REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE YAHIA FARES DE MEDEA



Faculté de **T**echnologie

Mémoire de fin d'études de Master

Filière : hygiène et sécurité industriel
Spécialité : hygiène et sécurité industriel

L'APPROCHE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGREE ET LA POSSIBILITE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTAL

Présenté par

FERHAT Amine

BOUNEFKA Mohamed

Proposé et Dirigé par

Mr RAHMANI Ahmed Cherif

Promotion juin 2019



Remerciements

Nous remercions DIEU tout puissant de nous avoir donné la santé et le pouvoir d'accomplir ce modeste travail.

Nous remercions nos parents pour leur patience, leurs encouragements et leur soutien.

Nous remercions notre promoteur Mr A. RAHMANI d'avoir accepté de nous encadrer, de ses précieux conseils et de sa disponibilité.

Nous remercions également, tout le personnel de nos départements, particulièrement Dr A. BELHADJ et Mr A.SERRAI Mr A. YAHIAOUI. Ainsi tous nos enseignements du département

Nous tenons aussi, à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur de lire et évaluer ce travail.

Nos remerciements vont aussi, à tous les enseignants du département Génie procédés ainsi qu'à tous les enseignants qui ont participé à notre formation.

Dédicace

Avant tout, je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour leur compréhension, sacrifice, patience et leur soutien moral et tous leurs encouragements durant mon cursus scolaire et universitaire.

Je dédie ce travail aussi à :

Mes très chères frères et secours ZOHEIR et HAKIM et SELMA

A toute ma famille FERHAT & ZEMIR.

A tous mes amies, mes collègues de spécialité et de l'université

Amine

Dédicace

Je didier ce mémoire à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, meurt amour, leur tendresse, leur soutien et leur prières tout au long de mes études, je didier ce travail aussi a : mes cheres freres et seours : toufik, hamden et mohamed et sabrina et lila et rachida et fatima zohra et zineb pour leur appui et leur encouragement, a toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos veux tant allégués, et le fuit de votre soutien infaillible, merci d'être toujours là pour moi. Et tous mes amis, mes collègues de spécialité et de l'université

Mohamed

ملخص

على مدى القرن الماضي ، وإدارة نهج شامل ووقائي. تم تطوير المستودعات في جميع مناطق الكوكب في عدة مناطق. بعد و 14001 و ISO 9001 التطوير ، هناك حاجة لتقريب التوحيد والاتساق. الهدف من هذا العمل هو رسم روابط ضد 18001 وتحديد الاعتبارات المهمة عند التفكير في التكامل. إن اتباع نهج جيد التوجيه تجاه البيئة سيكون أحد احتمالات الأداء البيئي المخطط له.

الكلمة المفتاحية: نظام الإدارة المتكاملة ، الأداء البيئي، نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الأمن، التحسين المستمر ,ISO9001, ISO14001, OHSAS18001

Abstract

Over the last century, the management of a comprehensive and preventative approach. The repositories have been developed in all areas of the planet in several areas. After development, there is a need for approximation of uniformity and coherence. The objective of this work is to draw links against ISO 9001 and 14001 and 18001 and to identify important considerations when considering integration. A well-targeted approach to the environment will be one of the possibilities of a planned environmental performance.

Keyword: integrated management system, environmental performance, quality management system, environmental management system, security management system, ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, continuous improvement

Résumé

Au cour de dernier siècle, le système de management sont dépassé d’une approche centrée sur le contrôle a une approche globale et préventive. Les référentiels se sont développée aux quatre coin de la planète et ce dans plusieurs domaines. Après le développement, vient un besoin nécessaire de rapprochement d’’uniformisation et de cohérence. Ce travail a pour objectif de tracer les liens contre les normes ISO 9001 et 14001 et 18001 et de cerner les points important à tenir en ligne de compte lorsqu’on envisage d’en faire l’intégration. Une démarche bien ciblé et communiquée dès le point de départ suscitera certainement de la confiance auprès des personnes qui seront amenées à y contribuer et tester par la suite les possibilités d’une performance environnementale envisagée.

Mot clé : système de management intégrée, performance environnementale, système de management de la qualité, système de management de l'environnement, système de management de la sécurité, ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, amélioration continue

Table des matières

Introduction générale 1
Chapitre I : Le management de la Qualité-Sécurité-Environnement 2
I) le management de la qualité : vers un management de la qualité totale? 3
1) Définition de la qualité : du concept de contrôle au système de management 3
2) les enjeux du management de la qualité 5
3) le management de la qualité totale ou le Totale Qualité Management (TQM) 7

II) Le management de la sécurité 8
1) Définition de la sécurité 8
2) Les enjeux de management de la sécurité 9
3) Le système de management de la sécurité (SMS) 10

III : Le management de l'environnement 11
1) Définition du concept environnemental 11
2) Les enjeux du management environnemental 13
3) Le système de management environnemental (SME) 13

IV) Normalisation, certification et accréditation 14
1) Définition de la normalisation 14
2) définition de la certification 15
a. La norme ISO 9000 : 2008 15
b. La norme ISO 9001 : 2008 16
c. La norme ISO 9004 : 2008 16
3) Définition de L'accréditation 17

Chapitre II : La mise en œuvre d'un système de management intégré (SMI) 18
I) L'intégration 19
1) Qu'est-ce qu'un système de management intégré QSE ? 19
2) Les parties intéressées et leurs attentes 21
3) Les voies, les principes et les raisons d'intégration 22
3-1) Les voies de l'intégration 22
3-1-1) L'intégration au sommet 22
a) Au niveau des politiques 22
b) Au niveau de fonctions qualité, sécurité et environnement 22
3-1-2) L'intégration au niveau des processus et du système documentaire 22
i) Au niveau des processus 22
a) processus de réalisation 22
b) Processus de support 22
c) Les processus de direction ou de management 23
ii) Au niveau du système documentaire 23
3.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines 24
1) La mobilisation lors de la mise en place du système 24

2) La formation permanente 24
3-2) Les raisons de l'intégration 24
3-2-1) Les points communs 24
a) Les principes communs de management 24
b) Les points communs d'application 24
c) Les principes communs d'action 24
3-2-2) La satisfaction de toutes les parties intéressées 25
a) les préoccupations propres à l'entreprise 25
b) Les préoccupations extérieures à l'entreprise 25
4) Les modèles d'intégration 26
II) Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise. 29
1) Le diagnostic initial et l'état des lieux 29
1-1) Le diagnostic initial 29
1-2) l'état des lieux 29
2) le choix d'une politique de management 30
a) Pour la qualité 30
b) Pour la santé et la sécurité au travail 30
c) Pour la protection de l'environnement 30
d) Pour l'intégration qualité-sécurité-environnement 30
3) Le choix d'un type d'intégration 30
a) Politique d'intégration progressive 30
b) Politique d'intégration partielle 30
c) Politique d'intégration global 30
4) Détermination du périmètre d'application 31
5) Désignation d'un comité de pilotage 31
6) L'expression de la politique et des objectifs 32
7) Le choix d'un référentiel de management 32
a) De la qualité 32
b) De l'environnement 32
8) L'engagement de la direction 32
9) L'organisation 33
9-1) Organisation des responsabilités 33
9-2) organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement 33
9-3) organisation des moyens 33
10) les ressources humaines 34
11) les revues de la direction 34
12) la planification 35
1) La planification pour la qualité 35
2) La planification pour la santé sécurité au travail 35
a) BS 8800 comprennent 35
b) OHSAS 18001 comprend 36
3) La planification pour l'environnement 36
4) La planification intégrée stratégique ou opérationnelle 36

Chapitre III : Démarche d'amélioration continue de SMI 37
I) Définition de l'amélioration continu 38
1) Amélioration corrective 38
2) Amélioration anticipatrice 38
II) Les démarches de résolution d'un problème 39
1) La nécessité d'une démarche 39
2) Le para-problème 39
2-1) Sélectionner un problème 39
2.2) Définir le problème et l'objectif 40
2-3) Rechercher les causes possibles 40
2-4) Vérifier les causes principales 40
2-5) Rechercher les solutions 40
2-6) choisir une solution (ou plusieurs) 40
2-7) Mettre en œuvre le plan d'action 41
2-8) suivre l'action 41
III) Les outils d'amélioration continue 41
1) Les outils applicables à la qualité 41
a) Le brainstorming 41
b) Le diagramme d'Ishikawa 42
c) Outil QQOQCPC 42
d) La méthode AMDEC 43
e) L'approche six sigmas 43
f) Le vote pondéré 43
2) Les outils applicables à la sécurité 43
a) La formation 43
b) La communication 44
c) Les indicateurs 44
d) Le système documentaire 44
3) Les outils applicables au management environnemental 45
a) La formation 45
b) Les tableaux de bord et les indicateurs 45
c) Les audits 45
d) La gestion des déchets 45

CHAPITRE IV : La possibilité de la performance environnementale 46
1. Gestion des déchets 47
2. Réduction des quantités de matières premières 47
3. Réduction des rejets 48
4. Diminution de l'impact environnemental 48
5. Utilisation des ressources renouvelables 49
6. Augmentation de la durée de vie des produits 49

CONCLUSION 51

Recommandations et perspectives 54

Liste des tableaux

Tableau 1 : Composition du système de management intégré 20
Tableau 2 : les attentes spécifiques des parties intéressées 21
Tableau 3 : PARA-problème 39

Liste des figures

Figure 1 : exemple de la pyramide de document SMI 23
Figure 2 : L'intégration « QSE » des principes de management 25
Figure 3 : la convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système 26
Figure 4 : Le principe du PDCA Progrès Système de Reconnaissance 27
Figure 5 : l'évolution de management de la qualité vers un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement 31
Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa 34

Introduction générale

La fin du XXe siècle a été marquée dans le monde par de grands bouleversements, politiques, économiques et sociaux culturels [1]. Sur le plan économique, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de 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.

