

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option :

Management et entrepreneuriat

Thème :

**Contribution à l'évaluation du système de
management intégré selon les normes : ISO 9001 :
2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018**

Étude de cas : EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif

Présenté par :

M. Riadh BENSALAM

Encadré par :

M. Mohamed Cherif MADAGH

Professeur à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes parents

Mes frères et sœurs

Et à tous ceux qui me sont chères...

Riadh

Remerciements

Je remercie en premier lieu DIEU le tout puissant, pour le courage, la patience et la santé qui nous a donné pour suivre nos études et mener ce mémoire.

Je m'exprime ma profond gratitude va :

À mon encadreur **Pr. MADAGH M. C.** pour avoir accepté de m'encadrer et pour son entière disponibilité, ses conseils, sa patience et surtout son soutien moral. Nous vous remercions d'avoir mis autant de volonté et d'attention à notre travail.

Au membre de jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de juger ce travail, en occurrence : **Pr. BOUCHA N.** d'avoir acceptée de présider le jury et **Dr. BOULAHOUADJEB H.** d'avoir acceptée d'examiner le travail.

Aux responsables et d'EURL SATEREX IRIS Tyres – Sétif, particulièrement **M. MANSOURI H.** Directeur de l'entreprise de m'avoir accepté d'effectuer le stage pratique au sein de l'entreprise et **Mme. BECHIR S.** Responsable management qualité pour son encadrement au sein de l'entreprise, pour ses conseils et ses orientations durant toute la période du stage. Ainsi qu'aux personnels de l'entreprise pour leurs partages de leur savoir et savoir-faire.

Au **Dr. BENSALEM A.** et à **M. BENSALEM F.** pour leurs conseils et leurs orientations durant toutes mes études et lors de l'élaboration et à l'aboutissement de ce travail.

À tous les enseignants de l'EHEC qui ont contribué à assurer une bonne formation et transmettre un bagage riche en la matière.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

- AFNOR : Association Française de Normalisation
- EMAS : *Eco Management and Audit Système*, (en français Système de Management Environnemental et d'Audit)
- HLS : High Level Structure
- IATF : *International Automotive Task Force*
- IDIADA : *Institut d'Investigació Aplicada de l'Automòbil* ; Institut de recherche appliquée sur l'automobile
- ILO : *International Labour Organization*, ce qui signifie en français : Organisation internationale du travail ou OIT
- INMETRO : *Institute of Metrology, Standardisation and Industrial Quality*, ce qui signifie en français : Institut national de métrologie, de normalisation et de qualité industrielle
- ISO : *International Organization for Standardization*, ce qui signifie en français : Organisation Internationale de Normalisation
- OHSAS: *Occupational health and safety management system – Specification*
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé
- PDCA : *Plan, Do, Check, Act*, (en français : planifier, faire, vérifier, Agir)
- PIP : partie intéressée pertinente
- QSE : Qualité, Sécurité et Environnement
- SME : Système de Management Environnemental
- SMI : Système de Management Intégré
- SMQ : Système de Management de la Qualité
- SMSST : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
- SST : Santé et de la Sécurité au Travail
- TQM : *Total Quality Management*, ce qui signifie en français : management total de la qualité

Liste des figures

Figure n° 1. Evolution du concept qualité.....	5
Figure n° 2. Représentation générale d'un SMQ en amélioration continue	9
Figure n° 3. Composantes du SMQ.....	10
Figure n° 4. Roue de Deming (cycle PDCA)	11
Figure n° 5. Cycle de vie d'un produit.....	19
Figure n° 6. Présentation de l'intégration des systèmes de management	24
Figure n° 7. Structure de la norme ISO 9001 version 2000	29
Figure n° 8. Structure de la norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA.....	30
Figure n° 9. Relation entre le modèle PDCA et le cadre de l'ISO 14001 : 2015.....	33
Figure n° 10. Relation entre le concept PDCA et le cadre de l'ISO 45001	35
Figure n° 11. Organigramme fonctionnel de l'entreprise	47
Figure n° 12. Cartographie des processus d'EURL SATEREX IRIS Tyres	48
Figure n° 13. Schéma récapitulatif de la méthodologie conceptuelle	50
Figure n° 14. Extrait de la check-list d'évaluation "ISO 9001"	52
Figure n° 15. Récapitulatif des résultats de l'évaluation des exigences des trois systèmes... ..	106
Figure n° 16. Satisfaction des exigences du SMQ par chapitre (estimée en pourcentage)	107
Figure n° 17. Taux de satisfaction des exigences du SME par chapitre	109
Figure n° 18. Taux de satisfaction des exigences du SMSST par chapitre	111
Figure n°19. Récapitulatif des résultats de satisfaction des exigences du SMI-QSE	122

Liste des tableaux

Tableau n° 1. Récapitulatif des attentes des parties intéressées du SMI-QSE	26
Tableau n° 2. Principales différences et analogies du SMI-QSE	27
Tableau n° 3. Caractéristiques, avantages et inconvénients des types d'entretien	42
Tableau n° 4. Effectif d'EURL SATEREX IRIS Tyres	45
Tableau n° 5. Régimes de travail d'EURL SATEREX IRIS Tyres	45
Tableau n° 6. Gamme des produits (pneus)	46
Tableau n° 7. Nombre d'exigences par chapitre et par norme.....	51
Tableau n° 8. Grille d'évaluation.....	53
Tableau n° 9. Diagnostic du SMQ suivant la norme ISO 9001 : 2015	56
Tableau n° 10. Diagnostic du SME suivant la norme ISO 14001 : 2015.....	72
Tableau n° 11. Diagnostic du SMSST suivant la norme ISO 45001 : 2018	86

Sommaire

Introduction	1
Chapitre I. Principes de base régissant l'approche management des systèmes intégrés QSE.	4
Section 01. Système de management de la qualité.....	4
Section 02. Système de management environnemental	16
Section 03. Système de management de la santé et de la sécurité au travail	21
Chapitre II. Notion du système de management intégré QSE, ses référentiels et son évaluation	23
Section 01. Système de management intégré QSE.....	23
Section 02. Référentiels du système de management intégré QSE	28
Section 03. Evaluation du système de management intégré	37
Chapitre III. Essai d'évaluation du système de management intégré QSE : Cas d'EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif.	43
Section 01. Démarche méthodologique sur le terrain	43
Section 02. Diagnostic de la démarche conduite par l'entreprise en matière de SMI à travers des check-lists des exigences des normes ISO en vigueur	55
Section 03. Conduite d'entretien avec les principaux acteurs chargés de la démarche SMI à travers un guide d'entretien préétabli	114
Synthèse globale et discussion des résultats de l'étude	121
Conclusion.....	126

Introduction

Introduction

Le monde des affaires est devenu aussi complexe et en plein métamorphose notamment pour les entreprises développées à l'échelle internationale, cette complexité est principalement une conséquence de la mondialisation, qui s'est traduit par l'ouverture des marchés, l'augmentation de la compétitivité, la multiplication des échanges internationaux, ainsi que les progrès technologiques et innovationnels sans cesse. Dans ce contexte, les entreprises se trouvent face une combinaison de défis notamment économiques, écologiques, sociopolitiques, culturels... qu'ils les incitent d'être davantage proactive.

Les entreprises doivent ainsi s'adapter en permanence aux impératives du marché, en menant une démarche continue de la mise en adéquation de leurs missions et leurs activités avec les diverses exigences des parties intéressées (clients, fournisseurs, salariés, propriétaires, autorités étatiques, environnement ...), qui exercent une grande influence sur les décisions des entreprises. Ces impératifs incitent les entreprises à prendre en considération énormément de dimensions dans leurs stratégies, notamment la dimension qualité, sécurité et environnement, en s'appuyant sur des systèmes de management de multiples dimensions, mais à partir de leurs concepts communs, ils peuvent être harmonisés dans le management global de l'entreprise à travers un système de management intégré (SMI) : qualité, sécurité et environnement (QSE).

Le SMI-QSE est une vue moderne du management de l'entreprise : une façon forte et formelle de placer le client, les ressources humaines et l'environnement au cœur des préoccupations quotidiennes des managers. C'est aussi et surtout une manière structurée de manager des risques et de s'engager de manière irréversible dans une logique d'amélioration continue¹.

La référentialisation des systèmes de management constitue une réponse aux entreprises sur la problématique posée sur la démarche de la mise en œuvre d'un système de management et qui était auparavant déférente d'une entreprise à une autre.

La certification du SMI-QSE conformément aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 relatives respectivement aux trois systèmes de management de la qualité, de le

¹ GILLET-GOINARD (F) : *bâtir un système de management intégré QSE*, éd. Organisation, Paris, 2006, pp.25-26

l'environnemental et de la santé et de la sécurité au travail, consiste comme preuve destinée aux différentes parties intéressées sur la validité des démarches adoptées par l'entreprise.

Ces références normatives s'inscrivent dans le même principe d'amélioration continue, en s'appuyant sur la roue de DEMING (PDCA : *Plan – Do – Check – Act*, ou planifier – exécuter – vérifier – agir). Pour ceci, l'amélioration continue s'appuie principalement sur la phase « vérifier » qui s'agit d'une évaluation de la conformité et de l'efficacité des systèmes mis en œuvre, et qui permet par la suite de saisir les opportunités d'améliorations.

Dans ce contexte se base le cadre de notre étude qui était pour objectif d'évaluer le fonctionnement du système de management intégré SMI-QSE au niveau de l'EURL SATEREX IRIS Tyres, ayant certifié récemment deux systèmes de management : celui de la qualité (SMQ) et celui de l'environnement (SME) conformément aux normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 respectivement.

Pour mener à bien notre étude, nous tenterons de répondre à la question principale suivante :

Les efforts qu'investit l'EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif en matière de démarche et de pratique du système de management intégré (SMI) répondent-ils aux exigences managériales et organisationnelles d'une entreprise moderne ?

Afin de bien éclairer notre thématique et de répondre à la question principale ci-dessus, nous soulevons les questions secondaires ci-dessous, pour lesquelles nous essayerons d'y répondre :

- Le fonctionnement de l'EURL SATEREX IRIS Tyres répond-il aux exigences normatives d'un SMI-QSE : ISO 9001 v 2015, ISO 14001 v 2015, ISO 45001 v 2018 ?
- Les collaborateurs de l'entreprise demeurent-ils satisfaits quant à l'expérience menée par l'entreprise dans ce domaine ?

Vu la nature de travail en relation avec notre problématique générale et afin de mieux répondre aux différentes questions découlant de celle-ci, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : la démarche managériale adoptée par l'EURL SATEREX IRIS Tyres répond globalement aux exigences normatives ISO en matière de SMQ et SME.

Hypothèse 02 : l'EURL SATEREX IRIS Tyres dispose des moyens et des critères lui permettant de satisfaire les exigences du SMSST.

Hypothèse 03 : L'entreprise en question s'appuie sur une démarche d'accompagnement adaptée à son système de fonctionnement.

Dans le cadre de la méthodologie à suivre pour la réalisation pratique de notre travail, notamment pour confirmer ou affirmer nos hypothèses, nous nous baserons sur deux outils d'évaluation : en premier lieu, nous réaliserons un essai de diagnostic interne à travers des check-lists relatives aux exigences normatives des trois normes ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018. En deuxième lieu, nous effectuerons une enquête qualitative à travers des entretiens directifs avec les principaux acteurs et managers concernés par la démarche du management intégré (qualité, sécurité et environnement).

Enfin, le plan du corps de notre mémoire se composera essentiellement de trois chapitres, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion. Chaque chapitre fera appel aux trois sections. Les deux premiers chapitres constitueront pour nous un socle et une base d'orientations managériales, le premier chapitre traitera les principes de base régissant l'approche du management intégré. Le deuxième chapitre, présentera la notion du système de management intégré, ses référentiels et son évaluation.

Le troisième chapitre se consacrera à la partie pratique de notre étude. Après la description de l'organisme d'accueil et de notre démarche méthodologique, nous présenterons et discuterons avec intérêt les résultats de diagnostic et des entretiens conduits avec les responsables concernés.

Chapitre I.

Principes de base régissant l'approche
management des systèmes intégrés QSE.

Chapitre I. Principes de base régissant l'approche management des systèmes intégrés QSE.

Ce premier chapitre consiste en un fond théorique sur le contenu des concepts de base liés aux trois systèmes composant du management intégré d'un organisme, il constitue ainsi pour notre mémoire le socle et la base d'orientation managériale sur le plan des exigences et normes liées au management de la qualité globalement.

Ce chapitre se compose de trois sections, dont la première section concerne les notions de base régissant le système de management de la qualité, ses principes ... La deuxième section traite la définition des enjeux et des concepts liés au management environnemental, ainsi que l'évolution de la prise en compte de l'environnement au niveau des organismes. La troisième section se porte sur le management de la santé et de la sécurité au travail et les enjeux de sa mise en place, permettant l'amélioration continue de la performance d'un organisme dans la prévention des risques en matière de la santé et de la sécurité.

Section 01. Système de management de la qualité

1 Concept de base de la qualité

1.1 Définition de la qualité

Dans le langage courant, le terme « qualité » n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit de la conformité aux exigences ; comme la norme ISO 9001 version 2000 définit le terme « qualité » en tant que « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques aptes à satisfaire des exigences* ». Et pour d'autres, il s'agit d'un degré d'excellence ; comme il est défini dans la norme ISO 8042 en tant que « *L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude de satisfaire ses besoins explicites et implicites* ». Mais, il faut préciser que le terme « entité » comprend ici non seulement un produit ou un service, mais aussi une activité, un processus, un organisme ou une personne.

Comme le concept « qualité » est très vague et subjective, plusieurs efforts ont été faits par les organismes de normalisation et des experts en gestion de la qualité pour donner une définition précise pour la qualité, et nous citons :

- ❖ Selon L'association française de normalisation (AFNOR) : « *un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permette de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* »
- ❖ Selon William Edwards DEMING : « *la qualité signifie la réalisation de la production demandée et le respect des spécifications* »¹
- ❖ Selon Bernard MONTEUL : « *la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs* »²
- ❖ Selon Kaoru ISHIKAWA : « *la qualité c'est l'aptitude à satisfaire le client* »³

A travers ces définitions, on peut dire que la qualité est un outil de gestion qui permet d'y parvenir un meilleur mode de fonctionnement de l'entreprise en interne avec ses employés et en externe avec les parties intéressées externes tel que les clients, fournisseurs ...

1.2 Qualité : du contrôle unitaire au Management total de la qualité

La qualité un souci permanent de l'homme depuis longtemps et avec le passage de l'ère artisanale et préindustrielle à l'ère industrielle, et la naissance de l'organisation scientifique du travail (OST) la notion de qualité a bien connu son essor. L'évolution du concept de la qualité a été marquée par plusieurs stades commençant par le contrôle unitaire de la qualité des produits au management total de la qualité (TQM ; *Total Quality Management*). Pour bien éclairer cette évolution, nous citons six (06) stades suivantes jugions essentiels pour notre étude (**Figure n° 1**) :

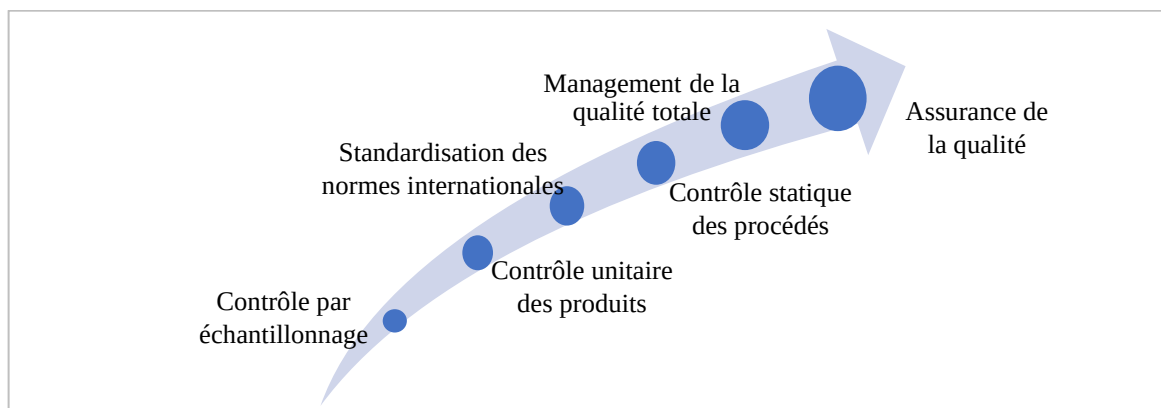


Figure n° 1. Evolution du concept qualité

¹DEMING, (W. E.) : *Qualité : la révolution du management*, traduit par GOGUE (J. M.), éd. Economica, Paris, 1988.

²MONTEUL, (B.), Alexandre, (G.) et PATRICK, (R.) : *Cercles de qualité et progrès*, éd. Organisation, Paris, 1983, p.25.

³KAMISKE, (F. G.), BRAUER, (J. P.) : *Management de la qualité de A à Z*, éd. Masson, Paris, 1995, pp.17-22.

1.2.1 Contrôle unitaire des produits

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrications et de gestion (cela est toujours vrai pour l'artisan d'aujourd'hui). À cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini.

1.2.2 Inspection par échantillonnage

Au début du 20^e siècle, la mécanisation du travail permettait la production en série de plus en plus grande quantités de produits, ce qui a rendu l'inspection unitaire du produit coûteux, inefficace et inapplicable. La qualité est obtenue essentiellement par le contrôle final des pièces fabriquées. « *Le contrôle de la qualité est défini comme la vérification de la conformité des produits à des données préétablis suivi d'un jugement* »¹ ; le contrôle doit conclure alors avec une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le cas de cette dernière, des actions correctives deviennent nécessaires. Dans ces conditions, le coût de la pièce *bonne* ou *vendable* est fonction du coût de tri et du taux rejet.

Dans le cas du contrôle statistique au lieu d'examiner chaque pièce, le contrôleur se limite à l'examen d'un nombre relativement petit de pièces (échantillon) prélevé auprès d'un lot de produits. Le contrôle par échantillonnage a été inventé pour pallier l'inconvénient du prix élevé du contrôle unitaire et pour garantir une certaine qualité du produit. Les échantillons représentatifs sont prélevés au hasard dans les différentes parties d'un lot.

En effet, le contrôle de la qualité (unitaire au par échantillon) connaît des limites. Il est évident que cette méthode ne peut pas permettre de détecter toutes les non-conformités. Il arrive que certains défauts passent entre les mailles du fait d'insuffisances humains telles que, la fatigue, la baisse de l'acuité visuelle après un travail trop long, l'environnement et d'autres facteurs d'influence, ce qui est inévitable.

1.2.3 Naissance de la maîtrise statique des procédés

Vu les limites du contrôle de la qualité (unitaire au par échantillon), un contrôle des procédés a commencé à être effectué. En effet, au lieu de contrôler des produits déjà fabriqués, il vaut mieux contrôler leur procédé de fabrication, afin d'éviter l'obtention de produits non-conformes.

¹COLLIGNON, (E.), Wissler (M.) : *Qualité et compétitivité des entreprises*, éd. Economica, Paris, 1984.

En 1920, *Western Electric* a rencontré des difficultés de faire fonctionner ce type de contrôle, bien que le nombre de contrôleurs soit aussi important que le nombre d'ouvriers, il a fait appel au mathématicien *Walter SHEWHART*, qui a mis au point la *maîtrise statistique des procédés* à travers les cartes de contrôle¹.

1.2.4 Appariation de l'assurance qualité

L'effet associé à la complexité croissante des produits, la prise en considération des coûts de plus en plus élevés du "contrôle qualité", l'expansion générale des marchés, ainsi que les exigences de la qualité qui sont devenues de plus en plus exigeantes et qui ont renforcé la concurrence, a amené le monde industriel vers les années 1960 à se détacher graduellement du concept "contrôle qualité" pour adopter celui de "l'assurance qualité".

Il s'agit, d'un ensemble d'actions ayant pour but de faire participer le personnel à la maîtrise de la qualité à l'intérieur de l'entreprise et vis-à-vis de l'extérieur pour donner confiance aux clients que le produit attendu sera conforme aux exigences contractuelles. Et comme conditions d'avoir l'assurance qualité c'est d'être capable de réaliser une production conforme à des normes fixées.

En effet, les normes nationales ne sont pas assez développées pour répondre à tous les besoins des grands donneurs d'ordre. En plus, les exigences de ces normes ne sont pas homogènes entre un pays et un autre au cours de l'internationalisation et la globalisation des échanges commerciaux.

1.2.5 Standardisation des normes internationales

La prolifération des normes spécifiques par pays et par secteur devenait un frein à la mondialisation. L'élaboration des normes universelles applicables à tous les secteurs et à l'échelle mondiale s'avérera alors nécessaire. C'est au début des années 1980 que la mission de l'élaboration des normes et guides en matière des managements et d'assurance de la qualité fut confiée à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)². Nous verrons ultérieurement plus de détails sur le contenu des trois normes ISO qui font l'objet de notre étude ainsi que leurs tendances.

¹SHEWHART, (W.) : Carte de contrôle est un outil statistique de mesure et d'enregistrement des variations du processus de fabrication.

²ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, créée en 1947, elle réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

1.2.6 Management total de la qualité

Le concept du management de la qualité totale (TQM) est apparu au cours de ce développement progressive qui est favorisé par plusieurs facteurs tels que : la libéralisation des échanges, la saturation de la demande, le renforcement du processus de la mondialisation des marchés, la complexité croissante des technologies, la complexité des exigences du consommateur et le changement du comportement du salarié qui refuse l'ancien directivisme et cherche une motivation dans une approche participative.

La qualité totale n'est pas substitutive à l'assurance qualité et donc à la certification ISO 9000. Où cette dernière s'intéresse qu'à garantir la qualité d'un produit ou d'un service par la maîtrise des processus de conception et de production... Le mangement de la qualité totale (TQM) étend sa préoccupation au fonctionnement global de l'entreprise, en s'intéressant au management, à l'organisation, à la compétitivité et en mettant l'homme au centre de la démarche. Donc, TQM est un complément des deux approches et qui vise à maîtriser la qualité du produit par la participation de tous dans un but d'assurer la satisfaction du client.

2 Définition du SMQ

Le management de la qualité est une nouvelle politique managériale qui s'applique aux entreprises. Elle a pour but d'organisation l'entreprise et d'optimiser la qualité de production. L'un de ses effets est l'amélioration de la satisfaction client. Ce type de management s'adresse à tous les pôles d'entreprise et à toutes les étapes de la fabrication et de commercialisation d'un bien ou d'un service.

Suivant la norme ISO 8042 le management de la qualité est : « *l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs, les responsabilités et les met en œuvres par des moyens tel que l'amélioration de la qualité, la maitrise de la qualité, l'amélioration de la qualité dans le cadre de système qualité* »¹.

Ceci implique que, dans une entreprise, certaines fonctions de mangement sont orientées sur la détermination et l'application d'une politique qualité, ce qui suppose la mise en place d'un système qualité.

¹FROMAN, (B.), GEY, (J. M.) et LAURANS (B.) : *Qualité & environnement vers un système de management intégré*, éd. Afnor, Paris, 1998, p.9.

Encore, suivant la norme ISO 8042 le système qualité est : « l'ensemble de l'organisation, des procédures et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité »¹.
Ce qui revient à dire que pour exercer une activité de management de la qualité, il convient de :

- Formuler une **politique qualité** ;
- **Planifier la qualité** avec des objectifs ;
- Mettre en place les procédures et moyens adéquats pour les atteindre ;
- **Maîtriser la qualité**, c'est-à-dire les **processus** de l'activité considérée ;
- **Assurer la qualité**, c'est-à-dire donner confiance en cette maîtrise ;
- Enfin **améliorer la qualité**, c'est-à-dire accroître l'efficacité et le rendement des processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses clients.

Le schéma représenté dans la **Figure n° 2** donne une image plus claire sur le fonctionnement en amélioration continue du système management de la qualité, en résumant les principales interactions internes et externe de l'entreprise.

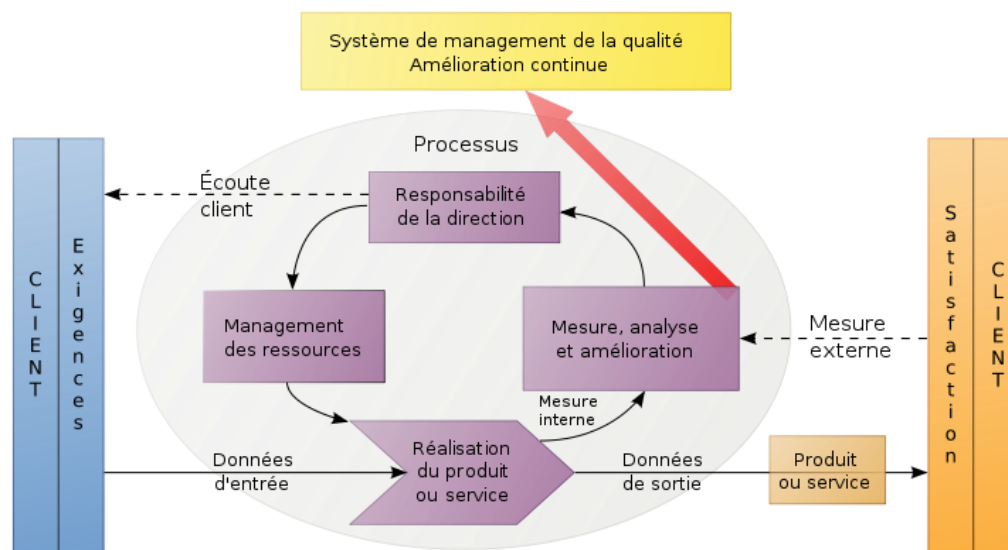


Figure n° 2. Représentation générale d'un SMQ en amélioration continue

Source : Psychoslave, 2010²

¹Ibid, p.9.

²<https://commons.wikimedia.org> consulté le 20/05/2022 à 17h 10

3 Composantes du SMQ

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire sur le plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en matière de qualité.

On peut présenter schématiquement le système management de la qualité comme un asservissement en boucle fermée **Figure n° 3**.

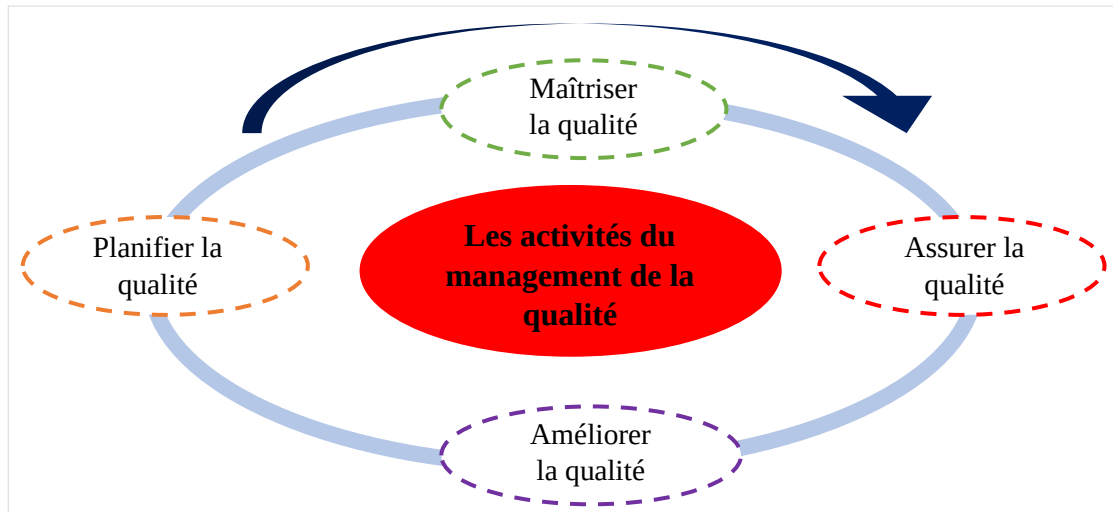


Figure n° 3. Composantes du SMQ

Source : élaboré par nous-mêmes

3.1 Planification de la qualité

Suivant la norme ISO 9000, « *La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* »¹.

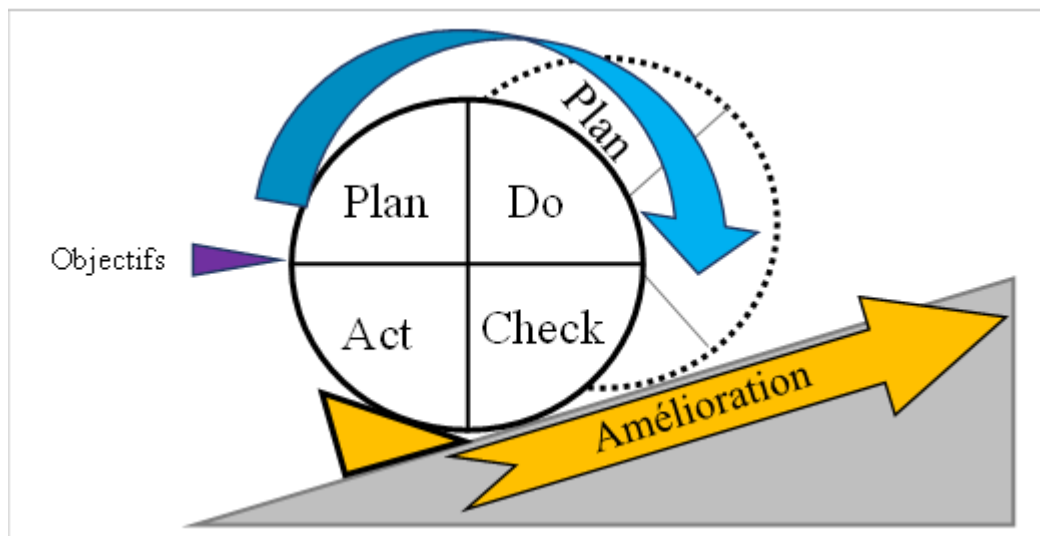
En gros, la planification de la qualité se traduit par la définition des objectifs stratégiques de la direction, ainsi la phase de la préparation à la mise en œuvre du SMQ à travers les plans d'actions, qui définissent tous ce qui doit être fait dans les dates d'échéance sous des responsabilités prédéterminées.

¹NF EN ISO 9000 : *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*, Genève, 2000, p.9.

3.2 Maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité »¹. La maîtrise de la qualité ne s'arrête pas à la définition et la mise en œuvre des dispositions nécessaires pour la fabrication d'un produit ayant des caractéristiques voulues, mais de maîtriser le processus de fabrication du produit conformément à leurs caractéristiques techniques. Appelé aussi conformité objective.

La maîtrise de la qualité est à la fois d'ordre technique et méthodologique. Elle ne s'agit pas d'une activité distincte qui viendrait se superposer à l'activité de créatrice de l'entreprise, mais est une manière efficace d'exercer l'activité (technique ou administrative) créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. William Edwards DEMING, surnommé "le père de la qualité", auteur de plusieurs livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre (04) phases à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), appelé aussi « roue de Deming » (**Figure n° 4**).



Source : Deming, 1986

Figure n° 4. Roue de Deming (cycle PDCA)

- **Plan (planifier)** : il s'agit d'établir des objectifs en fonction des attentes clients, ainsi, de normaliser les procédures de travail et de former les compétences nécessaires.
- **Do (faire)** : il s'agit d'exécution de ce qu'est planifié, à l'aide des moyens (ressources) nécessaires.

¹ARORA, (S. C.) : *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000*, éd. CCI, Genève, 1996, p.6.

- **Check (vérifier) :** consiste à vérifier la conformité du travail effectué par rapport aux planifications, et de définir les écarts éventuels (non-conformités).
- **Act (Agir) :** il s'agit de la dernière étape par rapport aux trois premières étapes et qui vise la correction des non-conformités constatées et l'élimination de leurs causes racines, c'est une étape préparatoire pour le déclenchement de la boucle en vue de l'amélioration continue de la performance.

C'est bien d'éclairer que le cycle PDCA s'applique à tous les domaines et à toutes les situations où la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

3.3 Assurance qualité

L'assurance de la qualité est « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité* »¹.

L'assurance de la qualité ou la conformité subjective reflète deux volets, objectifs et opérationnels :

- En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue. A cet effet, l'entreprise doit acquérir la confiance des utilisateurs.
- En termes opérationnels, bien d'assurer la qualité, l'entreprise doit définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux des utilisateurs.

