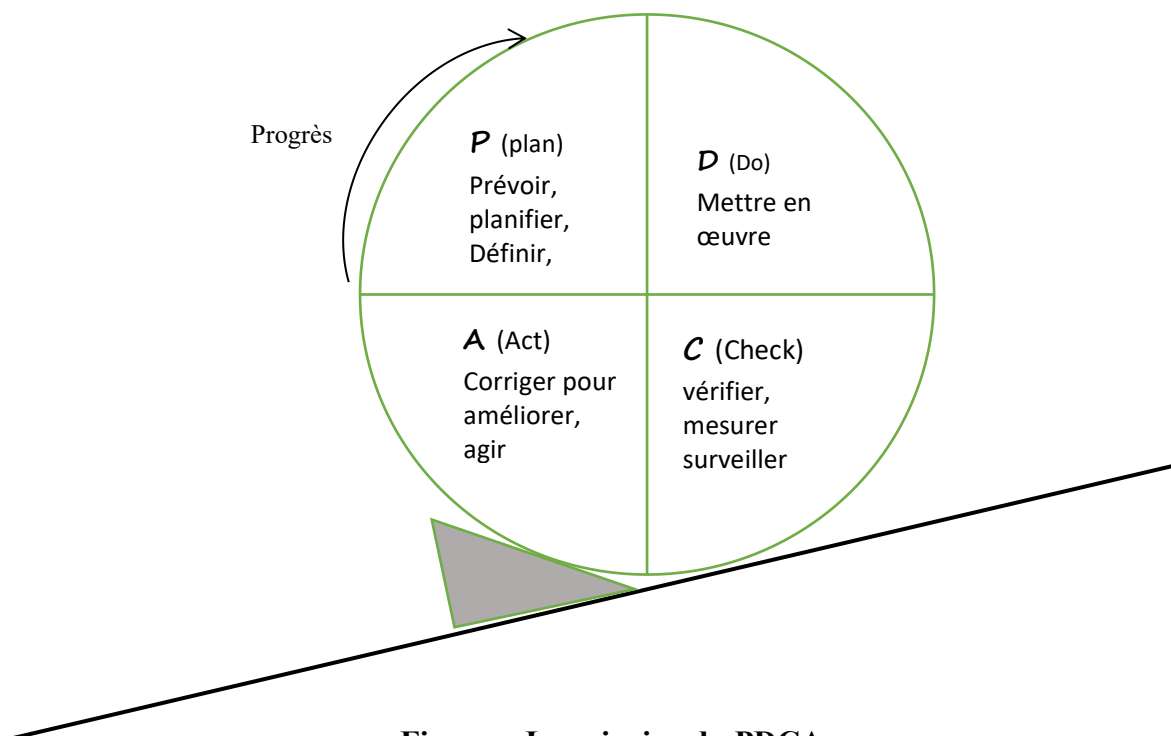


Figure : Le principe du PDCA

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

Les modèles d'intégration

Il existe trois modèles d'intégrations qui permettent la fusion des systèmes de management (SMQ, SME, SST) : Tout d'abord, le concept d'amélioration continue, schématisé par la roue de Deming (cycle PDCA) qui peut s'appliquer à la construction d'un système de management, par exemple, à partir d'une politique affirmée :

P : Planification des objectifs associés à cette politique.

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

C : Vérification

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

Sachant que les trois systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) sont construits avec une structure de types PDCA, ils recommandent les actions auto améliorantes suivantes : -Effectuer une analyse initiale des besoins et impacts (identification des besoins et attentes des clients et des parties intéressées, identification des exigences réglementaires) ;

-Planifier le système de management à partir d'une politique affirmée et définir des objectifs associés à cette politique (plan) ;

- Mettre en œuvre les processus prévus articulés autour d'un système cohérent (do) ;

-Vérifier et évaluer les résultats obtenus et progrès obtenus, notamment au moyen d'audits internes (check) ;

-Effectuer des revues de direction pour corriger et améliorer le système (act) ;

-L'amélioration des processus de l'organisme repose sur le dernier principe.

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

L'approche processus n'est pas seulement une exigence normative : c'est avant tout une réflexion profonde sur la raison d'être d'une entreprise, sur ses métiers et ses produits en liaison avec les besoins et les attentes de ses clients et les contraintes de son environnement. Il peut être judicieux pour l'entreprise d'avoir une approche processus globale en intégrant également l'écoute des besoins et les attentes de l'ensemble des parties intéressées avec la prise en compte des aspects qualité, sécurité, environnement.

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

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

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

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

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

Et enfin, l'évaluation des risques, car toute activité économique génère des risques.

Cette étape a pour objet :

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

Dans une approche SMI, le risque pourrait se définir de façon suivante : « un événement soudain ou différé pouvant entraîner une non satisfaction des besoins et des attentes d'une partie intéressée »⁽²⁵⁾. En fonction de leur effectif, de leur activité et de leurs compétences internes, les entreprises peuvent utiliser des méthodes d'évaluation des risques développés dans les domaines qualité, sécurité ou environnement, et les généraliser pour l'ensemble du système de management.

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

L'analyse des risques permet de déterminer le niveau de criticité qui correspond au niveau de tolérance de chaque risque, elle s'exprime par une valeur résultante de la

CHAPITRE 02: Système de management intégré du qualité, sécurité et environnement

conjugaison de la gravité et la probabilité d'occurrence du risque. Notons que, des solutions d'ordre financier ou autres mises à disposition, elles sont gérées comme des actions préventives, elles permettent la réduction effective du potentiel de risque. Le système de management intégré qualité, sécurité, environnement constitue la fondation du dispositif de prévention grâce à la politique de management des risques de l'entreprise.

Les avantages du système de management intégré

Entreprendre, c'est prendre des risques économiques en vendant des produits sur le marché. Le succès d'une entreprise implique que le succès l'emporte sur les échecs ou plus précisément que les profits soient aussi importants que possible donc que les pertes soient réduites au minimum. La réduction des pertes est un domaine où des gains sont possibles si elle fait l'objet d'une approche rationnelle : l'industrie s'en est toujours préoccupée mais plus en tenant compte d'expériences malheureuses, chacun dans son domaine, que par une approche méthodique et rationnelle. Les grandes améliorations apportées dans ce domaine résultent d'une analyse systématique et rationnelle des risques pour les évaluer au mieux et leur apporter les corrections nécessaires. On peut raisonner de la même façon dans les domaines de la qualité, de la sécurité et de l'environnement . Ainsi, on peut définir plusieurs avantages dans la mise en place d'un système QSE :

- préserver le potentiel humain et protéger les ressources de l'entreprise
- motiver et mobiliser l'ensemble du personnel
- assurer le respect des réglementations sécurité et environnement
- assurer la totale satisfaction du client
- renforcer la confiance des partenaires financiers, commerciaux, et institutionnels

en confortant une image d'entreprise performante et responsable.

Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré

Toutes les entreprises s'inspirent de l'organisation pyramidale pour structurer leur manière de fonctionner. Cette configuration hiérarchique permet de décomposer les tâches à réaliser, en partant de leur représentation globale (stratégique), jusqu'à leur

CHAPITRE 02: Système de management intégrè du qualité, sécurité et environnement

exécution (opérationnel), tout en fixant entre temps leurs modalités de réalisation (organisationnelle). Reprenant ce principe, l'ISO a déterminé un découpage de système documentaire de l'entreprise selon quatre niveaux :

Un premier niveau représentant les grands principes généraux, exprimés dans un manuel QSE

Le niveau suivant représente quant à lui, les procédures d'organisation qui sont mises en œuvre pour atteindre les principes généraux exprimés dans le manuel QSE

Le troisième niveau dans lequel figurent les instructions de travail (modes opératoires) qui expriment de façon détaillée la manière d'accomplir ou de réaliser une tâche précise

Enfin, à la base de la pyramide se trouvent les enregistrements documentés qui constituent les preuves tangibles de la bonne application du système (figure).

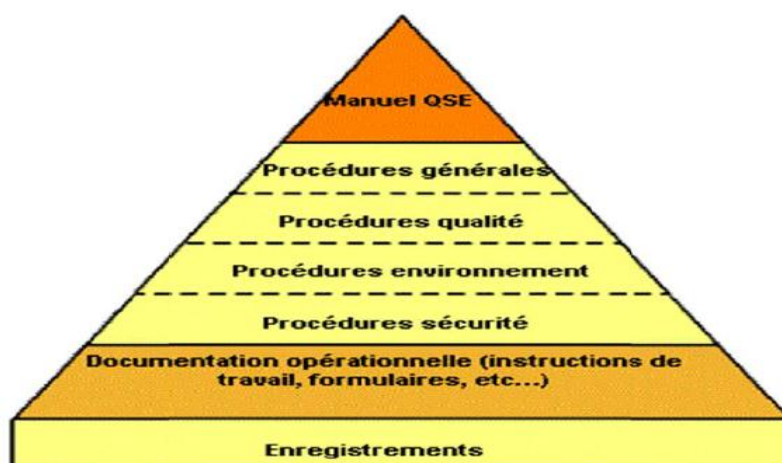


Figure: Pyramide documentaire QSE

Ce pyramide a été la base d'une comparaison avec la norme ISO 9001

Source : Laurent léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire :

les clés de la réussite », AFNOR,2002,P45.

CHAPITRE 02: Système de management intègre du qualité, sécurité et environnement

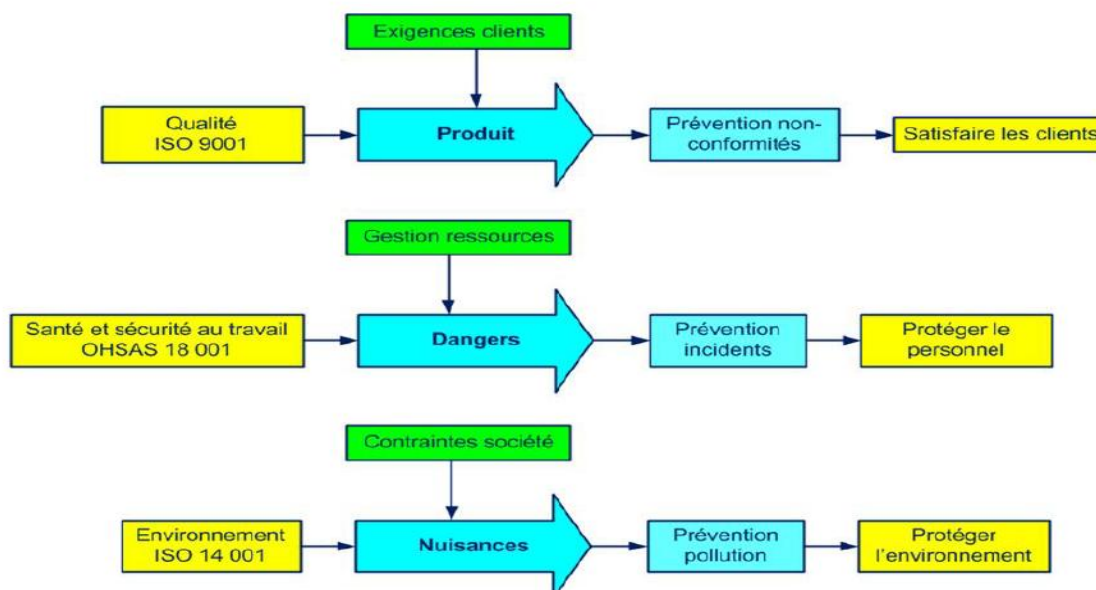


Figure: Exemple de normes QSE

Source : Laurent léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire :

les clés de la réussite », AFNOR, 2002, P 54.

Cependant, la similitude des deux concepts de management de la qualité et de l'environnement conduit un certain nombre d'entreprises à mettre en œuvre des systèmes de management intégrant la qualité et l'environnement (norme ISO 9001 et ISO 14001). Le management de la sécurité, même si celui-ci n'a pas de consensus au niveau international peut trouver sa place dans ce système de management intégré. En effet, il s'agit toujours de:

- Identifier et analyser initialement les risques
- Définir une politique et des objectifs à atteindre en matière de qualité, sécurité et environnement
- Planifier les actions pour atteindre ces objectifs
- Maîtriser les processus pour respecter ces objectifs
- Vérifier et évaluer les résultats obtenus
- Améliorer le système (Revue de Direction)

La mise en œuvre d'un système unique de management QSE se traduit par un système documentaire unique avec :

- Une politique unique en matière de Qualité, Sécurité et Environnement
- La création d'un manuel unique QSE
- L'élaboration de procédures opérationnelles qui comportent des dispositions

CHAPITRE 02: Système de management intégré du qualité, sécurité et environnement

relatives aux trois domaines(QSE)

La figure , ci dessous, résume les étapes de mise en place d'un système QSE :