L'élargissement dans les domaines traités par les normes internationales ont imposées aux entreprises de s'engager dans des démarches plus importantes, après avoir concentré leurs efforts pour avoir une bonne qualité de produit pour satisfaire le client qui devient de plus en plus exigeant. L'entreprise doit, désormais tenir compte de la dimension environnementale et sociale, ce qui implique la formulation et la mise en œuvre d'une politique qui va orienter l'entreprise dans une logique de maitrise des risques et d'amélioration de ses performances en matière de son personnel.

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit mettre en place un système de management intégré, qui peut être défini comme un système qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels qualité, sécurité et environnement, en fonction des caractéristiques telles que les risques inhérents à l'activité, la politique d'entreprise, ses moyens humains et financiers.

Les entreprises s'y engagent généralement par souci de cohérence, d'économie et de maitrise du risque. Elles répondent ainsi non seulement aux attentes de leurs clients, mais aussi à celles de l'ensemble des parties intéressées [2].

Afin d'orienter l'entreprise dans ses objectifs, une approche de management intégré s'avère indispensable, notre étude présente ainsi trois référentiels pouvant faire l'objet.

Chapitre I :

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.

I. 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 9000 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 » [3].

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 9000 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension.

-**Des caractéristiques intrinsèques** [4] **:** La norme ISO 9000 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 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.

- **Une interprétation des exigences :** La norme ISO 9000 définit le terme d' « exigences » comme « des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposées ». 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), en 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.

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 » [5].

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 » [6].

Norme ISO 9000 : 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 maitrise 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 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 9000, ISO 9004, ISO 9001…).

Est développé ensuite, le système de management de la qualité totale ou Totale Qualité 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 » [7]. 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 9000 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permettent de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les organisations permet de se faire reconnaitre 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.
- 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 maitrisant 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 règlementaires 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 on 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 où un service satisfera les exigences clients, en 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 ou 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 réduits. La certification est un moyen pour les organisations de se faire connaitre 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 Qualité Management (TQM)

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQM (Totale Qualité Control) que l'on traduit en français par maitrise 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 mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients à moindre cout 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 » [8].

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.

II. 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 » [9].

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 » [10]. On parle du principe du risque zéro. Cependant, cette définition n'est pas adaptée à l'environnement de l'entreprise ou 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 texte 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 commercial. Pour lui, la fonction sécurité était « une tache permanente et essentielle de gestion » [11].

Le management de la santé et de la sécurité 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 salaries 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 accroitre 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 :

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

Art : loi 90-11code 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 médiats 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 » [12].

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 lourd 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 une contrainte, le personnel ne participera pas, car il considèrera 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. Ensuite, 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, si l'organisation est certifiée OH SAS 18001, 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.

III. 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 » [13].

La norme ISO 14001 nous définit l'environnement de la manier 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 européen on adopte, le règlement sur les écolabels. La même année en France est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi est créé les éco emballages. En 1993, ils ont créé 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.

La norme ISO 14 001 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 suit 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.

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 ou la satisfaction client est la valeur centrale. Dans le cadre du SME, le client est considéré comme « un citoyen du monde » [14].

La communication externe est aussi très importante. Tout comme l'éthique et les partenariats développés avec des organismes comme les organisations non gouvernementales (ONG) environnementales et sociales. Le développement durable impose aux organisations une transparence au niveau de leur processus de production.

Le SME basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une politique d'excellence. Le SME est centré sur l'humain et son environnement et il est plus simple de mettre en place un tel type de management plutôt qu'un management de la qualité totale, du fait du caractère central de l'humain.

IV. 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 » [15].

Les normes sont, en majorité, d'application volontaire – Les normes sont facultatives, ce 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 d'ordre public [16], 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 » [17]. En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme a 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 a la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garde 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 » [18].

Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.

Le référentiel ISO 9000 pour la certification comporte trois niveaux :

a. La norme ISO 9000 : 2008 : système de management de la qualité **«** principe essentiels vocabulaire », cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000, ainsi que les huit principes de management de la qualité. Elle représente une introduction relative aux systèmes de management de la qualité.

L'ISO 9000 est applicable à [19] :

- 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 ;
- 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 règlementaires.) ;

- A ceux qui évaluent ou auditent le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001soit 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 : 2008 : système de management de la qualité ''exigence'', cette norme spécifiée les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification. Elle remplace l'ISO 9001 :1994, l'ISO 9002 :1994 et l'ISO 9003 :1994, 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 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 [20].

L'ISO 9001correspond à un sous ensemble de l'ISO 9004, 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 9004 : 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 autre parties intéressées.

L'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1 :1994, 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 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité [21].

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 essaies 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 :2004** ou **d'ISO 9001 : 2000,** « l'accréditation » se rapporte à « La reconnaissance formelle par un organisme spécialisé, un organisme d'accréditation qu'un organisme de certification selon **ISO 14001 :2004** ou **ISO 9001 :2000** dans des secteurs d'activités spécifiés » [22].

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.

Chapitre II :

La mise en œuvre d’un système de management intégré (SMI)

Réussir l'élaboration et la mise en place d'un système de management intégré constitue un nouveau Challenge pour de nombreux organismes, afin de satisfaire toutes les parties intéressées, avec une meilleure maitrise de l'ensemble de ses processus. Il s'agit donc de mobiliser toutes les énergies et compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre nous allons présenter les notions d'intégrations, ainsi que les différentes étapes de la mise en place d'un système de management intégré et ses exigences.

I. L'intégration

1. 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 ;
- 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 maitrise des risques, ce qui est une nécessite 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 OHSAS 18001, qui sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Composition du système de management intégré

Norme	Objectif	cible
ISO 9001	Améliorer la satisfaction client En prévenant les dysfonctionnements	client
ISO 14001	Diminuer la pollution et les impacts sur l'environnement	environnement
OHSAS 18001	Prévenir les risques en sécurité et en santé au travail	personnel

Un système de management qualité vise la satisfaction des clients de l'entreprise grâce à la conformité des produits et à la maitrise 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 client [23], 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.

2. 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 9000 (version 2000) comme une « personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme » [24], que l'entreprise doit écouter, comprendre et satisfaire. Chaque partie intéressée exprime des besoins et des attentes spécifiques sur les aspects qualité, environnement et sécurité.

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 :

Tableau 2 : les attentes spécifiques des parties intéressées

	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 couts du non-respect environnemental	Sécurité industrielle (préservation des actifs) Sureté 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 Appui au développement et au transfert de savoir-faire	Maitrise des risques environnementaux sur le site	Santé et sécurité au travail des personnes sous-traitants

3. 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.

3-1. 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

i. 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.

b. Processus de support : qui ne créer 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 intégré.

Au niveau du management des processus, les dispositions prises sont communes : même forme de description des processus et même disposition pour maitriser et vérifier l'efficacité des processus.

ii. 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 connaitre les objectifs, décrire les éléments du système de management et faire connaitre 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).

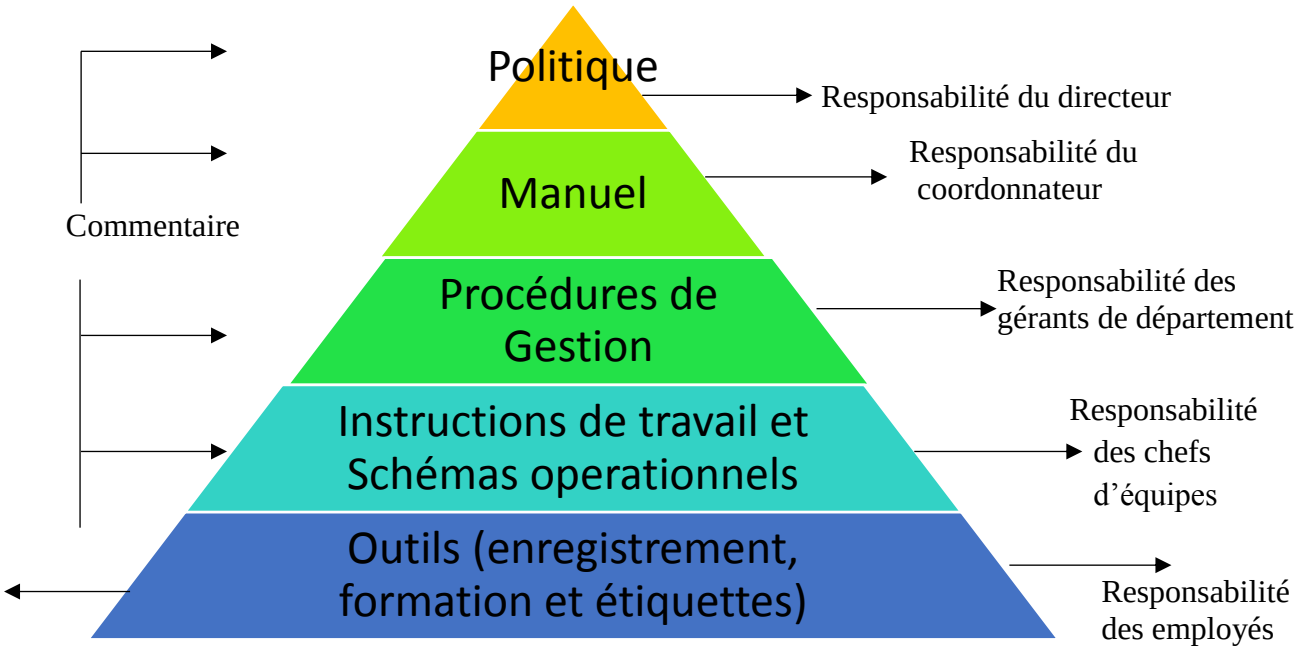


Figure 1 : exemple de la pyramide de document SMI

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 [25] 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 :

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 : maitriser 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 :