L'assurance de la qualité vient de compléter la maîtrise de la qualité pour mener le client en confiance et lui garantir que ses attentes en matière de qualité seront fournies, et de rassurer en interne à la direction et aux actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

¹ARORA, (S. C.) :Op.cit, p.7

3.4 Amélioration continue

Suivant la norme ISO 9000, l'amélioration de la qualité est « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »¹.

Pour aboutir l'amélioration de la qualité, il est intéressant de mesurer la satisfaction des clients afin de mieux le servir. De façon générale, pour l'entreprise, le concept d'amélioration continue de la qualité est l'engagement d'amélioration constamment de ses activités, ses opérations, ses processus dans le but de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière régulière, efficace et rentable.

4 Principes du SMQ

L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règles, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les principes de management de la qualité sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.

Sept (07) principes de management de qualité peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, chargée de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité².

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

4.1 Orientation client

Il s'agit de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. L'organisme aura une performance durable lorsqu'elle obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. A cet effet, la compréhension des besoins présentés et futurs des clients et des autres parties intéressées, contribue aux performances durables de l'entreprise.

¹Ibid, p.7

²ISO : *Principe de management de la qualité*, Genève, 2016, p.1.

4.2 Leadership

Il s'agit de l'établissement de la direction, la finalité et les orientations ainsi la création des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

4.3 Implication du personnel

La gestion efficace et efficiente d'un organisme nécessite de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. L'habilitation, la reconnaissance et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

4.4 Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés, fonctionnant comme un système cohérent. Le système de management de la qualité est constitué des processus de management, de réalisation et de support corrélés.

4.5 Amélioration continue

L'amélioration continue de la performance des processus, de la satisfaction des clients... est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveau de performance actuelle, réagissent à toute variation du contexte interne et externe et créé de nouvelles opportunités.

4.6 Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types de sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaire possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

4.7 Management des relations avec les parties intéressées

Pour l'obtention des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes (PIP) notamment les fournisseurs de manière à optimiser leur

impact sur ses performances. La gestion des relations avec le réseau de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

Section 02. Système de management environnemental

1 Définition du système de management environnemental et ses concepts

1.1 Définition de l'environnement

Le terme « environnement » ne se définit pas sans le renvoie à des domaines qui s'y rapportent. Dans son définition littéraire, l'environnement est « *ce qui entoure de tous côtés ; voisinage. L'ensemble des éléments (biotiques ou abiotiques) qui entourent l'individu ou un espace et dans certains contribuent directement à subvenir à ses besoins* »¹, ou encore « *l'ensemble des conditions naturelles et culturelles qui peuvent agir sur les organismes vivants et les activités humaines* »². On remarque que ces définitions sont peu précises et un peut globalisées. L'environnement qui nous intéresse dans notre domaine est celui lié au milieu industriel.

Selon la norme ISO 14000 version 2015, l'environnement est défini comme étant « *le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leur interrelations* »³.

De ce fait, l'environnement est une combinaison dynamique résultante de l'intégration et l'interaction des composantes naturelles telles que les éléments biotiques, abiotiques et énergétiques, qui constituent les ressources de base de l'homme, et des composantes sociales telles que l'organisation et le fonctionnement de la société, à savoir ses activités économiques et sociales, son assise matérielle et industrielle.

1.2 Définition du système de management environnemental

Salon la norme ISO 14001, le système de management environnemental (SME) est « *une composante du système de management utilisé pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités* »⁴. Où il est précisé dans la même norme qu'un système de management s'agit « *d'un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs* »⁵.

¹<https://www.larousse.fr/> dictionnaire en ligne : LAROUSSE, consulté le 21/04/2022 à 02h 00.

²<https://dictionnaire.lerobert.com/>, dictionnaire on ligne : Le Robert, consulté le 21/04/2022 à 02h 13.

³NF EN ISO14001 : Système de management environnemental – exigence et lignes directrices pour son utilisation, éd n° 3, Genève, 2015, p.2.

⁴Ibid, p.2.

⁵NF EN ISO 14001 : Op.cit, p.1.

De ce fait, le SME est une partie du système de management globale de l'entreprise, il s'agit d'un outil de gestion qui permet à l'entreprise de s'organiser dans le but de réduire et de maîtriser ses impacts sur l'environnement, à travers le respect de la réglementation en matière environnementale.

Il s'agit d'une démarche innovante, puisqu'il vise la prise en considération de l'impact des activités des entreprises sur l'environnement de façon systémique. Le SME s'inscrit dans une perspective du développement durable car il implique l'interdépendance entre le développement économique et la protection de l'environnement.

L'élaboration d'un SME s'inscrit dans une démarche volontaire, il peut être reconnu officiellement, via une certification par des parties compétentes (voir le titre : [référentiel du SME](#)), mais peut également être mise en œuvre sans reconnaissance extérieure.

1.3 Aspect environnemental et impacts environnementaux

1.3.1 Aspect environnemental

Un aspect environnemental est un « *élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement* ».

Suivant BARAOCHINI, un aspect environnemental est « *toute activité, produit ou service de l'entreprise, au parti de ceux-ci qui a ou pour avoir un effet positif ou négatif sur l'environnement* »¹

1.3.2 Impact environnemental

L'impact environnemental est défini en tant que « *changement qui se produit dans l'environnement à cause d'un aspect défini* »².

D'une autre manière, c'est un ensemble des changements quantitatifs, qualitatifs ou fonctionnels de l'environnement que ce soit positifs ou négatifs, engendrés par tout un organisme ou par un processus, un procédé ou un produit, durant son cycle de vie.

¹ BARAOCHINI, (P.) : *Guide à la maison place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, édition Lausanne, éd. 3, 2007, p.87.

²Ibid, p.87.

1.4 Obligation de conformité aux exigences légales et autres exigences

Il s'agit de l'ensemble des « *exigences légales auxquelles un organisme doit se conformer et autres exigences auxquelles un organisme doit ou choisit de se conformer* »¹.

2 Environnement : de la prise en conscience au management de l'environnement

L'homme s'est toujours préoccupé de son environnement physique, il a toujours cherché à l'aménager, à le rendre plus humain, plus facile à exploiter. De tous temps, le problème de la gestion de cet environnement s'est posé. Déjà CHARLES VI, roi de France de 1380 à 1422, a dû légiférer pour empêcher les Parisiens de jeter leurs ordures dans la seine. Il est très vraisemblable qu'il y a toujours eu des relations de cause à effet entre l'état de l'environnement et l'état de santé des populations ; les épidémies par exemple.²

Vers les années 1850 où la planète a connu une révolution industrielle et démographique, la pollution de l'air, de l'eau... est de plus en plus augmentée. Une naissance d'une législation a commencé à apparaître surtout face au secteur de l'industrie, mais elle vise seulement la réduction des événements importants et des grandes catastrophes écologiques.

Avec le temps, la prise de conscience de l'environnement est devenue un sujet important à traiter. L'élaboration de la législation sur l'environnement devenu à base de principes non à partir des événements comme auparavant.

Cette prise en compte est toujours en évolution, dans ce qui suit, nous allons traiter les principales évolutions :

2.1 Prévention des accidents majeurs : produire sans risque

La prévention des accidents majeurs est l'une des premières préoccupations du législateur. Ainsi, la première grande directive européenne dite SEVESO est faite pour prévenir les catastrophes et les risques majeurs, et de prévoir ce qu'il faut faire s'ils surviennent.

¹NF EN ISO 14001 :Op.cit, p.2.

²FROMAN, (B.), GEY, (J. M.) et LAURANS (B.) : Op.cit, p.11.

2.2 Prise en compte des pollutions chroniques du fait de la production

Il s'agit de produire proprement. Des exigences légales ont été précisées pour intervenir sur les pollutions chroniques, non accidentelles, et qui sont générées habituellement du fait de la production et même de la consommation.

2.3 Prise en compte des pollutions chroniques par les produits et les emballages

Il s'agit de l'intérêt de la législation à la propriété du produit lui-même et de son emballage et pas seulement du processus de production.

2.4 Analyse du cycle de vie

Il s'agit de l'analyse de tout le cycle de vie qui va permettre d'identifier tous les impacts des produits et procédés sur l'environnement, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'élimination des déchets et des produits lui-même en fin de leurs vie (**Figure n° 5**).

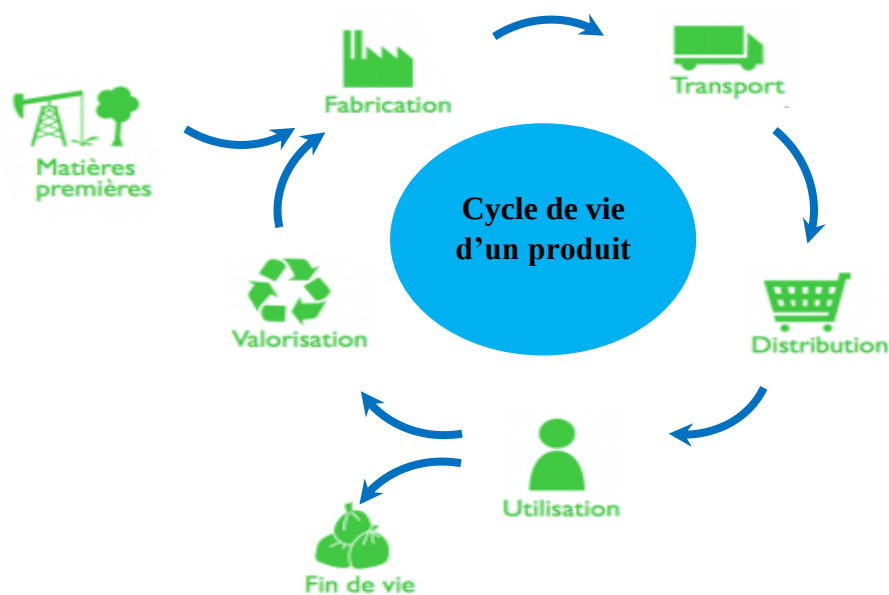


Figure n° 5. Cycle de vie d'un produit

Source : ADEME Expertises-Agence de la transition écologique

2.5 Création d'un cadre pour le management environnemental

Le législateur a imposé certaines règles, mais il ne peut aller plus loin. Seule l'entreprise est en mesure d'intégrer les contraintes ou préoccupation, légale ou non, dans sa stratégie et sa

gestion globale, dans son mode de management, elle seule peut transformer les contraintes extérieures en avantages stratégiques et économiques.

Vers les années 90, suivant l'évolution technique et économique, une démarche plus écologique s'agit dans le management environnemental, elle est fixée comme un cadre solide pour permis la maîtrise de la complexité et la puissance du monde industrialisé.

3 Enjeux du système de management environnemental

La mise en place d'un SME par les entreprises peut avoir plusieurs enjeux, tels que :

- **Enjeux financier** : il s'agit de l'importance des coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement, et en contrepartie, la recherche des entreprises de la rentabilisation des investissements liés à la prévention de l'environnement.
- **Enjeux de la notoriété et de l'image de l'entreprise** : il s'agit dans le risque d'atteinte à l'image de l'entreprise par accidents environnementales qui sont relayés rapidement par les médias.
- **Enjeux de respect des règlements** : le SME consiste comme un cadre qui permet aux entreprises de comprendre et de surveiller la conformité aux exigences légales et réglementaires qui sont en évolution régulière.

Section 03. Système de management de la santé et de la sécurité au travail

1 Définition des concepts de base de la santé et la sécurité au travail

Afin de protéger la vie et la santé des travailleurs, les employeurs sont tenus de prendre toutes les mesures utiles et adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

1.1 Santé au travail

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), la santé au travail est un domaine de travail en santé publique, visant à promouvoir et à maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions.

1.2 Sécurité au travail

La sécurité au travail désigne l'ensemble des dispositions destinées à assurer la protection des personnes et des biens de façon à se trouver dans une situation dans laquelle l'ensemble des risques est acceptable¹.

La santé et la sécurité au travail (SST) est généralement définie comme la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques encourus sur le lieu de travail, ou qui découlent de celui-ci et qui sont susceptibles de nuire à la santé et au bien-être des travailleurs, en tenant compte de leur impact sur les communautés environnantes et sur l'environnement en général.²

2 Evolution de la santé et la sécurité au travail

La prise en compte de la santé et de la sécurité au travail (SST) est en évolution continue dans le temps, elle a connu plusieurs stades après c'était encadrée par une réglementation spécifique à chaque secteur d'activité. Nous citons ci-après, les principales phases :

- L'orientation vers un cadre commun et flexible de législation applicable pour tous les secteurs d'activités. Elle s'agit d'une nouvelle orientation vers une démarche systémique.
- La mise de l'accent sur l'importance la participation tripartie en plus au niveau national qu'à seulement celui de l'entreprise au cours de la mise en œuvre de la SST.

¹https://www.dictionnaire-environnement.com/securite_ID3932.html consulté le 29/04/2022 à 12h50

² Bureau internationale du travail : *Etude d'ensemble relative à la convention (n° 155), à la recommandation (n° 164) ...*, rapport III (Partie 1B) 2009.

- L'exigence de ré-examinations des approches suivies en vue du maintien des conditions et des milieux sains et sûrs pour la SST, cela en parallèle avec la complexité et le changement rapide du monde.
- L'adoption des modèles de gestion de l'entreprise dans l'élaboration d'une démarche systémique pour la gestion de la SST, et qui est devenu avec le temps, la manière la plus performante pour l'assurance de la mise en œuvre cohérente de la SST axée sur l'évaluation et l'amélioration continue de l'efficacité.

3 Définition du système de management de la santé et de la sécurité au travail

Le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) est un système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de SST visant à éviter les traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et à procurer des lieux de travail sûrs et sains¹. Il s'agit d'une démarche volontaire exprimée par l'organisme qui vise l'amélioration continue de sa performance dans la prévention des risques en matière de la santé et de la sécurité.

La réussite de l'application du SMSST est sous la responsabilité de tous les acteurs interne et externe de l'organisme à savoir le personnel, les managers, les sous-traitants, médecin du travail...

4 Objectifs de la santé et de la sécurité au travail

La SST a plusieurs objectifs, nous citons parmi eux les suivants :

- Le maintien et la promotion de la santé et de la capacité de travail des travailleurs ;
- L'amélioration des conditions de travail et de l'environnement de travail pour devenir propice à la sécurité et à la santé ;
- Le développement d'une organisation du travail et de culture de travail qui devraient refléter les systèmes de valeurs essentiels, adoptés par l'entreprise concernée et inclure des systèmes de gestion efficace, une politique du personnel, des principes de participation et des pratiques de gestion volontaire liées à la qualité pour améliorer la sécurité et la santé au travail².
- Limité les dysfonctionnements en matière de la santé et de la sécurité au travail.

¹NF EN ISO 45001 : Système de management de la santé et de la sécurité au travail– Exigences et lignes directrices pour leur utilisation, éd n°3, Genève, 2018, p.4.

²<https://www.who.int/health-topics/occupational-health> consulté le 29/04/2022 à 15h 16

5 Enjeux du système de management de la santé et de la sécurité au travail

Pour plusieurs dirigeants, la mise en place du SMSST consiste des charges pour l'entreprise, alors qu'il apporte avantages dont l'entreprise est la première bénéficiaire, parmi les enjeux de cette démarche, nous citons :

- **Enjeu humain** : il s'agit de la prévention des risques professionnels, à travers un ensemble de dispositions à mettre en œuvre par l'organisme afin de préserver la santé et la sécurité des travailleurs et maîtriser l'environnement du travail.
- **Enjeux économiques** : il s'agit de la traduction de l'enjeu visant la préservation de la santé des travailleurs en avantage économiques :
 - Minimisation des coûts direct et indirect liés à l'incapacité de travail, causée par le manque des travailleurs, l'hospitalisation, coûts de formation des travailleurs remplaçant ...
 - L'efficacité de l'entreprise par la réduction du taux d'absentéisme, motivation du personnel...
 - Déclenchement de nouveaux marchés avec des clients et des fournisseurs soucieux de l'environnement du travail.
- **Enjeux juridiques** : d'après la réglementation, la sécurité des employés est sous la responsabilité des employeurs, ce qui oblige la non-négligence d'aucun danger. Pour cela, la mise en œuvre des moyens d'intervention ne suffit pas, il est intéressant de prévenir les dangers, ce qui est assuré par la mise en place du SMSST.
- **Enjeux stratégiques** : la construction de l'image pour l'entreprise nécessite plusieurs années, alors que, une seule mauvaise actualité ou événement peut se diffuser en quelques heures partout dans le monde (surtout avec le développement des réseaux sociaux) et apporter un risque d'atteinte à l'image de l'entreprise. Pour cela, la mise en place de la démarche d'amélioration de prévention des risques en SST consiste un véritable atout stratégique pour l'amélioration d'image.

Après avoir analysé l'ensemble des concepts et les principes de base liés aux trois systèmes composant du système de management intégré QSE objet de notre cadre d'étude, nous tenterons dans le chapitre suivant de renforcer ce dernier par un éclairage sur la notion de l'intégration et les exigences normatives des référentiels internationaux.

Chapitre II.

Notion du système de management intégré QSE,
ses référentiels et son évaluation

Chapitre II. Notion du système de management intégré QSE, ses référentiels et son évaluation

Le présent chapitre constitue pour le besoin de notre mémoire le prolongement et le renforcement du chapitre précédent, car il nous permet un éclairage sur l'ensemble des phases et mécanismes régissant le processus du système de management intégré (SMI), conformément aux exigences des systèmes de management composant du système intégré.

Ce chapitre est composé de trois sections, nous traitons dans la première section les éléments de définition de la notion d'intégration et la compatibilité entre les systèmes du management intégré (SMI). La deuxième section est consacrée à la présentation des référentiels des trois systèmes de management (qualité, environnemental et santé et sécurité au travail). À la fin, la troisième section consiste pour nous une passerelle entre les deux parties de notre mémoire (théorie et pratique), nous traitons ainsi certaines méthodes d'évaluation du système de management intégré.

Section 01. Système de management intégré QSE

1 Définition du système de management intégré QSE

Depuis longtemps, la qualité, l'environnement et la santé et sécurité appartiennent aux domaines séparés au sein de l'entreprise. Actuellement, malgré certaines spécificités de chaque domaine, on assiste à une fusion entre eux à l'aide de leur point commun qui est le système de management.

L'intégration consiste, entre autres, en une destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise de manière que toutes les activités soient réalisées d'une façon productive et efficace. Dans ce sens, intégrer c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités¹

Un système de management intégré est défini par AFNOR comme « *une démarche visant à prendre en compte de façon globale et cohérente, les exigences des différents thème qualité,*

¹DAKKAK, (B.), CHATER, (Y.), GUENNOUN, (M.) et autre : *Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocaines*, article, France, 2013, p.1.

environnement, sécurité »¹. Et encore, suivant PINET Claude, le système de management intégré « est un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management (qualité, sécurité et environnement) au sein d'un même organisme. Ce type combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles afin que l'organisme gagne en efficacité »².

Pratiquement, on peut dire que le management intégré consiste à la prise en considération des exigences en matière de la qualité, l'environnement et santé et sécurité au travail lors de la mise en place du management de l'entreprise, autrement, lors de chaque action menée en place au sein de l'entreprise.

En s'appuyant sur les définitions ci-dessus, on peut présenter schématiquement le SMI comme suit **Figure n° 6** :

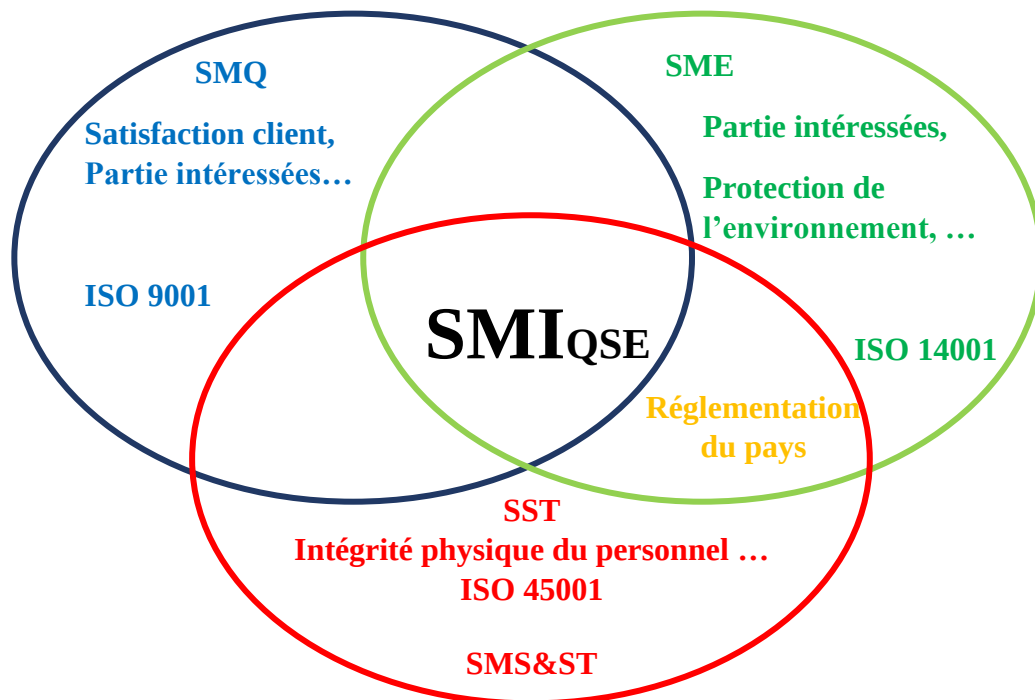


Figure n° 6. Présentation de l'intégration des systèmes de management

Source : réalisé par nous même

2 Facteurs d'émergence du management intégré

Plusieurs facteurs relèvent l'émergence d'un management intégré, nous citons :

- Le progrès technique qui a contribué dans la complexité des processus notamment la production, il a une influence sur le consommateur au niveau de la qualité, sur le

¹www.afnor.org consulté le 09/03/2022 à 11h 40.

² PINET.C : 10 clés pour réussir sa certification QSE : ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, OHSAS 18001, AFNOR, 2015,p.122.

travailleur au niveau de la santé et la sécurité ainsi que sur le niveau de l'environnement de l'entreprise ;

- L'internet qui a contribué dans la favorisation de la concurrence entre les entreprises, à savoir la facilité de comparaison des prix...
- La mondialisation qui a contribué dans la création de plusieurs opportunités aux entreprises pour l'accroissement de leurs parts de marché ;
- Le progrès réglementaire et leur obligation de conformité qui consiste parmi les contraintes majeures pour les entreprises, notamment dans le domaine de l'environnement et de la santé et de la sécurité.

3 Enjeux du système de management intégré

Mettre l'organisation dans une démarche d'amélioration de performance consiste l'enjeu majeur du SMI, afin de garantir la prise en considération des trois aspects (qualité, environnement et santé et sécurité) en même temps en vue de :

- Assurer la cohérence entre les systèmes de management.
- Assurer la rentabilité à travers l'optimisation des ressources : une seule équipe de pilotage du système de management au lieu de trois, un seul audit global...
- Assurer une vision intégré qui aide à la prise des décisions bénéfiques au trois domaines, et d'éviter des contradictions avec les principes de chaque domaine.
- Eviter les redondances notamment les informations documentaires : réduction du volume documentaire et la facilité d'obtention de l'information souhaitée.
- Finalement, l'adoption d'un SMI par une entreprise lui permettait la maîtrise de gestion de l'intégralité des risques liés à son métier et qui lui donne davantage de se positionner dans le marché.

4 Attentes des parties intéressées du système de management intégré

La définition des parties intéressées selon la norme ISO 9001 version 2015 est : « *personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée où s'estimer influencée par une décision ou une activité* ». L'identification de la totalité des parties prenantes intéressées d'une entreprise ainsi leurs besoins et attentes, lui permet la compréhension de son contexte. Le système de management intégré qualité, sécurité et environnement (SMI-QSE) intègre ces besoins et attentes de façon cohérente, et les interprète

avec une vision globale aidant l'entreprise lors de l'établissement de sa stratégie ainsi lors de la prise de décision.

Les attentes spécifiques des parties prenantes intéressées par rapport à chaque domaine (qualité, environnement et sécurité) sont de plus en plus explicites, Le **Tableau n° 1** résume les principales attentes des principales parties intéressées de l'entreprise :

Tableau n° 1. Récapitulatif des attentes des parties intéressées du SMI-QSE

	SMQ	SME	SMS&ST
Client	• Conformité aux exigences • Créativité et innovation • Qualité du produit/service	• Respect de l'environnement (pendant et après l'usage)	• Sécurité du produit
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	• Maximisation du bénéfice • Réactivité de l'entreprise face au changement	• Engagement des dirigeants • Diminution des coûts du non-respect environnemental	• Sécurité industrielle (préservation des actifs) • Sûreté de fonctionnement
Société	• Bonne image de marque • Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage)	• Préservation 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	• Maîtrise des risques environnementaux sur le site	• Santé et sécurité au travail des personnes sous-traitants

Source : Lévêque, (L.), Mathieu, (S.) : *Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite*, AFNOR, 2002, P8.

5 Principales différences et analogie entre les systèmes de management intégré

Pour clarifier le concept du système de management intégré, il est intéressant de montrer la comptabilité et entre les trois dimensions qualité, environnement et sécurité. Dans le **Tableau n° 2** suivant, nous résumant les principales différences et analogies des trois systèmes :

Tableau n° 2. Principales différences et analogies du SMI-QSE

		SMQ	SME	SMSST
Différence	Périmètre et finalité	• Satisfaction des clients • Maitrise des non-conformités	• Satisfaction des besoins des parties intéressées • Maitrise de l'impact des activités de l'organisme sur l'environnement	Maitrise des risques et des impacts des activités de l'organisme sur la santé et la sécurité au travail
	Source des exigences	• Clients (cahier des charges) • Exigences légales des produits/services	• Assureur, association de voisinage ou de protection de l'écologie • Règlementation de l'Etat	• Médecin de travail, personnel... • Règlementation de l'Etat
	Etapes préalables	• Identification et analyse des exigences applicables	• Identification des aspects environnementaux • Evaluation de leurs impacts	• Identification des dangers • Evaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs
Analogie	Prévention des risques	• Risque client : traitement des actions correctives et préventives	• Risques environnementaux : prévention des pollutions	• Risque humain ... : prévention des accidents
	Importance du facteur humaine	• Engagement du personnel (en parallèle avec l'engagement de la direction), aussi bien, la responsabilisation de l'ensemble du personnel • Motivation, formation, sensibilisation...		
	Amélioration continue	• Le même objectif fondamentale de management • Le même principe de la mise en œuvre (il s'agit de la PDCA) • Les mêmes outils d'analyse des défaillances (AMDEC, 8D...)		

Source : réalisé par nous-même

Section 02. Référentiels du système de management intégré QSE

1 Référentiels du système de management qualité : norme ISO 9001

1.1 Définition et généralités sur la norme

La norme ISO 9001 est une norme internationale, éditée par ISO, elle fait partie de la famille ISO 9000 qui a été élaborée pour répondre à divers aspects du management de la qualité, elle indique les exigences nécessaires à la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité. C'est une norme dite contractuelle car elle peut être utilisée comme référentiel pour une certification de la part d'un organisme accrédité.

La norme ISO 9001 constitue le référentiel le plus utilisé dans le monde. Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. Bien que la certification à la norme ne soit pas obligatoire, plus d'un million d'entreprises et organisations dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.¹

La norme ISO 9001 définit des exigences relatives au système de management de la qualité des organisations. Elle a pour but de répondre à la problématique suivante : comment fournir, de manière régulière, un produit ou un service conforme aux attentes des clients ? Et encore plus loin, comment réussir à accroître la satisfaction des clients en permanence ?

1.2 Evolution de la norme ISO 9001

Par principe d'amélioration continue, même la famille des normes ISO 9000 notamment la norme ISO 9001 ont connu plusieurs révisions depuis leurs premières édition en 1987. Actuellement la fréquence de la revue des normes ISO 9001 fixée pour une fois par trois ans. Dans cette partie, nous abordons les principales caractéristiques et changements dans chaque version de la norme ISO 9001 :

1.2.1 Version 1987 ou version initiale

Elle s'agit de la première version issue des efforts effectués par le comité technique de l'ISO dans les années 1980. Elle est basée sur le concept de l'assurance de la qualité développée dans les années 1960 (voir titre : **Qualité : du contrôle unitaire au Management total de la qualité**).

¹www.iso.org consulté le 16/04/2022 à 18h 26

1.2.2 Version 1994

La précédente version a été légèrement modifiée en 1994, sans changement dans sa structure, toujours elle s'agit d'une spécification des exigences en matière du système de qualité, elle est utilisée lorsque l'attitude d'un fournisseur à concevoir et fournir un produit conforme doit être démontrée.

1.2.3 Version 2000

La structure de la norme ISO 9001 version 2000 est composée d'un article introductif sur le système de management de la qualité, suivi de quatre (04) articles représentés dans la **Figure n° 7** suivante :

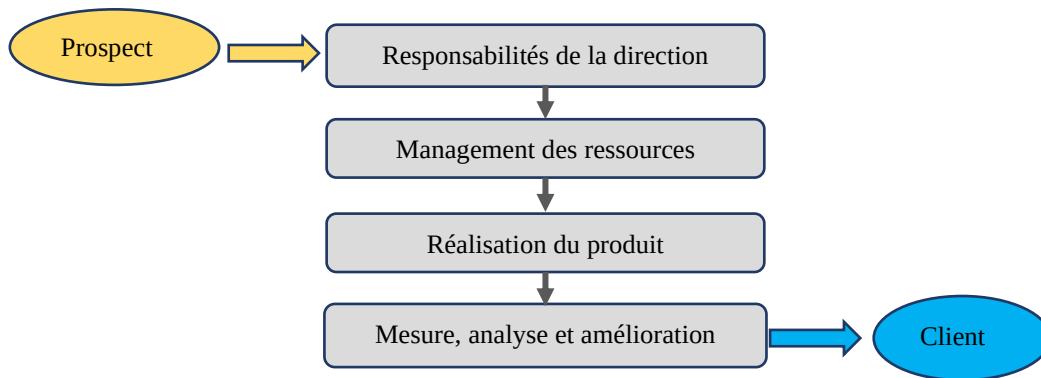


Figure n° 7. Structure de la norme ISO 9001 version 2000

Source : MONIN, (J M) : *La certification qualité dans les services*, éd. Afnor, Paris, 2001, p193.

1.2.4 Version 2008

La version 2008 n'introduit pas de nouvelles exigences par rapport à sa version précédente, elle a juste pour clarifier les exigences existantes, notamment celles du paragraphe relatif au rôle du représentant de la direction, à l'efficacité des compétences et aux actions correctives et préventives.

1.2.5 Version 2015 ; version applicable actuellement

La version 2015 est la dernière version de la norme ISO 9001. Par rapport à sa précédente version (2008), la version 2015 consiste l'adoption d'une nouvelle structure la [structure HLS](#) (*Hight Level Structure*), est révélatrice de changements profonds. Elle s'appuyait maintenant sur sept (07) [principes de management de la qualité](#) contre huit (08) principes pour les versions 2008 et 2000, il s'agit de la cohérence entre les deux principes « approche processus » et « approche systémique ».

Cette version incite l'entreprise à mieux comprendre son contexte et ses enjeux internes et externes et tenir en considération beaucoup plus d'acteurs appelés « parties intéressées » qui influent sur ou par les décisions de l'entreprise à court, moyen et long terme.

La structure HLS (*High Level Structure*) est une structure commune pour toutes les normes des systèmes de management, développée par l'ISO. Elle définit des termes, des notions et des chapitres communs, dans lequel chaque norme dispose de dix (10), dont les trois (03) premiers chapitres concernent les généralités à savoir : le domaine d'application, les références normatives et les termes & définitions, les exigences commencent à partir du quatrième chapitre. Ces chapitres sont regroupés et représentés selon le model PDCA de Deming (**Figure n° 8**).