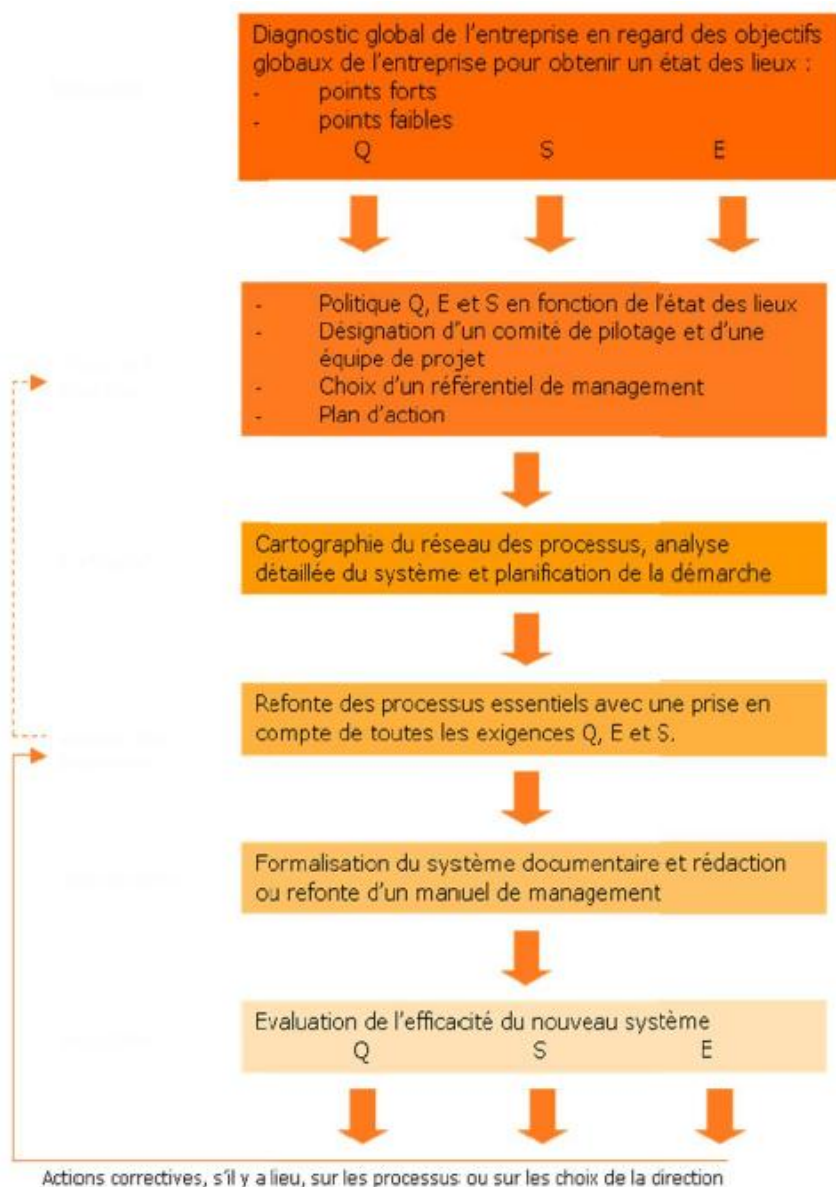


Figure: Démarche de mise en place d'un système QSE

Source : Laurent léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire :

les clés de la réussite », AFNOR, 2002, P 71.

Le système de management intégré

Le système de management intégré est un système qui s'inspire des différentes normes de la qualité, sante-sécurité au travail et de l'environnement et qui basée sur le management des processus ⁽²⁶⁾.

CHAPITRE 02: Système de management intégré du qualité, sécurité et environnement

La modélisation de ce système ne diffère pas avec les autres concepts de QSE, et s'applique avec l'outil de la roue de Deming. Sur le plan pratique, le SMI se base sur quatre éléments très importants, à savoir :

- Management de l'organisme
- Management des ressources
- Réalisation de produit et du service
- Mesures, analyses et amélioration.

Ces quatre processus ont un objectif de transformer les exigences des parties prenantes en terme de satisfaction (figure)

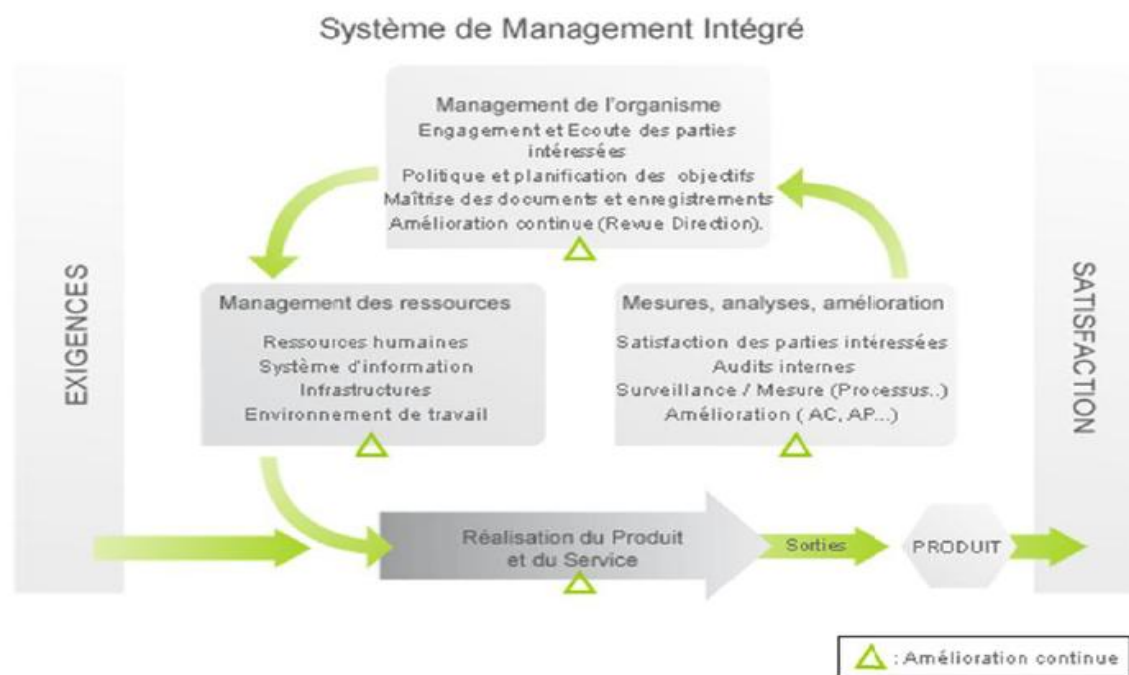


Figure: système de management intégré

Source : Laurent Léveque, Stéphane Mathieu, « management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite », AFNOR, 2002, P 78.

Conclusion

Dans ce chapitre on a vu le concept d'intégration et d'amélioration continue avec les avantages qui peuvent amener à l'entreprise si elle est appliquée correctement .

Dans le chapitre suivant on va entamer la partie pratique de ce travail qui consiste a la mise en œuvre du système de management intégré au sein d'entreprise ANABIB où on a fait notre stage .

**Chapitre 03 :la mise en ouvre de système de
management intègre au sein de l'entreprise de
ANABIB**

Introduction

La partie pratique nous aide à bien comprendre l'utilité et le besoin d'un système de management intégré et son application sur le terrain, et nous avons eu la chance de faire un stage au sein de L'EPE ANABIB « Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats », le choix a été dicté par le fait que cette entreprise est en train d'entamer la démarche de certification selon les trois normes, ISO 9001 celle de la qualité, ISO 14001 celle de l'environnement et ISO 45001 celle de la sécurité et santé au travail. Elle a introduit ce nouveau management afin d'améliorer ses performances et d'aller le plus loin possible à la satisfaction de ses parties prenantes.