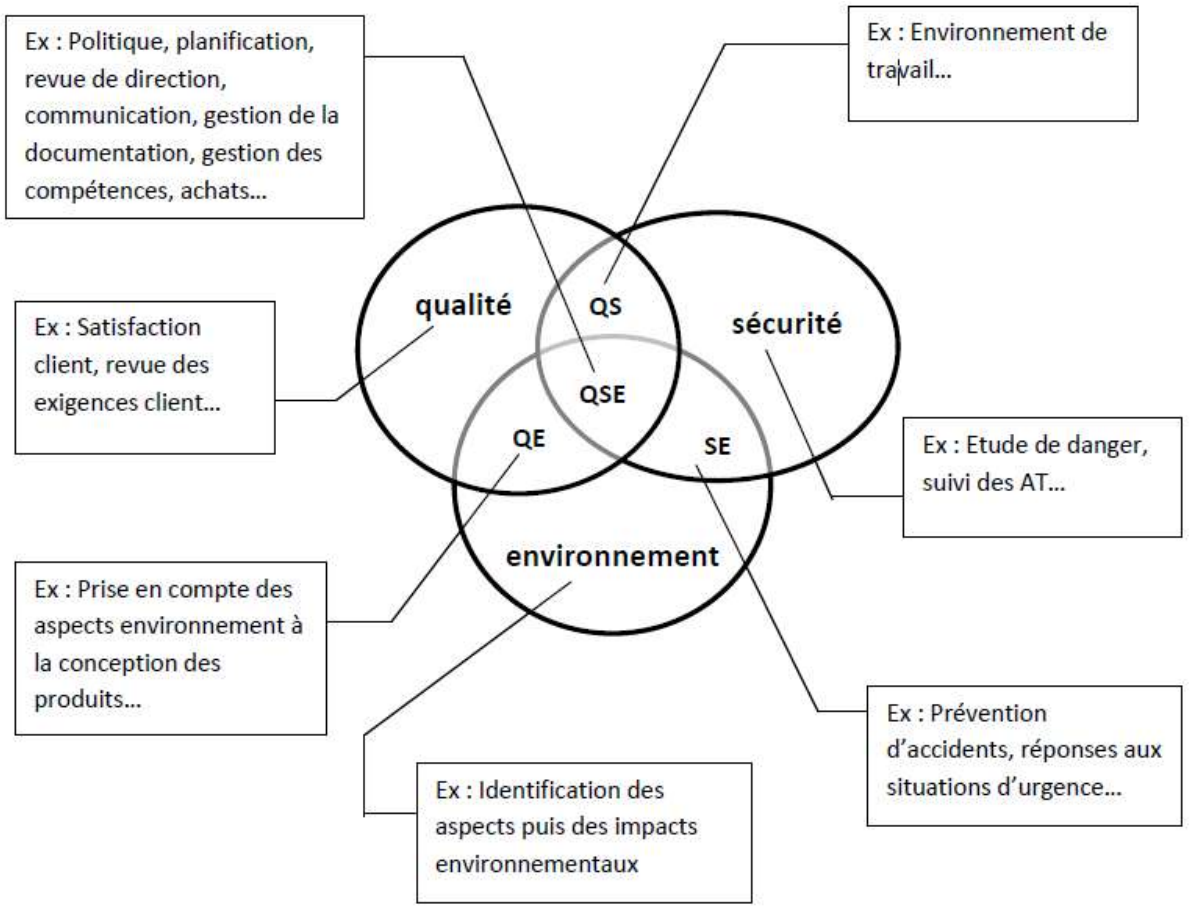


Figure 2 : L'intégration « QSE » des principes de management

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 (sureté 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 :

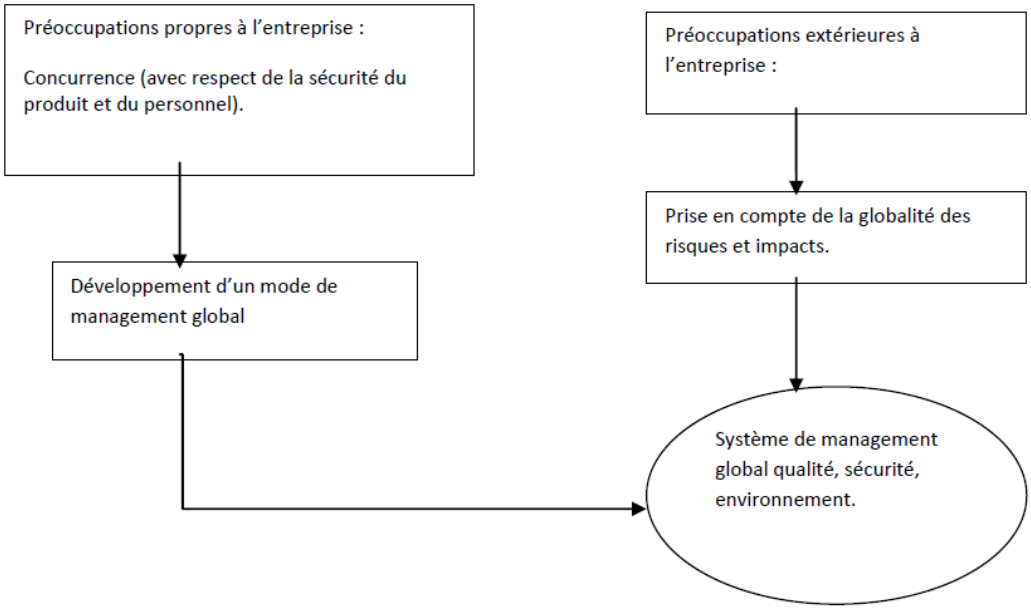


Figure 3 : la convergence des approches qualité, sécurité et environnement vers un système

4. Les modèles d'intégration

Il existe trois modèles d'intégrations [26] 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.

Préoccupations propres à l'entreprise :

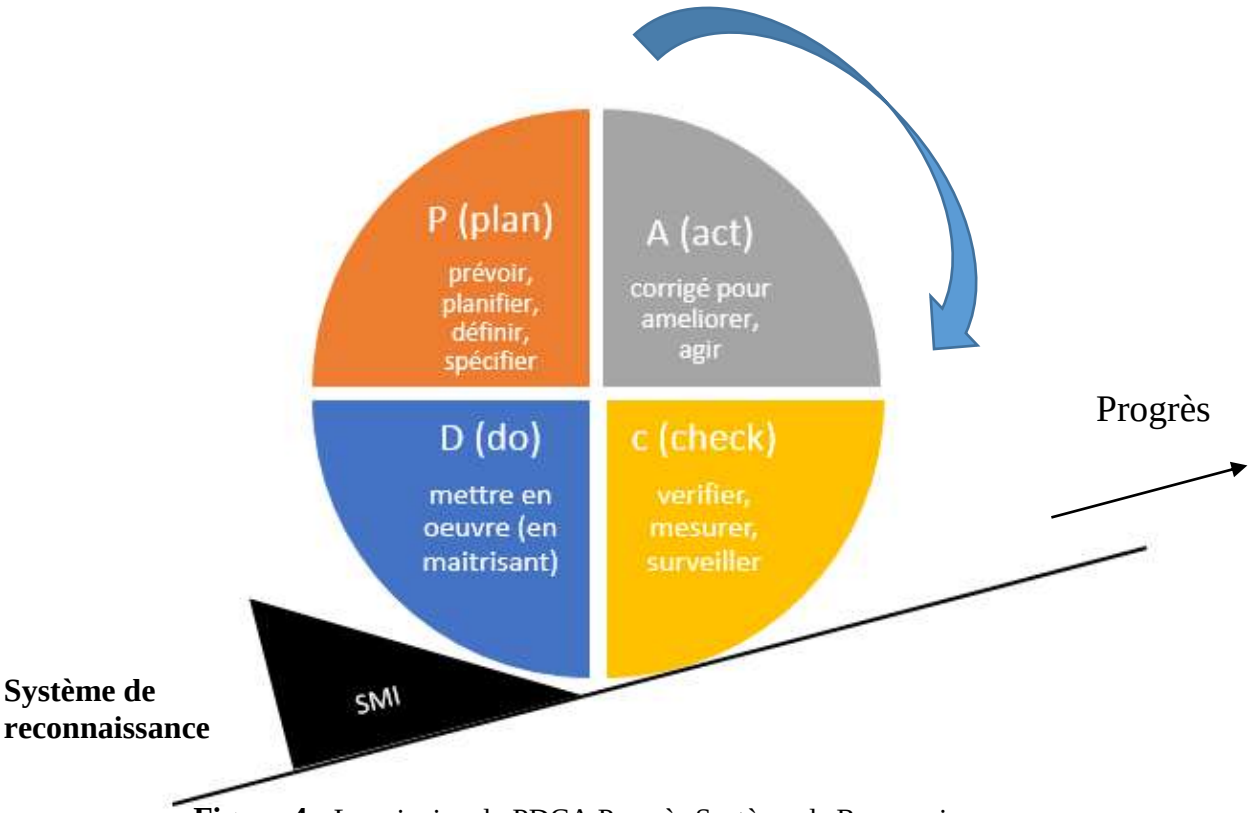


Figure 4 : Le principe du PDCA Progrès Système de Reconnaissance

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

P (plan) **A** (Act) **D** (Do)
Prévoir, planifier, Corriger pour **C** (Check)
Définir, spécifier améliorer, agir
Mettre en œuvre vérifier, mesurer
(En maitrisant) surveiller

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.

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 maitriser 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 entrainer une non- satisfaction des besoins et des attentes d'une partie intéressée » [27].

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 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

II. Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise

1. Le diagnostic initial et l'état des lieux

1-1. Le diagnostic initial

Il s'agit de déterminer les contraintes (exigences du client, de la réglementation…). Les points forts, les points faibles et leurs causes, à partir d'une analyse afin de formuler des objectifs qualité-sécurité-environnement.

Cette tâche peut être effectuée par un ou plusieurs éléments de la direction avec, s'il y a lieu. L'aide d'un expert externe.