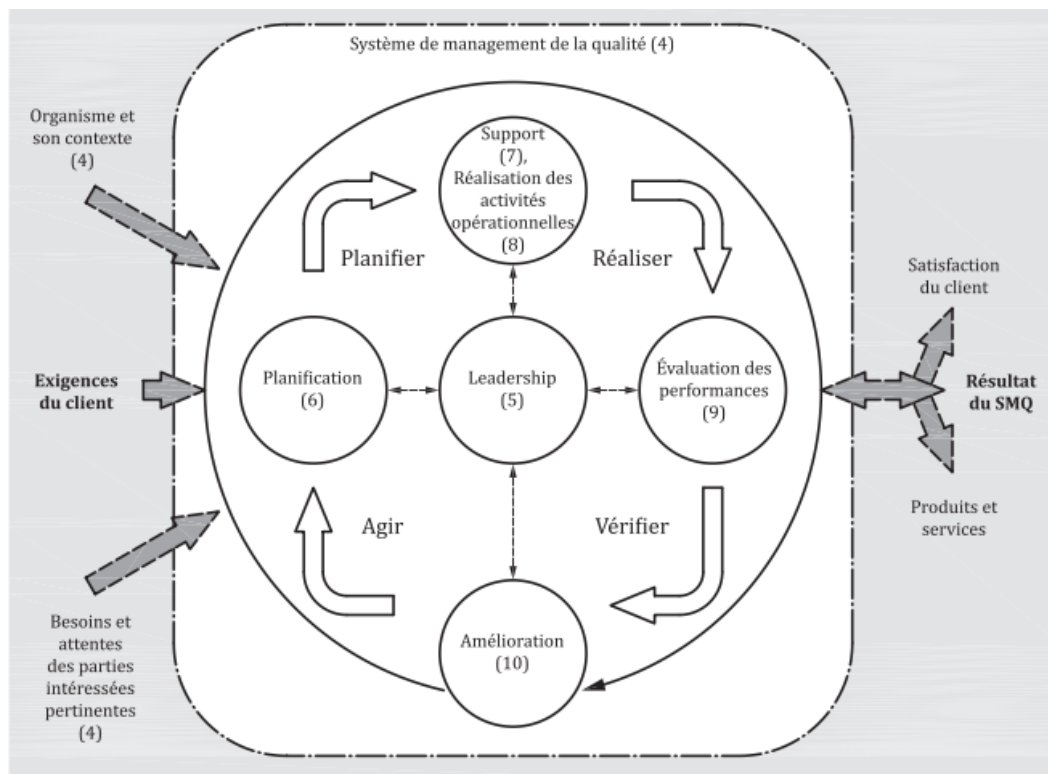


Figure n° 8. Structure de la norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA

Source : la norme ISO 9001 version 2015

NB : les nombres entre parenthèses font référence aux chapitres de la présente norme

2 Référentiel du SME : ISO 14001

Il existe deux références en matière du système de management environnemental (SME) ; la première est le système Européen *Environnementale Management and Audit Système* (EMAS) qui est entré en vigueur en Avril 1995 dans les États de la Communauté Européenne (CE). La seconde est la norme internationale ISO 14001 avec sa première version 1996 et qui fait partie de la famille ISO 14000. Chacune de ces deux références encouragent les entreprises à suivre le chemin de l'amélioration continue de la performance environnementale. Cette dernière constitue un concept clé dans le système de management Environnemental.

Malgré la norme ISO 14001 n'est pas la seule référence à traiter le SME, mais elle est la norme la plus reconnue au monde, grâce à son intérêt qui réside dans sa reconnaissance internationale et son applicabilité à tout type d'organisme (privé et public) et quelque soit son secteur d'activité.

2.1 Norme ISO 14001

La norme ISO 14001 version 2015 propose un cadre aux entreprises et organisation voulant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique, qui contribuent au pilier environnemental du développement durable. Elle spécifie des exigences associées à des lignes directrices de mise en œuvre de la norme, aidant à l'adoption d'une approche proactive de la gestion des questions environnementales, en vue de l'obtention des objectifs du SME, qui se résument dans :

- La réalisation des objectifs environnementaux
- L'amélioration de la performance environnementale ;
- Le respect des obligations de conformité.

La norme ISO 14001 version 2015 ne concerne pas la manière dont une entreprise élimine et réduit ses déchets dangereux, ni la façon dont elle construit ses processus pour plus d'efficacité environnementale. Elle traite la mise en œuvre, par un organisme, d'une structure de management qui garantira, entre autres, que les programmes pour la réduction des déchets dangereux seront appliqués, que les processus seront documentés, et que les cibles environnementales seront établies et atteintes¹.

¹KADRI, (M.) : *Développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001*, dans revue marché et organisations, N°9, 2009/1, p204.

2.2 Evolution de la norme ISO 14001

Comme indiqué précédemment, la première version de la norme 14001 est apparue en 1996, cette version a connu des évolutions et des améliorations, ceci dans sa deuxième version en 2004 et sa troisième en 2015 (norme en vigueur). Les principales évolutions se résument comme suit ¹ :

- Donne plus d'importance au leadership et à l'engagement de la direction, ainsi qu'aux objectifs comme moteur pour l'amélioration.
- L'élargissement de la notion « environnement », notamment avec les exigences liées au cycle de vie.
- Management des risques et opportunités à travers la détermination et le suivi systématique des éléments internes et externes, qui peuvent influencer le système de management.
- La détermination des parties intéressées ainsi leurs attentes.
- La prise en considération dans la planification stratégique à long terme de la prévention de la pollution à la protection de l'environnement
- Le renforcement de la communication interne et externe.

Ces évolutions ont permis aux entreprises de mieux répondre aux évolutions de leurs contextes interne et externe ainsi qu'aux besoins et attentes des parties intéressées.

En plus de ces évolutions, on ajoute l'harmonisation de ladite norme avec les autres normes des systèmes de management par l'adoption de la [structure HLS](#) qui repose sur le modèle PDCA, permettant d'assurer l'amélioration continue, comme le montre la **Figure n° 9** ci-après.

¹<https://www.dnv.fr/> consulté le 25/04/2022 à 06h 35.

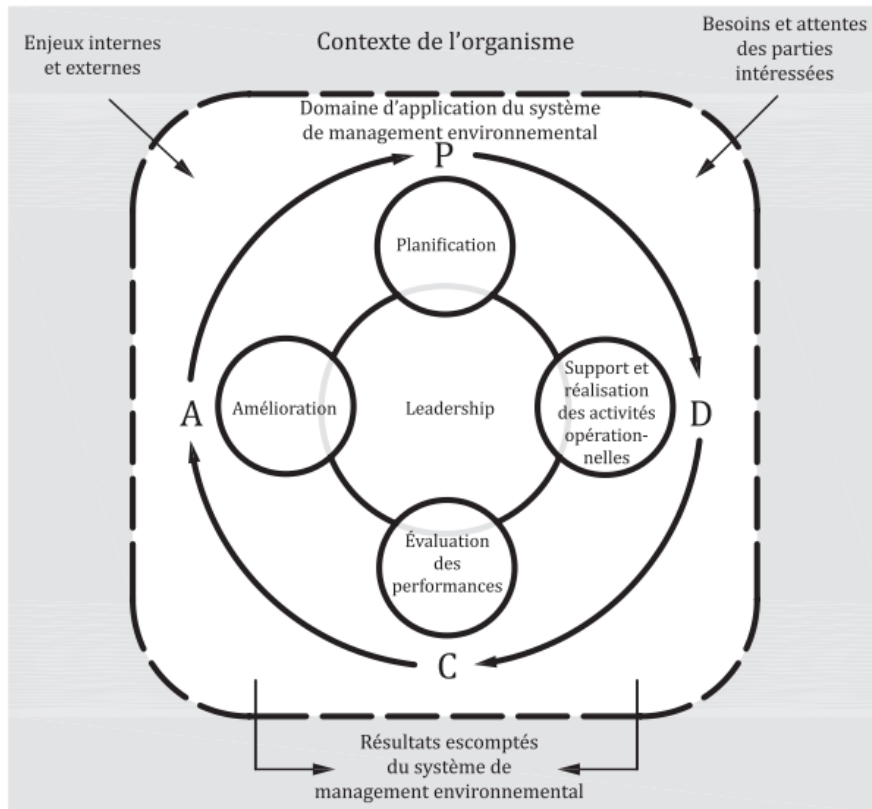


Figure n° 9. Relation entre le modèle PDCA et le cadre de l'ISO 14001 : 2015

Source : la norme ISO 14001 version 2015

3 Référentiel du SMSST : ISO 45001

3.1 Genèse de la norme ISO 45001

La norme ISO 45001 est élaborée pour les organisations soucieuses d'améliorer la sécurité de leurs employés, de réduire les risques sur le lieu de travail et de créer des conditions de travail meilleures et plus sûres.¹

Sa première version est apparue en 2018, elle est applicable à tout organisme, quelque soit sa taille, son secteur d'activité et la nature de ces activités. Elle est conçue pour intégrer le SMSST avec les processus de management existants dans l'organisme, cela grâce à son adoption de la [structure HLS](#).

L'élaboration et le succès de la présente norme est dû aux normes internationales antérieures, qui sont élaborées dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail à savoir la norme OHSAS 18001 (*Occupational health and safety management system – Specification*),

¹www.iso.org consulté le 14/05/2022 à 12h 30.

les principes directeurs ILO-OSH 2001 de l'organisation internationale du travail (*ILO-OSH : International Labour Organization -Occupational Safety and Health*) ainsi que les diverses normes nationales et internationales du travail.

La norme ISO 45001 aide à la mise en place d'un système de management cohérent avec les activités de l'organisme, qui lui permet une meilleure gestion de leurs risques en matière de la santé et de la sécurité au travail et lui inscrit dans une démarche d'amélioration continue de sa performance dans ce domaine, à travers l'établissement et la mise en œuvre d'une politique SST en vue de la réalisation efficace de ses objectifs.

3.2 Evolution du référentiel SMSST

Face à l'importance et la préoccupation connues sur le sujet de la santé et de la sécurité au travail en parallèle avec l'évolution des risques partout dans le monde du travail, le management de l'SST est devenu de plus en plus en besoin de développement des référentiels, répondant en mieux aux changements qui se produisent. Les principales spécificités des deux référentiels les plus connus, la norme OHSAS 18001 et sa remplaçante ISO 45001.

La norme OHSAS 18001 est publiée en 1999 par un groupement international, elle a été mise à jour en 2007. Elle s'articule sur le contrôle des risques et la gestion efficace en matière de la santé et de la sécurité au milieu du travail, y compris les aspects traitant la gestion des risques et la conformité réglementaire. Elle traite l'SST plutôt que les spécifications relatives à la sécurité des produits.

La différence principale entre les deux normes est l'adoption de la norme ISO 45001 d'une approche proactive qui exige l'évaluation et l'atténuation des risques avant la survenue des accidents ou des blessures, alors que la norme OHSAS 18001 est axée seulement sur les réactions face risques sans examination des solutions. D'autres évolutions ont été conçues dans la norme ISO 45001 et qui se répartissent dans plusieurs aspects, nous citons :

- **Objectifs et performances** : elle est plus concentrée sur la définition des objectifs sur différents aspects et elle les considère le moteur qui permet à l'organisme l'évaluation de sa performance.
- **L'engagement de la direction** : il est clairement exigé l'engagement de la direction pour l'intégration active des principes de la santé et de la sécurité au travail dans le management globale de l'organisme.

- **Gestion des risques et opportunités** : la norme ISO 45001 exige la détermination, l'examen et la prise des mesures pour la gestion des risques et opportunités, influant le fonctionnement de l'organisme, par contre, la norme OHSAS 18001 ne traite que la risques.
- **Implication des personnels** : la norme ISO 45001 concentre davantage par rapport à sa précédente sur la participation des travailleurs dans le processus de préservation de la santé et de la sécurité au travail.
- **Structure** : elle s'appuie sur la structure HLS reposée sur le principe du modèle PDCA de l'amélioration continue comme illustré dans la **Figure n° 10**.

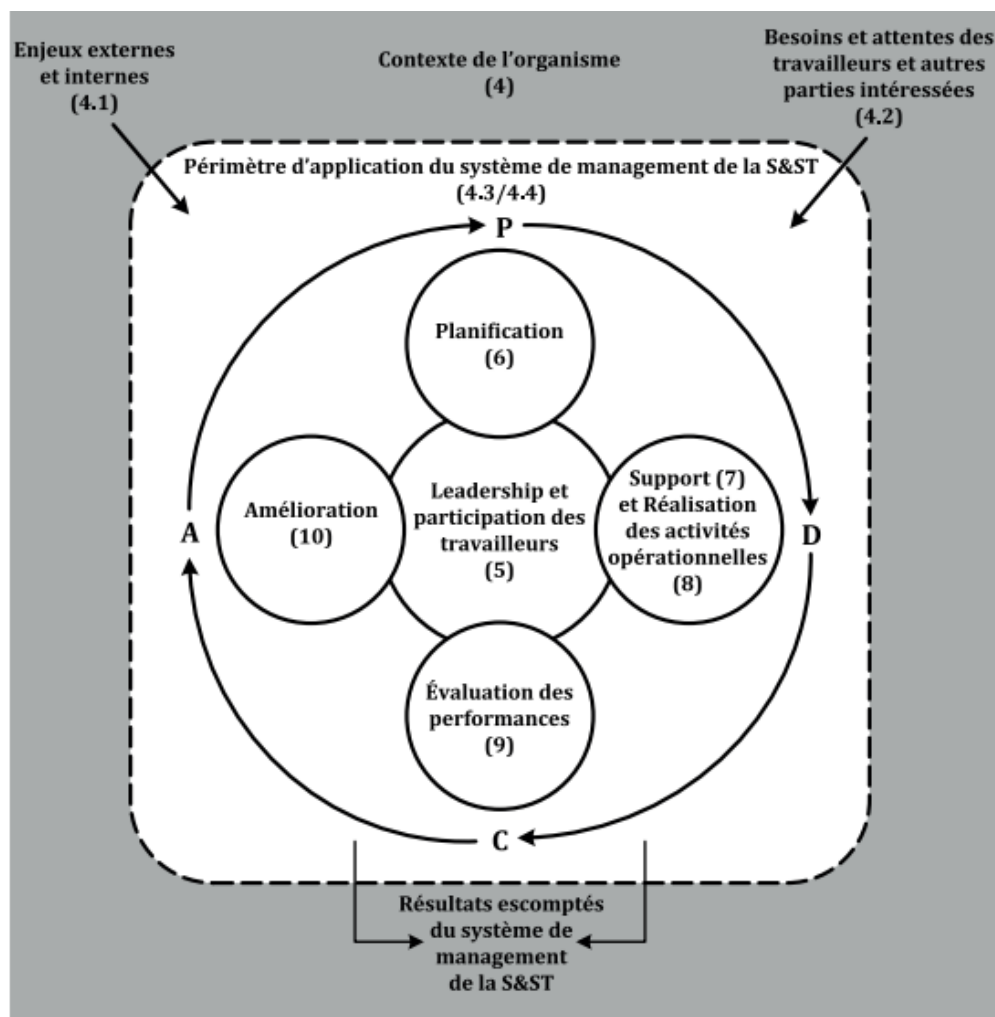


Figure n° 10. Relation entre le concept PDCA et le cadre de l'ISO 45001

NB : les numéros entre parenthèses font références aux articles de la norme ISO 45001 : 2015

Section 03. Evaluation du système de management intégré

1 Notion d'évaluation du système de management intégré

Une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise reste fondamentale pour assurer son développement¹. Dans ce contexte, il est important pour l'entreprise d'assurer à la fois une bonne maîtrise de ses systèmes de management et un suivi continu de leurs améliorations. Cela dans le but d'identification de ses points forts et de ses insuffisances, et de suggérer les actions d'amélioration et des mesures à prendre.

2 Méthodes d'évaluation du système de management intégré

Plusieurs méthodes existantes pour l'évaluation d'un système de management, nous restreindrons sur les deux principales méthodes suivantes : le diagnostic, l'audit.

2.1 Diagnostic du système de management intégré

Au sein de l'organisme, avant de planifier une démarche de mise en place ou d'amélioration continue d'un système de management, il est indispensable de poser clairement le problème et évaluer les enjeux et les moyens nécessaires à engager.

Le diagnostic d'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement. Il vise à identifier et améliorer la marge de manœuvre dont elle dispose pour atteindre ses objectifs, éventuellement alors redéfinis².

Le diagnostic du système de management intégré se réalise à la demande de l'organisme et à son bénéfice. Il consiste à faire la description et l'analyse de l'état des lieux d'un organisme, en matière de qualité, environnement et sécurité.

2.1.1 Types du diagnostic

On distingue deux types de diagnostic à savoir son niveau :

❖ Diagnostic interne

C'est la réalisation d'une analyse d'une situation (ou plusieurs) au niveau interne de l'entreprise. Il permet à l'entreprise d'analyser ses ressources et des compétences, et de

¹DAKKAK, (B.), CHATER, (Y.), GUENNOUN, (M.) et autre : Op.cit, p.2.

²<https://www.advaloris.ch/> consulté le 11/05/2022 à 13h 30.

déterminer les points qui correspondent aux forces et celles qui correspondent à des insuffisances.

Il peut s'appliquer pour l'évaluation des systèmes de management au sein de l'organisme par l'organisme même en vue d'analyser son niveau de maîtrise de ses systèmes. Dont les normes de ces systèmes (ISO 9001, ISO 140001 par exemple) constituent des guides d'appui pour le diagnostic et les entretiens.

❖ **Diagnostic externe**

Le diagnostic externe va au-delà de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise en interne, il permet d'analyser l'environnement externe de l'entreprise, en vue de détermination des opportunités et des menaces qui vient sous plusieurs facteurs extérieures, notamment la politique, l'environnement, la technologie, la législation... et qui peuvent influencer l'organisme dans le moyen et le long terme.

2.1.2 Objectifs du diagnostic du système de management intégré¹

Le diagnostic du système de management intégré (SMI) a pour but de :

❖ **Poser les problèmes en matière de qualité, environnement et sécurité** : Il s'agit d'évaluer la situation et son évolution probable en termes de :

- Qualité interne (taux de non-conformité...) et externe (qualité perçue par les clients, comparaison avec les clients...).
- Contraintes légales et réglementaires.
- Risque de pollution et d'accident du travail...

❖ **Evaluer les points forts et les points faibles** : notamment l'état des moyens techniques (équipements et instruments de mesure...), ressources humaines de l'organisation, des relations de partenariat avec les fournisseurs et les clients...

❖ **Interpréter la situation et rechercher les causes** : Il s'agit par exemple de la stratégie et des politiques en vigueur, des démarches suivies en matière de management, du système organisationnel...

❖ **Définir les politiques** : Le diagnostic qualité, environnement et sécurité permet de définir des politiques et des objectifs qui ont un sens, parce qu'ils sont en relation bien établie avec les problèmes réels de l'entreprise, et sont fondés sur une interprétation des causes.

¹FROMAN, (B.), GEY, (J.M.) et LAURANS (B.) : Op.cit, p.128.

2.1.3 Caractéristiques du diagnostic du système de management intégré¹

Le diagnostic SMI fait la synthèse des dispositions définies en matière de management de la qualité, de l'environnement et de la sécurité. À ce titre, il présente les principales caractéristiques suivantes :

- ❖ Il répond à un souci de management : Il s'agit de poser les problèmes à la fois en qualité, environnement et sécurité. Les exigences des référentiels ne sont qu'un guide pour aller dans une certaine direction.
- ❖ Il est dynamique ou stratégique : Il n'est pas purement défensif, la détection ou la mesure des défauts de contribution et des contributions négatives, ne sont que des moyens pour identifier des gains possibles, ou des avantages concurrentiels...
- ❖ Il doit être progressif : Ce n'est pas en une seule fois, même avec l'aide des spécialistes, que l'on peut tout mesurer et évaluer, il faut d'abord mettre en place les instruments de mesure...
- ❖ Il doit être décentralisé : Il est donc recommandé de le pratiquer le diagnostic à tous les niveaux, le diagnostic global n'étant que la consolidation de diagnostic partiel, local.

2.2 Audit du système de management intégré

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des constats factuels et véritables du niveau d'élaboration et de la mise en œuvre des règles de fonctionnement de l'organisme, que ces règles soient imposées ou volontaires. L'audit est donc un outil essentiel du management qui permet l'introduction d'un œil neuf du système de fonctionnement de l'organisme.²

La norme ISO 19011 présente les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, quelle que soit la discipline (qualité, environnement...). La norme ISO 19011 définit l'audit comme combiné, lorsque deux ou plusieurs systèmes de management de différentes disciplines (par exemple qualité, environnement, santé et sécurité au travail) font l'objet d'un audit conjoint.³

¹FROMAN, (B.), GEY, (J. M.) et LAURANS (B.) : Op.cit, p.130-131.

²ECKL, (P.), HARMAND, (C.) : *Guide du management intégré*, éd. Afnor, Saint-Denis, 2004, p.109.

³NOTE, (L.) : *Détermination et évaluation des système de management combinés*, communication, France, 2015, p.5-6.

L'audit consiste en une évaluation objective, dans le but d'obtention des preuves tangibles sur la satisfaction aux critères d'audit, la réalisation des audits peut être en interne (audit première partie) ou en externe (audit seconde ou tierce partie).

❖ **Audit interne**

L'audit interne des systèmes et des procédures se réalise par et pour l'organisme lui-même, pour le besoin interne de l'organisme, à savoir la détermination des points d'amélioration lors des revues de direction.

❖ **Audit externe**

Pour l'audit externe on distingue deux autres types qui sont la seconde partie et la tierce partie.

✓ **Audit seconde partie**

L'audit de seconde partie est réalisé par des tiers ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom comme les cabinets d'audit, conseil, ...¹. Il s'appelle aussi audit fournisseur lorsqu'il s'agit de la vérification de la conformité des produits achetés de la part du fournisseur par rapport aux exigences client... Ces audits sont assez courants dans le secteur automobile pour s'assurer de la conformité des pièces fournies par le fournisseur ou pour résoudre un défaut détecté.²

✓ **Audit tierce partie :**

L'audit tierce partie se réalise par un organisme externe, indépendant à l'organisme audité (ainsi à ces client, ces fournisseurs...) et accrédité pour ce type d'audit. Cet audit se fait généralement en vue de certification de la conformité des système de l'organisme aux tels référentiels adoptés (ISO 9001, ISO 14001...). Les audits de certification sont soit des démarches volontaires par l'organisme audité, soit exigé par leurs parties prenantes intéressées, tels que les clients. À titre d'exemple, l'exigence des USA et de l'Union Européen des marques UL et CE respective sur les produits qui viennent se commercialiser sur leurs territoires, ces marque signifie la conformité des produits en matière de qualité et de sécurité.

¹<https://www.certification-qse.com/> consulté le 11/05/2022 à 15h 32.

²<https://www.certification-qse.com/> consulté le 11/05/2022 à 15h 40.

2.3 Comparaison entre diagnostic et audit

Le diagnostic et l'audit sont deux outils d'évaluation qui ont des points communs, mais des buts très différents. L'audit est un examen systématique par rapport à un référentiel d'organisation imposé, sans mesure des résultats, alors que le diagnostic est l'analyse d'un état qui n'implique pas nécessairement un référentiel, et qui comprend une mesure de résultats¹.

3 Les outils de collecte des données

Le premier point essentiel sur lequel s'appuyer la réalisation d'un diagnostic ou un audit... c'est le recueil des données et d'informations claires et précises et qui consistent la base des résultats qui seront analysés par la suite pour le ressort de bonnes décisions aux plans d'action d'amélioration. À cet effet, plusieurs outils permettent cette collecte, l'utilisation de chacun dépend de plusieurs facteurs tels que le type et l'importance de l'information cherchée, les contraintes du temps et du budget, la précision des objectifs... A cet égard, nous nous intéressons aux trois outils suivants sur lesquels nous s'appuyons dans notre travail.

3.1 Entretiens

Selon ROMELAER (2005), *L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment*².

C'est une conversation entre un enquêteur et un ou plusieurs répondants. Elle ne se repose pas sur un questionnaire standardisé, précisé et structuré mais sur un guide qu'il s'agit d'un support technique formulées au préalable, récapitulant l'ensemble des thèmes et des questions qui permettent à l'enquêteur de suivre une méthodologie définie en termes d'encadrement du discours, tout en observant un comportement adéquat lors du déroulement de l'entretien.

Les entretiens sont classés généralement selon leurs degrés de directivité, on distingue trois types d'entretien (**Tableau n° 3**). Chaque type dispose des avantages et des inconvénients :

¹FROMAN, (B.), GEY, (J. M.) et LAURANS (B.) : Op.cit, p.122.

²<https://www.scribbr.fr/> consulté le 12/05/2022 à 01h 08.

Tableau n° 3. Caractéristiques, avantages et inconvénients des types d'entretien

	Entretien directif	Entretien semi-directif	Entretien non-directif
Caractéristiques	• Structure bien définie. • Poser les mêmes questions aux interlocuteurs, respecter leur ordre et la durée de l'entretien. • Interroger les individus dans les mêmes circonstances.	• Questions/thèmes à aborder connus au préalable. • La personne interrogée peut poser de nouvelles questions pendant l'entretien. • Possibilité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information.	• Aucune question pré-écrite. • Donner un thème général sur lequel la personne interrogée donne son avis. • Ne pas intervenir dans l'explication, sauf pour le relancer et inviter la personne à aller plus loin.
Avantages	• Permet de réaliser une analyse statistique. • Facile d'établir des comparaisons entre plusieurs entretiens directifs. • Si l'entretien est bien préparé en amont, celui-ci est simple à mener.	• Il permet d'approfondir un sujet si besoin. • Il rend possible un vrai échange entre le chercheur et son interlocuteur. • Peut faire naître de nouvelles hypothèses.	• Efficace pour connaître l'avis complet d'une personne sur un sujet. • La personne interrogée a le temps d'expliquer son raisonnement. • Faire émerger de nouvelles hypothèses.
Inconvénients	• Le chercheur ne peut pas poser d'autres questions ou rebondir. • Discussion de fond impossible. • Ne permet pas de connaître un point de vue complet et nuancé d'une personne sur une question.	• Comparaison entre les entretiens plus difficile à établir. • Analyse statistique difficile à mettre en place. • L'individu interrogé ne peut pas s'étendre longuement sur un sujet précis.	• Risque de perdre le fil de l'entretien si l'individu interrogé sort du sujet principal : il faut être capable de recadrer le sujet, ce qui peut ajouter un stress supplémentaire. • L'établissement de comparaisons entre plusieurs entretiens libres est plus difficile à réaliser. • Plus difficile à retranscrire.

Source : CLOUDE, (G) : *méthodologie de recherche*, article, publié 2019, mise à jour 2021¹

3.2 Observation

Suivant la définition de Larousse, l'observation est une « *Action de regarder attentivement les phénomènes, les événements, les êtres pour les étudier, les surveiller, en tirer des conclusions* »². Et d'après Arborio (2007) « *L'observation n'est pas réservée a priori au sociologue, d'autres professionnels (journalistes, documentaristes, médecins) observent, prennent des notes. L'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données* »³.

¹<https://www.scribbr.fr/> consulté le 12/05/2022 à 01h 25.

²<https://www.larousse.fr/> consulté le 13/05/2022 à 01h 50.

³<https://www.scribbr.fr/methodologie/> consulté le 13/05/2022 à 02h 26.

Cet outil est fréquemment utilisé dans les études qualitatives, l'observation permet la collecte des données verbales et même non-verbales, elle insiste sur l'enquêteur lors de déroulement des entretiens de se focaliser sur le comportement des interlocuteurs plutôt sur les déclarations, comme elle est utile au cours du diagnostic effectué sur le terrain où elle permet aux chercheurs ou aux évaluateurs de mieux comprendre le contexte des éléments centraux de leur analyse.

3.3 Inspection documentaire

Le concept *document*, selon Paul N'DA dans *Méthodologie de la recherche ...* « Renvoie à toute source de renseignements déjà existante à laquelle le chercheur peut avoir accès. Ces documents peuvent être sonores (disques), visuels (dessins), audio-visuels (films), écrits (textes) ou des objets (insignes, vêtements, monuments) »¹.

L'inspection documentaire consiste à recueillir l'ensemble des documents constituant des preuves de la mise en place et de la mise en œuvre d'un système de management ... et qui font l'objet de l'examen. Ces documents peuvent être exigés par des référentiels normatifs ou jugés nécessaires pour le bon fonctionnement d'un organisme.

Après avoir traité dans les deux premiers chapitres l'approche du management intégré QSE et leurs exigences suivant les normes internationales ainsi que les outils d'évaluation des systèmes de management. Nous tenterons dans le chapitre 03 qui constitue la partie pratique de notre travail, d'appliquer nos connaissances théoriques en la matière, en évaluant le système de management intégré QSE au sein d'EURL SATEREX IRIS Tyres – Sétif.

¹KABLY, (Z.G.C.) : *Numérisation des archives de l'inspection générale du ministère de l'éducation...*, mémoire master, EBAD, 2013.

Chapitre III.

Essai d'évaluation du système de management intégré
QSE.

Cas d'EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif.

Chapitre III. Essai d'évaluation du système de management intégré QSE : Cas d'EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif.

Section 01. Démarche méthodologique sur le terrain

1 Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Description de l'EURL SATEREX IRIS Tyres

Tout a commencé en 2004, quand l'entreprise algérienne unipersonnelle à responsabilité limitée (**EURL**) **SATEREX** spécialisée dans la fabrication des produits électroniques, électroménagers et téléphonies a été fondée.

Ce pôle industriel, que IRIS a bâti, a diversifié ses activités et a élargi son portefeuille, en passant par l'électro-domestique au complexe électronique, arrivant jusqu'au complexe pneumatique en 2018, un projet géant mûrement réfléchi, se classant le premier en Algérie et le troisième en Afrique.

IRIS Tyres c'est une usine grandiose, un méga complexe industriel bâti sur une superficie de 55800 m², situé à la zone industrielle de Sétif.

Un processus 100 % local a été mis en place dont la capacité estimée est de 2 millions de pneus légers, utilitaires et semi-lourds par an durant la première phase et qui connaîtra une augmentation considérable de la cadence de production atteignant les 4,5 millions de pneus par an pour la deuxième phase, puis une troisième phase comme introduction pour les pneus lourds avec une cadence de 400 milles par an.

Le produit IRIS est un produit fait par les Algériens en intégrant une technologie et un savoir-faire européen avec des normes mondiales.

1.2 Certifications et homologations des produits de l'entreprise

Dans le cadre de maximisation de la satisfaction des clients ainsi que la prise de responsabilité vis-à-vis de la protection de l'environnement... IRIS Tyres a passé avec succès des audits portant sur les systèmes de management et la conformité de leurs produits. Ces audits ont permis l'obtention des certifications délivrées par des organismes étatiques européens, brésilien... à savoir :

- Le certificat d'homologation IDIADA (*Institut d'Investigació Aplicada de l'Automòbil*) ; Institut de recherche appliquée sur l'automobile) délivré par l'organisme espagnol UCA (l'Unité de Certification Automobile) le 18/06/2019, ce certificat couvre la conformité du système management de conformité des procédures de production et d'infrastructures de l'entreprise en référence à l'annexe 01 de l'agrément E/ECE/TRANS/505/Rev3. Comme il confirme aussi la conformité du laboratoire de test des pneus finis " High Speed & endurance " en rapport avec les régulations de la commission économique pour l'Europe ECE R30 et ECE R54.
- Le certificat d'homologation INMETRO (*Institute of Metrology, Standardisation and Industrial Quality*), Institut national de métrologie, de normalisation et de qualité industrielle), délivré par l'institut Brésilien INMETRO, le 16/02/2020. Il s'agit d'une certification de conformité produit, qui permis la commercialisation du produit dans le marché brésilien.
- Le certificat de conformité du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2015 délivré par AFNOR (Association Française de Normalisation) le 11/11/2021.
- Le certificat de conformité du système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001 version 2015 délivré par AFNOR le 25/02/2022.

L'entreprise est engagée dans un projet de certification du système de management de la qualité selon la norme IATF 16949 version 2016 (*International Automotive Task Force 16949*) applicable au secteur d'industrie automobile.

En plus des indoor tests des produits finis, « tests effectués en interne », la marque IRIS est conventionnée avec plusieurs organismes étrangers disposant de plusieurs bancs d'essais et pistes spéciales pour les *outdoor* tests : Wet grip, Noise et Rolling résistance. Les pneus IRIS ont été testés récemment par des organismes spécialisés en Finlande et en Allemagne.