Présentation d'organisme d'accueil

L'EPE ANABIB issu, en janvier 2016, de la restructuration organique du Groupe ANABIB, est une Entreprise Publique Économique dénommée « Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats » appartient au Groupe IMETAL. Conçu initialement pour s'intégrer harmonieusement en aval du potentiel industriel sidérurgique constitué par le complexe d'El-Hadjar, ANABIB devait assurer les besoins nationaux en produits sidérurgiques de deuxième transformation. Leader et l'industriel incontournable sur le marché national, ANABIB propose aujourd'hui au travers de ses filiales une gamme variée de produits destinés à différents secteurs de l'Énergie, de l'Hydraulique, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment. Réalisés selon les standards internationaux les produits offerts par le groupe s'étendent des tubes hydrocarbures, hydrauliques, aux systèmes d'irrigation par aspersion et serres agricoles en passant par les profilés à froid, les tôles galvanisées et les glissières de sécurité, couvrant des applications diverses.⁽²⁷⁾

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégrés au sein de ANABIB

1. Historique

L'entreprise Nationale de Tubes et Transformation de produits Plats "ANABIB", société par actions, issue de la restructuration organique de la Société Nationale de Sidérurgie (SNS), a été créée en 1983 et regroupait jusqu'aux années 1990 six (06) unités de production de tubes, tôles, matériels d'irrigation et divers profilés et deux (02) unités de prestations de service. Le Conseil National des Participations (CNPE) lors des sessions du 01/09/1997 et du 21/05/1998, a eu à examiner les modalités d'assainissement et de redressement d'ANABIB, qui ont conduit notamment à :

La dissolution de l'Unité Prestation de Services "U.P.S" de Réghaïa et le transfert de son activité pivots vers l'Unité TMIA de Bordj Bou Arreridj ;

Et de transfert de l'Unité Tubes Gaz Tébessa du patrimoine d'ANABIB pour appartenir à la BEA (Banque extérieure d'Algérie)

-En janvier 2001 l'Entreprise a été restructurée en quatre (04) filiales :

- Pipegaz Spa (ex unité TSI - Ghardaïa) ;
- Altumet Spa (ex unité GT - Réghaïa) ;
- Tubprofil Spa (ex unités PAF, PTS - Réghaïa et PTTP - Oran) ;
- Irragris Spa (ex unité TMIA- Bordj Bou Arreridj);

En 2006 la Société holding ANABIB met en œuvre la décision du CPE relayée par les directives de la Société de Gestion des Participations SGP-Transolb, actionnaire unique, ayant trait à la fusion des Tuberries PIPEGAZ (filiale ANABIB) et ALFATUS (filiale SIDER). Cette initiative a été prescrite dans la perspective d'ouverture du capital de la nouvelle entité créée et dénommée « ALFAPIPESpa ». ANABIB a intégré proportionnellement les comptes de la société ALFAPIPE à hauteur de 50% dans sa consolidation. En 2008 la SGP-Transolb a opéré la scission d'ALFATUS et PIPEGAZ de leurs sociétés mères respectives ; le processus notarial a expurgé patrimoniallement entités de SIDER et d'ANABIB en 2009. Ce transfert a conduit à la réduction du capital social d'ANABIB de 4.505.000.000 à 3.255.000.000 DA. En Mars 2015 en application de la résolution CPE N°01/142/28/08/2014 relative à la réorganisation du Secteur Public Marchand et des résolutions de l'AGEX52 ANABIB du 19/03/2015 la totalité des actions de l'Entreprise ont été transférées de la SGP-Transolb au Groupe IMETAL Spa.

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

Subséquentement les résolutions de l'AGEX ANABIB du 28/12/2015 décident du changement de statut de la Société Holding ANABIB en Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats par abréviation "EPE ANABIB Spa" avec une fusion absorption de ses trois filiales Altumet, Tubprofil et Irragris et le transfert des actifs de l'unité T.G.Tébessa de la Banque BEA.⁽²⁸⁾

2. Organisation actuelle de l'entreprise ANABIB

Placée sous la tutelle du Groupe IMETAL, l'Entreprise ANABIB est érigée en Entreprise Publique Économique, composée d'une Direction Générale et de cinq(05) unités de production. L'organigramme actuel est basé sur le principe de la séparation des fonctions et des tâches de l'organisation, de gestion et d'exécution articulées autour d'une répartition des missions et des responsabilités déléguées. La structuration est organisée selon le schéma d'organisation que vous trouverez en page N°80. Les missions de chaque structure ainsi que leurs interfaces internes sont définies par les procédures de gestion et actualisées dans le cadre des systèmes d'assurance qualité ISO 9001 et API15.⁽²⁹⁾

3. Les activités principales et ses unités

Produits sidérurgiques de deuxième transformation : Tubes et divers profilés, destinés aux secteurs de l'Énergie, de l'Hydraulique, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment.

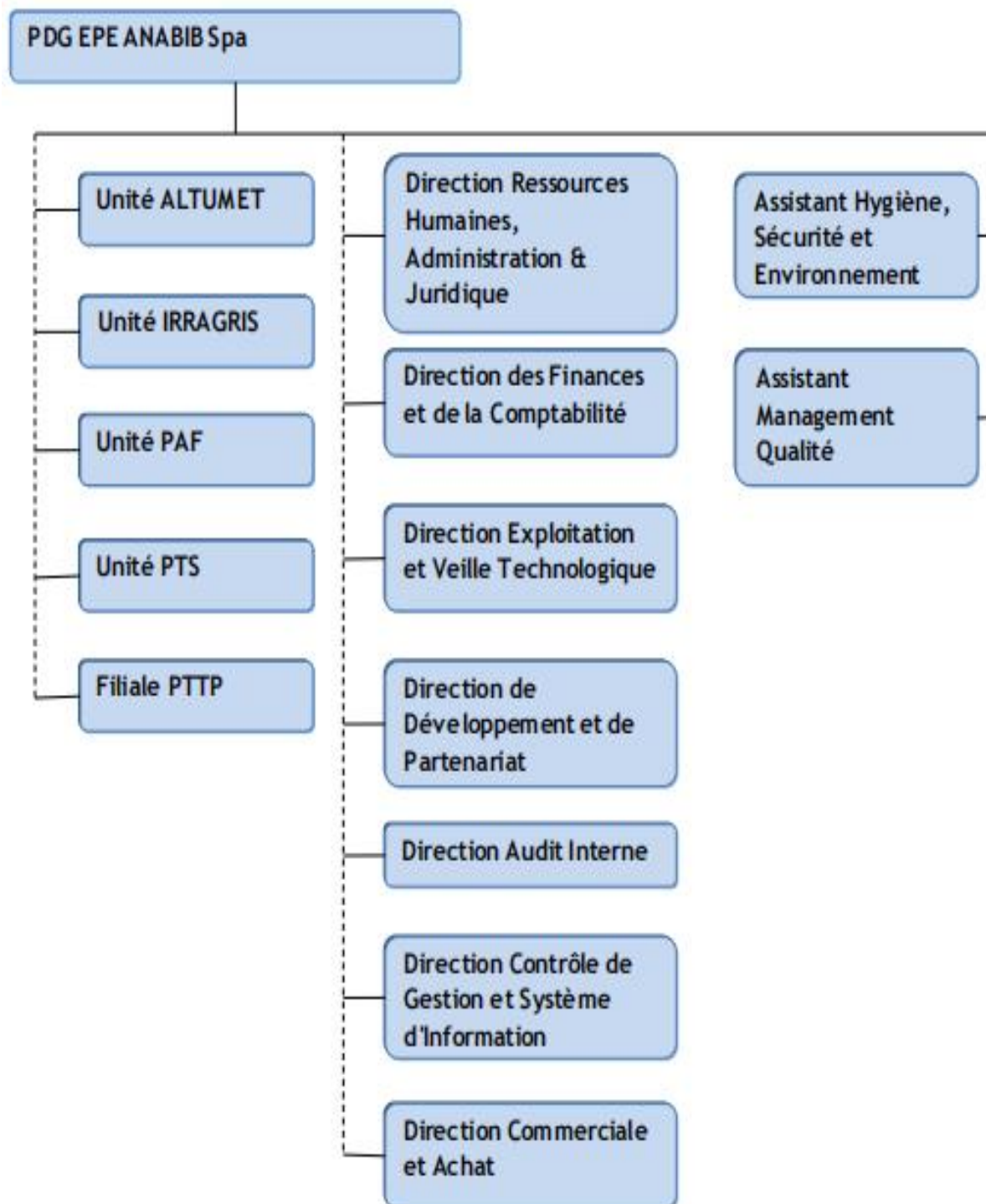
Ses unités :