1-2. L'état des lieux

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

Il peut comprendre une première identification des risques potentiels, humains, matériels et financiers.

2. le choix d'une politique de management

Les principales options qui peuvent être successives ou progressives :

a. Pour la qualité : sa politique est limitée à la repense aux exigences du client (ISO9001 /2008). Et à la recherche de l'excellence impliquant tout le personnel (TQM).

b. Pour la santé et la sécurité au travail : sa Politique est limitée à la réponse aux exigences SST (OHSAS 18001), et à la prévention des risques en vers le personnel et la collectivité.

c. Pour la protection de l'environnement : sa politique est limitée à la réponse aux exigences de l'environnement (ISO 14001), et viser la satisfaction de toutes les parties intéressées par l'environnement.

d. Pour l'intégration qualité-sécurité-environnement : Cette option correspond à l'intégration complète que possible.

Elle peut être complémentaire ou progressive pour conduire à un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement.

3. Le choix d'un type d'intégration

a. Politique d'intégration progressive : L'entreprise construit en parallèle avec un système de management de la qualité existant, un système sécurité ou environnement en vue d'une intégration progressive, à titre expérimental. Cette option est la plus fréquente pour les groupes industriels qui ont de multiples secteurs distincts.

b. Politique d'intégration partielle : L'adoption des politiques distinctes « qualité » et « sécurité-environnement » ou « qualité-sécurité » et « environnement », mais en s'appuyant sur un certain nombre de documents de travail commun ou d'une politique intégrée « qualité sécurité environnement » limité à certain sites ou secteurs industriels.

c. Politique d'intégration global : Politique limitée à la réponse aux exigences légales et aux exigences des clients visant l'intégration « qualité sécurité environnement » à tous les niveaux et à tous les secteurs ou bien politique visant l'intégration « qualité sécurité environnement » à tous les niveaux ainsi que l'excellence, par l'implication de tout le personnel sur les objectifs de prévention et de maitrise de tous les risques internes et externes (TQM étendue à la sécurité et à l'environnement). La figure dessous nous montre la politique de l'intégration QSE à tous les niveaux.

Niveau de maturité

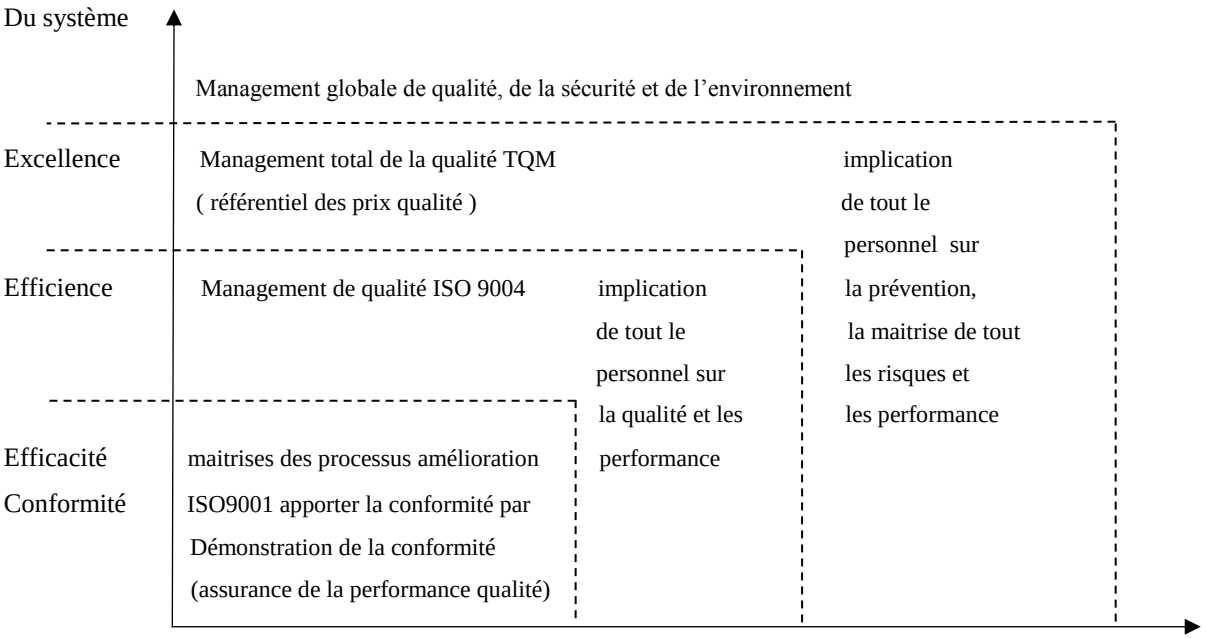


Figure 5 : l'évolution de management de la qualité vers un management global intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement

4. Détermination du périmètre d'application

Il s'agit de déterminer le produit ou service concerné, zones géographiques et établissement…, et de préciser à quels types d'activités s'applique le système (exemple : les implantations nouvelles, fusions, acquisition…).

5. Désignation d'un comité de pilotage

Au départ d'une démarche de mise en place d'un système de management. Le responsable de l'organisme désigne un « comité de pilotage » constitue d'un ou plusieurs membres du comité de direction et des collaborateurs.

Ce comité participera à la définition des objectifs et du faire un plan d'action.

Il se réunira périodiquement pour suivre la mise en place du système et réorienter s'il y a lieu, le plan d'action.

Il procède en présence du directeur général à l'animation des premières revues de direction effectuées pour vérifier l'efficacité du nouveau système.

6. L'expression de la politique et des objectifs

Elle peut prendre la forme :

- Soit d'un texte unique intégrant les objectifs des trois systèmes qualité-sécurité-environnement.
- Soit de l'énoncé des valeurs fondamentales de l'entreprise suivi de l'expression distincte des politiques et objectifs qualité, sécurité, environnement.

7. Le choix d'un référentiel de management

Le choix d'un référentiel de départ est très important, car il orientera toute la structure documentaire à mettre en œuvre par la suite.

L'organisme pourra partir d'un référentiel reconnu de management :

a. De la qualité : ont choisi celui de (ISO 9001 :2000 ou ISO 9004 :2000 ; et on intègre les dispositions relatives à l'environnement dans les différents éléments de ce référentiel.

C'est le cas le plus fréquent.

b. De l'environnement : on choisit celui de la norme ISO 14001 pour couvrir des exigences intégrées qualité-sécurité et environnement.

Dans toute situation on pourra intégrer des dispositions relatives à la qualité ou encore plus facilement des exigences de sécurité, dans les éléments de référentiel en ajoutant, s'il y a lieu des paragraphes spécifiques à la qualité

L'organisme peut aussi construire son propre système de management intégré.

Dans ce cas, il s'agit d'un référentiel crée par l'entreprise pour intégrer des dispositions ou de Préférence construire un référentiel en fonction de nature spécifique des activités de l'organisme.

8. L'engagement de la direction

Dans le cas d'une politique intégrée qualité-sécurité-environnement, de la direction pour cette politique doit être le point de départ de la démarche d'intégration. Il représente une exigence commune des normes **ISO 9000, ISO14000, ISO8800** ainsi que la spécification **OHSAS 18001** il traduit l'implication de la direction générale dans une démarche managériale

9. L'organisation

9-1. Organisation des responsabilités

Quel que soit la politique adoptée, il convient que les missions, les responsabilités et les autorités des personnes dans l'activité à une incidence sur l'obtention des résultats attendus sont définies par écrit, communiqué et tenue à jour. Il est donc simple et efficace de :

-tenir à jour un organigramme qui permet de résumer et de faire comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;

-distinguer sur cet organigramme les liaisons hiérarchiques (liaisons d'autorité sur le personnel) et les liaisons fonctionnelles (liaisons non hiérarchiques correspondant à des fonctions bien définies) [28] ;

-Tenir à jour des définitions des fonctions intégrant les aspects qualité, sécurité et environnement, en précisant les responsabilités vis-à-vis de la prévention des risques et, s'il y a lieu le rôle jouer en situation d'urgence.

9-2. Organisation des fonctions qualité, sécurité et environnement

Il est important que la politique et les objectifs qualités, sécurité et environnement soient répercutés aux différents niveaux hiérarchiques appropriés et que les actions spécifiques à la qualité, la sécurité ou l'environnement.

Correspondantes soient animées, suivies et arbitrées par des fonctions indépendantes des lignes opérationnelles, mais reliées au directeur général.

Certains secteurs sont plus soumis à des exigences de sécurité ou de protection de l'environnement que d'autres.

Des différents types de responsables qualité, sécurité, environnement, sont placés en liaison hiérarchique avec la direction générale et en relation fonctionnelle avec les acteurs opérationnels (ces personnes peuvent être des directeurs, des responsables, des chargés de mission).

La relation fonctionnelle avec les opérationnels est souvent assurée par l'intermédiaire de correspondants qualité, sécurité ou environnement.

9-3. Organisation des moyens

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

-Moyens de prévention (dispositif de détection et d'alarme, protection individuelle et collective…) ;

-Moyens spécifique de formation de personnel ;

-l'organisation de la communication.

La communication est une activité de management qui n'était pas traitée dans les normes ISO 9000 :1994.

Elle a été par contre dans les normes ISO14000 :96 et dans la spécification **OHSAS 18001 :1999**, il s'agit aussi bien pour l'environnement que pour la sécurité :

-Faire connaitre au personnel les exigences légales et les autres demandes externes qui les concernent ;

-Assurer la communication interne est externe (avec le public et les autorités) ;

-Tenir le personnel informé des résultats obtenus en matière d'environnement et de sécurité.

A présent, pour la communication. Avec le client et l'efficacité du système de management.

ISO 9000 :2000 contient des exigences de communication interne. Ces dernières sont compatibles et complémentaires sous l'angle d'un système de management (elles pourront être intégrées dans les objectifs d'un processus commun).