La qualité ainsi que les normes et certifications obtenues par la marque et ses produits n'ont fait que confirmer que le pneu IRIS Tyres est un pneu premium qui a sa place parmi les grands du secteur.

1.3 Fiche signalétique de l'entreprise EURL SATEREX IRIS Tyres

- Forme juridique : entreprise unipersonnel à responsabilité limitée « EURL »
- Activité principale : production et commercialisation des pneus

- Adresse : zone d'activité, section N°20 Groupe 91 & 86 N°30, DZ- 19000, Sétif, Algérie.
- Siège social : zone d'activité tranche N° 4 Lot N°9 Sétif, Algérie.
- Secteur d'activité : industrie automobile
- Date de création : 2018
- Logo : 

1.4 Effectif d'EURL SATEREX IRIS Tyres

IRIS Tyres dispose actuellement (jusqu'au 14/04/2022) d'un effectif total de 505 employés, d'âge moyen de 33 ans, travaillant sous différentes catégories professionnelles (*Tableau n° 4*).

Tableau n° 4. Effectif d'EURL SATEREX IRIS Tyres

Catégories	Cadre	Agent de maitrise	Exécutant
Nombre d'employés	60	320	125

Source : Document interne de l'entreprise

1.5 Régimes de travail de l'entreprise

L'entreprise IRIS Tyres adopte plusieurs régimes de travail, selon les besoins de ces structures et la nature des processus qu'elle possède (*Tableau n° 5*).

Tableau n° 5. Régimes de travail d'EURL SATEREX IRIS Tyres

Régime de travail	Personnel concerné
3 x 8 et 2 x 8	Personnel de production, maintenance, contrôle de qualité, laboratoire, utilité, agents de sécurité.
Surface (de 08h 30 à 17h)	Personnel responsable et administratif

Source : Document interne de l'entreprise

1.6 Gamme de production

L'EURL SATEREX IRIS Tyres produit et commercialise au niveau du territoire national et international une large gamme des produits finis (pneus), actuellement environs de 55 dimensions réparties sous quatre familles (*Tableau n° 6*). La dimension du pneu contient les informations suivantes : **Largeur de section** en millimètres / **Rapport d'aspect** ou pourcentage de largeur de section/**R Taille de la jante** (Exemple : **145/70R13**).

Tableau n° 6. Gamme des produits (pneus)

Famille	Nombre de dimensions	Catégories	Avantages de la série
 ECORIS	21 dimensions	Pneus pour Citadines / berlines (<i>Economy</i>)	• IRIS ECORIS est un pneu haut de gamme moderne pour les véhicules à taille petite et moyenne. • Il est spécialement conçu pour les conducteurs qui souhaitent un confort de conduite sans compromis sur la sécurité. • La faible résistance au roulement permet de réduire la consommation de carburant et donc une conduite économique.
 SEFAR	16 dimensions	Pneus pour berlines (<i>Touring</i>)	• IRIS SEFAR offre un équilibre maximal pour les voitures de taille moyenne. • Il répond en douceur aux nombreuses exigences du conducteur et ne laisse aucune place aux mauvaises surprises. • En plus d'une haute résistance à l'usure, ce pneu procure un roulement silencieux et confortable.
 STORMY	09 dimensions	Pneus pour utilitaires (C)	• IRIS STORMY offre une tenue de route exceptionnelle et une maîtrise aussi fiable sous la pluie que sur chaussée sèche. • Grâce à ses contours optimisés, ce pneu possède une durée de vie plus longue. • Une conduite donc plus économique sans pour autant compromettre la sécurité.
 AURES	09 dimensions	Pneus pour Suv et 4x4 (<i>Suv</i>)	• IRIS AURES est conçu pour améliorer les performances et veiller à la sécurité. • Sa sculpture moderne a été conçue pour allier confort et sécurité sur tous types de routes et pour toutes les saisons. • La conception du pneu IRIS AURES est optimisée pour rendre la conduite constante et confortable quel que soit les conditions de conduite.

Source : Document interne de l'entreprise

1.7 Organigramme fonctionnel d'EURL SATEREX IRIS Tyres

La structure hiérarchique de l'EURL SATEREX IRIS Tyres est définie selon organigramme fonctionnel présenté dans la **Figure n° 11** ci-après :

Remarque :

Les directions des ressources humaines et commerciale (celles encadrées par les tris discontinues en violet) n'existent pas au sein de l'usine IRIS Tyres, mais elles installées à la

direction générale de EURL SATEREX IRIS. Par contre, les services ressources humaines, marketing, et commercial, lié hiérarchiquement aux deux directions précédemment citées assure leurs fonctions au sein de l'usine.

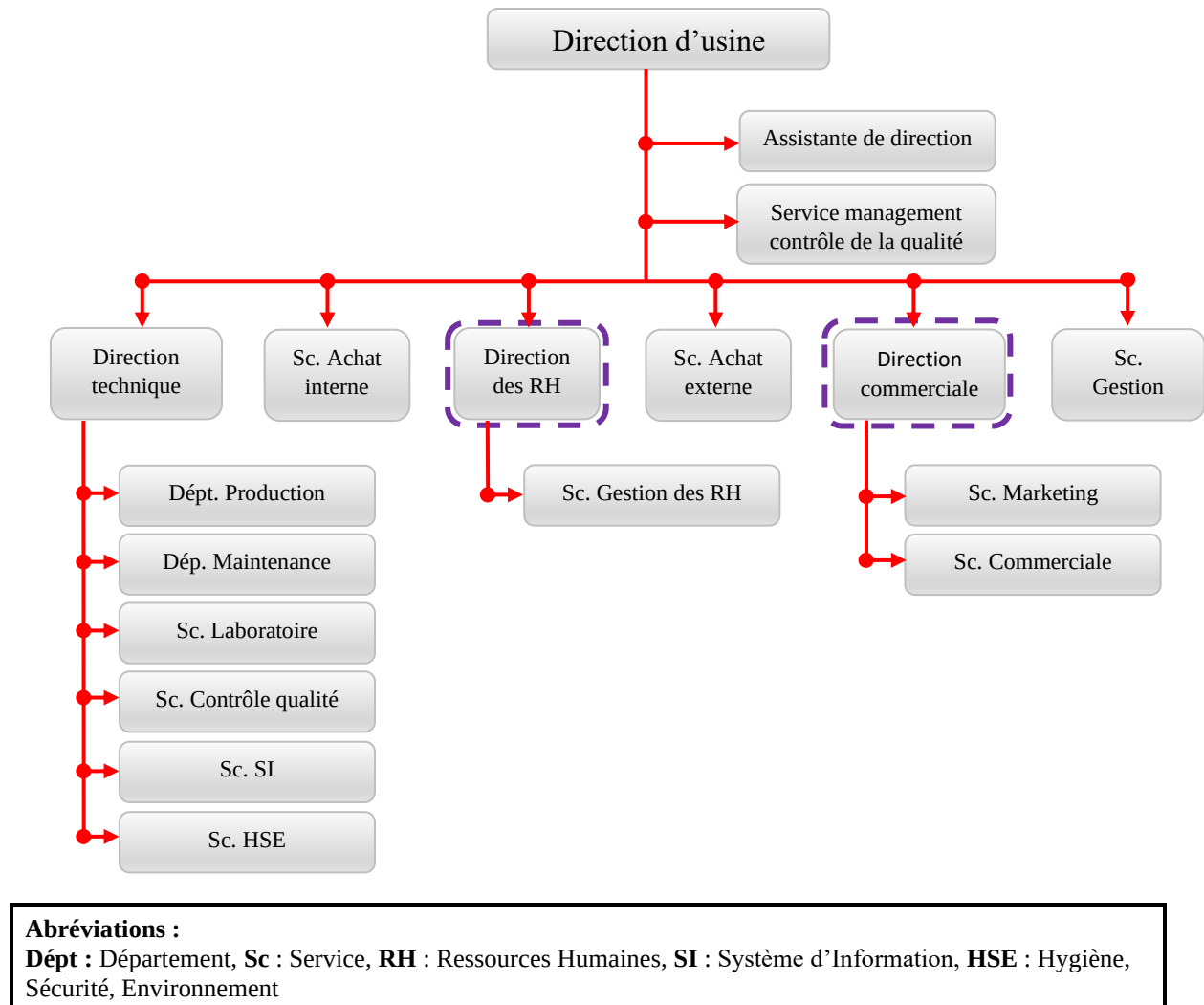


Figure n° 11. Organigramme fonctionnel de l'entreprise

Source : Document interne de l'entreprise

1.8 Cartographie des processus

L'entreprise EURL SATEREX IRIS Tyres dispose trois processus de management, trois processus de réalisation et quatre processus de soutien. Le processus de conception et développement est externalisé. La **Figure n° 12** ci-après résume les interactions entre ces différents processus :

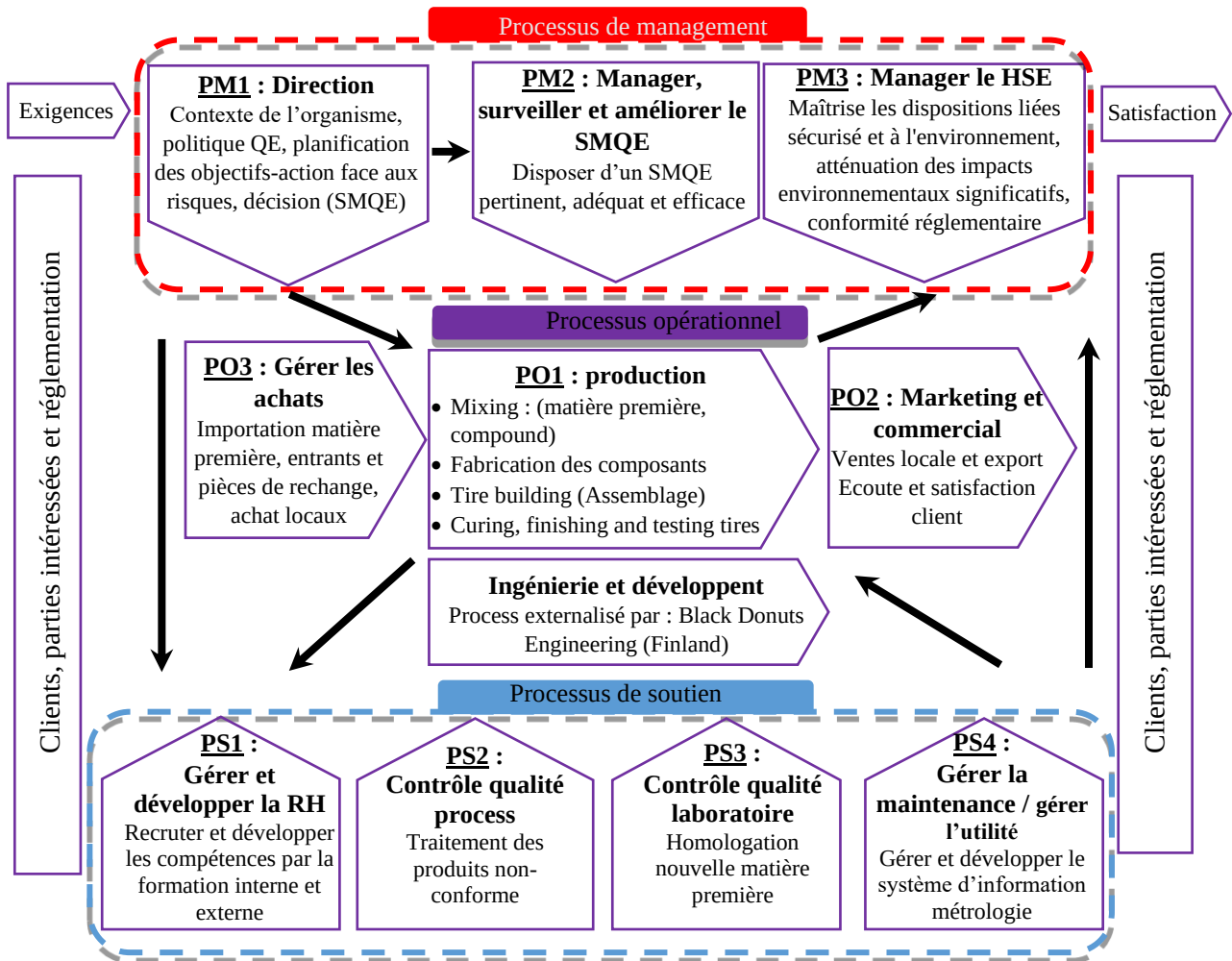


Figure n° 12. Cartographie des processus d'EURL SATEREX IRIS Tyres

Source : Document interne de l'entreprise

2 Méthodologie conceptuelle

La démarche méthodologique que nous suivons dans le cadre de la réalisation de notre étude sur le terrain, consiste en premier lieu à recourir et de consulter avec beaucoup d'intérêt scientifique la documentation (ouvrages, articles, normes...) relative au domaine de management des systèmes qualité, sécurité et environnement, ainsi que le management intégré. Cette documentation nous permet un éclairage sur le contenu du concept lié au management intégré QSE et aux exigences normatives en question.

Notre étude sur le terrain s'articule essentiellement autour de 03 axes : 1) le management de la qualité (SMQ), 2) le management environnemental (SME), 3) le management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST).

À cet effet, nous réalisons tout d'abord un diagnostic traitons les trois axes à travers des check-lists constituant les exigences des trois normes ISO à savoir : ISO 9001 version 2015 pour le SMQ, ISO 14001 version 2015 pour le SME et ISO 45001 version 2018 pour le SMSST.

Néanmoins, le facteur humain constitue un facteur déterminant pour la réussite de toute démarche ou stratégie prise par une entreprise. Dans ce contexte, nous organisons en deuxième lieu une enquête qualitative, traitant l'implication et l'intégration des ressources humaines dans l'implantation et l'application des systèmes de management suscités, à travers le déroulement de trois entretiens directifs avec trois acteurs et managers concernés par la démarche SMI à savoir le responsable de management de la qualité (RMQ), le responsable d'hygiène, sécurité et environnement (RHSE) et le responsable des ressources humaines (RRH).

Enfin, notre démarche méthodologique et notre approche managériale se porte essentiellement sur une approche systémique^{1*} globale et intégrée. Cette approche demeure pour le besoin de notre étude indispensable, car elle nous permet d'étudier le phénomène en question dans sa globalité, dans ces interdépendances et interactions, ce phénomène est complexe et multi dimensionnel car **la qualité n'est pas une simple activité** au sein de l'entreprise, il s'agit **d'une activité atomique et partagée**.

Le recours à l'approche systémique constitue pour nous une démarche scientifique et transversale, car le phénomène étudié n'est pas linéaire, il nécessite une lecture dans les différents sens des variables composant et influençant le management intégré au sein de l'entreprise.

Dans le schéma ci-après (**Figure n° 13**) nous récapitulons notre démarche méthodologique adoptée lors de la réalisation du présent travail.

^{1*} Voir à ce sujet l'ouvrage de Joël de Rosnay intitulé « le microscope, vers une vision globale », édition Points, Paris, 2014.

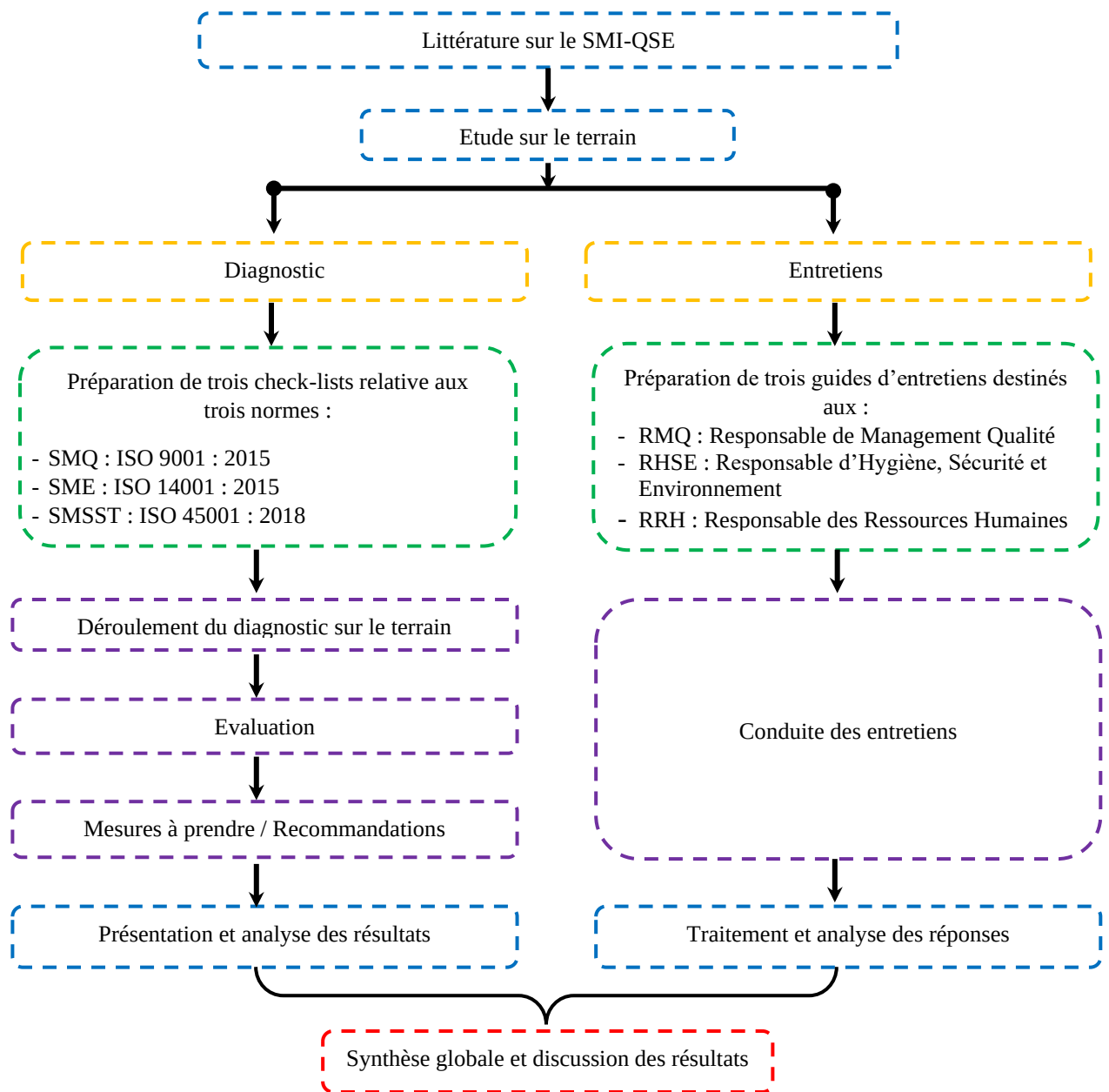


Figure n° 13. Schéma récapitulatif de la méthodologie conceptuelle

2.1 Diagnostic

2.1.1 Elaboration des check-lists

Dans le cadre de réalisation de notre diagnostic sur le terrain, et après une lecture attentive des trois normes ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018 relatives respectivement aux système de management de la qualité, système de management environnemental et système de management de la santé et de la sécurité au travail. Nous

élaborons trois (03) check-lists sur les exigences normatives reformulées sous forme de question des trois référentiels précités.

Lors de l'élaboration des check-lists, nous :

- Jumelons certaines exigences à raison de leur exécution (applicabilité) commune sur terrain, et pour faciliter la manière de collecte des données.
- Excluons les points **8.5.3** et **8.5.1 (f)** de l'ISO 9001 excluent dans le domaine d'application du SMQE de l'entreprise.
- Excluons le sous-chapitre 8.3 (contient de 36 exigences) dans la norme ISO 9001 relative à la conception et développement à raison que le processus conception et développement de l'entreprise objet de notre étude est externalisé par le bureau d'études Black Donuts Engineering INC (Finland).

Puisque les trois normes sont sous la même structure ([structure HLS](#)), nous montrons à la fois dans le **Tableau n° 7** suivant le nombre d'exigences par chapitre et par norme. Nous tenons à rappeler que les exigences des trois systèmes commencent à partir du quatrième chapitre.

Tableau n° 7. Nombre d'exigences par chapitre et par norme

Norme		ISO 9001 : 2015		ISO 14001 : 2015		ISO 45001 : 2018	
Chapitre							
N°	Intitulé	Norme	Check-list	Norme	Check-list	Norme	Check-list
04	Contexte de l'organise	24	18	15	6	11	5
05	Leadership	26	20	20	19	48	29
06	Planification	27	13	36	10	61	19
07	Support	43	25	33	20	38	22
08	Réalisation des activités opérationnelles	128	28	18	15	22	12
09	Evaluation des performances	43	13	45	13	52	17
10	Amélioration	18	9	13	9	32	5
TOTAL		309	126	180	92	246	109

Source : réalisé par nous-même (à l'aide des normes)

Les check-lists constituent cinq colonnes ; dans la première colonne, nous mettons les articles (les sous-chapitres), la deuxième colonne se réserve aux exigences (sous forme de questions) édictées par les normes (ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018) qu'il s'agit notre critère d'évaluation, tandis que la troisième colonne comporte la description

de l'état des lieux de chaque critère (diagnostic). Nous réservons la quatrième colonne à l'estimation du niveau de conformité de chaque exigence (C : conforme ; AA : à améliorer ; NC : non-conforme), et enfin la dernière colonne se réserve aux mesures à prendre pour la mise en conformité (voir l'extrait du check-list d'évaluation ISO 9001, **Figure n° 14**).

IRIS tyres	ISO 9001 version 2015		Tableau ...	
	Système de management de la qualité		Indice de révision...	Page...
			Date d'évaluation	
Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation C AA NC	Mesures à prendre
Chapitre 4. Contexte de l'organisme				

Figure n° 14. Extrait de la check-list d'évaluation "ISO 9001"

2.1.2 Déroulement du diagnostic sur le terrain

Dans le cadre de la réalisation de notre diagnostic sur terrain, tout d'abord, nous faisons une visite des lieux dans les trois premiers jours, où nous visitons toute la chaîne de production de la réception de la matière première au stockage des produits finis (pneus), cette visite-nous permettons d'avoir une image claire sur l'activité et le métier de l'entreprise.

Puis nous recueillons la documentation (sous différents formats ; papier, électronique) nécessaire au domaine objet de notre étude, telle que la politique de l'entreprise, les enjeux internes et externes, cartographie des processus, les fiches processus, les procédures du travail, les manuels... La consultation des documents nous permettons à la fois d'éclairer l'organisation de l'entreprise, ses structures, son contexte et son environnement interne et externe et de prouver encore leur conformité (ou non) par rapport aux exigences normatives du SMI (QSE).

En collaboration avec le responsable management de la qualité, nous organisons des entretiens avec l'ensemble des acteurs et managers concernés au sein de l'entreprise, notamment les responsables des processus à savoir le processus ressources humaines, contrôle de la qualité, laboratoire, hygiène & sécurité et environnement, approvisionnement, commercial... et leurs équipes en cas de besoin.

Ces entretiens et à travers l'analyse documentaire et nos observations que nous menons avec soins, nous permettent l'élaboration de notre diagnostic notamment sur le plan du SMI au sein de l'entreprise et faire ressortir les écarts entre les pratiques actuelles et les exigences des normes.

➤ Champ du diagnostic

Notre diagnostic port sur l'ensemble des activités de l'EURL SATEREX IRIS Tyres, de la production à commercialisation des pneus, à l'exclusion du processus conception et développment du fait qu'il est externalisé.

2.1.3 Système d'évaluation

Notre évaluation de conformité se base sur la grille suivante (Tableau n° 8) :

Tableau n° 8. Grille d'évaluation

Degré de respect de l'exigence	Classification	Notation (point)	Couleur
Totalement respectée	C : Conforme	01	
Partiellement respectée	AA : À Améliorer	0,5	
N'est pas respectée	NC : Non-Conforme	00	

Source : réalisé par nous même

Autrement :

- Si l'exigence est totalement respectée (C : Conforme), la notation sera de **01 point** et la couleur de la case sera en **vert** ;
- Si l'exigence est partiellement respectée ou elle a besoin de certaines améliorations (AA : À Améliorer), la notation sera de **0,5 point** et la couleur de la case sera en **orange** ;
- Et enfin, si l'exigence n'est pas respectée (NC : Non-Conforme), la notation sera de **00 point** et la couleur de la case sera en **rouge**.

2.1.4 Présentation des résultats

Nous présentons en pourcentage les résultats par chapitres dans chacune des check-lists puis les résultats globaux de chaque check-list. Le calcul du pourcentage de conformité par chapitre et par norme se fait selon les formules suivantes ;

$$\text{Pourcentage de conformité du chapitre (ou norme)} = \frac{(\text{NPC} \times 01) + (\text{NPAA} \times 0,5) + (\text{NPNC} \times 00)}{(\text{NPC} + \text{NPAA} + \text{NPCC})} \times 100$$

Sachant que :

NPC : nombre de points conforme

NPAA : nombre de points à améliorer

NPNC : nombre de points non-conforme

Remarque :

Il est intéressant de prendre en considération dans notre travail notamment dans l'interprétation des résultats la certification des deux systèmes (système de management de la qualité et système de management environnemental) conformément aux deux référentiels respectifs ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 et dans la contrepartie la non mise en place du système de management de la santé et de la sécurité au travail par de l'entreprise.

2.2 Entretiens (enquête qualitative)

Dans le cadre de la réalisation de notre enquête qualitative portant sur l'implication et l'intégration des ressources humaines dans l'application des systèmes de management, nous consacrons autour du niveau du prise en compte de la dimension humaine et comportementale comme facteur indispensable pour l'efficacité de la démarche SMI adopté par l'entreprise. Nous organisons des entretiens directifs avec 03 managers que nous jugeons, d'après la structure interne de l'entreprise, les principaux acteurs concernés par la démarche SMI au sein de l'entreprise. Ces managers sont :

- 1) La responsable du management de la qualité (RMQ), elle est chargée aussi en collaboration avec le responsable d'hygiène, sécurité et environnement du management environnemental ;
- 2) Le responsable d'hygiène, sécurité et environnement (RHSE) ;
- 3) Le responsable des ressources humaines (RRH).

2.2.1 Elaboration des guides d'entretiens

Nous élaborons trois guides d'entretiens, chacun contient 4 à 5 questions appropriées pour chacun des trois managers selon leur responsabilité.

2.2.2 Conduit des entretiens

Nous organisons dans trois jours des interviews de 30 à 40 minutes avec chacun des trois responsables précités, à l'aide des guides d'entretiens préétablis. Après chaque entretien nous récapitulons les réponses d'une manière objective.

Section 02. Diagnostic de la démarche conduite par l'entreprise en matière de SMI à travers des check-lists des exigences des normes ISO en vigueur

1 Essai de diagnostic des trois systèmes

Dans le cas de la présente section du chapitre 3, nous la consacrons à un essai de diagnostic et d'évaluation des trois systèmes régissant le système de management intégré, à travers trois check-lists préétablies, ces dernières se réfèrent aux exigences dictées par les trois normes ISO en vigueur à savoir : ISO 9001 : 2015 pour le système de management de la qualité (SMQ), ISO 14001 : 2015 pour le système de management environnemental (SME) et ISO 45001 : 2018 pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST).

Dans ces trois check-lists, nous essayons de récapituler l'état des lieux par rapport à chaque exigence et de l'évaluer selon une grille d'évaluation identifiée dans la partie méthodologie, nous recommandons par la suite les mesures à prendre après chaque constatation d'une non-conformité ou d'un point d'amélioration. Les résultats du diagnostic et d'évaluation des trois systèmes en question, sont présentés respectivement dans les tableaux 9, 10 et 11.

Comme nous l'avons indiqué dans notre démarche méthodologique, cet effort de diagnostic nous permettra à travers les différents tableaux, présentés sous forme de check-lists d'éclairer la réalité du fonctionnement de l'entreprise, notamment dans le domaine organisationnel à partir d'une approche de management et de l'amélioration continue.

Ce diagnostic demeure pour le besoin de notre étude une source d'étude et d'orientation de nos travaux de recherche et ce à travers une lecture globale de l'ensemble des variables régissant l'activité liée au management intégré et conformément aux exigences normatives de l'ISO.