- Unité ALTUMET : Tubes acier soudés spirale API5L : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PAF : Profilés à Froid : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PTS : Petits Tubes Soudés : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PTP : Petits Tubes et Tôles Planes : Z.I Hassi Ameer, Oran
- Unité IRRAGRIS : Tubes et Matériels d'Irrigation par Aspersión : Z.I Bordj BouArreridj

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

4. l'organigramme de l'entreprise

La source: le site officiel d'entreprise "ANABIB"



le Diagnostic est l'état des lieux

pour l'implantation d'un système management intégré, le premier étape consiste de prendre la connaissance nécessaire du système qui prévaut dans l'organisme. Le diagnostic initial a pour objet de faire l'étude et l'analyse de l'état d'organisme, et faire une « image », en vue d'identifier les points forts et les points faibles existents.

Durant le stage, nous avons commencé par une étude du système documentaire déjà existant et élaborer une matrice des écarts observés. Il nous est aussi recommandé de faire une visite sur site de l'unité PAF (profil à froid) pour la découvrir et pour prendre des notes à l'aide des questions posées aux différents travailleurs pour recueillir les informations et les réponses concernant l'état existant. Et ceci va nous servir, entre autres pour :

- Une connaissance des postes de travail,
- Les situations dans le site de travail
- L'évaluation des risques professionnels
- La connaissance des accidents de travail déjà existants
- État de lieux concernant le port des équipements de protection individuelle
- Le niveau de sensibilisation du personnel

Pour l'intégration d'un système QSE, il est faite généralement à partir du système management déjà existant, de ce fait, on a élaboré les exigences des trois référentiels et faire la comparaison avec l'existant, pour cela on a procédé comme suit :

- Recueillir les documents existants
- Déterminer ce qui existe déjà dans le système actuel
- Déterminer ce qui doit être ajouté ou modifié

Les Check-lists à préparer :

Check-list contexte de l'organisme : pour étudier et analyser les points forts et faibles à l'interne et l'externe de ANABIB

Le résultat de cette analyse est englobée à l'aide de deux rapports, le premier est le rapport SWOT, le deuxième le rapport PESTEL

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sain de ANABIB

Check-lists parties intéressées : une check-list est préparée et envoyée à tous les collaborateurs de ANABIB , pour recueillir les informations nécessaires sur les parties intéressées de l'entreprise et leur impact, leurs attentes, et cela va nous servir de bien communiquer sur notre projet. Le résultat est une matrice englobant les différentes parties intéressées de ANABIB, et leur impact et attentes et exigences.

Check List clients : pour les clients de ANABIB ,pour connaître leurs attentes et leurs exigences.

Le résultat est une matrice qui englobe les clients de ANABIB, leur pertinence, attentes et exigences.

1. Présentation des résultats du diagnostic

1.1Analyse PESTEL

Type de critère	Points positifs	Points négatifs	commentaires
Economique	*Taille de l'entreprise *Facilité de financement *Encouragement d'investissement privé *situation flexible de ANABIB envers l'environnement économique	*Situation économique non stable *Procédures compliquées *Marge d'intérêt élevé *manque des études économiques	*Le contexte économique actuel a engendré un manque de confiance entre l'entreprise et ses parties intéressées surtout les banques et les fournisseurs
Social	*une main d'œuvre qui veut à tout prix travailler et gagner de l'expérience *Secteur actif *Services toujours	*non crédibilité dans la distribution des appels d'offres l'employeur cherche les	*L'environnement social est lié à l'environnement économique et politique du pays *Dans l'état actuel de l'économie de

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

	demandés *Mentalité de gagnant - gagnant	conditions de santé sécurité *détérioration de la qualité de la main d'œuvre *manque de confiance entre l'employeur et son employeur *un climat social hostile	la Tunisie, l'entreprise se trouve opérer dans un climat social hostile. *renforcement de la capacité humaine à travers le recrutement des personnels stable
Technologique	*diversification de la technologie *Secteur métier toujours en innovation technologiques *Valorisation du développement technologique *Besoin des compétences	Le coût élevé des nouvelles technologies	*La politique de l'entreprise favorise l'utilisation de la technologie, mais l'absence de procédure et d'instruction a un effet néfaste sur son exploitation
commercial	*un marché vaste *beaucoup d'opportunités *disponibilité et accessibilité des fournisseurs	*marché du secteur privé :exigences et des attentes élevées *le client public :l'état est un mauvais payeur	L'entreprise doit s'adapter à son environnement et instaurer une politique qui prend en considération les opportunités présentes sur le marché

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

1.2 Rapport SWOT:

Interne	Forces	Faiblesse
	*Compétences *Équipe jeune et polyvalente *Flexibilité du gérant : style participatif *Rapidité de réponse et d'exécution *Bonne communication *Bonne coordination entre administratif & technique *Recueil d'information * Multi-service *Préparation à un projet de certification QSE	*Limite des ressources *entreprise en cours d'évolution (non mature) *petite part de marché public *absence de veille réglementaire et technologique *pas de service commercial actif *pas de vision stratégique claire et communiquée *Pas de vision de partenariat ou de fusion *Un seul actionnaire
externe	Opportunités	Menaces
	*La plupart des entreprises sont spécifiques dans un seul domaine *Préparation à un projet de certification QSE - Encouragement des jeunes entrepreneurs de la part de l'état - Multitude de choix des banques et d'assurance - Bonne réputation de l'entreprise - Clients fidèles	- Étude limitée du marché - Absence de veille concurrentielle - Faible part de marché - Prix élevé des matières de bases - Le coût des préventions des risques sante et sécurité au travail - Exigences réglementaires concernant l'environnement

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sain de ANABIB

2. parties Intéressées ANABIB

L'identification des parties intéressées, leurs attentes et leurs besoins est une exigence, on a préparé des check-lists qu'on a distribué aux différents membres de l'entreprise, chacun de sa part et on a pu récupérer les résultats dans le tableau suivant :

Parties intéressées	pertinence		attentes	exigences
	Oui	Non		
investisseur/ actionnaires	✕		.augmentation du chiffre d'affaire .amélioration de la part du marché .investissement pour élargir la gamme et la qualité de service .Acquérir des nouvelles opportunités sur le marché	.pérennité de l'entreprise respect des exigences légales .travailler dans le respect de l'Homme et de l'environnement
consommateurs	✕		.bon choix du rapport Qualité /prix .innovation et nouvelle technologie	.bonne qualité réception des travaux à temps .respect des conditions de commande/cahier de charge
banque	✕		être un client fidèle communiquer une bonne image à l'externe	.respect des délais de paiement .respect des procédures internes .respect des conditions d'intérêts
fournisseurs	✕		être client fidèles communiquer une bonne	.respect des délais de paiement et le respect

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

			image apporter aux clients	des conditions de contrat
organismes publics	✕		connaissance des procédures quotidiennes	respect des procédures respect des dates
personnel	✕		Évolution au travail assurance maladie	rémunération

3. Résultats de diagnostic du système de management de qualité

On constate les insuffisances suivants: la formation insuffisante des travailleurs , le manque d'expérience, le retard de maintenance des équipement défectueuses, les conditions de travail.