10. les ressources humaines

L'une des responsabilités de la direction en management de la qualité est l'identification des besoins en formation et en qualification.

C'est un facteur essentiel de réussite en TQM (la sensibilisation et la motivation du personnel du haut à la base de la hiérarchie).

Les entreprises qui pratiquent déjà une politique de TQM sont les mieux préparées pour s'appliquer dans le domaine des ressources humaines (les mêmes procédures peuvent s'appliquer à l'identification des besoins de formation à la sensibilisation et à la formation en matière de qualité, sécurité et environnement).

11. les revues de la direction

En management de la qualité, la revue de direction exigée par la norme **ISO 9000 :2000** est un examen qui permet de revoir le système de management pour « assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace [29] », elle doit comprendre « l'évaluation des opportunités d'amélioration ».

En management environnemental les exigences sont très semblables à ISO 14000 ajoute notamment que la revue « doit être faite dans le cadre de l'engagement d'une amélioration continue » les exigences de l'OHSAS 18001 sont très semblables.

Dans le cadre d'un système intégré, il est important que la direction de l'entreprise se réunisse périodiquement avec le ou les responsables qualité, sécurité et environnement à fin

d'évaluer l'efficacité du système et de décider des mesures correctives et préventives. Selon la politique d'intégration de l'organisme, la revue peut intégrer ou traiter séparément les trois systèmes qualité, sécurité et environnement.

L'ordre du jour doit comprendre notamment l'examen :

- Des relations des clients ou des autorités externes ;
- Des résultats des audits qualité internes et des audits ont inspection relatifs à la sécurité et à l'environnement ;
- Des arbitrages éventuels concernant le respect des trois types d'exigences ;
- De la cohérence et de l'optimisation des efforts entre trois démarches ;
- Des différents indicateurs (non-qualité, accidents, maladies, rejets polluants…) ;
- Des points qualité, sécurité et environnement intéressant le personnel ;
- L'avancement de ou des plans d'actions d'amélioration continue.

Il est à noter que les décisions prises, avec des dates cibles, figurant dans un compte rendu.

12. la planification

Les exigences des trois systèmes qualité, sécurité et environnement relative à la planification sont très semblables.

Il s'agit donc de voir comment on peut intégrer les différentes formes de planification, en l'établissant plusieurs types de plan et de programme.

1. La planification pour la qualité

On distingue dans ce domaine :

- La planification à caractère stratégique (préparation et mise en œuvre de la politique qualité définition des objectifs qualités, création, planifiée de nouvelles procédures…) ;
- La planification pour un produit ou un processus ;
- La planification à caractère opérationnel, elle correspond à des formes diverses de plans (plans de formation, de contrôle, d'audit…).

Ces différentes formes peuvent comprendre des dispositions pour l'amélioration de la qualité (du système, des processus, des produits).

2. La planification pour la santé sécurité au travail

En matière de planification les exigences de :

a. BS 8800 comprennent

- L'évaluation des risques ;
- L'identification des exigences légales ;
- L'établissement de plan et objectif généraux de plan intervention d'urgence ;

- L'établissement des objectifs ;
- L'établissement et la tenue à jour d'un ou plusieurs programmes de management de la sécurité au travail.

b. OHSAS 18001 comprend

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

3. La planification pour l'environnement

Les exigences de la norme ISO 14001 en matière de planification comprennent.

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

4. La planification intégrée stratégique ou opérationnelle

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

Cette démarche doit encore comprendre une planification de mise en place et une amélioration du système au sein des différents processus de l'entreprise.

Dans une démarche de management intégré qualité-sécurité-environnement, le point de départ est le résultat d'un diagnostic qualité, sécurité et environnement.

De ces dernières découlent notamment les preneurs éléments de définition :

- Des processeurs à identifier, à traiter, et à améliorer ;
- Des objectifs et des programmes sécurité et environnementaux à mettre en place pour les atteindre ;
- Des plans qualité-sécurité-environnement à établir, s'il y a lieu pour certain projet, produit, processus, on contrats particuliers.

Il convient aussi de mettre en place dès le début de la démarche un plan qui va préciser les objectifs détaillés de mise en place des éléments du système (la formation, la communication, l'organisation du système…).

Chapitre III :

Démarche d’amélioration continue de SMI

La mise en place d'un système de management intégré n'est pas une finalité, l'entreprise pour qu'elle assure son efficacité et sa performance, elle doit se lancer dans une démarche d'amélioration continue de son système.

I. Définition de l'amélioration continue

L'amélioration continue de système de management intégrée est une démarche structurée en groupe de travail, visant l'amélioration de satisfaction du toutes les parties intéressées, en prévenant les dysfonctionnements, diminuer l'impact sur l'environnement et de prévenir les risques en sécurité et en santé au travail, afin d'assurer la performance globale de l'entreprise, ainsi le développement et le succès à long terme de celle-ci.

Pour l'amélioration d'un processus ou pour résoudre un problème, il existe deux méthodes :

1. Amélioration corrective [30] **:** elle concerne l'amélioration d'un processus imparfait. Un processus qui fonctionne mal. Dans ce cas, l'opérateur doit réagir aux problèmes particuliers et mettre en œuvre, pour réaliser l'amélioration, pour cette situation, le TQM propose une méthodologie normalisée qui contient 7 étapes de la méthodologie.

- Choisir un thème (une amélioration concrète, comme « diminuer les défauts du produit X » constatés à la livraison).
- Recueillir et analyser les données (pour découvrir les types de défauts se produisant le plus souvent).
- Analyser les causes (pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent).
- Préparer et appliquer la solution (pour prévenir la réapparition de la cause première).
- Evaluer les effets (pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution a bien fonctionné).
- Normaliser la solution (pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré).
- Réfléchir au processus et au problème suivant (pour envisager la façon dont le processus de résolution de problème aurait pu être mieux exécuté et décider de prochain problème à étudier à partir de l'étape deux (02).

2. Amélioration anticipatrice [31] : dans de nombreuses situations, on n'a pas au départ une idée claire de l'amélioration concrète désirée. On a plutôt besoin, avant d'engager une action d'amélioration, de choisir une orientation pour l'entreprise. Par exemple, on peut avoir besoins de se faire une opinion sur ce que le client désire, sur le produit à développer, ou sur le processus ayant le plus besoins d'être amélioré.

II. Les démarches de résolution d'un problème

1. La nécessité d'une démarche

Le modèle mathématique n'est pas suffisant pour traiter un problème. Dans la vie, on raisonne plus en termes d'adéquation que d'équation. [32]

Le cahier des charges d'une démarche de résolution de problème.

Une démarche de résolution de problème doit être dans l'idéal :

1. La plus simple possible : courte, compréhensible, mémorisable.
2. Application à tous les problèmes (professionnels, personnels).
3. Respecter un rythme d'une étape par réunion d'1 à 2 heures.

2. Le para-problème.

Le préfixe « para » exprime l'idée de « protection contre ». Le para-problème est la démarche utilisée pour recouvrer la santé : Observation, diagnostic, remède et traitement.

Tableau 3 : PARA-problème

Poser	**ANALYSER**	**RESOUDRE**	**AGIR**
1. Sélectionner un problème 2. Définir le problème et l'objectif	3. Rechercher les causes possibles 4. Vérifier les causes principales	5. Rechercher les solutions 6. Choisir une solution (ou plusieurs)	7. Mettre en œuvre le plan d'action 8. Suivre l'action

2-1. Sélectionner un problème

Découvrir un problème, c'est prendre conscience d'un écart entre une situation réelle non satisfaisante et une situation souhaitée.

1. Recenser tous les problèmes en l'unité en utilisant par exemple les remue-méninges
2. Traiter « à volée » les problèmes à solution immédiate
3. En sélectionner quelques-uns avec un outil comme le vote pondéré

En cas de désaccord, utiliser l'analyse multicritères ou la matrice de comptabilité

4. Pour un groupe de travail, proposer à la hiérarchie trois problèmes à traiter par ordre de préférence.

2.2. Définir le problème et l'objectif

Il s'agit de formuler le problème de façon précise et chiffrée, un universitaire dirait l'étendue et les limites du problème, l'importance et l'actualité du problème.

1) Décrire la situation actuelle en utilisant des outils comme (QQOQCPC, organigramme…).

2) Chiffrer la situation actuelle en utilisant des outils comme (les tableaux, les feuilles de relevé, les graphiques, le diagramme de Pareto….).

3) Décrire la situation souhaitée par la fixation d'un objectif chiffré dans le temps, puis construire un tableau de bord pour mesurer l'atteinte de l'objectif fixe.

Soulever un problème, c'est bien. Le poser, c'est mieux. Cette étape est importante : un problème bien posé est à moitié résolu !

2-3. Rechercher les causes possibles :

La recherche consiste à lister toutes les causes possibles, puis les classées par nature à laide de diagramme cause-effet. Mais bien sûr, chercher les causes, pas les responsables.

2-4. Vérifier les causes principales :

La vérification des causes principales commence par leurs estimations, ensuite les faire valider sur le terrain, en utilisant (tableaux, graphiques…), enfin les classées entre elles.

Une cause trop générale doit inciter à l'identification des causes plus fines, et donc à la recherche des causes de causes.

2-5. Rechercher les solutions :

Cette recherche consiste à :

1. Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues
2. Ne retenir que les solutions les plus pertinentes.

L'appel à un « spécialiste » de l'entreprise, voire à des fournisseurs ou à des experts, peut être utile pour la recherche des solutions.

2-6. Choisir une solution (ou plusieurs) :

Cette étape consiste à **:**

1. Définir des critères des choix (retenir quelques critères : cout, efficacité, quantité, délais, sécurité, confort…).
2. Confronter les solutions aux critères (Analyse multicritère, Matrice de compatibilité).
3. Choisir la (ou les) solution(s) et Vérifier que toutes les solutions ont été soigneusement examinées.

La solution idéale est celle qui satisfait tous les critères.