Tableau n° 9. Diagnostic du SMQ suivant la norme ISO 9001 : 2015

 EURL SATEREX		ISO 9001 version 2015				Tableau ...	
		Système de management de la qualité				Indice de révision...	Page ..
						Date d'évaluation...	
Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre	
			C	AA	NC		
Chapitre 4. Contexte de l'organisme							
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Les enjeux internes et externes sont déterminés par l'utilisation de la méthode SWOT (<i>Tableaux des enjeux internes et externes ETE- PM1 _v01 du : 10 /01/2022</i>).	01			/	
	Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Les enjeux internes et externes précités sont surveillés par l'entreprise via des dispositions de veilles nécessaires pour chaque enjeu, et font parties intégrantes du système qualité	01			/	
	Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?		01			/	
4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes (PIP) sont-elles identifiées ?	Les PIP et leurs exigences sont identifiées d'une manière exhaustive et sont documentées sur le <i>Tableau des parties intéressées PI -PM1 _v01 du : 16/01/2022</i> .	01			/	
	Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?		01			/	
	Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Les feedbacks d'informations de la part des PIP sont analysés et aux besoins des plans d'actions sont établis (<i>Tableau de retour d'informations des PIP 2021</i>).	01			/	
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application (DA) du SMQ est-il déterminé ?	Le DA du SMQ mise en place par l'entreprise est documentée, portant l'intitulé suivant "le périmètre de certification couvre toutes les activités de la société portant sur la production et la commercialisation des pneus à l'exception de : <u>chapitre 8.5.3</u> et <u>chapitre 8.5.1(f)</u> ». (<i>Manuel management qualité & environnement _v02 du : 03/01/2021</i>). <i>Conception et développement (C&D) exclut processus externalisé</i>	01			/	
	Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?		01			/	
4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	L'entreprise dispose de 10 processus dont 3 processus management ; 3 processus opérationnels et 4 processus de soutien. NB : un processus externalisé (<i>Cartographie des processus de IRIS TYRES du : 15/01/2022</i>).	01			/	

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 4. Contexte de l'organisme						
4.4 SMQ et ses processus (suite)	Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Des fiches décrivant les processus liés aux activités du SMQ sont établis et documentées avec la prise en compte des R&O Chaque fiche de processus compte les éléments suivants : - La personne désignée pour la gestion du processus. - La finalité et objectifs du processus. - Les indicateurs de performance associés. - Les ressources nécessaires (matières, matériels, ressources humaines, milieu, compétence). - Les éléments d'entrées et de sorties et leurs interactions - Une procédure détaillée sur les données d'entrées et de sorties ainsi que les étapes à suivre pour l'assurance de leur efficacité. - Liste des informations documentées et enregistrées. Exemples : (Fiche du processus : contrôle de la qualité process PF-PS2_v02 du : 10/01/2022).	01			Préciser le fournisseur de chaque donnée d'entrée et le client de chaque donnée de sortie.
	Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?			0,5		
	Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?		01			
	Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?		01			
	Les responsabilités ont-elles été définies ?		01			
	Les informations relatives à ces processus sont documentées ?		01			
	Les risques et opportunité (R&O) liés à ces processus ont-elles été pris en compte ?		01			
	Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?		01			
	Des actions de modifications sont-elles mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	Des revues des processus sont planifiées mensuellement pour évaluer l'atteinte des objectifs escomptés ainsi, la planification des actions de modification et leurs modalités (échéance, responsable, observation ...). Exemple : (revue de processus ressources humaines FO 02 P03-PM2 du : 12/07/2021).	01			/
Chapitre 5. Leadership						
5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	La direction a mis en disposition toutes les ressources nécessaires (matérielles et immatérielles) pour attendre une meilleure efficacité de son SMQ. (Politique qualité et environnement (QE) du 20/11/2021)	01			/
	La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	La politique qualité et les objectifs qualité ont-été déterminées et formalisées sous une ID sous la codification précitée.	01			/
	La direction promeut-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Effectivement, l'approche par les risques est prise en compte dans le déploiement du SMQ, ainsi que des interactions ont été clairement définies entre les processus du SMQ.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.1 Leadership et engagement (suite)	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ ?	Oui, l'entreprise veille toujours à l'allocation des ressources matérielles et humaines pour le meilleur fonctionnement du SMQ. En cas de constatation d'éventuelles lacunes, ils sont pris en charge lors des revues de direction	01			/
	La direction communique-t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Effectivement, la direction de l'entreprise donne l'importance de se conformer au système de gestion selon la norme en question et cela à travers des réunions hebdomadaires.	01			/
	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus ?	Une revue de direction est planifiée chaque semestre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs escomptés et pour planifier des modifications et fixer les objectifs de l'exercice suivant.	01			/
	La direction promeut-elle l'amélioration ?	L'amélioration est un sujet préoccupant pour la direction, elle est démontrée par les résultats atteints, en termes de productivité, de maîtrise de la qualité, la compétence du personnel par des sessions de formation que dispense en continue ...etc. et par la satisfaction de sa clientèle.	01			/
	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?	La direction a défini les responsabilités et l'autorité de son personnel, et elle le soutient par la location des ressources (formations, matériels...) nécessaires à l'efficacité du SMQ.	01			/
	La direction démontre-t-elle son engagement relatif à l'orientation client ?	La direction démontre clairement dans sa politique qualité son engagement à l'orientation client, « visant ... à travers le déploiement des axes stratégiques suivants : satisfaction de nos clients de manière continue, pour les fidéliser et conquérir de nouveaux partenaires... »	01			/
	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Les exigences des clients sont définies et des plans d'actions ont été mises en place pour chaque exigence identifiée.	01			/
	Les R&O ayant une incidence sur la conformité des P&S sont-ils déterminés et pris en compte ?	Effectivement, les R&O ayant un impact sur la conformité des produits et services (P&S) sont identifiés et pris en compte.	01			/
5.2 Politique	La politique est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction sous forme d'une information documentées ?	La direction de l'entreprise a élaboré et tient à jour sa politique qualité. Cette dernière est compatible à sa finalité et à son contexte.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.2 Politique (suite)	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Elle comprend clairement un engagement à satisfaire aux exigences réglementaires, légales et celles des clients et à améliorer en continue l'efficacité du SMQ pour atteindre les objectifs prédéfinis (Politique qualité et environnement du 20/11/2021) Cette politique est revue régulièrement lors des revues de direction (<i>dernière revue 20/11/2021</i>).	01			/
	La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients ?		01			/
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?		01			/
	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?		01			/
	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	La politique qualité été communiquée au personnel de l'entreprise (affichée partout dans les structures de l'entreprise en plus des séances de sensibilisation) et mise à dispositions aux PIP externes quand-ils l'en besoin.	01			/
	La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?			0,5		Il est recommandé d'afficher la politique de l'entreprise via son site web afin qu'elle soit consultable à l'ensemble des PI
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Les responsabilités et autorités de tous les personnels de l'entreprise ont été clairement définies et communiquées dans les fiches de poste, ainsi leurs hiérarchisations dans les structures auxquels ils appartiennent (organigramme de l'entreprise), (fiches de poste)	01			/
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour - Rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Une responsable management qualité (RMQ) est nommée par la direction pour sensibiliser aux exigences clients dans l'entreprise et de suivre, rendre compte de la performance du SMQ et cela en collaboration avec les membres de l'équipe de pilotage du SMQ (Fiche de poste : responsable management qualité).	01			/
			01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	- Assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ? - Assurer le suivi du SMQ ?		01			/
Chapitre 6. Planification						
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	Après l'évaluation, la mesure et l'analyse des risques et opportunités liées aux processus, des actions ont été mises en place pour chaque risque et opportunité, ainsi que leurs modalités en termes de responsabilités, d'échéances et d'évaluation de l'action. <i>(Tableau des risques et opportunités RO-PO1_v01 du : 21/02/2021).</i>	01			/
	La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?		01			/
	Des actions sont-elles mises en œuvre face aux R&O ?		01			/
	L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?		01			/
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Les objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?	Une déclinaison des axes stratégiques de la politique qualité et environnement (QE) a été établie, elle détermine les objectifs qualité attendus (cibles) pour chacun des processus dans une échéance déterminée ainsi que les formules de mesure et les actions nécessaires à mettre en place pour atteindre ces objectifs <i>(Déclinaison des axes stratégique de la politique QE FO 01-PM1_v01 du : 05/01/2022).</i>	01			/
	Les objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?		01			/
	Les objectifs qualité sont-ils mesurables ?		01			/
	Les objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Lors de la définition des objectifs, l'entreprise a pris en compte les exigences applicables en termes de qualité.	01			/
	Les objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	Dans les fiches des processus établies, il est déterminé pour chacun d'eux les objectifs associés au processus ainsi les modalités de leurs réalisations tel que : - Le pilote. - Les ressources nécessaires. - Les étapes à suivre pour l'assurance de l'efficacité. - Indicateurs de performance associés.	01			/
	Les modalités (pilotes, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Exemples : (Fiche de description de processus : contrôle de la qualité process PF-PS2_v02 du : 10/01/2022).	01			/
6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Un tableau détaillé a été établi après la revue de direction sur les modifications planifiées pour l'année suivante ainsi leurs impacts sur le SMQ avec la prise en compte de la disponibilité des ressources, le responsable et l'échéance	01			/
	L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?		01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	(Tableau de planification et maîtrise des modifications du SMQ 2022 du : 05/01/2022).	01			/
Chapitre 7. Support						
7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients ?	Lors de chaque revue de direction, revue de processus ou modification de politique de l'entreprise...la direction s'engage à satisfaire les besoins en ressources (5M) nécessaire à l'amélioration du SMQ à savoir ; - La formation du personnel - Recrutement de nouveaux travailleurs - Acquisition du matériels...	01			/
	Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	L'entreprise prend en compte systématiquement ses contraintes en termes des ressources internes existantes et par la suite elle met en place des actions nécessaires pour accomplir les lacunes constatées, nous citons à titre d'exemple la mise en place des formations qui sont animé par les formateurs externes, disposition des TIC innovantes (ERP).	01			/
	Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Là où l'entreprise ne dispose pas des compétences requises pour une activité ayant un impact sur la qualité des produits, elle fait appel aux prestataires externes (formateurs, consulting, ...) Exemple : la sous-traitance du processus C&D	01			/
	Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	Les ressources humaines nécessaires pour chaque structure sont identifiées dans Organigramme de l'entreprise . L'entreprise dispose d'une planification annuelle du besoin en personnels (le recrutement aux nouveaux postes) et d'autres besoins non planifiés en vue de recrutement de remplacement. Le taux de réalisation du plan de recrutement est estimé à 96,31%. (Organigramme de l'entreprise ; Fiche de besoin en personnel FO02 P01-PS01 _01 du : 06/09/2021).	01			/
	La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits ?	L'entreprise veille en continu à la disposition des infrastructures nécessaires pour offrir un environnement de travail favorable ; (superficie 55800 m² : construction + espaces non couverts), des équipements confortables, transport des employés, restauration interne, etc.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.1 Ressources (suite)	L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la direction ? (Conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...) ?	La direction veille à l'assurance d'un environnement approprié au travail, à savoir ; - Minimisation du bruit avec des moyens appropriés (utilisation des plaques polystyrène entre les ateliers) - Veille au respect du plan d'hygiène et de nettoyage des infrastructures - Conditions ergonomiques (construction écologiques) - Conditions sophistiquées bureautiques, climatisation ...		0,5		Renforcé l'installation des systèmes d'aération pour minimiser l'odeur de la noire de carbone au sein des ateliers de production
	Les ressources nécessaires sont-elles déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Les ressources nécessaires pour l'assurance de la fiabilité des résultats de surveillance et de mesure ont été déterminées selon le besoin de chaque structure. <i>Exemple dans la Fiche de description de processus : contrôle de la qualité process PF-PS2 _v02 du : 10/01/2022</i>	01			/
	Les informations documentées (ID) concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont -elles conservées ?	L'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure ont été conservées sous une ID. - <i>Fiche de vie (life sheet) à jour de chaque instrument (équipement)</i> - <i>Certificat de calibration à jour de chaque instrument (équipement)</i> - <i>Certificat d'étalonnage</i>	01			/
	Les instruments de mesures sont-ils identifiés, étalonnés et protégés ?	Cent soixante-cinq instruments (165 ICME) de mesures et de contrôle ont été identifiés (nome, type, N° série, local calibration, période d'étalonnage ...) et étalonnés régulièrement suivant un programme d'étalonnage et de vérification. Le maintien et la protection de ces instruments sont sous la responsabilité de leurs utilisateurs. <i>Programme d'étalonnage et vérification</i> <i>Suivi des levées de réserve du contrôle technique FO02 CT PS4 _v01 du : 10/10/2021.</i> <i>Liste des instruments de mesure FO01 ME PS4 _v01 du : 17/05/2020</i>	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.1 Ressources (suite)	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Lorsqu'une fausse mesure générée par la défectuosité d'un instrument a été détectée, une quantité d'articles mesurés antérieurement selon l'étape, la gravité, l'estimation... va être remesurer, avec une action d'étalonnage ou d'acquisition d'un nouvel instrument, si nécessaire.	01			/
	Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits sont-elles déterminées ?	Les connaissances nécessaires à l'exécution de chaque tâche, mission... ont été déterminées dans chaque fiche de poste. Les nouvelles recrues bénéficient d'une période d'intégration d'un (01) mois en vue du partage et de retour d'expérience.	01			/
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur l'efficacité du SMQ ?	Les compétences nécessaires pour chaque poste de travail sont bien déterminées, formalisées et communiquées aux travailleurs dans les fiches de poste. <i>Exemple (fiche de poste responsable HSE MO-PS1_v01 du : 03/01/2021).</i>	01			/
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (Acquisition des compétences nécessaires)	Les compétences des travailleurs sont évaluées par 15 critères en fin de chaque année par les responsables des structures. Suite aux résultats d'évaluation, des actions sont mises en place tel que le besoin en formations, sensibilisation avec la prise en compte des contraintes de ressources internes/externe. Des indicateurs d'évaluation (à chaude et à froid) sont identifiés pour mesurer l'efficacité de ces actions. <i>(Fiche d'évaluation des compétences du personnels de département MIXING 2021 FO02 P02-PS01 _01 du : 06/09/2021), (plan annuel de formations FO 02 P02-PS01 du 2022).</i>	01			/
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel ? (Formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)		01			/
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation ?		01			/
7.3 Sensibilisation	Les personnels sont-ils sensibilisés à la politique qualité et à ses objectifs pertinents ?	Un programme de sensibilisation du personnel a été mis en place par la DRH et exécuté en collaboration avec les différents pilotes de processus, dont les thématiques concernent : sensibilisation du personnel sur la politique de la qualité, l'importance de leurs contributions pour l'atteinte des objectifs escomptés par la direction générale, la maîtrise des non-conformités (NC), etc. l'obligation de faire une sensibilisation (induction) des nouvelles recrues sur l'ensemble des exigences du SMQ les concerne.	01			/
	Les personnels sont-ils sensibilisés à l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?		01			/
	Les personnels sont-ils sensibilisés aux répercussions d'un non-respect des exigences du SMQ ?		01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités (sujet, moment, qui, avec qui, comment) sont-elles définies ?	Un plan de communication interne et externe est mis en place, ce plan détermine toutes les modalités (sujet, communication interne/externe, avec qui, fréquence, comment, qui, moyen de communication). (<i>Plan de communication interne et externe PC PM1 _v02 du : 02/01/2021</i>).	01			/
7.5 Information documentée	Le SMQ inclut-il les ID exigées par la norme et celles jugées nécessaires par l'entreprise ?	Après la vérification du système documentaire établi par l'entreprise, nous avons constaté que l'ensemble des ID exigées par la norme ainsi que celles jugées nécessaires pour l'entreprise sont mise en place, nous citons à titre d'exemple : la politique qualité, les procédures de travail, modes opératoires, etc.	01			/
	Les ID sont-elles approuvées ?	Les ID (plans, procédures, ...) sont approuvées par trois niveaux (le rédacteur, le vérificateur et l'approbateur selon la nature du document (<i>Procédure : profil validation P02-PS2 _v02 du : 25/17/2021</i>).	01			/
	Les ID sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?	Tous les documents relatifs au SMQ et exigés par la présente norme sont disponibles et identifiés par des codes, version, date, etc. Ils sont protégés sous la responsabilité du RMQ (version papier/électronique) et ils sont mis à la disposition des parties intéressées, en cas de besoin, selon une accessibilité prédéfinie dans (<i>Liste des informations documentées relatives au SMQE FO 02 P01-PM2-v02 du : 01/02/2021</i>).	01			/
	Des activités de (distribution, accès, stockage, conservation ...) sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les ID ?		01			/
	Les ID d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Les documents d'origine externe sont déterminés (<i>Liste des informations externe FO 04 P01-PM2</i>).	01			/
	Les ID conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Une procédure de maitrise des ID a été établie et généralement respectée, dont laquelle l'ensemble des modalités en termes d'élaboration, codification, diffusion, protection ont été décrites d'une manière explicite (<i>Procédure : Gestion de l'information documentée P01 PM2 _v01 du : 01/09/2021</i>).		0,5		Assurer la maitrise et le respect de la procédure de gestion de l'information documentée (Avec codification, gestion des versions...).

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles						
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	L'entreprise dispose trois (03) processus opérationnels ; - PO1 : Gérer les achats - PO2 : Production - PO3 : Marketing et commercial	01			/
	La planification et la réalisation des produits, prend elle compte les exigences relatives aux produits ?	Oui, les exigences applicables aux produits sont identifiées et communiquées aux acteurs concernés avant la mise en marche du processus de production	01			/
	Les critères d'acceptation des produits ont-ils définis ?	Des critères d'acceptation des produits sont définis pour les (03) trois niveaux de production ; - Au début (au sein de laboratoire) ; - En cours de production (contrôle de qualité) ; et - A la fin (<i>finishing & testing</i>).	01			/
	Les ressources nécessaires à la réalisation du produit ont-elles été planifiées ?	En plus des ressources planifiées pour chaque processus (production, contrôle qualité, ...), une procédure détaillée a été établie et respectée sur la planification des ressources nécessaires à la réalisation des produits (Procédure : Planification P01 PO1_v00 du : 02/09/2021).	01			/
	Les ID sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits aux exigences applicables ?	Les résultats de conformité des produits (pneus) durant l'ensemble des étapes de la chaine de production sont enregistrés comme preuves sur un code QR de chaque pneu fabriqué.	01			/
	Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Lorsqu'un indicateur apparaît auparavant indiquant la non-atteint des objectifs de réalisation planifiée, des modifications ont été mises en place.	01			/
	Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	Lorsqu'une modification non-prévue est mise en place, une action de mesure et d'analyse des risques liés à la modification selon une grille d'évaluation des risques préétablie.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Les exigences clients relatives aux actions d'urgences ont été déterminées dans les (cahiers de charge / contrats). À titre d'exemple : celles qui concernent la communication des modifications d'offre (imprévue) dans des délais déterminés.	01			/
	Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du produit et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue ? (Prendre soin de la propriété du client).	Plusieurs dispositions ont été prises en matière de préservation de la conformité des produits... à titre d'exemple : • Zones de stockage approprié avec des conditions étudiées • Application de la méthode FIFO pour la gestion des stocks...	01			/
	Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Plusieurs moyens de communication avec le client ont été exploités par l'entreprise tel que : les enquêtes de satisfaction clients et des visites clients sur le terrain. Les réclamations clients ainsi leurs besoins en informations (même avec les clients potentiels) sont pris en charge dans un délai maximum d'un mois.	01			/
	Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Les exigences particulières ont été déterminées pour chaque client (<i>tableau d'exigences particulières clients</i>).	01			/
	Les revues des exigences relatives aux produits sont-elles réalisées régulièrement ?	Les exigences relatives aux produits sont revues lors de : - Renouvellement des contrats des clients - Renouvellement des contrats avec les prestataires de service (exemple : bureau d'étude BDE) - Nouveaux cahiers de charges - Lors d'apparition des nouvelles technologies, exigences légales et réglementaires applicables aux produits, etc.	01			/
	L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolues ?	Les écarts, le cas échéant, sont communiqués aux clients dans les délais et résolus avant la livraison des produits. Exemple : retard de livraison, quantité incomplète...	01			/
	Existe-t-il des ID prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent ?	Les résultats des revues de produit ont été documentés dans des nouveaux cahiers de charges.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.2 Exigences relatives aux produits et services (suite)	Existe-t-il des ID prouvant que toute nouvelle exigence relative aux P&S est documentée ?	Plusieurs versions d'exigences relatives aux P&S ont été documentés (<i>revue produit</i>).	01			/
	En cas de modification des exigences des P&S, vous vous assurez que les ID correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Un plan de communication décrit les sujets à communiquer, dont les modifications des exigences P&S et leurs modalités (qui, à qui, comment, moyens, fréquence...) (<i>Plan de communication interne et externe PC PM1 _v02 du : 02/01/2021</i>).	01			/
8.3 Conception et développement de produits et services	Nous avons exclu ce chapitre dans notre diagnostic (le processus conception et développement est externalisé au bureau d'étude BDE via le contrat d'externalisation)					
8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont-elles conservées sous forme documentées ?	Une procédure détaillée sur la sélection, l'évaluation et la réévaluation des fournisseurs a été établie. Cette évaluation se fait une fois par an (<i>sélection et évaluation des fournisseurs P 01-PO3 _v01 du 02/08/2021</i>).	01			/
	Les risques de l'impact de l'externalisation des processus et P&S sont-ils pris en compte ?	Les risques de l'impact de l'externalisation du processus ont été pris en compte dans le <i>contrat de l'externalisation</i> . <i>Contrat de l'externalisation du processus de C&D</i>	01			/
	Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit fournit répond à vos exigences ?	Une procédure de contrôle à la réception des matières premières (MP), pièces de rechange (PDR) a été mise en place pour s'assurant la conformité des MP, PDR selon les <i>fiches techniques préalablement validées</i>	01			/
	La conformité des P&S réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?		01			/
	Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (Éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)		01			/
8.5 Production et préparation de service	Les activités de production sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées ? ainsi, la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Des plans annuels, mensuel et hebdomadaire de production sont mise en œuvre dans des conditions maîtrisées avec un taux de non-conformité nul pendant des périodes considérables Note : l'entreprise ne dispose pas d'un service après-vente.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.5 Production et préparation de service (suite)	Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Le cycle de fabrication est réparti sous forme de trois processus (A, B et C) dont les éléments de sortie de chaque processus sont identifiés et vérifiés avant leur passage à un autre processus ainsi que les informations sur la conformité sont enregistrées via le code à barres de chaque élément.	01			/
8.6 Libération des produits et services	La libération des P&S aux clients est-elle effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Les produits finis (pneus) ne se livrent aux clients qu'après validation par plusieurs contrôles visuels et par tests sur la machine ZF ainsi qu'un stockage tampon de 48h minimum avant la livraison.	01			/
	Les ID concernant la libération sont-elles conservées ?	La traçabilité des lots de pneus livrés est conservée dans une base de données dédiée à cet effet.	01			/
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus, produits et services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Les produits qui ne répondent pas aux exigences sont identifiés dès leurs apparitions et sont maîtrisés selon les cas suivants : - Les NC mineurs éliminable : des corrections sont mises en œuvre - Les NC mineurs (à un niveau acceptable) : des corrections sous des demandes de dérogations préalables - Les NC majeurs : sont rejetées avec la mise en place des plan d'actions selon la nature des causes identifiées afin d'éviter leur réapparition	01			/
	Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ...) ?	Lors de la détection d'une NC, toute une procédure est mise en œuvre et qui inclut - Information des parties où se trouvent les produits NC - Isolement des produits NC - Actions correctives immédiates - Analyse des causes des NC - Suivi et analyse des AC - Clôture de la NC	01			/
	Les ID concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Tout un dossier de traitement des NC (dès leurs apparitions jusqu'au suivi des AC) est conservé (<i>fiche des NC et AC FO 01 P04-PM2, fiche réclamation client FO 06 P04-PM2, 8 D report trachingFO 03 P04-PM2...</i>).	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 9. Evaluation des performances						
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance et de mesure de la performance du SMQ sont-elles définies et mises en œuvre ?	Plusieurs activités de surveillances de la performance du SMQ sont identifiées et mise en œuvre régulièrement tel que : revue processus et/ou suivi des Tableaux de Q, audit interne et externe (certification, client), revue direction. (Programme annuel d’audit interne 2021 FO 01-P02-PM2).	01			/
	Les résultats de cette surveillance sont-ils évalués et analysés ?	Les résultats de chaque surveillance ont été évalués et analysés et documentés.	01			/
	Des ID sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	Exemple : Rapport d’audit FO 03-P02-PM2 du : 06/09/2021 ; Revue processus RH FO 02 P03-PM2 _v01 du 12/07/2021.	01			/
	Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	La perception des clients est sous une surveillance, soit sous-traitance d’une partie externe (étude sur terrain), soit par enquête (mais d’une manière informelle) de satisfaction clients.		0,5		Etablir une procédure pour statuer le niveau de satisfaction des gros clients à travers des retours d’informations auprès des consommateurs directs
	La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	Exemple : études du 28/02/2021 et celle du 30/12/2021 réalisées par PIXEL DATA Consultancy sur l’image et notoriété de la marque IRIS dans le paysage Algérien ; consolidé mesure de satisfaction client “client réguliers” an 2021.		0,5		-Planification des enquêtes de satisfaction client régulièrement -Réalisation des enquêtes formelles -Elaboration d’un questionnaire de satisfaction client
9.2 Audit interne	Des audits sont-ils planifiés à intervalles réguliers ?	Les audits internes ont été planifiés durant toute l’année (plan annuel d’audit interne FO 01-P02-PM2).	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
9.2 Audit interne (suite)	Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Des plans d’audits ont été établis et contient toutes les modalités d’audit (objectif, champ, critères, date...) et 04 groupes d’auditeurs sont identifiés pour assurer l’objectivité d’audit (<i>plan d’audit FO 02-P02-PM2 du : 29/08/2021</i>).	01			/
	Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Les résultats d’audit ainsi les actions correctives nécessaires pour les NC constatées et le suivi de réévaluation ont été communiquées à la fois à la direction et aux pilotes processus concernés. Exepmle : <i>Rapport d’audit du processus maintenance FO 03-P02-PM2 du 02/09/2021 ; Planning de suivi des actions correctives audit interne 01-2021 du 08/09/2021 au 26/09/2021</i> .	01			/
	Des ID sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?		01			/
9.3 Revue de direction	Des revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Prennent-elles en compte tous les éléments d’entrée listés dans la présente norme ?	La revue de direction est tenue une fois par semestre, elle prend en compte 13 éléments dont 12 exigés par la norme et qui sont traitées d’une manière exhaustive (PV Revue de direction : système qualité et environnement) (la dernière revue tenue le 26 janvier 2022).	01			/
	Des revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments de sortie listés dans la présente norme ?	Après la consultation de la version précitée, nous avons constaté la prise en compte de quatre (04) éléments de sortie dont trois (03) éléments exigés par la présente norme.	01			/
	Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont-elles prises ?	Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités sont considérés comme étant des axes majeurs des éléments de sortie de la revue.	01			/
	Les ID des revues de direction sont-elles conservées ?	Effectivement, les revues de direction ont été achevées et conservées sous forme d’une ID (PV Revue de direction : système qualité et environnement)	01			/
Chapitre 10. Amélioration						
10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées face aux opportunités d’amélioration pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Après la revue de direction, un plan d’action a été établi pour la mise en œuvre de tous les opportunités jugées nécessaires pour mieux satisfaire le client.	01			/
10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une NC ou réclamation client ? (Maitrise, correction, mesure des conséquences)	Une procédure de maitrise des NC est établie et appliquée suite à chaque apparition d’une NC (notamment celles liées aux réclamations clients). (<i>Procédure : Traitement des NC & AC P 04-PM2 _v01 du : 09/09/2021</i>).		0,5		Elaborer deux procédures de traitement des NC internes et externes (notamment les

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
						réclamations clients).
10.2 Non-conformité et action corrective (suite)	Les NC/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Le modèle de la fiche de NC en vigueur stipule les éléments suivants : la description de la NC, les corrections nécessaires devant chaque NC détectée, évaluation de leur impact, les causes racines de chaque NC, avec les actions correctives appropriées.	01			/
	Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des NC détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent ?		01			/
	L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	L'efficacité des actions correctives restes sous le suivi de mesure pendant 3 mois après leurs mis en œuvre.	01			/
	Des ID sont-elles conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées ?	Toute information sur les NC et les actions menées sont documentées dans des fiches non-conformité .	01			/
	Vous mettez à jour les R&O déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	Les tableaux des R&O liées à chaque processus ont été menés à jour régulièrement comme mesure de prévention des NC constatées précédemment.	01			/
	Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	Toutes les modifications jugées nécessaires sur le SMQ sont planifiées et mise en œuvre conformément à l'ID (Tableau de planification et maîtrise des modifications du SMQ 2022 du 05/01/2022).	01			/
10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	Un suivi régulier de l'efficacité du SMQ est mise en œuvre via : - le suivi des indicateurs de performance de chaque processus, lors des audits internes et externes, - la mise en œuvre des corrections ainsi que les actions correctives devant chaque NC et/ou réclamations clients.	01			/

Abréviations :

C&D : Conception et développement ; **DA** : Domaine d'Application ; **DRH** : Direction des Ressources Humaines ; **FIFO** : *First In First Out* ou : premier entré, premier sorti ; **HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement ; **ICME** : Instrument de Mesure et de Contrôle Electrique ; **ID** : information documentée ; **MCS** : Matière Consommable ; **MP** : Matière Première ; **NC** : non conforme ; **P** : Produit ; **P&S** : Produit et Service ; **PDR** : Pièce De Rechange ; **PI** : partie Intéressée ; **PIP** : Partie Intéressée Pertinente ; **PQ** : Politique Qualité ; **PV** : Procès-Verbal de réunion ; **QE** : Qualité Environnement ; **R&O** : Risque et Opportunité ; **RMQ** : Responsable Management Qualité ; **SMQ** : Système Management Qualité. ; **5M** : Milieu, Mains d'œuvres (ressources humaines), Méthodes, Matières, Matériels ; **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Tableau n° 10. Diagnostic du SME suivant la norme ISO 14001 : 2015

IRIS tyres EURL SATEREX		ISO 14001 version 2015			Tableau ...		
		Système de management environnemental (SME)			Indice de révision...		Page ...
					Date d'évaluation...		
Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre	
			C	AA	NC		
Chapitre 4. Contexte de l'organisme							
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à la finalité de l'entreprise, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son SME sont-ils identifiés ?	Les enjeux internes et externes de l'entreprise qui influent le SME sont déterminés par l'utilisation de la méthode SWOT (<i>Tableaux des enjeux internes et externes ETE- PM1_v01 du : 10 /01/2022</i>).	01			/	
4.2 Compréhension des besoins et attentes des pp	Les parties intéressées pertinentes (PIP) du SME sont-elles identifiées ? ainsi leurs exigences obligatoires ?	Les PIP et leurs exigences sont identifiées d'une manière exhaustive et sont documentées sur le : <i>Tableau des parties intéressées PI -PM1_v01 du : 16/01/2022</i> .	01			/	
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management environnemental	Le domaine d'application (DA) du SME est-il déterminé ?	Le DA du SME mis en place par l'entreprise est documenté, sous l'intitulé suivant : « <i>le périmètre de certification couvre toutes les activités de la société portant sur la production et la commercialisation des pneus</i> ». (<i>Manuel management qualité & environnement_v02 du : 03/01/2021</i>). <i>Exclusion : 8.1 (a) et 8.1 (b)</i>	01			/	
	Le DA est-il disponible sous forme d'une information documentée, tenu à jour et communiqué aux parties intéressées ?		01			/	
4.4 Système de Management Environnemental	L'organisme a-t-elle établi, menée à jour et améliores-en continue son SME, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la norme ?	Avec la prise en compte des enjeux internes et externes, deux processus (Manager, surveillance et améliore en continu le SMQE et Manager HSE) s'occupent de la mise en œuvre et de l'amélioration continue du SME conformément aux exigences de la présente norme, toute en intégrant ces exigences dans les huit (08) autres processus existant au sein de l'entreprise.	01			/	
	Les enjeux internes et externes sont-ils pris en compte lors de l'établissement et la tenue à jour du SME ?		01			/	
Chapitre 5. Leadership							
5.1 Leadership et engagement	La direction assume-t-elle sa responsabilité de l'efficacité du SME ?	La direction s'est engagée formellement à la disposition de toutes les ressources nécessaires, matérielles et immatérielles, pour atteindre une meilleure efficacité de son système de suivi régulier des indicateurs de performance liés au SME. (<i>Politique qualité et environnement du 20/11/2021</i>)	01			/	
	La politique et les objectifs environnementaux sont-ils établis et compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme ?	La politique environnementale et les objectifs ont-été déterminés et formalisés sous forme d'une ID sous la codification précitée.	01			/	

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.1 Leadership et engagement (suite)	La direction assure-t-elle l'intégration des exigences liées au SME aux processus métiers de l'organisme ?	Les exigences du SME ont été intégrées de façon appropriée dans tous les processus existant au sein de l'entreprise (<i>Fiche description du processus gérer la maintenance FP-PS04 _ v02 du : 10/01/2022</i>), (<i>Fiche description du processus l'utilité SP-PS04 _ v02 du : 10/01/2022</i>) ... A titre d'exemple, l'exigence aux fournisseurs des Box (des MP) pliables et retournables, achat des MP écosystème...	01			/
	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SME ?	L'entreprise veille toujours à l'allocation des ressources matérielles et humaines pour le meilleur fonctionnement de son SME. Exemples : installation des bacs de déchets dans tous les coins de l'usine avec un tri sélectif ; Contrat de collecte avec des collecteurs agréés ; programmation des thématiques de formation en termes d'environnement...	01			/
	La direction communique-t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	La direction de l'entreprise donne l'importance de se conformer au système de gestion selon la norme en question et cela à travers des réunions hebdomadaires.		0,5		Composition et formation d'un comité de pilotage pluridisciplinaire sur la norme ISO 14001 v 2015, afin d'instaurer la culture environnementale dans la gestion quotidienne des activités de l'entreprise.
	La direction s'assure-t-elle l'atteint les résultats attendus du SME ?	En fin de chaque semestre, une revue de direction est tenue avec l'ensemble des pilotes processus, afin de faire le point sur l'ensemble des éléments d'entrée comme stipule la présente norme. Ainsi que les revues de processus sont assurées mensuellement par la direction de management.	01			/
	La direction promeut-elle l'amélioration continue ?	Des points d'amélioration et de changement ont été planifiés au cours des dernières revues, briefings, audit interne...	01			/
5.1	La direction soutient-elle les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du SME ?	La direction a défini les responsabilités et l'autorité des personnels, et elle les a soutenues par la location des	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Leadership et engagement (suite)		ressources (formations, matériels...) nécessaires à l'efficacité du SME Exemple : (fiche de poste responsable contrôle qualité laboratoire MO-PS3 du 03/01/2021).				
	La direction soutient-elle d'autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs ?	Des rôles, missions ont été créés spécialement pour le bon fonctionnement du SME. Exemple : un délégué pour l'environnement	01			/
5.2 Politique environnementale	La politique environnementale est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction sous forme d'une information documentée ?	La direction tient à mettre à jour une politique environnementale appropriée à la finalité et au contexte de l'entreprise. En vue d'atteindre ses objectifs prédéfinis, la politique comprend clairement les engagements de la direction à : satisfaire aux exigences obligatoires et à protéger l'environnement ... (Politique qualité et environnement du 20/11/2021) Cette politique est revue régulièrement en revue de direction (dernière revue 20/11/2021).	01			/
	La politique environnementale est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?		01			
	La politique environnementale définit-elle un cadre aux objectifs environnementaux ?		01			
	La politique environnementale comprend-elle l'engagement en matière de protection de l'environnement ?		01			
	La politique environnementale inclut-elle l'engagement de satisfaire à ses obligations de conformité ?		01			
	La politique environnementale est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	La politique environnementale est communiquée au personnel de l'entreprise (affichée partout dans les structures de l'entreprise + séances de sensibilisation) et mise à la disposition des PI.	01			/
	La politique environnementale est-elle mise à disposition des parties intéressées (PI) ?			0,5		Il est recommandé l'affichage de la politique via le site web de l'entreprise.
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de l'organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Les responsabilités et autorités de tout le personnel de l'entreprise ont été clairement définies et communiquées via les fiches de poste, ainsi leurs hiérarchisations dans la structure qu'ils appartiennent (organigramme de l'entreprise), (fiche de poste).		0,5		Elaborée une matrice des responsabilités environnementales (tache / responsable / collaborateurs / informer (communiquer)...
5.3	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001 ?	La mission de suivi et de la conformité du SME est attribuée par la direction générale de l'entreprise aux RMQ en collaboration avec le RHSE et qui doivent rendre compte	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme (suite)	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SME ?	systématiquement à la direction l'état du SME (<i>Fiche de poste responsable HSE MO-PS1_v01 du : 03/01/2021.</i>), (<i>Fiche de poste responsables management qualité MO-PM2</i>).	01			/
Chapitre 6. Planification						
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités (R&O) liées aux aspects environnementaux (AE), obligations de conformité et autres enjeux sont-ils déterminés, documentés et tenus à jour ?	Les risques et opportunités liés aux AE ont été clairement déterminés (138 AE ont été déterminés) et tenus à jour systématiquement avec la définition des obligations en termes de conformité (<i>Fiche de détermination et évaluation des AE et leurs impacts FO02-P01-PS5 du 30/08/2021</i>).	01			/
	Les situations d'urgence potentielles sont-elles déterminées ?	Les situations d'urgence potentielles ont été bien définies Exemples : • <i>Plan d'urgence d'incendie IT02-P02-PS5</i> • <i>Plan d'urgence fuite/déversement des produits dangereux IT03-P02-PS5...</i>	01			/
	Les AE et leurs IE associés sont-ils déterminés et conservés sous formes d'informations documentés ?	138 aspects et impacts environnementaux (AIE) ont été déterminés et répartie sur 18 activités au sein de l'entreprise (<i>Liste des AE et leur IE, FO01-P01-PS5 du 01/12/2021</i>).	01			/
	Les aspects environnementaux significatifs (AES) et leurs critères de détermination sont-ils déterminés, documentés et communiqués aux différents niveaux et fonctions de l'organisme ?	8 AES (répartis dans 16 activités) ont été déterminés selon trois critères (fréquence, sensibilité, maîtrise) avec un seuil de criticité ≥ 20 (<i>Fiche de détermination et d'évaluation des AE et leurs impacts FO02-P01-PS5 du 30/08/2021</i>).		0,5		Il est recommandé de diminuer le seuil de criticité
	L'organisme a-t-elle déterminé les obligations de conformité relatives à ses AE ; la manière d'application veille-t-elle à ce qu'elles soient mises en œuvre, tenues à jour et améliorées en continue ?	Une évaluation de conformité de chaque AE par rapport aux exigences réglementaires et législatives applicables a été réalisée, sa mise à jour est pour une fois par an (s'il n'y a pas de modifications) (<i>dernière analyse menée le 30/08/2021 – document précité</i>).	01			/
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (suite)	Des actions sont-elles planifiées pour traiter les AES, obligations de conformité et les R&O ?	08 actions à engager face aux 03 AES jugées nécessaires (pour obligation de conformité) parmi 08 AES déterminés, les objectifs ciblés ont été planifiés (<i>plan d'action environnementale du 13/01/2022</i>).		0,5		- Diminution du seuil de priorité de répondre aux AES. - Etablir un plan d'actions aux 05 AES restant hors