4. Résultats de diagnostic du système de management d'environnement

le SME présente des non conformités, manque de communication, La planification des actions de mesure de performance SME, L'amélioration continue.

5. Résultats de diagnostic de système de management de la sécurité

Le SMSST présent de défaillance d'identification des dangers et évaluation des risques, absence d'intégration de risques dans la cartographie, il manque encore la mesure de performance et la communication.

Conception du système Management Intégré

1. Identification des exigences réglementaires et Légales

La veille réglementaire est une exigence pour les trois référentiels ISO 9001/ISO 14001 et ISO 45001, pratiquement et pour des organismes de grande taille et d'activités diverses, lors d'une mise en place de l'un des systèmes management, l'entreprise fait appel à un conseiller juridique ou une cellule de veille externe pour s'occuper de cette rubrique.

pour identifier et trier les textes applicables, nous avons essayé d'identifier la liste des exigences légales et réglementaires durant ce stage, nous avons consulté

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sain de ANABIB

essentiellement le code du travail, le site de l'institut de santé et de sécurité au travail.

Une procédure de veille est tout de même élaborée et présentée en ce tableau:

thème	Texte /décret	sujet
Hygiène Santé sécurité Au travail	Décret N°68-328 du 22 Octobre 1968 Fixant les règles générales d'hygiène applicables dans les entreprises . La révision de l'article 234 du code du travail	pénaliser les infractions de l'employeur à l'encontre des dispositions de l'article 152-2 du même code, à fin de renforcer le rôle de l'inspection des conditions de santé et de sécurité au travail
Eau	Articles 107 à 139 de la loi n° 75-16 du 31 mars 1975 *Décret n° 85-56 du 2 janvier 1985	* portant promulgation du Code des eaux tel que modifié par la loi n° 87-35. Les dispositions de ce code ont pour objet la lutte contre la pollution des eaux *relatif à la réglementation des rejets dans le milieu récepteur
air	*La Loi 92-	portant refonte de la législation relative à la protection des végétaux, réglemente les mesures de prévention et de lutte contre les organismes de quarantaine à l'intérieur du pays

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

Sol(déchets)	*Loi n° 96-41 du 10 juin 1996,	relative aux déchets et au contrôle de leur gestion et de leur élimination
sonores	*Loi n° 96-47 du 19 juin 2001,	.Interdiction de l'utilisation des générateurs de sons multiples ou aigus .Interdiction de l'échappement libre des gaz; .Fixation des niveaux maximum de bruit pour chaque type de véhicule. Les textes d'application des dispositions du code de la route

2. Gestion des risques professionnels

La gestion des risques est un élément essentiel dans la mise en place d'un système de management intégré, dans notre cas on est devant une entreprise opérant dans le secteur d'industrie, l'identification des risques paraît simple mais très compliquée vu que :

- ✓ Le site géographique n'est pas limité
- ✓ Les postes de travail ne sont pas stables
- ✓ Les risques professionnels ne sont pas les mêmes pour tous les postes de travail.

3. Ressources pour mise en place du SMI

3.1 Ressources matérielles :

ANABIB dispose des ressources matérielles même si limitées mais qui leur permettent de satisfaire jusqu'au présent les besoins demandés par ses clients, ANABIB dispose :

- ✓ des engins : ANABIB dispose 14 engins que pour l'unité de PAF, et si elle aura besoins de plus elle les loue.

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

- ✓ des Équipements de Protection Individuelle EPI: des casques, combinaisons, lunettes, Gants...
- ✓ des instruments de mesure et inspection

3.2 Ressources Humaines et compétences

ANABIB dispose une équipe pluridisciplinaire, motivée jeune qui est l'un de ses facteurs clés de succès. une équipe d'ingénieurs de terrains est mise à disposition, avec les différents techniciens et opérateurs. Ce qui est pour le moment recommandé c'est un responsable qui sera chargé du service commercial, qui est animé maintenant par le gérant, ce dernier intervient à tous les processus, il est polyvalent, actif et un manager de style participatif.

Mise en œuvre Du système management intégré QSE

1. Définir les rôles et les responsabilités

Dans le cadre d'un projet de système de management intégré, il est très important de définir tous les rôles et responsabilités des acteurs impliqués. La direction ANABIB, s'engage :

- à former une équipe pour être prête à la mission de comité d'hygiène de santé sécurité au travail CHSST, qui sera responsable de toutes les actions nécessaires à cette mission:
- à définir les objectifs de mission confiée aux salariés
- à positionner le rôle dans les activités et processus
- à préciser les conditions d'interventions
- à élaborer une organisation des postes à travers l'élaboration de fiches de fonctions
- Définir les compétences : pour les recrutements ou bien la fonction
- Établir un organigramme de rôles et responsabilités : peut être présenté aux clients, doit être tenu à jour, mis à disposition de tous les collaborateurs en interne.
- Établir les fiches de postes qui déclinent l'activité fonctionnelle de la fonction, compte tenue des éléments organisationnels et les moyens de l'entreprise (Qui fait Quoi).

2. Formation et Sensibilisation de personnel

La formation et la sensibilisation sur le sujet du QSE est indispensable pour un projet de l'installation d'un système intégré, elles doivent être planifiées durant toutes les étapes du projet.

D'autre part pour présenter le projet et ses bénéfices, former le personnel selon un programme inspiré d'une étude de besoins en formation, d'autre part pour garantir un engagement, une implication et une motivation du personnel, et prévenir les risques de résistance ou conflit. Et ceci via des réunions de sensibilisation planifiée, des affiches et des consignes aux sites de travail, des tableaux de bords avec une présentation claire et simplifiée.⁽³⁰⁾

3. communication

La communication, dans un cadre du système management intégré, a pour objet d'informer en interne et en externe sur la stratégie et la vision d'entreprise et ses objectifs en terme de qualité sécurité et environnement, en interne ; via l'affichage de la politique d'engagement qualité sécurité et environnement de la direction ANABIB, des informations sur le système de management intégré, et en externe via une rubrique sur site de l'entreprise qui englobe tout les engagements qualité sécurité et environnement et la vision stratégique d'entreprise à long terme et à moyen et à cours terme.