4. Proposer une solution (ou plusieurs solutions).

2-7. Mettre en œuvre le plan d'action :

Cette étape consiste à :

1. prépare la mise en œuvre (tableaux, graphiques…).
2. Réaliser et vérifier la mise en œuvre.

2-8. Suivre l'action :

Cette dernière étape consiste à :

1. mesurer et contrôler les résultats
2. Etablir le compte rendu de l'ensemble du problème traité et le présenter
3. Proposer une génération éventuelle

III. Les outils d'amélioration continue

1. Les outils applicables à la qualité

Il existe plusieurs outils applicables à la qualité, on distingue :

a. Le brainstorming : (la remue-méninges) Le brainstorming est une méthode permettant le développement de la créativité et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisies de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases :

- La phase de recherche qui consiste pour les participants à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit ce faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critique. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut s'exprimer le maximum d'idée afin d'avoir plus de chance de trouver la solution.
- La phase de regroupement et de combinaison des idées. On va, chercher à exploiter les idées émisses. Certaines idées seront retenues, et d'autres écartées.
- La phase de conclusion. « L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions. Le mieux est que ce dernier travail soit réalisé lors d'une séance ultérieure, de telle sorte que les idées mûrissent et se décantent » [33].

b. Le diagramme d'Ishikawa : (la méthode cause /effet, diagramme en arête de poisson).

Le diagramme cause-effet est une présentation graphique permettant de classer et de hiérarchiser par familles et sous-familles toutes les causes identifiées susceptibles d'être à l'origine d'un effet constaté. Cette représentation s'effectue de préférence en groupe.

Donc il s'agit d'analyser le rapport entre un problème et ces causes probables.

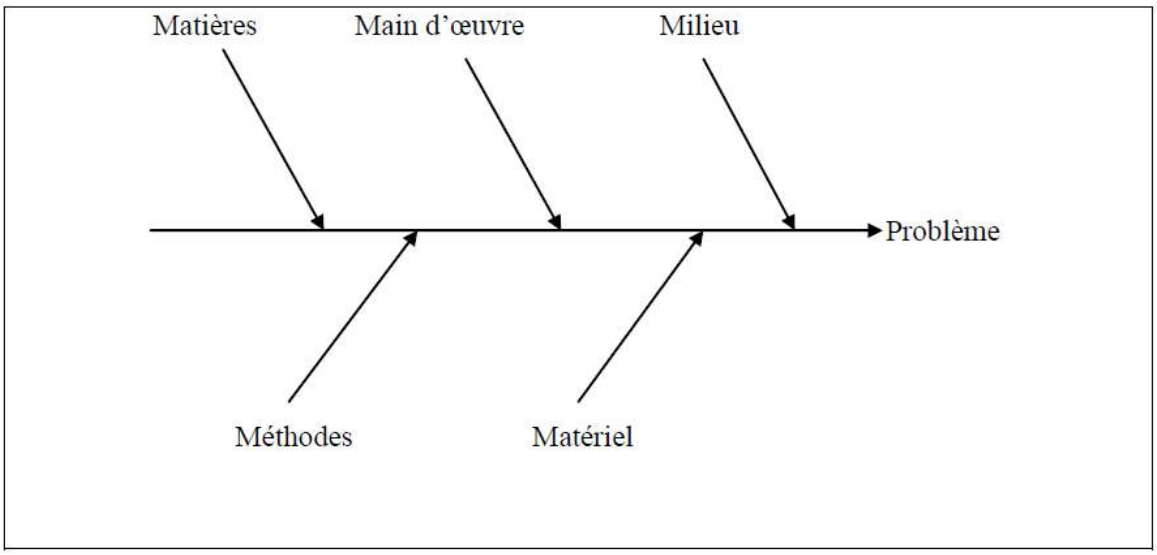


Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa

c. Outil QQOQCPC [34] **:** (qui, quoi, ou, quand, comment, pourquoi, combien) :

Il correspond à un ensemble de questions que l'on peut poser dans le but de réaliser des éclaircissements en matière de situation et de structures :

QUI **:** Elle se rapporte aux acteurs, par exemple

Qui fait quoi ? Qui formule telle demande ?

OU **:** nous indique l'espace d'un problème, d'une activité, par exemple :

Où apparaît le problème ? Où s'exerce telle activité ?

QUAND **:** se rapporte aux temps, on peut dire

Quand doit être faite cette action ? Quand le client va-t-il tel besoin ?

COMMENT **:** Elle se rapporte aux modalités, on peut dire

Comment extrait –on telle information de la base de données ?

POURQUOI **:** a comme référence les buts et les causes ainsi que la finalité par exemple :

Pourquoi le problème apparaît –il à tel endroit ?

COMBIEN **:** prend comme référence la quantité : -Combien de fois apparaît le problème ?

Les questions précédentes peuvent être utilisées toutes ou bien quelques-unes, ensemble ou séparément.

d. La méthode AMDEC : est une méthode de mesure des risques potentiels d'un produit. Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive, plutôt que curative.

On prend en compte la notion de mode de défaillance qui est la manière dont le système peut venir à mal fonctionner, provenant de la combinaison de trois éléments indépendants qui sont :

- La probabilité de présence d'une cause de défaillance.
- L'absence de détection de la défaillance.
- La façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance (niveau de gravité).

L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100%, il faut mettre en place une action corrective.

e. L'approche six sigmas : L'approche six sigmas s'appuie sur une méthodologie basée sur l'utilisation des risques statistiques. Son objectif est de réduire la variation des processus pour améliorer leur fiabilité.

Cinq étapes se déclinent suivant les lettres DMAIC :

- Définir le problème et mesurer l'enjeu économique ;
- Mesurer : avoir des données pour travailler sur le sujet à traiter ;
- Analyser les données ;
- Améliorer la situation en établissant un plan d'action corrective ;
- Vérifier l'efficacité des actions correctives ;

f. Le vote pondéré : il permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution a adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe.

2. Les outils applicables à la sécurité

Ils existent différents outils applicables à la sécurité, on cite :

a. La formation : La formation du personnel doit être une réelle politique de formation basée sur une gestion prévisionnelle des compétences afin qu'elle soit pertinente et efficace. Pour établir cette politique de formation il faut :

- Identifier les besoins en formation
- Analyser les résultats de l'évaluation des risques issus du document unique d'évaluation des risques professionnels

- Analyser les résultats issus des entretiens annuels d'évaluation, et les besoins liés aux nouveaux projets

-Dès l'entrée d'un salarié dans une organisation, cette dernière se doit lui communiquer une information sur les conditions d'exécution de son travail en sécurité.

b. La communication : Dans les organisations avec un système de management de la sécurité, ces dernières :

- Elles doivent afficher leur volonté d'informer
- Elles doivent éviter de ne pas trop communiquer et donner trop d'information, mais elles ne doivent pas faire de la rétention d'information.
- Elles doivent trouver un juste milieu, chaque individu a son mode d'apprentissage de l'information.
- Elles doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique communication efficace. Par exemple la diffusion des taux d'accidents et de gravité sous forme de graphique avec des commentaires.
- La remontée de l'information doit être organisée
- La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives

c. Les indicateurs : Les indicateurs et les tableaux de bord permettent d'évaluer la réalité du dysfonctionnement du système que l'on met en place.

- On les alimente avec des indicateurs de risque pour alerter de l'apparition d'un risque ou bien sur la dégradation d'une situation. Comme le taux d'absentéisme ;
- On l'alimente avec des indicateurs de moyens pour évaluer les ressources allouées au fonctionnement du système. Par exemple les dépenses de formation de personnel.
- On les alimente avec des indicateurs pour mesurer l'efficacité du système mis en place. Comme le taux de gravité des accidents du travail.

Les indicateurs sont établis en fonction des objectifs fixés, ces indicateurs et ses tableaux de bord doivent être mis régulièrement à jour afin de pouvoir observer de possibles évolutions.

d. Le système documentaire : Il est au service de la performance de l'organisation, et il permet de structurer l'information.

- Il doit se baser sur le fonctionnement habituel de l'organisation. On y décrit l'organisation sous forme de processus, chaque processus correspondant à une activité de l'entreprise.
- Il doit également se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs

Cependant, il faut le mettre à jour de façon permanente afin de ne pas créer des situations de décalages.

3. Les outils applicables au management environnemental :

Il existe différents outils applicables au système de management environnemental, on distingue :

a. La formation : Elle consiste à former le personnel à la prévention et au recyclage, la formation :

- doit se baser sur l'identification des besoins en termes environnemental
- permet de rendre le personnel plus impliqué dans cette démarche
- permet à l'organisation d'en tirer une performance supérieure

Si le personnel a compris l'intérêt de la démarche, il serait plus impliqué et considérerait que cette dernière non pas comme une contrainte, mais comme un enjeu citoyen.

b. Les tableaux de bord et les indicateurs : Les tableaux de bord et les indicateurs sont des facteurs de motivation et de crédibilité de l'action mise en place, ils permettent :

- De communiquer sur la politique environnementale de l'organisation
- De voir les évolutions, les points faibles à développer
- De mesurer l'efficacité de la politique
- De faire un diagnostic

c. Les audits : Ils peuvent être internes ou externes :

- Les audits internes permettent de vérifier si les dispositions en matière d'environnement sont appliquées correctement
- Les audits externes permettent de contrôler que l'organisation par le biais de son SME respecte le cahier des charges de la norme comme ISO 14001

d. La gestion des déchets : Elle consiste à organiser le tri des déchets en tenant compte des exigences réglementaires.

L'organisation doit :

- Eliminer ses déchets
- recenser les déchets dangereux et non dangereux
- organiser la collecte des déchets par catégorie
- aménager des zones de stockages sécurisées
- confier les déchets à des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et de recyclage.

L'ensemble du personnel doit participer à la démarche. La formation peut les sensibiliser sur le coût économique, mais aussi écologique.