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
						d'obligation de conformité)
	Les options technologiques et les exigences financières, opérationnelles et commerciales sont-elles prises en compte lors de la planification ?	Le modèle du plan d'action adopté par l'entreprise (pour les 08 actions) stipule l'ensemble des éléments nécessaires, à savoir : • L'action à engager, • Les responsables désignés pour la mise en œuvre de l'action • Les délais (échéances) • Les critères de performances. <i>(Plan d'action environnementale du 13/01/2022).</i>		0,5		Détermination des moyens nécessaires (humains, matériels et financiers...)
6.2 Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre	Les objectifs environnementaux sont-ils établis et : - En adéquation permanente avec la politique environnementale de l'organisme ; - Mesurables ; - Surveillés ; - Communiqués ; - Tenus à jour autant que nécessaire ;	Une déclinaison des axes stratégiques de la politique QE a été établie, où elle détermine les objectifs environnementaux à atteindre (cibles) pour chacun des processus, ainsi que la détermination des échéances, les formules de mesure et les actions nécessaires à mettre en place pour l'atteinte de ces objectifs (<i>Déclinaison des axes stratégique de la politique QE FO 01-PM1 _v01 du : 05/01/2022</i>).	01			/
	Les objectifs environnementaux sont-ils documentés et tenus à jour ?		01			/
	Les modalités (pilotes, ressources nécessaires, responsables, échéances, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Les objectifs environnementaux associés à chaque processus sont identifiés, avec toutes les modalités de leurs réalisation telle que : le pilote, les ressources nécessaires, les étapes à suivre pour l'assurance de l'efficacité, les indicateurs de performance associés... Exemples : (<i>Fiche de description de processus : contrôle de la qualité process PF-PS2 _v02 du : 10/01/2022</i>), (<i>Fiche description processus gérer la maintenance FP-PS04 _v02 du : 10/01/2022</i>).	01			/
Chapitre 7. Support						
7.1 Ressources	La direction a-t-elle définit et fournit les ressources (humaines, infrastructures, financières...) nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du SME ?	Les ressources (humaines, infrastructures, financières, matériels...) nécessaires au fonctionnement efficace du SME ont été déterminées et mises à la disposition de chaque processus. Dont la preuve de ses engagement, le SME est certifié par un organisme AFNOR depuis 25/02/2022	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.2 Compétences	Les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur l'efficacité du SME sont-elles identifiées ?	Les compétences nécessaires pour chaque poste de travail ayant une incidence sur la performance environnementale sont bien déterminées, formalisées et communiquées aux travailleurs via les fiches de poste. Exemple (fiche de poste responsable HSE MO-PS1_v01 du : 03/01/2021). En cas de constatation des lacunes en termes de compétences, des sessions de formation internes et/ou externes sont organisées afin d'assurer une performance meilleure et amélioration continue.	01			/
	L'organisme pourvoit-il les besoins en formation liés à ses AE et à son SME ? (Acquisition des compétences nécessaires)	Les compétences des travailleurs sont évaluées systématiquement sur 15 critères, en chaque fin d'année par les responsables des structures. Et à travers la synthèse des résultats, un programme de formation et de sensibilisation sera établi sur la base de cette synthèse. Avec la prise en compte des contraintes de ressources internes/externes. Des indicateurs d'évaluation (à chaude et à froid) sont identifiés pour mesurer l'efficacité de ces actions. (Fiche d'évaluation des compétences du personnel de département MIXING 2021 FO02 P02-PS01 _01 du : 06/09/2021), (plan annuel de formation FO 02 P02-PS01 du 2022).	01			/
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation ?		01			/
	Conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel ?		01			/
7.3 Sensibilisation	Les personnels sont-ils sensibilisés à la politique environnementale ?	L'ensemble des salariées de l'entreprise ont été sensibilisés à :	01			/
	Les personnels sont-ils sensibilisés aux AES et aux IE réels ou potentiels associés à leurs travaux ?	• La politique environnementale • Les AES et IE associés à leurs activités • L'importance de leurs contributions à l'efficacité et à l'amélioration du SME ainsi que les répercussions du non-respect de ses exigences.	01			/
7.3 Sensibilisation (suite)	Les personnels sont-ils sensibilisés à l'importance de leurs contributions à l'efficacité du SME, y compris à l'amélioration de ses performances ?	Cela se fait via des séances de sensibilisation, et par affichages...	01			/
	Les personnels sont-ils sensibilisés aux répercussions du non-respect des exigences du SME et des obligations de conformité ?	(Programme de sensibilisation ; PV de sensibilisation ; Fiche d'émargement des personnes sensibilisés.	01			/
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités (sujet, moment, qui, avec qui, comment) sont-elles définies ?	Un plan de communication interne et externe est mis en place selon les sujets exigés par ladite norme ainsi que ceux jugés nécessaires par l'entreprise avec la détermination de	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
		toutes les modalités associées (sujet, type de communication interne/externe, avec qui, fréquence, comment, qui, moyen de communication).				
	L'établissement des processus de communication a-t-elle pris en compte les obligations de conformité et que les informations environnementales sont en cohérences avec celles générées au sein du SME ?	Le processus de communication prend en considération la structure interne de l'organisme afin de s'assurer que la communication des informations environnementales se fasse avec les niveaux et fonctions les plus appropriés.	01			/
	Des communications sont-elles effectuées en interne aux différents niveaux sur le SME, de façon appropriée, et permettent aux personnes de contribuer à l'amélioration continue ?	Plusieurs communications sur SME ont été effectuées en interne à travers ; • Affichages (politique QE, modes opératoires, consignes...) • Des réunions sur les thèmes environnementaux • Actions de sensibilisation à l'environnement et au SME • Des messageries via le réseau Outlook (Plan de communication interne)	01			/
	Un système de documentation est-il mis en place sur les preuves des communications réalisées ?	Les preuves communications se trouvent sur plusieurs formes, à savoir : • Des PV de réunions, • PV de sensibilisation (avec émargement du personnel concerné). • Une traçabilité électronique sur le réseau Outlook.	01			/
	L'organisme a-t-il effectué des communications sur les informations pertinentes en externe sur son SME ?	Des communications en externe ont été planifiées et effectuées, à titre d'exemple : • La déclaration des déchets à la direction de l'environnement conformément aux exigences légales et réglementaires applicables.... (Plan de communication interne et externe PC PM1 _v02 du : 02/01/2021).		0,5		Rendre disponible la politique environnementale pour le public. Communiquer au voisins ... les résultats atteindre en termes de performance environnementale, et son intérêt pour l'entreprise même et l'environnement ...

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.5 Information documentée	Votre SME inclut-il les ID exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Après vérification du système documentaire établi par l'entreprise, nous constaté l'existence de l'ensemble des ID exigées par la norme et celles jugées nécessaires par l'entreprise pour le bon fonctionnement du SME, nous citons, à titre d'exemple : la politique environnementale, domaine d'application du SME, les fiches processus, les procédures de travail, modes opératoires...	01			/
	Les ID sont-elles approuvées ?	Les ID (plans, procédures, Modes Opératoires, Programmes...) sont approuvées selon l'importance du document par les trois niveaux : le rédacteur, le vérificateur et l'approbateur. (Procédure : profil validation P02-PS2_v02 du : 25/17/2021).	01			/
	Les ID sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et sont-elles protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?	Tous les documents relatifs au SME sont disponibles et portent des codes identifiants, intitulé, indice de version, date, ... ils sont protégés sous la responsabilité du RMQ/RHSE (version papier/électronique) et ils sont mis à disposition des parties intéressées en cas de besoin, selon une accessibilité prédéfinie dans la (Liste des informations documentées relatives au SMQE FO 02 P01-PM2_v02 du : 01/02/2021).	01			/
	Des activités de (distribution, accès, stockage, conservation ...) sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les ID ?		01			/
	Les ID d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Les informations d'origine extérieure reflètent l'ensemble des réglementations applicables, les réclamations... (Liste des réglementations).	01			/
	Les ID conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Une procédure de maitrise des ID (les enregistrements, les résultats de mesure et d'évaluation réalisées) a été établie et respectée, dont laquelle l'ensemble des modalités en termes d'élaboration, codification, diffusion, protection ont été décrites d'une manière explicite (Procédure : Gestion de l'information documentée P01 PM2_v01 du : 01/09/2021).	01			/
Chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles						
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la satisfaction aux exigences du SME et à la réalisation des actions planifiés en 6.1 et 6.2 sont-ils établis, et mise en œuvre ?	La satisfaction aux exigences du SME est surveillée systématiquement via les revues de processus, assurées par le RMQ et le RHSE, particulièrement le suivi de la mise en place des actions faces aux R&O, leurs efficacités, le taux d'atteint des objectifs avec la mise en place des plans d'action nécessaires.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles (suite)	Des critères opérationnels sont-ils établis et mis en œuvre pour la maîtrise de ces processus ?	Les critères opérationnels et les indicateurs de performance associés ont été établis et pris en compte dans l'évaluation et la surveillance de leur performance. Exemples : • Taux de respect de la réglementation liée à l'environnement (cible 100%) • Taux de réalisation des actions issues d'analyse environnementale (cible 88%) • Identification de la quantité des déchets <i>(Fiche de description du processus Manager Hygiène sécurité environnement FP-PM3_v02 du : 10/01/2022).</i>	01			/
	L'organisme a-t-il maîtrisé les modifications prévues, analysé les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mené des actions pour limiter tout effet négatif ?	Depuis la certification du SME au mois de février 2022, aucune modification n'est survenue.	01			/
	L'organisme s'assure-t-il que les processus externalisés sont maîtrisés ou influencés. Le type et le degré de maîtrise ou d'influence à appliquer aux processus sont-ils définis au sein du SME ?	Dans le cadre du SME appliqué par l'entreprise, aucun processus n'a été externalisé	01			/
	Les exigences environnementales pertinentes sont-elles communiquées de façon appropriée aux fournisseurs externes ?	Les exigences environnementales relatives à l'acquisition des produits et services (P&S) ont été déterminées et communiquées aux fournisseurs dans la fiche technique produit et un standard fournisseur .	01			/
	Les informations sur les AES potentiels liés au transport ou à la livraison, à l'utilisation, au traitement en fin de vie et à l'élimination finale de ses produits et services sont-elles fournies ?	Les informations sur les AES fournies couvrent le transport, la livraison, l'utilisation des produits finis (pneus) et (concernant ceux liés au traitement des pneus en fin de vie est l'une des décisions lors de la revue de direction du janvier 2022)		0,5		Assurer le suivi de la décision du traitement des pneus en fin de vie
	Des ID sont-elles tenues à jour dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu ?	Des revues des processus menées à jour mensuellement ont été documentées, dont les objectifs sont suffisamment réalisés. En plus du rapport d'audit interne et du PV de revue de direction. <i>(Revue processus HSE FO02-P02-PM2 du : 15/03/2022), (Rapport d'audit FO 03-P02-PM2 du : 06/09/2021).</i>	01			/
8.2 Préparation et réponse aux situations d'urgences	Les processus nécessaires pour se préparer et répondre aux situations d'urgence potentielles identifiées en 6.1 sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour ?	Une procédure de préparation aux situations d'urgence a été établit et mené à jour <i>(Procédure de préparation et réponse aux situations d'urgence P02-PS5_v01 du : 30/08/2021).</i>	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	Les actions de prévention ou d'atténuation des IE négatifs dus aux situations d'urgence sont-elles préparées ?	Des plans de réponses aux situations d'urgence ont été préparés aux personnels au cours des séances de sensibilisation. Auxquels s'ajoutent des exercices de simulation sur : - Déversement des huiles - Déversement des produits chimiques « silica » ...	01			/
	L'organisme répond-il aux situations d'urgence réelles ?	06 situations d'urgence réelles mineures sont survenues et intervenues au cours des 06 dernières mois (Rapport d'intervention).	01			/
	Des actions sont-elles entreprises pour prévenir les conséquences potentielles des situations d'urgence	Des modes opératoires sur les situations d'urgences ont été mis à disposition (affichage + séances de sensibilisation) pour tout le personnel de l'entreprise. (Plan d'urgence d'incendie IT02-P02-PS5_v01 du : 30/08/2021), (Plan d'urgence Fuit/ou déversement des produit dangereux IT03-P02-PS5_v01 du : 30/08/2021).	01			/
	Des essais planifiés des actions de réponses aux situations d'urgence potentielles sont-elles réalisées ? (Lorsque cela est réalisable).	Trois (03) exercices de simulation planifiés ont été réalisés au cours du quatrième trimestre de 2021 (planning des tests de situations d'urgence ; Rapport d'exercice de simulation : déversement des huiles du 26/10/2021 ; Rapport d'exercice de simulation : déversement des produits chimiques « silica » du 12/12/2021), etc.	01			/
	Les actions de réponse planifiées sont-elles revues et révisées périodiquement, notamment après la survenue des situations d'urgence ou la réalisation d'essais ?	La revue des actions de réponse aux situations d'urgence est menée systématiques soit lors : • De la mise en œuvre des tests de simulation et cela conformément aux résultats obtenus ; • De la survenue d'une situation d'urgence imprévue ; Annuellement (fréquence obligatoire de mise à jour des éléments de réponses aux situations d'urgence.	01			/
8.2 Préparation et réponse aux situations d'urgences (suite)	Des informations et des formations pertinentes relatives à la préparation et à la réponse aux situations d'urgences sont-elles fournies aux PI ?	Une fiche de prise de travail et d'induction a été élaborée, pour accueillir et faire intégrer les nouveaux recrues, les visiteurs et autres PI. Parmi les points de ce processus : La sensibilisation à la politique QE Induction au système HSE	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	Existe-t-il des ID prouvant l'assurance de la réalisation des processus comme prévu ?	Absence d'évaluation des résultats de la réalisation des actions planifiées (Note : l'évaluation des actions est une décision d'amélioration qu'a été prise lors de la revue de direction du janvier 2022)		0,5		Assurer le suivi de la décision
Chapitre 9. Evaluation des performances						
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance et de mesure de la performance environnementale sont-elles définies et mises en œuvre dans les délais et selon des méthodes prédéfinis ?	Plusieurs activités de surveillances de la performance du SME ont été définies et mise en œuvre régulièrement telle que : revue processus mensuel . Parmi les indicateurs de performance du SME : • Taux de respect de la réglementation liée à l'environnement • Taux de réalisation des actions issues de l'analyse environnementale • Taux de déchets générés • La surveillance des nuisances sonores	01			/
	Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués dans les cas échéants ?	Les résultats des surveillances liées au SME mise en place par l'entreprise sont analysés systématiquement via des tableaux de bord dont les fréquences de surveillance sont fixées selon la nature des indicateurs. Toutefois, les résultats d'évaluation ne sont pas évalués.		0,5		Evaluer les résultats de surveillance avec la mise en place des actions appropriées afin d'optimiser les performances du système.
	Les informations relatives à la performance environnementale sont-elles communiquées en interne/externe, comme identifiées dans les processus de communication ?	Chaque pilote de processus est tenue de communiquer au service de management ainsi que le RHSE les résultats de performances du SME lié à son processus et cela se fait mensuellement ;	01			/
	Des ID sont-elles conservées comme preuves des résultats de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation ?	Les informations relatives aux résultats de performance du SME sont conservées par les pilotes de processus ainsi que des copies sont conservées par le service HSE et management le service de management, (PV de revue de direction : SME du 26 janvier 2022 ; Revue processus HSE FO02-P02-PM2 du 15/03/2022).	01			/
	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation (suite)	Les processus d'évaluation périodique du respect aux obligations de conformité sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour ?		0,5		Formaliser le système d'évaluation de

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
		- Mise en œuvre des inspections et des contrôles par la RMQ et le responsable HSE afin de statuer sur le taux de conformité du respect des procédures de travail. - Des audits internes sont mis en œuvre pour s'assurer de la conformité du SME - Suivi systématique des indicateurs de performance - Suivi du taux de mise en œuvre des décisions des revues de processus et de direction - Suivi des actions correctives liées aux différentes non-conformités (NC) constatées.				la conformité aux obligations nécessaires via une procédure de travail détaillée en précisant les éléments suivants : (qui fait, quoi, comment, quand)
9.2 Audit interne	Des audits internes sont-ils planifiés à intervalles de temps réguliers ?	Un programme des audits internes a été établi et validé durant l'exercice en cours (2022) (<i>plan annuel d'audit interne FO 01-P02-PM2</i>).	01			/
	Les critères d'audit et le périmètre sont-ils définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectifs sur le processus audité ?	Des plans d'audits ont été établis et contiennent toutes les modalités d'audit (objectif, champ, critères, date...) et 04 groupes d'auditeurs sont identifiés pour assurer l'impartialité d'audit (<i>plan d'audit FO 02-P02-PM2 du : 29/08/2021</i>).	01			/
	Les résultats des audits sont-ils communiqués à la direction et des actions sont-elles mises en œuvre ?	Les résultats d'audit et les demandes d'action correctives (DAC) pour les NC constatées lors de l'audit sont communiqués à la fois à la direction et aux pilotes processus concernés avec un suivi régulier en termes de mise en place des actions correctives	01			/
	Des ID sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	(<i>Rapport d'audit du processus maintenance FO 03-P02-PM2 du 02/09/2021 ; planning de suivi des actions correctives audit interne 01-2021 du 08/09/2021 au 26/09/2021</i>).	01			/
9.3 Revue de direction	Les revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? prennent-elles en compte tous les éléments d'entrée listés dans la norme ?	La revue de direction est tenue <u>une fois par semestre</u> , elle prend en compte les 10 éléments exigés par la norme et qui sont traitées d'une manière exhaustive (PV Revue de direction : système qualité et environnement) (la dernière revue tenue le 26 janvier 2022).	01			/
	Les revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments de sortie listés dans la norme ?	Après la consultation de la version précitée, nous avons constaté la prise en compte de tous les éléments de sortie exigés par la présente norme.	01			/
9.3 Revue de direction (suite)	Suite à la revue de direction, des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements, sont-elles prises ?	Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités est un axe majeur des éléments de sortie de la revue et le but de chaque revue de direction au sein l'entreprise en vue d'amélioration continue.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Effectivement, des copies numériques et papiers des revues de directions sont conservées systématiquement (<i>éléments d'entrée et PV Revue de direction : système qualité et environnement</i>).	01			/
Chapitre 10. Amélioration						
10.1 Généralités	Des actions d'amélioration sont-elles menées pour atteindre les résultats escomptés de SME ?	Après la revue de direction, la revue processus et l'audit interne, des plans d'actions pour l'atteints des objectifs du SME ont été établis. (<i>Plan d'actions environnemental du 13/01/2022</i>) Exemple : 08 actions d'amélioration lors de la revue du processus HSE du mois de mars 2022.	01			/
10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une NC ? (Maîtrise, correction, mesure des conséquences).	Une procédure de traitement des NC a été établie Exemple : 03 NC (NC réglementaires) ont été enregistrées lors de la dernière évaluation		0,5		Réagir face aux 05 autres NC hors celles d'obligation de conformité. Cela suit à la diminution du seuil de priorité de répondre aux AES (voir 6.1)
	Les NC sont-elles analysées et évaluées ?	L'ensemble des NC constatées sont analysées, mais, l'évaluation ne se fait pas d'une manière systématique.		0,5		Evaluer systématiquement les éventuelles NC constatées, conformément à la procédure en vigueur
	Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des NC détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent ?	La procédure de traitement des NC mise en place par l'entreprise stipule l'analyse des causes pour les éventuelles NC constatées. Le plan d'action contient les corrections et les actions correctives (<i>Plan d'actions environnemental du 13/01/2022</i>).	01			/
10.2 Non-conformité et action corrective (suite)	L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	La mesure de l'efficacité des actions correctives engagées n'est pas respectée systématiquement.		0,5		Evaluer l'efficacité des actions correctives d'une manière systématique

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	

	Des ID sont-elles conservées comme preuve des NC et des actions menées ?	Toute information sur les NC et les actions menées ont été documentées dans les <i>(Fiches non-conformité), (Plan d'actions environnemental)</i>	01			/
	Mettez-vous à jour les R&O déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	Les R&O liés aux AE et aux IE menés à jour régulièrement avec une mise à jour semestrielle de l'analyse environnementale.	01			/
	Modifiez-vous votre SME si cela est nécessaire ?	Depuis la certification du SME le 25 février 2022, aucune modification n'est survenue.	01			/
10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SME ?	L'entreprise veille à l'amélioration continue de l'efficacité du SME à travers les revues de direction planifiée chaque semestre. Parmi les points d'amélioration du SME décidés lors /de la dernière revue du janvier 2022 : - Maitrise des AES liés au traitement des pneus en fin de vie	01			/

Abréviations :

AE : Aspect Environnemental ; **AES** : Aspect Environnemental Significatif ; **IE** : Impact Environnemental ; **AIE** Aspect et Impact Environnementaux ; **DA** : Domaine d'Application ; **HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement ; **ID** : information documentée ; **MP** : Matière Première ; **NC** : non conforme ; **P&S** : Produit et Service ; **PI** : Partie Intéressée ; **PIP** : Partie Intéressée Pertinente ; **PV** : Procès-Verbal de réunion ; **QE** : Qualité Environnement ; **R&O** : Risque et Opportunité ; **RMQ** : Responsable Management Qualité ; **SME** : Système de Management Environnemental ; **SMQE** : Système Management Qualité Environnement ; **SWOT** :Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Tableau n° 11. Diagnostic du SMSST suivant la norme ISO 45001 : 2018

	ISO 45001 version 2018					Tableau ...	
	Système de management de la santé et de la sécurité au travail					Indice de révision...	Page ...
						Date d'évaluation...	
Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre	
			C	AA	NC		
Chapitre 4. Contexte de l'organisme							
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à la finalité de l'entreprise, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son SMSST sont-ils identifiés ?	Parmi les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise, quelques enjeux ont une liaison au SST (<i>Tableaux des enjeux interne et externes ETE- PM1_v01 du : 10 /01/2022</i>).		0,5		Identifier et intégrer les enjeux interne et externe liés au SMSST d'une manière exhaustive.	
4.2 Compréhension des besoins et attentes des PI	En plus des travailleurs, les parties intéressées (PI), qui sont pertinentes du SMSST et leurs exigences obligatoires sont-elles identifiées ? ?	Les PIP du SMSST et leurs exigences n'ont pas définies d'une manière exhaustive, parmi celles définies : médecine de travail, inspection de travail (<i>Tableau des parties intéressées PI -PM1_v01 du : 16/01/2022</i>).		0,5		Définir d'une manière exhaustive, les PI et celles qui sont pertinentes pour le SMSST ainsi que leurs besoins et attentes.	
4.3 Détermination du périmètre d'application du SMSST	Le domaine d'application (DA) du SMSST est-il déterminé ?	Pour l'instant, pas d'engagement formalisé de la part de la direction pour la mise en place de la norme ISO 45001 afin que le DA soit déterminé et disponible sous forme d'information documentée (ID).			00	• Voir avec la direction générale la possibilité de la mise en place de la démarche ISO 45001 d'une manière formalisée. • Déterminer le domaine d'application • Tenir le domaine d'application sous forme d'une information documentée (ID).	
	Le DA est-il disponible sous une forme d'information documentée ?				00		
4.4 Système de Management de la SST	L'organisme a-t-il établi, mis en œuvre tenu à jour et améliore en continue le SMSST, y compris les processus nécessaires et leurs interactions ?	Au-delà, la mise en place des exigences légales et réglementaires, l'entreprise n'est pas encore engagée pour mettre en place son système de mangement de la SST d'une manière formalisée.		0,5		Il est recommandé de formaliser l'ensemble des exigences liées à la SST sous forme d'un SMSST en prenant l'aspect normatif de l'ISO 45001 V 2018	
Chapitre 5. Leadership							
5.1 Leadership et engagement	La direction assume-elle sa pleine responsabilité et son obligation de rendre compte de la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et de la mise à disposition de lieux de travail sûrs et sains ?	La direction dispose un service d'HSE, qui s'occupe entre autres de la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail.		0,5		Il est recommandé de faire un diagnostic général sur l'ensemble des postes de travail afin d'identifier les éventuels écarts et mettre un plan d'action qui permet d'avoir un milieu de travail sain et sûr	

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 5. Leadership						
5.1 Leadership et engagement (suite)	La politique et les objectifs pour le SMSST sont-ils établis et compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme ?	L'entreprise ne dispose pas une politique formalisée en termes d'un système de management de la santé et sécurité au travail			00	Etablir et mettre en une politique et avec des objectifs en termes de SST et qui doivent être compatibles avec l'orientation stratégique de l'entreprise.
	La direction s'assure-t-elle de l'intégration des exigences liées au SMSST aux processus métiers de l'organisme ?	L'entreprise répond partiellement aux exigences légales et réglementaires en termes de SST, à titre d'exemple : disposition des moyens de protection (EPI), visites médicales, etc.		0,5		Il est recommandé de formaliser l'ensemble des exigences liées au SMSST
	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires pour l'efficacité du SMSST ?	Partiellement.		0,5		Il est recommandé de faire un état des lieux et le comparer avec les exigences du système de management de la SST. Mettre en place les éventuelles lacunes constatées en termes de moyens Mettre en place des procédures de travail permettant de veiller à la conformité d'un système SST. et de s'assurer de l'atteint des résultats escomptés
	La direction communique-t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences ?			0,5		
	La direction s'assure-t-elle de l'atteint des résultats attendus du SMSST ?			0,5		
	La direction soutient-elle les personnes pour qu'elles contribuent à l'effectivité/efficacité du SMSST ?			0,5		
	La direction promeut-elle l'amélioration continue ?	La direction promeut l'amélioration continue de ses activités, ayant un impact significatif sur la santé et la sécurité au travail, à titre d'exemple : • Mise en place des moyens au personnel qui répond aux conditions ergonomiques		0,5		Il est recommandé de faire un diagnostic approfondi et à jour sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ayant un impact direct sur la santé et la sécurité au travail. Avec la mise en place d'un plan d'action
	La direction soutient-elle d'autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs ?	Effectivement, la direction veille toujours : • À l'amélioration continue, • A la disposition des moyens nécessaires pour offrir un environnement de travail sain et sur.	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.1 Leadership et engagement (suite)	La direction développe et promeut-elle une culture favorable pour l'atteint des résultats escomptés du SMSST au sein de l'organisme ?	Partiellement		0,5		Instaurer d'une manière formalisée certaines pratiques d'amélioration et d'implication du personnel dans une culture en termes de SST au sein de l'organisation, à titre d'exemple : • Bonnes pratiques du travail en termes de SST. Notamment dans les bureaux (fiches rappelant le personnel administratif de débrancher les appareils « ordinateurs, imprimantes, avant de quitter des bureaux afin d'éviter toute type de risque électrique. • Renforcer l'affichage des pictogrammes rappelant le personnel sur les dangers, les interdictions, les obligations en termes de la SST.
	La direction s'assure-t-elle de la protection des représailles les travailleurs qui signalent des événements indésirables, des dangers, des R&O ?	L'entreprise dispose des moyens d'information sur ce genre d'anomalie, nous citons à titre d'exemple : - Remonte de l'information par le travailleur à son responsable hiérarchique.		0,5		- Impliquer davantage le personnel via des sessions de sensibilisation on leurs expliquant l'importance de communication et de remonte de ce genre d'anomalies aux acteurs concernées. - Intégrer dans le règlement intérieur actuel les mesures disciplinaires qui pourraient être prises à l'encontre des travailleurs entravant la bonne marche des bonnes pratiques en termes de SST. Nous citons : - Mettre à disposition des travailleurs une boîte aux lettres au niveau des postes, pour les permettre de signaler toute sorte d'évènement indésirable.
	La direction soutient-elle la mise en place du comité de santé et de sécurité ?	Aucun comité de santé et de sécurité			00	Installer une commission paritaire d'hygiène et de sécurité conformément aux exigences du décret exécutif N°05/09 du 08 janvier 2005.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.2 Politique de SST	La politique SST est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction sous forme d'une ID ?	L'entreprise dispose d'une politique intégrée relative au SMQE, Toutefois celle-ci n'inclue pas des engagements en termes de SST.			00	Il est recommandé de mettre à jour la politique actuelle en intégrant la politique SST à celle du SMQE, et de la tenir sous une ID, appropriée à la finalité de l'entreprise. Dont le contenu doit inclure les points ci-dessous : - Définir un cadre aux objectifs en termes de SST et un engagement à : - Satisfaire aux exigences de conformité - Procurer des conditions de travail sûres et saines - Eliminer les dangers et réduire les risques pour la SST - Adopter le principe d'une amélioration continue - Assurer la consultation et la participation des travailleurs
	La politique SST est-elle appropriée à la finalité de l'organisme ?				00	
	La politique SST comprend-elle l'engagement à procurer des conditions de travail sûres et saines ?				00	
	La politique SST définit-elle un cadre aux objectifs de SST ?				00	
	La politique SST inclut-elle l'engagement de satisfaire les exigences de conformité, éliminer les dangers et réduire les risques pour la SST ainsi qu'un engagement pour l'amélioration continue				00	
	La politique SST inclut-elle l'engagement à la consultation et à la participation des travailleurs ?				00	
	La politique SST est-elle communiquée au sein de l'organisme ?				00	
	La politique SST est-elle mise à disposition des PI, le cas échéant ?				00	
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de l'organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme et veiller à leurs respects ?	Les responsabilités et les autorités de tout le personnel de l'entreprise ont été définies et communiquées au concernés via les fiches de postes. Toutefois, certaines missions, rôles et autorités en termes de SST pourraient être intégrées afin de mieux atteindre les objectifs escomptés (<i>organigramme de l'entreprise</i>), (<i>fiches de poste</i>)		0,5		Il est recommandé de mettre à jour l'ensemble des fiches de postes, en intégrant les responsables, rôles et autorités spécifiques à la SST. - Obligation individuelle du respect des procédures de travail en termes de SST. - Définition et attribution des rôles en termes de contrôle du respect de ces procédures