Conception du système Documentaire

1. Cartographie des processus

Vu la taille de l'entreprise ANABIB, et ses services claires on a pu identifier sans difficultés ses processus ,et leurs interactions, leur séquence avec la collaboration de tous les pilotes de processus, Les processus sont:

Processus de management : Dans un contexte de mise en place d'un système de management intégré, il est primordial de définir les processus management qui auront pour mission de manager l'entreprise, suivre son développement et l'améliorer en continue.

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

Processus de réalisation : Les processus de réalisation sont ceux sur lesquels est fondée l'entreprise ANABIB, qui aboutissent à la fourniture de services.

Processus support : Les processus support sont ceux qui alimentent les processus de réalisation par les ressources nécessaires.

Processus de maîtrise et prévention des risques : parmi les principes d'un système intégré la prévention de risque, ce processus aboutit à cet objectif en veillant à la gestion des risques.

Processus Environnemental : pour un principe de protection de l'environnement, ce processus a pour mission la gestion et l'analyse environnementale.

2. Rédaction de la politique QSE

une politique QSE est élaborée englobant un engagement de la direction, des objectifs QSE intégrés dans la vision stratégique de l'entreprise.

3. Procédures

Élaborer les différentes procédures que ce soit celle exigées pour le système de management intégré, ou bien qui seront indispensables pour faciliter le travail au sein de l'organisme ou en externe :

- ✓ Procédure de communication
- ✓ Procédure de gestion des compétences
- ✓ Procédure de veille réglementaire
- ✓ Procédure de gestion des risques santé et sécurité au travail et impacts environnementaux
- ✓ Procédure de maîtrise des documents
- ✓ Procédure de maîtrise des enregistrements

4. Contrats & conventions

Définir les conditions d'acceptation de travaux et/ou service dans les contrats de prestataires externes (fournisseurs/sous-traitants).

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sain de ANABIB

Surveiller et mesurer les performances

Peut-être est-ce inutile de le rappeler : << sans mesure », il n'y a pas d'amélioration possible! Il est important de souligner que la base même de l'amélioration continue des systèmes de management passe par la mise en œuvre des instruments de la maîtrise des processus, à savoir : les contrôles, les revues, les inspections, les audits, les indicateurs et les autres mesures pertinentes. L'analyse des données issues de ces pratiques de surveillance et de mesure dans le tableau au dessus constitue le préalable à la mise en œuvre des actions correctives et préventives.⁽³¹⁾

Objet de l'évaluation	Moment de l'évaluation		
	Avant la réalisation	Pendant la réalisation	Après la réalisation
Le produit	Revue de conception intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement, en fonction de l'ensemble des risques identifiés et évalués (*) Essais - Analyse du cycle de vie	- Suivi des indicateurs - Inspections finales Contrôles en cours	Contrôle des produits finis (par rapport aux spécifications) Validation (par rapport au besoin de l'utilisateur)
Les processus (efficacité)	Diagnostic Identification des dangers et évaluation des risques sécurité - Identification des aspects environnementaux et impacts Étude relative aux divers impacts et risques et à la gestion des déchets	Revue de processus Inspections de sécurité Inspections de sécurité - Inspections environnementales Suivi d'indicateur	Inspections de sécurité Inspections de sécurité Inspections environnementales Suivi d'indicateurs
efficience	Coûts de la qualité Coûts de la sécurité · Coûts de la protection de l'environnement	Coûts de la qualité - Coûts de la sécurité Coûts de la protection de l'environnement Suivi des indicateurs	Coûts de la qualité - Coûts de la sécurité Coûts de la protection de l'environnement Retour sur investissement
Le système	Pre audit	Audit	Audit d'évaluation
	La revue de direction port sur l'ensemble de processus de conception identifiés ayant un impact évalué sur la satisfaction des parties intéressées tout au long du cycle de vie du produit		

Les types d'évaluation devant intégrer les aspects qualité sécurité et environnement

1. Les contrôles

Si les contrôles et tests ne constituent plus les seuls moyens de la surveillance des procédés et processus, ces derniers demeurent indispensables dans tous les secteurs d'activité et à toutes les étapes de la réalisation d'un produit. La caractéristique première d'un contrôle est qu'il doit être réalisé et exploité par un collaborateur qualifié capable d'en apprécier le résultat. ⁽³²⁾

2. Les contrôles réglementaires

Les contrôles obligatoires imposés par le code du travail : installations électriques, appareils à pression, chariots automoteurs, appareils de levage, matériels de lutte contre l'incendie permettent, à travers les rapports des organismes agréés, d'identifier les écarts de conformité entre les mesures prescrites et les dispositifs ou dispositions mises en œuvre. ⁽³³⁾

Des contrôles et inspections réglementaires pour le but de respect des exigences environnementales qui consiste à celles qui figurant dans le programmes de management environnemental gérer par les normes et les référentiels menés de manière similaire.

3. Les inspections sur le site

Des visites de sécurité qui peuvent être faites, soit en interne par la société elle-même, soit par des organismes extérieurs ce qui s'appelle la sous-traitance. Pour interne, c'est le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), le responsable ou l'animateur de la sécurité et le médecin du travail qui prépare des visites et contrôle sur sites pour évaluer et identifier les risques et aussi de proposer des actions préventives. Pour l'externe, en plus de l'inspection du travail déjà mentionnée au paragraphe, les agents des services prévention font des visites sur site dans les entreprises et les assistent à identifier et évaluer les différents risques électriques, mécaniques, chimiques, d'environnement de travail (bruit, poussières...), qui sont susceptibles de générer des accidents de travail dangereux ou des maladies et à suggérer des solutions techniques ou organisationnelles pour éliminer ou réduire ces risques de travail.

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

À l'aide des prélèvements d'échantillons de produits ou des phénomènes (rayonnement, bruit...) suspects font l'objet d'une métrologie et d'une identification précises par les laboratoires de physique et de chimie viennent en complément: dosages, examens biologiques et médicaux faits par le médecin du travail.

Des inspections portant sur le respect des exigences environnementales sont menées de manière semblable. Dans le cadre d'un système QSE, ces inspections sont souvent jumelées.⁽³⁴⁾

4. Les audits internes

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

Il convient de préciser également que les audits doivent être réalisés en référence à un système de management, lui-même conçu en référence à une norme guide. Dans le cas du démarrage d'une démarche, la pratique du diagnostic qualité, sécurité ou environnement qui vise simplement à mesurer les grands écarts structuraux par rapport à une norme de référence peut s'avérer suffisante. L'analyse des écarts servant à déterminer les priorités dans la définition du futur système de management.⁽³⁵⁾

5. Remarques relatives aux audits sécurité

Il est regrettable qu'en matière de sécurité, l'utilisation de l'audit interne pour donner confiance dans l'efficacité de l'organisation de la sécurité dans l'entreprise reste encore peu répandue.

L'absence d'un référentiel faisant l'objet d'un consensus très large et susceptible de se traduire par une norme (comme les normes de la série ISO 9001 en qualité ou ISO

CHAPITRE 03: La mise en œuvre du système de management intégré au sein de ANABIB

14000 en environnement) est un handicap majeur pour voir se généraliser ce type d'évaluation.⁽³⁶⁾

Mais pour quelques domaines d'activistes comme la chimie, ou certains grands groupes, ont déjà appliqué des procédures d'audit selon un référentiel prédéfini.