CHAPITRE IV :

La possibilité de la performance environnementale

L'Algérie a adopté le projet de loi cadre portant sur la Charte nationale de l'environnement et du développement durable, ce qui prouve la volonté de l'Algérie d'avancer dans le processus de l'environnement. Cette charte sera l'instrument législatif qui mettra au clair les orientations du pays. Cette loi-cadre viendra donc renforcer l'arsenal juridique traitant de l'environnement comme les lois sur l'eau, la conservation des forêts, les énergies renouvelables ou encore la gestion des déchets.

En partant des exigences de cette charte, ainsi, le septième objectif millénaire pour le développement, nous allons approfondir notre recherche par l'étude de cet aspect de l'environnement auprès de nos cibles sur six axes :

1. Gestion des déchets ;
2. Réduction des quantités de matière première ;
3. Réduction des rejets ;
4. Diminution de l'impact environnemental ;
5. Utilisation des ressources renouvelables ;
6. Augmentation de la durée de vie des produits ;

1. Gestion des déchets

L'augmentation continue du volume des déchets au Algérie, est due non seulement à la croissance régulière du nombre d'habitants, mais aussi au changement des modes de production et de consommation, et en même temps, à l'amélioration du niveau de vie. Il s'agit des déchets très divers : des déchets ménagers, de l'industrie, des commerces, des activités de soins, du bâtiment, des services du nettoiement, des espaces verts, etc.

Les déchets sont définis par le projet de loi algérien relatif à leur gestion et à leur élimination comme : tous résidus d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur le destine à l'abandon ou a l'obligation de s'en défaire dans le but de ne pas nuire à la collectivité et de protéger l'environnement.

2. Réduction des quantités de matières premières

Les matières résiduelles, au même titre que les matières premières, représentent des possibilités de développement technologique et de création d'emploi dont nous pouvons tirer profit. À preuve, une tonne de matières récupérées crée dix fois plus d'emplois qu'une tonne de matières éliminées. Une saine gestion des matières résiduelles, au-delà des nombreux avantages environnementaux, représente donc également des occasions d'enrichissement collectif.

Notre étude vise l'amélioration en performance environnementale afin que l'entreprise algérienne puisse bénéficier de retombées économiques et d'avantages environnementaux encore plus importants.

Par notre analyse, relative à la réduction des quantités de matières premières, nous constatons que les deux catégories de nos cibles n'assimilent pas l'avantage de ce type de traitement. Et ne tiennent pas en compte des avantages fiscaux de l'état auprès des sociétés qui procèdent à changer leurs procédés de fabrication afin de réduire la quantité des matières premières et maximiser la valorisation de leurs matières résiduelles.

3. Réduction des rejets

La protection de l'environnement et de la santé des citoyens passe par la réduction et la maîtrise des rejets de substances polluantes des différents secteurs d'activité. Un tel objectif ne saurait être atteint sans la réalisation d'un programme national de prévention et de lutte contre la pollution industrielle (PNPPI). Le PNPPI permettrait d'harmoniser et de planifier l'ensemble des actions que l'administration et le secteur privé doivent réaliser dans le but de prévenir la pollution. Il permettrait de promouvoir et de mettre en œuvre des méthodes de prévention auprès du secteur privé en concentrant les efforts sur la réduction des émissions et des déchets et sur la mise en application des lois et règlements environnementaux.

La réalisation du PNPPI (programme national de prévention de la pollution industrielle) se base sur une analyse de la situation existante aux niveaux technique, institutionnel et réglementaire en matière de prévention et de lutte contre les diverses formes de pollution.

Dans ce sens nous relevons un pourcentage trop faible de la réduction des rejets auprès de nos PME (6.75%) et légèrement faible pour les GE (20.3%).

4. Diminution de l'impact environnemental

Les Etudes d'Impact sur l'Environnement (EIE) permettent d'évaluer à priori, les répercussions des projets d'investissement sur l'environnement en vue de prévoir les mesures nécessaires pour supprimer, atténuer ou compenser les impacts négatifs et améliorer les effets positifs du projet.

Le système des EIE a été mis en œuvre au Algérie d'une manière progressive à travers plusieurs étapes. Entre 1994 et 2003, des EIE ont été réalisées d'une manière volontaire par les promoteurs de projets ou sollicitées par des bailleurs de fonds internationaux ou pour des raisons de sensibilité particulière d'un milieu récepteur d'un projet ou pour un arbitrage d'avis discordants concernant l'occupation des sols.

La deuxième étape, entre 2003 et 2008, a débuté par l'adoption de la Loi n° 12-03 relative aux EIE, devenue la référence législative d'application du principe de l'étude d'impact. Même en l'absence de textes d'application de cette Loi, une procédure d'examen des EIE s'est installée au niveau national.

Avec la promulgation en 2008, des Décrets d'application de la Loi n° 12-03 relative aux EIE, ce système est entré dans une nouvelle étape charnière marquée par la déconcentration du processus d'examen des EIE et par la prise en considération de l'avis de la population concernée dans l'évaluation environnementale des projets. Cela a nécessité de grands efforts en matière d'organisation, d'adoption d'une démarche structurée du processus d'évaluation des ÉIE et un appui soutenu pour le renforcement des capacités des intervenants dans ce processus.

Si les études d'impact se limitent aux grandes entreprises ou les entreprises à haut risque, nous comprenons ce taux faible de 13.9% des GE de nos cibles.

5. Utilisation des ressources renouvelables

Les ressources et la gestion des déchets ont été souvent considérées comme deux sujets complètement indépendants. Depuis quelques années la forte demande croissante de matières premières venant principalement de la Chine et de l'Inde se répercute sur les cours des matières premières qui s'enflamment.

Stratégiquement, il devient donc nécessaire de sécuriser ses approvisionnements soit en rendant captives les ressources en matières premières soient en accédant à des matières alternatives. Or les déchets, après transformation, peuvent constituer une nouvelle source d'approvisionnement très intéressante.

Une ressource, qu'il s'agit de matériau ou d'énergie, est renouvelable si son stock peut se renouveler à l'échelle humaine. Les ressources naturelles vivantes d'élevage ou cultivées rentrent dans cette catégorie. Les énergies renouvelables comme l'éolien, le solaire, la géothermie ou l'hydroélectricité sont de plus en plus utilisées.

Le recyclage peut se comprendre chez nos cibles comme la manière principale d'utilisation de ressources renouvelable. En effet, quelques GE utilisent l'énergie renouvelable comme un élément important de l'emploi de ressources renouvelables malgré son pourcentage de 2.53 %.

6. Augmentation de la durée de vie des produits

La production et la consommation de biens ont explosé, or paradoxalement une partie du secteur industriel est en crise car la production a été délocalisée. La délocalisation dans les pays à bas salaire comme l'Algérie a entraîné une baisse des prix de production. Cette recherche

du bas prix se fait au détriment de la solidité et de la qualité des produits. Il est devenu économiquement moins cher pour le consommateur d'acheter un produit neuf plutôt que de faire réparer l'ancien. Un cercle vicieux : les producteurs n'ont plus d'intérêt à mettre sur le marché des produits durables car ces derniers ne sont pas réparés. La garantie à 10 ans, est un outil clé pour favoriser la mise sur le marché de produits durables.

La législation algérienne n'encourage pas les entreprises qui proposent des produits avec une durée de vie plus longue. Seulement, quelques entreprises algériennes de grande taille optent pour ce type de garantie (7.59%).

Conclusion

Tout d'abord précisons que nos interprétations sont liées aux entreprises que nous avons analysées. En effet, nous pensons que les caractéristiques du système intégré sont directement liées aux facteurs de contingences de l'entreprise et qu'une généralisation ne peut être réalisée pour l'ensemble des entreprises.

Toutefois, la mise en place d'un système cohérent de développement durable, doit être entrepris en plusieurs étapes et en fonction des besoins et priorités de chaque région d'Algérie.

Dans ce contexte, notre étude laisse constater la différence et le contraste des actions entre petites, moyennes et grandes entreprises. Souvent ces dernières sont installées dans les grandes villes, avec des infrastructures et politiques sectorielles émergentes. En outre, le concept de développement durable et de la santé et sécurité au travail en particulier doit être pris en force en associant des politiques efficaces du marché, reposant sur des recommandations institutionnelles.

En général, les entreprises se préoccupent de l'environnement et de la santé et sécurité au travail pour quatre raisons :

1. la législation ;
2. les occasions économiques ;
3. les pressions des parties prenantes ;
4. les motifs éthiques.

En se basant sur notre introduction de cette partie, nous rappelons que l'objectif de notre de travail est de :

-Décrire les entreprises ayant une stratégie avancée en matière de DD ;

-Recueillir des informations sur leurs initiatives, actions, engagements, et besoins face au concept de développement durable ;

-Faire des recommandations relatives au choix du système le plus approprié pour passer au DD.

En projetons nos résultats sur ces objectifs, nous constatons que parmi nos cibles qui ont une politique avancée en matière de développement durable, sont **les grandes entreprises multinationales et légèrement les sociétés nationales à caractère industriel ou minier**. Ce constat nous a poussés à bien approfondir notre recherche sur les mesures prises par ces entreprises en matière de développement durable, notamment sur les trois axes d'un système de management intégré (QHSE). Or, le nombre insuffisant de certification en management intégré, nous a permis **de rejeter notre première hypothèse de management intègre vers le DD**.