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme (suite)	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la conformité du SMS&ST aux exigences de la norme ISO 45001 ?	Au-delà de nomination d'un responsable au service d'HSE, aucune personne n'a été désignée par la direction de l'entreprise pour la mise en place, la mise en œuvre et le contrôle et l'amélioration du SMSST (<i>fiche de poste responsable HSE MO-PS1_v01 du : 03/01/2021</i>).		0,5		Désigner une personne compétente, soit par recrutement ou par promotion interne, qui prendra en charge d'une manière formalisée le projet SMSST au sein de l'entreprise et qui rendra compte d'une manière systématique à la direction sur la performance du SMSST.
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMSST ?			0,5		
5.4 Consultation et participation des travailleurs	L'organisme a-t-il établi, mis en œuvre et tenu à jour un (des) processus pour la consultation et la participation des travailleurs à tous les niveaux ?	Le processus de consultation n'est pas formalisé		0,5		Il est recommandé d'instaurer un processus formalisé pour la consultation et la participation du personnel, toute en prenant en compte les exigences légales et réglementaires du décret exécutif N°90-11 modifiée et complétée relatif aux relations de travail notamment les articles N°91,92, 97, 98 et 99.
	Les modalités, le temps, la formation et les ressources nécessaires pour la consultation et la participation sont-elles prévues ?				00	
	Des informations claires, compréhensibles et pertinentes sur le SMSST sont-elles fournies à temps ?			0,5		
	Les obstacles et les barrières à la participation sont-ils levés ou minimalisés ?			0,5		
	Les travailleurs non encadrants ont-ils consultés sur toutes les 09 points cités dans la présente norme ?			0,5		
	Les travailleurs non encadrants ont-ils mis l'accent sur la participation dans toutes les 07 points cités dans la présente norme ?			0,5		

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 6. Planification						
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6.1.1 Généralités					
	Les R&O pour la SST sont-ils déterminés, documentés et tenus à jour ?	Les R&O ne sont pas déterminés d’une manière formalisé et exhaustif.		0,5		Déterminer l’ensemble des R&O liés à l’ensemble des activités, produits de l’entreprise lié à la SST. Tenir l’ensemble des R&O déterminés sous formes d’une ID et les mettre à jour au tant de fois que nécessaires. Intégrer les R&O liés à la SST avec ceux déterminés dans le cadre du SMQE.
	La planification du SMSST prend-elle en compte ? -Les R&O ; -Les enjeux et exigences mentionnés en 4.1 et 4.2 ; -Le domaine d’application.	Au-delà du système de management de la QE, l’entreprise n’est pas engagée vis à vis la démarche SST d’une manière formalisée			00	Voir la possibilité de mettre en place la démarche du management de la SST. Prendre en compte les R&O, les enjeux (internes et externes) le domaine d’application lors de la planification du SMSST. Evaluer l’ensemble des R&O qui pourrait avoir un impact négatif sur le SMSST avec la mise en place des actions appropriées.
	Les R&O susceptibles d’impacter les résultats escomptés du SMSST sont-ils déterminés et évalués ?				00	
	Les processus et les actions nécessaires pour la détermination et le traitement des R&O (voir 6.1.2 à 6.1.4) et avoir l’assurance qu’ils soient réalisés comme prévu sont-ils documentés et tenus à jour ?				00	
	6.1.2 Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités					
	Des processus d’identification continue et proactive des dangers sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour ?	Une procédure d’identification des dangers et d’évaluation des risques a été établie et mise en œuvre, mais elle prend en compte seulement l’aspect qualité et environnement (Procédure d’identification des dangers et évaluation des risques), (Fiche d’identification des dangers et évaluation des risques).		0,5		Il est recommandé de mettre à jour la procédure d’identification des dangers & évaluation des risques ainsi que les documents associés à la présente procédure d’une manière que l’aspect SST soit clairement intégré.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (suite)	Ces processus d'identification des dangers sont-ils pris en compte : - L'organisation du travail, les facteurs sociaux, le leadership et la culture de l'organisme ; - Les activités et situations habituelles et inhabituelles ; - Les événements indésirables passés notables, internes ou externes à l'organisme, y compris les situations d'urgence, et leurs causes ; - Les situations d'urgence potentielles ; - Les personnes, Les autres aspects - Les modifications réelles ou envisagées de l'organisation, des opérations, des processus, des activités et du SMSST ; - L'évolution des connaissances et des informations sur les dangers.	Une procédure d'identification des dangers et d'évaluation des risques a été établie et mise en œuvre, mais elle prend en compte seulement l'aspect qualité et environnement (<i>Procédure d'identification des dangers et évaluation des risques</i>), (<i>Fiche d'identification des dangers et évaluation des risques</i>).		0,5		La procédure d'identification des dangers & évaluation des risques doit prendre en compte d'une manière exhaustive l'ensemble des points énumérés dans la norme lors de la mise à jour de la présente procédure.
	Un processus est-il établi, mis en œuvre et tenu à jour pour : - Évaluer les risques pour la SST résultants des dangers identifiés ; - Déterminer et évaluer d'autres risques liés à l'efficacité du SMSST.	Une grille d'évaluation des risques a été établie, mais elle a pris en compte uniquement l'aspect qualité et environnement (<i>grille d'évaluation des risques</i>).		0,5		Il est recommandé de mettre à jour la procédure d'identification des dangers et d'évaluation des risques ainsi que la grille d'évaluation en intégrant celles relatives à la SST à celles relative à la qualité et à l'environnement, et prendre en compte ce qui suit : - Le système et/ou la grille d'évaluation des dangers et les risques identifiés dans le cadre du SMSST y compris celles les risques liés à l'efficacité du SMSST. - Tenir à jour et documenter les méthodes et les critères d'évaluation. - Prendre en compte le système d'évaluation des opportunités et d'amélioration continue du SMSST.
	Les méthodes et les critères d'évaluation des risques sont-ils définis, tenus à jour et documentés ?			0,5		
	Un processus est-il établi, mis en œuvre et tenu à jour pour évaluer les opportunités pour la SST, et celles d'amélioration du SMSST ?	Le processus d'évaluation des opportunités pour la SST et celles d'amélioration continue n'est pas formalisé.		0,5		

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (suite)	6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences					
	Un processus est-il établi, mis en œuvre et tenu à jour pour ? - Déterminer les exigences légales et autres exigences actualisées qui sont applicables à ses dangers et risques. - Déterminer le mode d'application de ces exigences à l'organisme et ce qui est nécessaire à communiquer.	Une procédure d'identification et d'évaluation des exigences légales et réglementaires applicables en termes de SST est mise en place. Son intitulé, sa codification et sa version sont donnés comme suit : <i>(Procédure : exigences légales et autres exigences applicable - évaluation de la conformité P05-PM2_v02 du 18/11/2021)</i> La veille réglementaire est assurée davantage par la direction générale d'EURL SATEREX IRIS	01			/
	Existent-ils des ID et tenues à jour sur ses exigences légales et autres exigences ?	L'entreprise dispose une liste d'exigences légales applicable au sein de l'entreprise notamment ce qui est applicable sur la SST, cette liste est tenue à jour sous forme d'une ID <i>(Liste des réglementations FO01-P05-PM2 _ 09/09/2021).</i>	01			/
	6.1.4 Planification des actions					
	Des actions sont-elles planifiées, mises en œuvre : Face aux R&O ; Pour répondre aux exigences légales et autres exigences ; Pour anticiper ou faire face aux situations d'urgence.	Suite à l'évaluation de la conformité par rapport aux exigences légales et réglementaires applicables, l'entreprise a mis en place un plan d'action par rapport aux lacunes constatées avec la définition des responsabilités, les indicateurs de performances. Les moyens nécessaires, les délais pour la clôture de ses actions <i>(plan d'action du 29/09/2021).</i>		0,5		Détermination des R&O, la mise en place des actions faces aux R&O déterminés afin d'atteindre les résultats escomptés.
	La manière d'intégration de ces actions et d'évaluation de leur efficacité est-elle planifiée ?			0,5		Déployer des mécanismes appropriés pour l'évaluation de l'efficacité des actions engagées.
	La hiérarchie des mesures de prévention et les éléments de sortie du SMSST sont-ils pris en compte dans la planification des actions ?			0,5		Mettre à jour l'étude de dangers comme stipule la réglementation : DE N° 22-167 du 19 avril 2022 modifiant et complétant le DE N° 06-198 du 31 mai 2006 (réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement) et Mettre à jour le PII (plan interne d'intervention) comme stipule la réglementation en vigueur (arrêté Interministériel du 25-10-2010).

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
6.2 Objectifs de SMSST et planification des actions pour les atteindre	Les objectifs en SST sont-ils établis pour tenir à jour, et améliorer en continu le SMSST et la performance en SST ?	Certains objectifs en termes de SST ont été mis en place, mais, la liste de ces objectifs n'est pas exhaustive vu que la politique liée au SMSST n'est pas formalisée. Les objectifs définis actuellement sont mesurables, et sont surveillés et communiqués dans la (Fiche de description du processus Manager Hygiène Sécurité Environnement FP-PM3 _v02 du : 10/01/2022).		0,5		Il est recommandé de formaliser une politique liée au SMSST, en identifiant d'une manière exhaustive les objectifs liés à la politique précitée et les déployer. Il est recommandé par la suite de définir : - L'ensemble des modalités en termes de suivi de ces objectifs avec les pilotes de processus désignés. - La fréquence de mesures, les modalités de communication des résultats, les actions à entreprendre en cas de non atteint de ces objectifs. - Les critères de performances
	Vos objectifs en SST sont-ils : - En adéquation permanente avec la politique SMSST de l'organisme ? - Mesurables, surveillés, communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?			0,5		
	Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats, indicateurs) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?			0,5		
	La manière d'intégration des actions destinées à atteindre les objectifs dans les processus métiers de l'organisme est-elle déterminée ?	Non			00	Il est recommandé faire un diagnostic approfondie et à jour par rapport à l'ensemble des activités de l'entreprise qu'ayant un impact sur la santé et la sécurité au travail. Avec la mise en place d'un plan d'action
	Les objectifs et les plans d'actions sont-ils documentés et tenus à jour ?	Les objectifs et plans d'actions liés à la SST sont systématiquement documentés dans la (Fiche de description du processus Manager Hygiène Sécurité Environnement FP-PM3 _v02 du : 10/01/2022), (plan d'action du 29/09/2021).		0,5		/
Chapitre 7. Support						
7.1 Ressources	La direction définit-elle les ressources (humaines, infrastructures, financières...) nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du SMSST ?	L'entreprise répond aux différents besoins des processus en termes de moyens nécessaires liés à la SST. Mais, ce processus n'est pas formalisé dans un cadre d'un SMSST.		0,5		Il est recommandé à la direction de s'engager d'une manière formalisée à la mise en place d'un SMSST Il est recommandé de faire un état des lieux par rapport aux besoins nécessaires (humains et matériels) de ses processus qui permettra à ces derniers de contribuer pour à atteindre les objectifs du SMSST et son amélioration continue.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
7.2 Compétences	La direction identifie-t-elle les compétences nécessaires des travailleurs qui ont une incidence sur les performances en SMSST ?	L'entreprise dispose un processus d'évaluation des compétences via une procédure d'évaluation des compétences, mais, ce processus ne couvre pas l'ensemble des critères en termes de SMSST.		0,5		Mettre à jour la procédure d'évaluation ainsi que ses documents associés en intégrant des critères clés en termes du respect des règles, des procédures de travail liées à la SST. Nous citons à titre d'exemple : Le nombre d'infractions aux règles de sécurité commises par chaque salarié durant une période préalablement définie.
	La direction s'assure-t-elle de la compétence des travailleurs sur une base d'une formation initiale ou professionnelle ?	Partiellement, la direction des ressources humaines prend en compte les compétences du personnel sur la base des deux critères : formation initiale et professionnelle, toutefois celle-ci n'est suffisante		0,5		Mettre à jour le processus de recrutement mise en place en intégrant : • L'approche de Gestion Prévisionnels des Emplois et des Compétences (GPEC) d'une manière formalisée, en prenant en compte les quatre phases essentielles à savoir (l'identification, l'évaluation, le développement et la reconnaissance). • Développer le système et/ou le processus d'évaluation à l'embauche (techniques d'entretiens, tests sur place, étude de cas) et cela selon la nature du poste à occuper par le candidat afin d'éviter toute sorte d'écart entre la compétence réelle et la compétence requise.
	Dans le cas échéant, des actions sont-elles menées et évaluées pour acquérir et tenir à jour les compétences nécessaires ?	Le processus des RH dispose un programme de formation établi sur la base des résultats de l'évaluation, l'évolution des activités de l'entreprise, les besoins identifiés par les pilotes de processus, etc.		0,5		Enrichir le programme de formation lors de l'exercice prochain (2023) par des thématiques liées au SMSST.
7.2 Compétences (suite)	Conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel ?	Les ID liées à l'évaluation des compétences du personnel sont conservées systématiquement au niveau de la DRH,	01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
		comme stipule les procédures internes (formation et évaluation des compétences), à savoir : - Les fiches d'évaluation des compétences de chaque salarié. - Les fiches d'évaluation à chaud et à froid - Les diplômes et les attestations de formations.				
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique et aux objectifs de SST ?	L'entreprise ne dispose pas actuellement une politique formalisée en termes de SST, mais, le personnel est sensibilisé sur certaines thématiques jugées nécessaires pour assurer leurs préventions face aux dangers et risques et tous les événements indésirables pour sa santé et sa sécurité. Cela se fait à travers des séances de sensibilisation et la mise en disposition des travailleurs des modes opératoires ... (Procès verbale de sensibilisation) - Evacuation d'un accident, Blessures et problèmes de santé IT04-P02-PS5_v01 du 30/08/2021 - Plan d'urgence d'incendie IT02-P02-PS5_v01 du 30/08/2021 - Rapport d'exercice de simulation : déversement des produits chimiques « cilica » 12/12/2021			00	Il est recommandé d'établir et d'intégrer la politique SST dans la politique déjà existante (Politique QE) Il est recommandé d'établir un programme de sensibilisation qui inclut les thématiques énumérées ci-après, tout en précisant la fréquence, l'animateur de chaque thématique, les salariés concernés. - La politique de SST et leurs objectifs. - L'importance de leurs contributions à l'efficacité du SMSST - Répercussions potentielles du non-respect des exigences du SMSST, à savoir leurs événements indésirables - Dangers et risques et actions décidées qui les concernent ; - Leur droit de retrait face à des situations de travail dont ils estiment qu'elles présentent un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé
	Le personnel est-il sensibilisé à l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMSST, y compris à l'amélioration de ses performances ?			0,5		
	Le personnel est-il sensibilisé sur les répercussions potentielles du non-respect des exigences du SMSST ?			0,5		
	Le personnel est-il sensibilisé sur les événements indésirables et des résultats des analyses qui les concernent ?			0,5		
	Le personnel est-il sensibilisé sur les dangers, risques pour la SST et actions décidées qui les concernent			0,5		
	Le personnel est-il sensibilisé sur leur capacité d'exercer leur droit de retrait face à des situations de travail dont il estime qu'elles présentent un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé ?			0,5		
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe pertinentes en SMSST sont-ils déterminés, leurs modalités (sujet, moment, qui, avec qui, comment) sont-elles définies ?	Le plan de communication « interne et externe » mise en place dans sa version actuelle est beaucoup plus orienté QE, (Plan de communication interne et externe PC PM1_v02 du 02/01/2021)		0,5		Il est recommandé de mettre à jour le plan de communication en vigueur en intégrant l'ensemble des sujets ainsi les différentes modalités de communication comme en stipule la présente norme.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	Les points de vue des PI externes concernant les processus de communication sont-ils pris considération ?	Quelques communications des informations sur la SST sont effectuées en interne et en externe (à l'inspection du travail, médecine de travail...) et sont conservées sous une ID, et d'autres sont informelles et ne suivent pas des modalités (qui, comment, quoi, à qui...) prédéfinies et fixées.		0,5		Nous citons par exemple la communication du bilan annuel d'HSE aux autorités compétentes conformément à la réglementation en vigueur.
	L'établissement des processus de communication a-t-elle prise en compte les exigences légales et autres exigences			0,5		
	Des ID sont-elles conservées comme preuves de ses communications, selon le cas ?			0,5		
	Des communications sont-elles effectuées en interne aux différents niveaux sur le SMSST, de façon appropriée, et permettent aux personnes de contribuer à l'amélioration continue ?			0,5		
	Des communications sont-elles effectuées en externe sur le SMSST, de façon appropriée ?			0,5		
7.5 Information documentée	Le SMSST inclut-il les ID exigées par la norme et celles que l'entreprise juge nécessaires ?	Une procédure de maitrise des informations documentées est mise en place (Procédure : Gestion de l'information documentée P01 PM2 _v01 du : 01/09/2021. Mais celles-ci sont orientées beaucoup plus au SMQ et SME qui sont déjà mis en place, mais cela ne couvre pas la totalité des ID documentées exigées par la présente norme.		0,5		Mettre à jour la procédure « Procédure : Gestion de l'information documentée P01 PM2 _v01 du : 01/09/2021 » en prenant compte les mêmes modalités en termes : - D'élaboration, de vérification et d'approbation des ID liées au SMSST - Modalités à appliquer par rapport à la protection, la gestion de confidentialité, la gestion des versions obsolètes, de diffusion et de droits d'accès.
	Les ID sont-elles approuvées ?			0,5		
7.5 Information documentée (suite)	Les ID sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de	Idem précédent		0,5		- Mettre à jour de la liste ID établie dans le cadre du SMQE en toute en intégrant celles relatives au SMSST.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
	confidentialité, utilisation inappropriée ...)?					
	Des activités de (distribution, accès, stockage, conservation ...) sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les ID ?			0,5		
	Les ID d'origine extérieure sont-elles identifiées et maîtrisées ?			0,5		
Chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles						
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Des critères opérationnels sont-ils établis et mis en œuvre pour la maîtrise des processus nécessaires à la réalisation des actions planifiées ?	Deux indicateurs de performance ont été établis et pris en compte dans l'évaluation et la surveillance de la performance SST (Taux de fréquence (concernant les accidents) ainsi que le Taux de gravité, Mais celles-ci ne sont pas suffisantes		0,5		Mettre à jour les critères opérationnels pour chaque activité et produit de l'entreprise.
	Existent-ils des ID qui prouvent la réalisation des processus comme prévu ?	Certains ID existant prouvent la réalisation des processus comme prévu, à titre d'exemple : les revues des processus (Revue processus HSE FO02-P02-PM2 du : 15/03/2022), mais celles-ci ne sont pas suffisantes.		0,5		Mettre en place des procédures de travail, permettant de détecter juste à temps, des éventuelles anomalies qui peuvent avoir des conséquences négatives sur la SST, nous citons à titre d'exemple : procédure d'inspection HSE à des fréquences appropriées avec la formalisation des résultats obtenus et les preuves de lever des éventuels incidents constatés.
	Des processus sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour pour l'élimination des dangers et la réduction des risques pour la SST en utilisant la hiérarchie des mesures de prévention suivantes :	Effectivement, certains processus ont été établis et visent à réduire voire même éliminer les risques identifiés (EvRP) sur la SST		0,5		Mettre à jour la liste des risques identifiés avec les mesures de prévention envisagées et veiller à la mise en place de ces mesures.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles (suite)	- Eliminer le danger ; - Substituer par des (procédés, opérations, matières, équipements) moins dangereux ; - Mettre en œuvre des mesures de protection collective et réorganiser le travail ; - Utiliser des mesures de prévention administratives (la formation) ; Utiliser des équipements de protection individuelle adéquats.	/				/
	Les changements prévus ayant une incidence sur la performance en SST (produit, exigence, danger, risque, technologie...) sont-ils maîtrisés.	Une procédure a été mise en place pour la maîtrise des changements, cependant celle-ci est orientée beaucoup plus à la qualité et à l'environnement		0,5		Mettre à jour la procédure en intégrant l'impact des changements (produits, exigences dangers, risques, etc. sur la SST avec l'évaluation des conséquences qui peuvent être engendrées suite à un changement sur la SST avec la mise en place des actions nécessaires.
	Les conséquences des changements imprévus sont-elles analysées, et des actions sont-elles faites face ?			0,5		
	Des processus sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour pour garantir la conformité des produits acquis en SMSST ?	L'assurance de la conformité des produits acquis en termes de SST est prise en charge par le processus d'achats en collaboration avec d'autres processus jugés acteurs concernés, cependant celle-ci n'est pas détaillée d'une manière explicite.		0,5		Mettre à jour le processus d'évaluation de la conformité des produits achetés via à vis les exigences du SMSST en prenant en compte les critères de conformité en termes de SST lors de sélection et de choix d'un produit.
	Ces processus sont-ils coordonnés avec les intervenants extérieurs pour maîtriser les risques pour la SST dus aux interactions des incidences entre les activités de l'organisme et celles des intervenants ?	Partiellement		0,5		Formaliser le processus d'interventions des agents extérieurs vis à vis les exigences applicables en termes de SST via la mise en place des procédures de travail de SST. Nous citons à titre d'exemple : Formalisation via une procédure de travail, les exigences en termes SST qui devrait être appliquées aux visiteurs du site ainsi qu'aux prestataires de services (exemple : port des EPI par les visiteurs et sous-traitants), etc.
	Les critères de SST sont-ils appliqués lors de la sélection des intervenants extérieurs et veillent-ils à leurs respects par ces derniers ?			0,5		

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles (suite)	L'organisme s'assure-t-il que les processus externalisés sont maîtrisés. Le type et le degré de maîtrise à appliquer aux processus sont-ils définis au sein du SMSST ?	L'exigence n'est pas formalisée en sein de l'entreprise		0,5		Mettre en place une procédure de travail qui couvre les éventuelles activités sous-traitées et/ou externalisées par l'entreprise afin de cerner les risques liés à la SST
8.2 Préparation et réponse aux situations d'urgences	Les processus nécessaires pour se préparer et répondre aux situations d'urgence potentielles identifiées, sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour ?	Une procédure de préparation et de réponse aux situations d'urgence y compris celles relatives à la SST a été établie et tenue à jour (Procédure de préparation et réponse aux situations d'urgence P02-PS5_v01 du : 30/08/2021).	01			Il est recommandé de renforcer les exercices de simulation en termes de SST. Et travailler en continu pour améliorer le processus d'intervention et de réaction en termes de survenance des scénarios imprévus
	Ces processus incluent-ils : - La planification des réponses aux situations d'urgence ; - Le plan de réalisation des essais et d'exercices visant l'évaluation de la capacité de réaction ; - L'évaluation et la révision des réponses ; - La communication d'informations pertinentes à tous les travailleurs sur leurs obligations et leurs responsabilités ainsi qu'aux intervenants extérieurs ; - Les besoins et des capacités de toutes les PIP	Les réponses aux situations d'urgence ont été planifiées et testées avec les travailleurs (comme sensibilisation) à la fois pour la SST et l'environnement (Planning des tests de situation d'urgence), (Plan d'urgence d'incendie IT02-P02-PS5_v01 du : 30/08/2021) Certains tests de simulation ont été réalisés et accompagnés en présentiel par les services de la protection civile.	01			
	Existe-t-il des ID sur les processus et les plans de réponse ?		01			/

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
Chapitre 9. Evaluation des performances						
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance, de mesure, d’analyse et d’évaluation de la performance en SST sont-elles définies et mises en œuvre ? Avec la prédétermination de (des) : - Ce qu’il est nécessaire de surveiller et mesurer ; - Degré de satisfaction aux exigences légales et autres exigences ; - Méthodes de surveillance, de mesure, d’analyse et d’évaluation des performances ; - Critères d’évaluation ; - Effectuer la surveillance et la mesure ; - Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés, évalués et communiqués.	Effectivement, certaines activités nécessitant la surveillance, l’analyse ainsi l’évaluation en termes de la SST ont été définies par l’entreprise. Nous citons à titre d’exemple : le suivi des accidents de travail, cependant celles-ci ne sont pas exhaustives		0,5		Mettre en place une procédure de travail qui stipule la détermination des indicateurs liés à l’ensemble des activités liées à la SST, en prenant en compte : - Les indicateurs de performances de chaque processus à savoir : les accidents de travail, le taux de conformité légale et réglementaire qui sont liées à la SST, taux de réponse aux plaintes menées par les autorités, taux de conformité des instruments et équipements de surveillance et de mesure, etc. - La méthode de calcul de chaque indicateur de SST - La fréquence de calcul - Le responsable chargé pour le calcul, l’analyse et la communication - Les critères de performance de chaque indicateur identifié
	Assurez-vous que les équipements de surveillance et de mesure sont étalonnés ou vérifiés, selon le cas, et qu’ils sont correctement utilisés et entretenus ?	L’ensemble des instruments de surveillance et de mesure ayant un impact sur la SST ont été étalonnés, y compris ceux exigés par la réglementation en vigueur, à savoir : • Les appareils sous pression de vapeur « APV », • Les appareils sous pression à gaz « APG ». • Les appareils de levage « APL », • Les appareils électriques « APE », etc. • Installation de lutte contre l’incendie Véhicule de transport du personnel	01			Il est recommandé de maintenir la procédure de travail en cours.
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance, de mesure, d’analyse et d’évaluation des performances ?	L’ensemble des ID « certificats d’étalonnage et/ou rapports d’inspection, de vérifications » relatives aux instruments et/ou équipements précités sont conservées.	01		

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation (suite)	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve sur la maintenance, l'étalonnage ou la vérification des équipements de mesure ?	Dans le cas où un instrument et/ou un équipement constaté défaillant, les preuves documentées nécessaires sont aussi concernées (preuves de déclassement, rapports de maintenance).	01			/
	Les processus d'évaluation de la conformité aux exigences sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jours ? et prennent-ils en considération la fréquence, les méthodes d'évaluation ?	Effectivement, une fréquence soit d'étalonnage, de vérification, de calibration et/ou d'inspection a été déterminée pour chaque élément, un suivi régulier est effectué par le service HSE en collaboration avec les structures utilisatrices.		0,5		Mettre à jour la liste des indicateurs de performance liés à la SST.
	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de la conformité ?	Les résultats de conformité sont disponibles, mais ils ne sont formalisés		0,5		Formaliser les résultats de conformité lié au présent chapitre
9.2 Audit interne	Des audits internes sont-elles planifiées à intervalles réguliers ?	L'entreprise a mise en place une procédure des audits internes avec un planning à intervalles planifiés, mais celle-ci concerne le volet qualité et environnement (Procédure : Audit interne P02 PM2_v02 du 01/09/2021)		0,5		Mettre à jour la procédure des audits internes, en intégrant le volet des audits interne du SMSST, et intégrer des audits dudit système, en prenant en compte : - Les responsables d'audits - Les méthodes - Les critères et le périmètre d'audit - Les d'auditeurs internes (l'objectivité, l'impartialité des auditeurs obligatoires).
	Des programmes d'audit interne sont-ils établis, mis en œuvre et couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu de ses audits internes ?			0,5		
	Les critères d'audit et le périmètre sont-ils définis ?			0,5		
	Les auditeurs sélectionnés sont-ils impartiaux et objectifs sur le processus audité ?			0,5		Former une équipe d'auditeurs internes du SMSST conformément aux lignes directrices d'audit des systèmes de management notamment la norme ISO 190011 V 2018.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
9.2 Audit interne (suite)	Les résultats des audits sont-ils communiqués au personnel d’encadrement concerné, aux travailleurs et aux PI concernés ?	Idem précédent		0,5		Une fois que la procédure interne est mise à jour, et que le programme des audits est établi : il recommandé de : - Communiquer systématiquement les constats d’audits internes au personnel, aux audités, représentants des travailleurs, direction et autres PI jugées nécessaires - Etablir systématiquement les plans d’actions en cohérence avec les constats d’audits réalisés. Conserver systématiquement les ID à savoir (les programmes des audits internes, les plans d’audits, les plans d’actions, actions correctives, etc.
			0,5			
			0,5			
9.3 Revue de direction	Des revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Prennent-elles en compte tous les éléments d’entrée listés dans la norme ?	La procédure du travail interne de l’entreprise stipule la mise en œuvre d’une revue de direction par semestre, mais, ces revues prennent en compte uniquement les éléments d’entrée du SMQE			00	Il est recommandé de planifier et d’intégrer l’ensemble des éléments d’entrées exigées par la présente norme lors des revues de direction du SMQE.
				00		
	Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d’amélioration et aux éventuels changements sont-elles prises ?	Les décisions et les actions prises par rapport aux opportunités d’amélioration sont focalisées sur l’aspect qualité et environnement, mais celles relatives au SMSST ne figure pas dans les présents PV de revues de direction.			00	Il est recommandé lors de la mise en œuvre des revues de direction, la prise en compte des trois points énumérés ci-dessous - Les actions relatives aux opportunités d’amélioration du SMSST - Conserver les revues sous forme des ID, - La communication de celles-ci aux travailleurs et à toutes les PI jugées nécessaires.
	Les ID des revues de direction sont-elles conservées et communiquées aux travailleurs et aux PI concernés ?				00	
Chapitre 10. Amélioration						

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
10.1 Généralités	Des actions d'amélioration sont-elles menées pour atteindre les résultats escomptés de SMSST ?	Le SMSST n'est pas encore formalisé, des actions d'amélioration sont menées en continue par le service HSE. à titre d'exemple : -Surveillance des nuisances sonores par des actions appropriées afin de protéger la santé des travailleurs, conformément aux exigences du : -Dotation du personnel en EPI nécessaires -Formation du personnel sur certains sujets liés à la SST. -Prise en compte des exigences légales de l'arrêté du 9 juin 1997 fixant la liste des travaux où les travailleurs sont fortement exposés aux risques professionnels. -Visites médicales d'embauche et périodiques, -Mise en place des actions nécessaires faces aux accidents de travail survenus sur le site afin d'éviter leur réapparition.		0,5		Il est recommandé de prendre en compte l'ensemble des actions d'améliorations possibles et dans un cadre d'un SMSST soit en termes de : - Communication en internes et externes à propos des sujets liés à la SST - Formation et acquisition des compétences aux salariés - Analyses des risques liés à la SST - Mise en place des actions nécessaires faces aux risques identifiés - Respect de l'ensemble des exigences légales et réglementaires - Autres éléments nécessaires pour l'atteints des résultats escomptés, etc.
10.2 Evènements indésirables, Non-conformité et action correctives	Lorsqu'un évènement indésirable ou une NC se produit : Réagissez-vous pour maîtriser les conséquences ? Évaluez-vous avec la participation des travailleurs et l'implication des autres PI, s'il est nécessaire de mener une action corrective ? Déterminez-vous les actions requises à mettre en œuvre ? Évaluez-vous les risques pour la SST liés aux nouvelles actions ? Examinez-vous l'efficacité des actions mises en œuvre ? Modifiez-vous votre SMSST si cela est nécessaire ?	Partiellement, lors de l'apparition d'un évènement indésirable, le processus HSE réagit dans l'immédiat via un plan d'action approprié, nous citons à titre d'exemple cas des accidents de travail. Mais, la procédure de maîtrise des non-conformités mise en place est orientée beaucoup plus vers le management QE. (Procédure : Traitement des NC & AC P 04-PM2 _v01 du : 09/09/2021)		0,5		Intégrer le volet SST dans la procédure de maîtrise des non-conformités et ses documents associés, avec une mise à jour de ladite procédure, en prenant en compte : - L'évaluation et la participation des travailleurs, ainsi que l'implication des autres PI si nécessaire - Détermination des actions nécessaires face à chaque évènement indésirable, y compris celles relatives aux changements et/ou modifications avec l'évaluation de l'efficacité des actions engagées.