Enfin, il est indispensable de ne pas confondre dans inspections avec les audits interne ou externe. Les inspections et contrôles dans leur approche sont plus proches des contrôles réglementaires que a des audits de système. Le but de l'inspection le contrôle c'est avant tout l'assurance de la conformité des dispositifs et appareils de protection c'est t'a dire l'inspection des équipement et installations qui sont classées (le respect du code de l'environnement), et l'inspection du travail (respect du code du travail).

Conclusion

On a essayé dans ce chapitre d'entamer le travail relatifs à l'implantation d'un système management intégré QSE, notre but était la préparation au préalables pour la construction d'un modèle du SMI selon les capacités d'entreprise et le degré de maturité de son système de management sépare d'actuel.

Conclusion générale

L'objectif de cette étude est de refondre la problématique d'intégration d'un système de management qualité, sécurité et environnement au sein d'entreprise ANABIB, pour ce faire, le travail a été composé en trois chapitres, deux chapitres théoriques, le premier parle des notions du système de management QSE séparé, le deuxième parle de l'intégration de ce système QSE dans un seul système avec les notions de l'amélioration continue, pour le chapitre trois celle de pratique, nous avons réalisé notre stage au niveau de l'entreprise ANABIB spécialisée dans est l'Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats, sise a Réghaia, Alger.

Les principes résultats dégagés de cette étude sont:

- l'harmonisation des trois systèmes
- alléger les systèmes documentaires en un seul système qui englobe toute l'information nécessaire
- unifier le système de management on un seul système doit toucher toute la ressource humaine de l'entreprise .
- Réduction des frais des audits en un seul audit qui englobe tout le système de management
- éviter et éliminer les erreurs et les fautes documentaires récurrentes
- L'amélioration du taux de sûreté de fonctionnement concernant la disponibilité et la maintenabilité des équipements, la sécurité des personnels .
- La diminution des coûts concernant la non conformité des produits

Aussi nous recommandons à l'entreprise:

d'améliorer les compétences du personnel à travers des formations en matière de qualité, sécurité et environnement pour aider à l'intégration rapide et plus efficace.

L'application stricte et rigoureuse de la politique d'entreprise concernant l'intégration de ses trois systèmes de management QSE.

Investir dans les équipements de travail pour optimiser la production

Perspective et horizons de recherche:

lorsque ce travail est réalisé que à l'unité de PAF affiliée à ANABIB, nous espérons vivement que ce mémoire nous motive davantage, ainsi que d'autres recherches se

feront sur les autres unités d'ANABIB. Et comme suite à ce travail de recherche, nous posons un problème de coût élevé qui il faut dépenser pour entamer ce projet d'intégration et pour le réaliser d'une façon parfaite donc c'est un nouveau défi au chercheurs pour trouver des solutions concernant ce problème pour optimiser tout les ressources nécessaire afin de réussir dans ce projet.

Les références bibliographiques

- [1] ISO 9000 :2000, « systèmes de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire », AFNOR. P 22.
- [2] CANAR Frédéric, « Management de la qualité », lextenso édi, paris, 2009, P 19.
- [3] J.LERAT-PYTLAK « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université des Sciences Sociales, Toulouse I, 2002.
- [4]ISO 9000 :2000, op cit, P 15.
- [5] ERNOUL.R, « Le grand livre de la qualité », édi, afnor, 2010, P 10.
- [6] Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, environnement : construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions. P 24.
- [7] Norme ISO 8402 (1994).
- [8] Petit Larousse, 2010, dictionnaire multimédia.
- [9] DI GIULIO Julien, « le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement », mémoire de master, science de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne, 2010-2011, P 25.
- [10] La norme OHSAS 18001
- [11] Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.
- [12] Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), op cite, p 6.
- [13]ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales »,5e éd, 2004 (§3.1.).
- [14] les pouvoirs publics peuvent imposer une norme d'origine volontaire ou considérer que son application donne une présomption raisonnable de conformité à des exigences réglementaires obligatoires.
- [15] CANAR Frédéric, op cit, P 110.
- [16] <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.php>, consulté le 21/03/2013
- [17] Norme ISO 9001 : 2000, Op. cit, p 1.
- [18] Norme ISO 9001, Système de management de la qualité — exigence, 3éméEdition, suisse, decembre2000.
- [19] Norme ISO 9001, Système de management de la qualité —conseils pour l'amélioration des performances, suisse, 2000.
- [20] http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management-standard/certification.htm, consulté le 30/03/2013
- [21]. Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement en maintenance. Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A. Oujda : 7ème conférence internationale : Conception et Production Intégrées. , 2011.
- [22]GILLET. F-GOINARD, « Bâtir un système intégré : De la qualité au QSE », Editions d'organisations (2006), P 15.

[23] Norme ISO 9001 : 2015.

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

[25] B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, op. Cit

[26] WWW.iso.org/iso/fr/standard-org-work-the-web.pdf, consulté le 05/04/2013.

[27]: Bernard Froman, Jean-Marc Gay, Fabrice Bonnifet, (2002), Qualité, sécurité, environnement: construire un système de management intégré, france, AFONOR editions, p38

[28]: Bernard Froman, Jean-Marc Gay, Fabrice Bonnifet, (2002), Qualité, sécurité, environnement: construire un système de management intégré, france, AFONOR editions, p74

[29]: Bernard Froman, Jean-Marc Gay, Fabrice Bonnifet, (2002), Qualité, sécurité, environnement: construire un système de management intégré, france, AFONOR editions, p 160,161,162

[30]: Bernard Froman, Jean-Marc Gay, Fabrice Bonnifet, (2002), Qualité, sécurité, environnement: construire un système de management intégré, france, AFONOR editions, 208,209,210,211

[31] : Petra Eckl, Christian Harmand, (2008), Guide du management intégré Une approche processus France, AFONOR editions, p 82,83

[32]: ; Mr: AROUN Kamel et Mr: BOUZID Sofiane, JUIN 2013, La mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire de fin de cycle master, Université de Béjaïa ,algerie, p 5,6,7,8,9,10

[33]: Mr: AROUN Kamel et Mr: BOUZID Sofiane? JUIN 2013, La mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire de fin de cycle master, Université de Béjaïa ,algerie, p 17,18,19

[34]: Mr: AROUN Kamel et Mr: BOUZID Sofiane, JUIN 2013, La mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire de fin de cycle master, Université de Béjaïa ,algerie, p 24,25,26,28,29

[35] MMe:TANAZEFTI MERIEM , 2017, MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE : QUALITE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT SELON LES REFERENTIELS ISO 9001 : 2015, OHSAS 18001 : 2007 et ISO 14001 : 2015 AU SEIN D'UNE INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE; MÉMOIRE DE STAGE DE FIN D'ETUDES; university of canada,canada, p 72;73

[36]: <http://www.iso.org/iso/fr/iso/standard-org-work-the-web.pdf>, consulté le 05/06/2022,17:29