Toutefois, la prise de conscience de notre pays de ce volet de DD a été exprimée par la charte nationale de l'environnement et le développement durable. Cette dernière est divisée en trois axes :

1. Droits et devoirs ;

2. Valeurs et principes ;

3. Engagements.

Notre démarche a pris en considération cette répartition, et nous a permis de constater que nos cibles réagissent face à ce concept de DD d'une manière volontaire, faute d'une insuffisance réglementaire qui oblige ces entreprises à appliquer certaines exigences de la CNEDD, à titre d'exemple :

-Le progrès social ;

-La préservation et la valorisation du patrimoine naturel et culturel ;

-L'éducation et la formation ;

-La préservation et la protection de l'environnement ;

-Respect des règles de la santé et sécurité au travail ;

-L'accès à l'information ;

-La participation ;

Nonobstant de ce constat, nous avons constaté que le système de management de la qualité qui se trouve avant les deux normes de l'environnement et de la SST, n'a pas joué un rôle propulseur vers le DD. La preuve de cette confirmation est la charte elle-même qui se base sur deux dimensions principales, l'environnement et la santé et sécurité au travail.

Dans notre recherche, nous avons pris en considération cette dimension de la qualité dans la mesure de son intégration dans un système de management intégré, or, nos résultats ont rejeté la première hypothèse de SMI vers le DD. En conséquence, le système de management de la qualité a été suspendu de notre travail dans la deuxième sous hypothèse (SH1 et SH2), suite à une insuffisance de la norme ISO 9001 depuis son apparition en 1994 en terme d'adoption des trois concepts de DD, ce qui nous a permis de dire en premier lieu que seuls **les systèmes de management de l'environnement et la santé et sécurité au travail** sont capables de réussir notre démarche **(SH3).**

Néanmoins, le volet social a été volontairement peu pris en compte dans l'enquête pour plusieurs raisons :

-les politiques sociales des entreprises sont fortement liées à la taille des entreprises, Il aurait fallu alourdir considérablement le questionnaire pour se faire une idée précise de la politique sociale des entreprises ;

-de nombreux aspects de la politique sociale sont au cœur des débats : la stabilité et la pérennité de l'emploi sont les rares points reconnus actuellement, d'une manière quasi unanime, comme facteur de développement durable ;
-L'engagement volontaire dans le concept social au Algérie.

Pour la partie des actions environnementales, nos cibles connaissent un certain retard par rapport à la réduction des quantités de matières premières. Cependant, " les sociétés industrielles algériennes consomment plus d'un milliard de mètre cube (m^3) d'eau de mer, ce qui représente 81% de la consommation totale. Pour leurs déchets liquides, la mer est leur principale décharge avec 98% de rejets déverses.

En continuons sur l'hypothèse de la SST et l'environnement, nous dégageons que le système de management de l'environnement est réservé à des grandes structures avec une activité menaçante de l'environnement. Or, L'écologie industrielle au Algérie est une pratique récente du management environnemental visant à réduire les effets de l'industrie sur l'environnement. En effet, les techniques de production propres à nos cibles ne visent souvent que des améliorations ponctuelles par la mise en place d'un équipement, au mieux d'une installation, dont il est parfois difficile d'évaluer l'utilité d'un système de management de l'environnement.

En outre, le management de la SST et la présence de la norme BS-OHSAS 18001 et autres normes internationales rend la relation entre l'homme et l'entreprise très complexe. Cette relation n'a d'autre choix que de fonctionner sur ce qui les rapproche plus que sur ce qui les oppose (135). L'identification des dangers, l'évaluation, la gestion des risques dans la norme OHSAS 18001, a un objectif principal d'assurer la santé et le bien-être de l'homme dans son milieu de travail. Et notamment par des études ergonomiques. Toutefois, l'excellence en SST, constitue un élément important dans la démarche de développement durable. Cette excellence constitue un très bon lien du facteur humain entre la SST et le développement durable. Ce qui permet de donner de plus en plus du poids **a la SST pour la réussite de notre démarche (troisième hypothèse)**, vu que, le droit pénal du travail est en étroite relation avec le concept de la SST est plus appliqué de celui de l'environnement qui reste propre, dans la plupart des cas aux grandes sociétés.

Cette légère différence du choix du système le plus approprié, est due au fait que **95% des entreprises algériennes sont des PME**. Ces dernières fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement.

Les recommandations de notre travail de recherche sont multiples et peuvent être résumées en cinq grands thèmes présentés ci-dessous :

- **Une priorité élevée doit être accordée à la SST par l'entreprise parce qu'elle implique la partie prenante la plus immédiate de l'entreprise, l'employé.**

Les parties prenantes qu'implique une démarche de développement durable sont multiples et plus éloignées – certaines géographiquement et d'autres fonctionnellement.

Certaines d'entre elles peuvent même être inconnues jusqu'à ce qu'elles se manifestent. Malgré ces difficultés, l'entreprise bénéficie à les prendre en considération puisque ces parties prenantes ont tout de même un impact important sur l'entreprise : son image de marque, sa durabilité et le maintien de son droit d'exercer.

- **Aujourd'hui, les couts associent à la ≪ non-sante ≫ (maladie, absentéisme, etc.) sont estimes représenter 20 à 30% de la masse salariale des entreprises.**

Ainsi calculé, le désir de réduire ces coûts justifie facilement les investissements en SST. Pourtant, les entreprises craignent à tort que les investissements requis par le mouvement de la SST soient trop élevés pour maintenir leur viabilité financière. Comme quoi, la question ne se pose plus lorsqu'on connaît les bénéfices associés aux actions SST. Du côté du DD, les recherches ont bien montré l'intérêt économique des mesures environnementales et sociales.

Cependant, plusieurs entreprises algériennes doutent encore de la rentabilité de la responsabilité sociale d'entreprise.

- **L'amélioration continue (AC) est essentielle à la compétitivité d'une entreprise tant en SST qu'en DD.**

Les méthodes d'AC sont flexibles et peuvent être adaptées à une grande variété d'entreprises algériennes. Des éléments de SST peuvent également y être pris en compte. Sans prétendre qu'il n'y a alors plus qu'un pas à y intégrer des éléments de DD, on peut néanmoins joindre cette préoccupation au vecteur de changement qu'est l'AC afin d'infiltrer les mentalités et les processus à la grandeur de l'entreprise.

- **Dans sa définition de la performance, l'entreprise a appris à intégrer les impératifs de la SST.**

Elle devra poursuivre ce cheminement en élargissant cette définition pour y inclure les attentes de son environnement en matière de DD. À ce niveau, le succès de l'approche normative auprès des entreprises algériennes laisse également présager celui des normes SA 8000 au niveau international et la charte de la RSE par la confédération générale des entreprises algériennes (CGEA). Tout comme pour la norme OHSAS 18001 en SST, les normes de DD viseront non seulement à traverser l'ensemble des fonctions et des processus, mais aussi à faire

émerger au sein de la direction et des employés une culture d'entreprise centrée sur les valeurs sociétales.

- **La recherche évaluative, c'est-à-dire l'évaluation de l'efficacité des processus mis en œuvre dans l'entreprise selon des critères précis et scientifiques, est essentielle afin de contribuer au balisage des pratiques.**

La SST et le DD se rejoignent à ce niveau. La démarche scientifique est importante pour convaincre les entreprises d'agir et s'assurer qu'elles vont dans la bonne direction.

Le domaine de la SST a gagné en maturité ces dernières années au Algérie et s'est mérité une place dans l'entreprise. Le DD, plus 'jeune', plus diffus, embrassant à la fois l'environnement, l'humain et l'économique est une réalité plus complexe à appréhender et aussi à quantifier. Dans ce contexte, il est essentiel de poursuivre la construction de ponts entre la recherche et la pratique pour permettre à l'entreprise d'y puiser les connaissances et l'expertise dont elle a besoin tout au long de son cheminement vers une véritable durabilité. Ainsi, les facteurs clés de succès résident dans la capacité du système (toutes les ressources techniques et humaines) à réagir, à s'adapter et à se développer face à toute évolution de l'environnement générant urgences et imprévus. Il devient aussi essentiel pour tous les acteurs du projet de faire de la maîtrise de la SST une opportunité et un réel outil de passage vers le développement durable. Il s'agit, désormais, de pouvoir intégrer la problématique de développement durable au processus de la SST.

Bibliographie

1- OUALALOU Touria Zhiri, « transports et société de l'information », édition CFC, Paris, 2000, P 7.

2- CABY.F, LOUISE.V, ROLLAND.S «la qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance », édition, paris, p115

3- « la ISO 9000 :2000, « systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR. P 22.

4- CANAR Frédéric, « Management de la qualité », lextenso édi, paris, 2009, P 19.

5- 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

6- ISO 9000 :2000, op cit, P 15

7- ERNOUL.R, « Le grand livre de la qualité », édition, afnor, 2010, P 10

8- 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.

9- Norme ISO 8402 (1994).

10- Petit Larousse, 2010, dictionnaire multimédia

11- 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.

12-la norme OHSAS 18001

13- Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.

14- Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), op cite, p 6

15- ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales »,5e éd, 2004 (§3.1.).

16- 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

17- CANAR Frédéric, op cit, P 110.

18- http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification.PHP, consulté le 21/03/2013

19- Norme ISO 9000 : 2000, Op. cit, p 1

20- Norme ISO 9001, Système de management de la qualité — exigence, 3éméEdition, suisse, decembre2000

21- Norme ISO 9004, Système de management de la qualité —conseils pour l'amélioration des performances, suisse, 2000

22- http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management-standard/certification.htm, consulté le 30/03/2013

23- ILLET. F-GOINARD, « Bâtir un système intégré : De la qualité au QSE », Editions d'organisations (2006), P 15.

24- Norme ISO 9000 : 2000.

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

26- B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, op. Cit

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

28- Ces relations sont notamment très utiles pour décrire les relations de communication ou d'interaction

29- B. FROMAN, J-M. GEY et F. BONNIFET, op. Cité

30- S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, « 4 REVOLUTIONS DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE : Manuel d'apprentissage et la de la mise en oeuvre du système TQM », édition DUNOD, Paris, 1997, page 65-66.

31- S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, op cit, p 66-67.

32- DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », 4eme édition, éd d'organisation, paris, 2003, P 197-207.

33- Roger Ernoul, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes » édition AFNOR,2010, P 53.

34- GALIGERT, Michel, Op.cit., p.1-6