Article	Questions / Exigences	Etat des lieux	Evaluation			Mesures à prendre
			C	AA	NC	
10.2 Evènements indésirables, Non-conformité et action correctives	Des ID sont-elles conservées comme preuve des évènements indésirables ou des non-conformités et des actions correctives menées ainsi leurs résultats ?	Les fiches de non-conformités par rapport aux différents évènements survenus sur site sont conservées sous formes des ID, mais, nous avons constaté un retard dans la clôture des actions envisagées. (Fiches non-conformité).		0,5		Il est recommandé de mettre à jour le spécimen de la fiche de non-conformité comme signalée auparavant. Il est recommandé de clôturer l'ensemble des plans d'actions liés aux différents évènements indésirables et d'améliorer la réactivité dans la mise en place des actions nécessaires, prenant en compte l'efficacité et l'efficience des actions à engager.
	Ces ID sont-elles communiquées aux travailleurs et aux autres PI concernées ?	Effectivement, les ID sont communiquées aux différents acteurs concernés. À titre d'exemple : Communication des accidents de travail entre l'intéressé, le responsable hiérarchique, le service HSE, la CNAS. etc. mais, cette communication n'est pas formalisée via des plans de communications internes et externes par rapport à l'ensemble des éléments exigés par la présente norme.		0,5		Il est recommandé de formaliser la méthode de communication de ces ID, en mettant à jour les plans de communication (interne et externe). Intégrer l'ensemble des éléments à communiquer exigées par la présente norme (ISO 45001 version 2018).
10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMSST ?	Partiellement		0,5		Il est recommandé la formalisation le processus d'amélioration via une procédure de travail formalisée.

Abréviations :

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales ; **DA** : Domaine d'Application ; **DRH** : Direction des Ressources Humaines ; **EPI** : Equipement de Protection Individuelle ; **EvRP** : Evaluation des Risques Professionnels ; **HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement ; **ID** : Information Documentée ; **NC** : Non Conforme ; **PI** : Partie Intéressée ; **PII** : Plan Interne d'Intervention ; **PIP** : Partie Intéressée Pertinente ; **PV** : Procès-Verbal de réunion ; **QE** : Qualité Environnement ; **R&O** : Risque et Opportunité ; **RH** : Ressources Humaine ; **SME** : Système de Management Environnemental ; **SMQ** : Système Management Qualité ; **SMQE** : Système Management Qualité Environnement ; **SMSST** : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail ; **SST** : Santé et Sécurité au Travail.

2 Analyse des résultats du diagnostic du SMI

2.1 Récapitulatif de l'évaluation des exigences des trois normes en question

Le diagnostic et l'évaluation que nous avons menés au sein de l'entreprise SATEREX IRIS Tyres a porté au total sur 327 exigences, dont 126 relatives au SMQ, 92 relatives au SME et 109 relatives au SMSST. Les résultats présentés dans la **Figure n° 15** ci-dessous, montrent que pour les exigences du SMQ, 94,44% des exigences sont évaluées conformes, 5,56% sont à améliorer et aucune n'est non conforme. Quand aux exigences du SME, 84,78% des exigences sont évaluées conformes, 15,22% sont à améliorer et aucune n'est non conforme. Par rapport au SMSST, 9,17% des exigences sont évaluées conformes, 70,64% sont à améliorer et 20,18% sont non conformes (**Annexe I**).

Pour l'évaluation de ces exigences dans la cadre d'une démarche intégré, la conformité aux exigences est observée dans 63,30% des cas, alors que des actions d'amélioration doivent être prise par l'entreprise pour 29,97% des exigences évalués et des actions à mettre en place sont nécessaires pour traiter les non-conformités relatives à 6,73% des exigences.

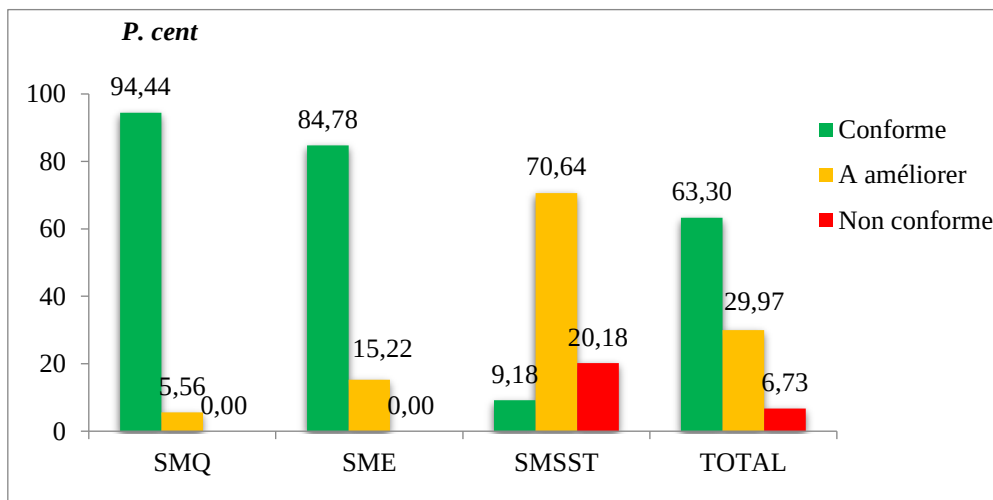


Figure n° 15. Récapitulatif des résultats de l'évaluation des exigences des trois systèmes

2.2 Analyse des résultats du diagnostic du SMQ

Le diagnostic et évaluation du SMQ de l'EURL SATEREX IRIS Tyres, à travers l'évaluation de 126 exigences suivant la norme ISO 9001 : 2015, montre que le taux de satisfaction global est estimé à 97,22% (**Figure n° 16**). Cela montre que les efforts déployés

par l'entreprise sur terrain en matière de management qualité sont considérables et ont abouti à un niveau de satisfaction élevé.

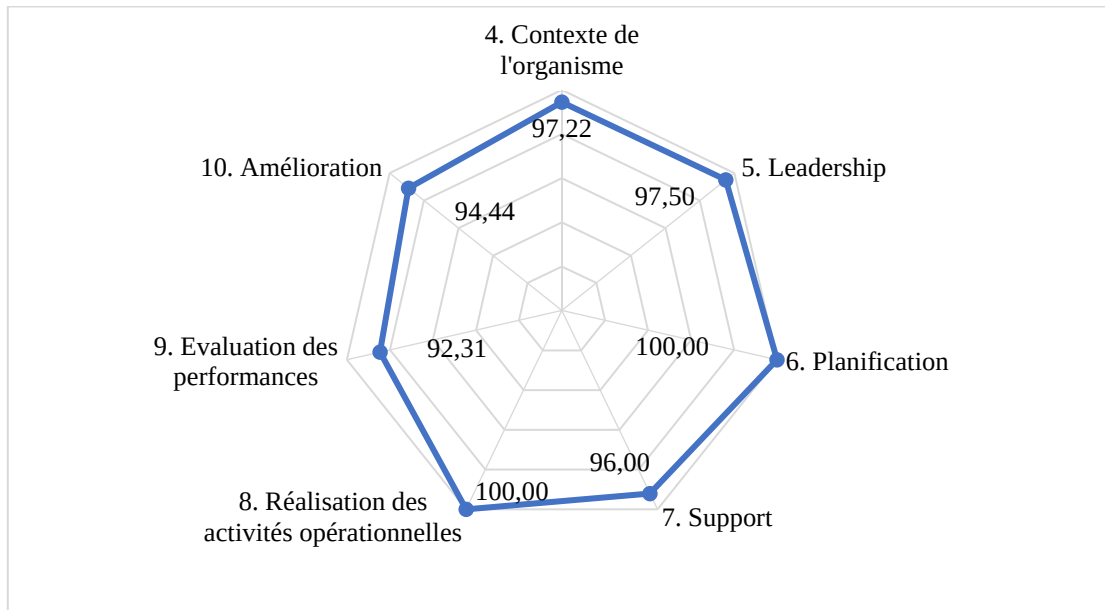


Figure n° 16. Satisfaction des exigences du SMQ par chapitre (estimée en pourcentage)

L'analyse des résultats du taux de satisfaction aux exigences de chaque chapitre de la norme ISO 9001 : 2015, montre que le taux de satisfaction du **chapitre 4**, dont l'évaluation a porté sur 18 exigences, est autour de 97,22%. Cela signifie que l'EURL SATEREX IRIS Tyres maîtrise bien son contexte en termes de son environnement interne et externe, en occurrence ses parties intéressés et leur attentes. Quand au **chapitre 5**, évalué suivant 20 exigences, un taux de satisfaction de 97,50% a été obtenu, ce qui démontre la volonté et l'engagement de la direction de l'entreprise à la location et l'acquisition de l'ensemble des ressources nécessaires à la mise en œuvre et à la mise en valeur d'une démarche d'amélioration continue d'un SMQ efficace répondant à leurs objectifs, notamment la satisfaction de ses clients.

Un taux de satisfaction de 100 % a été constaté à la fois pour les exigences du **chapitre 6** (évalué suivant 13 exigences) et du **chapitre 8** (évalué suivant 28 exigences), ce qui démontrent la base solide de la démarche qualité implanté par l'entreprise, en termes de planification des actions à mettre en œuvre face aux risques et celles visant l'exploitation des opportunités disponibles pour atteindre les objectifs qualité. Ces résultats nous permettent de retenir que l'entreprise ne cesse pas uniquement à la planification, mais elle démontre aussi la bonne exécution de ses plans d'action pour la maîtrise de l'ensemble de ses processus et la conformité de ses produits.

Quand au **chapitre 7** (support), évalué suivant 25 exigences, nous avons constaté un pourcentage de satisfaction de 96 %. Ce pourcentage témoigne que la direction de l'entreprise veille en permanence à l'acquisition des besoins de chaque processus au sein de l'entreprise en matière de ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'assurance de la conformité de ses produits et du développement des compétences de leurs ressources humaines à travers les différentes activités managériales notamment la formation et la sensibilisation des salariés sur les différentes thématiques autour de l'importance de leurs contributions à l'efficacité du SMQ. L'existence dans l'entreprise de supports documentaires et de traçabilité aussi puissant, en termes de procédure, manuels, enregistrement, etc. permet à l'entreprise d'être plus dynamique dans son activité.

Concernant l'évaluation des performances du SMQ, un taux de satisfaction de 92,31% a été obtenu suite à l'évaluation de 13 exigences du **chapitre 9**. Ce résultat traduit la performance des opérations de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation qu'effectue l'entreprise en permanence dans le cadre de l'assurance de la conformité de ces produits en premier lieu, et aussi la performance de son système de fonctionnement en général, suivant ses différents indicateurs de performance préétablis. Et ce grâce aux outils de suivi régulier de l'atteint de ses objectifs, notamment la programmation régulière des audits internes, et des revues de direction.

Quand aux exigences d'amélioration (**chapitre 10**), évalués suivant 9 critères, le taux de satisfaction est estimé à 94,44 %. Nous retenons ainsi que le système de surveillance de l'entreprise veille à la détection des non-conformités dans leur différentes dimensions, y compris les non-conformités relatives aux produits, comme elle dispose aussi de moyens en termes de traitement des non-conformités depuis leur apparition jusqu'aux actions préventives et correctives. A cet égard, il nous semble que l'amélioration continue consiste l'une des préoccupations de l'entreprise dans le but de satisfaire en mieux ses clients.

2.3 Analyse des résultats du diagnostic du SME

Le diagnostic et évaluation du système de management environnemental (SME) de d'EURL SATEREX IRIS Tyres, à travers l'évaluation de 92 exigences suivant la norme ISO 14001 : 2015, montre que le taux de satisfaction global est estimé à 92,39 (**Figure n° 17**). Cela montre que les efforts déployés par l'entreprise sur terrain en matière de management de l'environnement sont considérables et ont abouti à un niveau de satisfaction considérablement élevé.

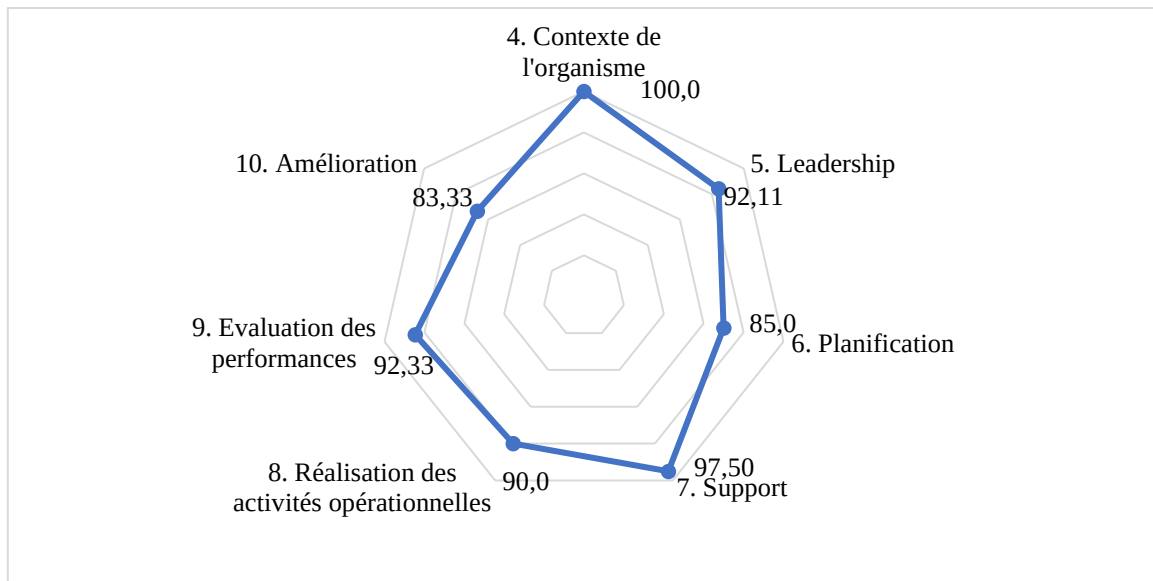


Figure n° 17. Taux de satisfaction des exigences du SME par chapitre

L'analyse des résultats du taux de satisfaction aux exigences de chaque chapitre de la norme ISO 14001 : 2015, montre une satisfaction totale (100 %) de toutes les exigences évaluées du **chapitre 4**. Cela signifie que l'entreprise SATEREX IRIS Tyres maîtrise parfaitement les enjeux internes et externes de son contexte environnemental, ce qui influe d'une manière directe la finalité et l'efficacité de son SME, ainsi que sa détermination exhaustive des besoins et attentes de l'ensemble de ses parties intéressées qui sont relatifs à la dimension environnementale.

En termes de *Leadership* (**chapitre 5**), évalué suivant 19 exigences, un taux de satisfaction de 92,11 % a été obtenu, ce pourcentage reflète l'engagement de la direction vis-à-vis ses responsabilités en termes de la prévention de l'environnement interne et externe de l'entreprise, à travers la mise en valeur d'un système de management environnemental efficace permettant de répondre aux impératifs imposés par les réglementations nationales et internationales relatives à l'environnement.

En ce qui concerne les exigences du **chapitre 6** relatives à la planification (10 exigences), malgré un taux de conformité de 85 %, une insuffisance autour de 15 % est constatée. Ces résultats indiquent que l'entreprise est quand même très attentionnée à la détermination des impacts environnementaux de l'ensemble de ses activités, elle veille à la planification des actions nécessaires face aux risques et opportunités liés à ses différents aspects environnementaux. Néanmoins, dans le cadre de ses objectifs environnementaux, l'entreprise

doit certainement faire appel à des améliorations pour renfoncer au maximum possible sa planification vis-à-vis les aspects environnementaux.

Quand au **chapitre 7** (support), évalué suivant 20 exigences, nous avons constaté un taux de satisfaction de 97,5 %. Ce taux élevé traduit la veille de la direction de l'entreprise à la mise en disposition de l'intégralité des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un SME efficace, comme elle s'intéresse davantage sur le processus de développement des compétences nécessaires en personnel à travers le renforcement des séances de formation et de sensibilisation sur plusieurs thématiques relatives au volet environnemental.

Le pourcentage de satisfaction des exigences du **chapitre 8** (15 exigences) relatives à la réalisation des activités opérationnelles est estimé à 93,33 %. Ce résultat démontre la maîtrise des activités opérationnelles en termes de satisfaction aux exigences du SME et de préparation aux situations d'urgence, notamment celles planifiées au chapitre 06. Cela prouve davantage la capacité de l'entreprise d'intégrer les préoccupations environnementales en matière d'exigence dans l'ensemble de ses processus métiers, durant toute la chaîne de production et jusqu'à la livraison de ses produits finis.

Pour le **chapitre 9**, évalué suivant 13 exigences relatives à l'évaluation des performances environnementales, nous avons obtenu un pourcentage de satisfaction de 92,31%. Ce pourcentage nous permis de retenir que l'entreprise dispose d'un processus puissant en matière de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de ses indicateurs de performance environnementale, notamment l'obligation de conformité réglementaire, à travers un suivi régulier par des audits internes et des revues de direction.

L'évaluation du **chapitre 10**, portée sur 9 exigences relatives à l'amélioration du SME, révèle un taux de satisfaction (83,33%) relativement inférieur à ceux des chapitres précédents. Toutefois, nous constatons que la mise en valeur de l'amélioration continue de l'efficacité du SME constitue une préoccupation pour l'entreprise, à travers la maîtrise du processus de traitement des non-conformités relatives aux aspects environnementaux et celles relatives à son obligation de conformité réglementaire.

2.4 Analyse des résultats du diagnostic du SMSST

Le diagnostic et évaluation du système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) d'EURL SATEREX IRIS Tyres, à travers l'évaluation de 109 exigences suivant la norme ISO 45001 : 2018, montre que le taux de satisfaction global est estimé à 44,5

% (**Figure n° 18**). Ce pourcentage ne peut s'interpréter que par insatisfaction des efforts déployés par l'entreprise en matière de la santé et la sécurité au travail. Toutefois, nous pouvons confirmer que l'entreprise dispose pratiquement de tous les moyens humain et matériel pour réussir son SMSST, mais du fait qu'elle n'est pas encore engagée officiellement dans la mise en place de ce système, elle ne démontre pas formellement et par preuves tangibles la satisfaction des exigences dudit système.

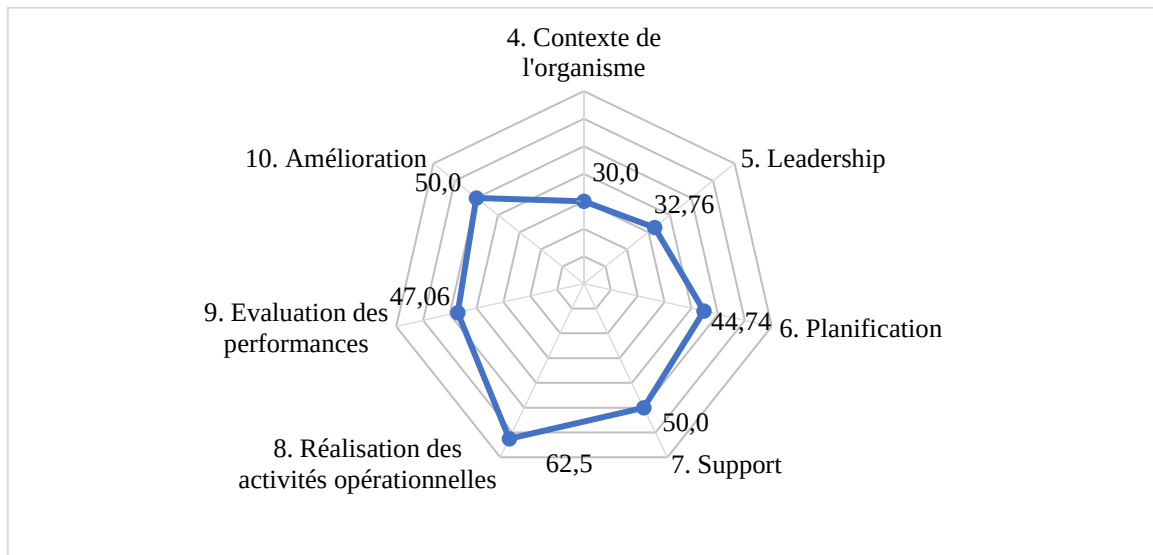


Figure n° 18. Taux de satisfaction des exigences du SMSST par chapitre

L'analyse des taux de satisfaction aux exigences de chaque chapitre de la norme ISO 45001 : 2018, montre une satisfaction de 30 % des exigences du **chapitre 4** (5 exigences évalués). Ce qui signifie dans notre sens que les enjeux internes et externes de l'entreprise en matière de la santé et de la sécurité au travail ne sont pas bien déterminés, les parties intéressées et leurs besoins et attentes ne sont pas déterminés dans d'une manière exhaustive. À cet effet, il nous semble qu'il reste à l'entreprise de réaliser une étude approfondie lui permettant de mieux comprendre son contexte en matière de la santé et de la sécurité au travail.

En termes de *Leadership* (**chapitre 5**), évalué suivant 29 exigences, un taux de satisfaction de 32,76 % a été obtenu. Ce résultat est certainement insuffisant mais à travers notre diagnostic, nous pouvons traduire cette insuffisance essentiellement par la non-formalité de l'engagement de la direction vis-à-vis de la mise en place du SMSST avec une politique bien établie. Néanmoins, il serait intéressant de confirmer que l'entreprise veille à l'assurance d'un certain niveau jugé nécessaire en terme de mise en disposition des milieux de travail sains et sûrs en terme de prévention face aux dangers et risques professionnels.

Le taux de satisfaction des 19 exigences de la planification (**chapitre 6**) est estimé à 44,74%. Ce résultat fait appel à plus d'efforts à déployer par l'entreprise pour la maîtrise de la planification des actions à engager pour déterminer et maîtriser les risques et les opportunités liées à la santé et à la sécurité au travail.

Quand au support constituant le **chapitre 7**, malgré non-engagement officielle dans la mise en place de son système SMSST, nous estimons que l'entreprise satisfait 50 % des exigences de ce chapitre (22 exigences). Nous pouvons ainsi mettre en valeur les efforts investis par la direction de l'entreprise en matière de la mise à disposition des ressources nécessaires pour la prévention face aux dangers et aux risques liés à la santé et la sécurité au travail, notamment en matière de formation et de sensibilisation des salariés sur des thématiques relatives à l'indispensabilité de leur contribution dans l'efficacité des systèmes de prévention en termes de SST. Mais d'autres efforts à déployer sont fortement recommandés pour la mise en œuvre d'un SMSST performant.

Concernant le **chapitre 8**, évalué sur 12 exigences relatives à la réalisation des activités opérationnelles en matière de santé et de sécurité au travail, nous avons obtenu un taux de satisfaction de 62,50%, qui nous semble insuffisant, mais relativement acceptable et encourageant pour une entreprise non encore engagé officiellement à la mise en place du SMSST. Cela témoigne des efforts considérables déployés par l'entreprise pour la réalisation des activités opérationnelles liées aux opérations préventives et aux préparations de réponses aux situations d'urgence en matière de la SST. Ces actions font partie intégrante des préoccupations de la direction même elle n'est pas formellement engagée dans un cadre d'un système de management.

Quand au **chapitre 9**, évalué suivant les exigences de performance de l'entreprise (17 exigences) liées à la SST, un taux de satisfaction de 47,06 % a été obtenu. Nous considérons ainsi que les systèmes d'évaluation de la performance en matière de SST ne sont pas suffisants pour l'assurance de l'atteinte des objectifs. Encore, à l'exception de l'évaluation de la performance du processus hygiène, sécurité et environnement, les revues de la direction et les audits internes réalisés au sein de l'entreprise n'intègrent pas d'une manière rigoureuse le volet SST.

Après une évaluation portée sur 5 exigences, en termes d'améliorations continue (**chapitre 10**), nous avons obtenu un taux de satisfaction de 50%. Quoique ce résultat demeure encourageant pour une entreprise non engagée officiellement dans une démarche SST, mais il

fait appel aussi à l'entreprise d'investir des efforts en termes d'amélioration continue et renforcer davantage le processus de traitement des non-conformités et de suivi de l'évaluation des actions correctives mises en œuvre, liées à la SST.

Après avoir mis en évidence les éléments d'analyse de notre démarche diagnostic, nous tenterons dans la prochaine section à mettre le relief du contenu des entretiens déroulés par nos soins auprès des acteurs managers concernés par le management au sein de l'EURL SATEREX IRIS Tyres.

Le contenu de ces entretiens a pour objectif de situer le discours des acteurs et managers en matière d'orientation du projet SMI conformément aux normes internationales ISO.

La présente section constituera pour nous un éclairage sur les efforts de conduites investis par les managers notamment sur le plan communication, encadrement, partage avec les ressources humaines et encadrement globale de l'entreprise. Cette section vise ainsi à situer nos hypothèses de départ.

Section 03. Conduite d'entretien avec les principaux acteurs chargés de la démarche SMI à travers un guide d'entretien préétabli

1 Traitement des résultats des entretiens

Après le déroulement des trois entretiens avec les trois managers : responsable management de la qualité (RMQ), responsable des ressources humaines (RRH) et responsable d'hygiène, sécurité et environnement (RHSE), nous avons synthétisé les réponses de chaque responsable, et d'après leurs réponses, nous avons retenu 07 points essentiels pour l'objet de notre enquête, ils s'articulent autour de la prise en compte du facteur humain et comportemental de la part du top management de l'EURL SATEREX IRIS Tyres :

1) La contribution du processus ressources humaines dans l'efficacité du SMI :

Le rôle du processus de ressources humaines est clairement introduit au sein l'entreprise, selon le RRH : *« La contribution de notre processus à l'efficacité du SMI s'articule sur la satisfaction des besoins en ressources humaines nécessaires à la mise en place et à l'amélioration continue du SMI, cela au niveau de différentes phases :*

- *L'efficacité du processus de recrutement des compétences répondant aux besoins de l'entreprise.*
- *L'évaluation régulière des compétences pour la détermination des besoins en formations.*
- *La formation et la sensibilisation des employés ».*

2) La prise en compte de la dimension humaine et comportementale lors de la conduite de la démarche SMI :

Il nous semble que la dimension humaine est prise en charge auprès du top management durant leur conduite du SMI. La RMQ confirme qu'*« Avant la mise en œuvre d'une telle démarche qualité ou environnement, il y a tout d'abord une planification à l'implication du personnel à travers la communication interne, la sensibilisation et la formation... pour assurer leurs intégrations dans le système (la démarche) ... ».* Elle ajoute à cela, concernant la priorité entre le domaine opérationnel et le domaine humain, communicationnel et comportemental dans la conduite des démarches (qualité et environnement) mis en œuvre actuellement au sein de l'entreprise : *« Principalement c'est pour les deux ... la mise en œuvre d'une démarche que ce soit qualité, environnement...consiste en premier lieu sur l'engagement de la direction par rapport à la location des ressources nécessaires à la mise en place, et qui sont réparties en*

deux volets, un volet concerne les ressources matérielles et l'autre concerne les ressources humaines avec celle qu'on focalise les compétences et le savoir-faire »

3) Le niveau d'écoute et de respect des exigences liées au SMI de la part des RH :

Nous retenons que les RH de l'entreprise de leur globalité sont à l'écoute des exigences normatives et aux impératifs imposées par le SMI. D'après la RMQ : *« On constat que 80% des travailleurs répondent aux défis de la démarche qualité... »*.

Et selon le RHSE : *« sachant que nous avons mis en place officiellement la démarche environnementale depuis seulement 04 mois jusqu'à maintenant, on peut dire que la majorité des travailleurs respectent au moins 80% des instructions environnementales... »*

4) Le manque d'intérêt des RH comme obstacle pour la mise en œuvre du SMI

Parmi les obstacles rencontrés par les managers conducteurs du SMI au sein de l'entreprise nous pensons au facteur rencontré par tous les managers des entreprises qui est relative au manque d'intérêt de la part des RH. La RMQ confirme : *« ... Mais l'implication du personnel dans la démarche reste toujours l'axe le plus difficile, parce qu'on rencontre deux types de personnels, il y a ceux qui sont passionnés et voient les nouvelles démarches comme une occasion qui lui donne la chance d'apprendre de plus, et par contre, il y a ceux qu'ils la vue dans le sens négatif et ils la considèrent comme une mission de plus dans leurs rôles »*.comme elle ajoute aussi que parmi les points faibles enregistrés lors de leur conduit des deux systèmes de management QE : *« Résistances au changement au niveau des équipes opérationnelles de maitrise »*.

5) La formation, la communication et la sensibilisation comme actes managériaux répondant aux résistances et obstacles

Nous retenons que la culture de l'entreprise introduise la communication, la formation et la sensibilisation comme actes managériaux constituant des réponses positives pour la surmonte des résistances et du manque d'intérêt vis-à-vis la démarche SMI au sein de l'entreprise. Selon le RRH : *« La non-implication du personnel dans la démarche revient aux plusieurs raisons et qui sont déférentes d'une personne à une autre. Alors, la communication consiste pour nous tout d'abord un outil qui nous permis de comprendre les causes derrière ce manque d'intérêt, ensuite, et généralement nos efforts en matière de sensibilisation et d'animation apportent des résultats positifs »*. Comme la RMQ confirme que les salariés non-impliqués dans l'activité de l'amélioration continue de la qualité que : *« ... on se renforce parfois par la communication interne ou, si nécessaire, par la communication externe à travers*

l'appel aux accompagnateurs, évaluateurs et auditeurs qui ont un impact positif sur la compréhension des défis imposés par cette démarche ». D'après le RHSE : « La formation et la sensibilisation continue du personnel notamment sur l'importance de leurs contributions à l'efficacité du SME, y compris à l'amélioration de ses performances reste envisageable dans notre entreprise, afin d'améliorer l'implication de l'ensemble des ouvriers de l'entreprise dans l'activité de l'amélioration continue de l'hygiène, la sécurité et l'environnement ». Ce qui vaut dire qu'elles s'inscrivent même dans le processus d'amélioration continue notamment pour la meilleure maîtrise des aspects et des impacts environnementaux.

6) L'esprit qualité chez les salariés de l'entreprise

Il nous semble que l'entreprise investit des efforts au permanent en afin d'acquérir l'esprit qualité aux ressources humaines. Le RRH confirme que : *« La formation des compétences que ce soit en interne ou en externe ou à travers les séances de sensibilisation permettent aux personnels d'acquérir l'esprit qualité, même si ce n'est pas en immédiat, mais avec le temps et avec le renforcement des formations et d'accompagnement on constatera continuellement l'apparence d'une culture et d'un esprit qualité chez eux »*. S'ajoute à cela, la RMQ nous éclaire la place occupée de l'esprit d'équipe et d'intelligence collective dans le processus d'amélioration continue engagée au sein de l'entreprise : *« Au démarrage dans la mise en place du système, on a appuyé sur le besoin en ressources (5M) dont parmi eux les ressources humaines nécessaires (main d'œuvre) pour chaque processus ainsi leur structuration (c'est-à-dire le pilote et son équipe), ce qui prouve qu'on prend en considération dès le début le travail en équipe. Dans le processus d'amélioration, au cours des audits et des revues des processus, il y a un partage d'esprit et de l'intelligence à travers des réunions en vue de résoudre les problèmes ou de définir les points d'amélioration »*.

7) Satisfaction du personnel quant à l'expérience menée par l'entreprise dans la démarche SMI :

Nous retenons que les salariés de l'entreprise demeurent plus satisfaits envers la mise en œuvre des deux démarches qualité et environnement. Le RRH nous confirme : *« En comparaison entre l'implication du personnels pendant la mise en place de la première démarche (qualité) et la deuxième démarche (environnement), les personnels sont devenus de plus en plus impliquants et répondants au changement, car, ils ont compris davantage les enjeux et l'intérêt de ces démarches pour le devenir de l'entreprise et par conséquence pour eux-mêmes »*.

2 Analyse du contenu des entretiens déroulés par nos soins :

Globalement, les entretiens que nous avons menés auprès des trois managers chargés de l'activité du management nous ont permis de situer les efforts déployés en matière de conformité du SMI introduit par l'entreprise en question.

Le contenu des entretiens avec ces derniers demeure déterminant, car il nous permet de comprendre l'existence au sein de l'entreprise d'un management, un suivi et une évaluation des différents processus régissant l'activité au sein de l'entreprise.

Le contenu profond des entretiens menés à cet effet, à met l'accent sur les dimensions ressources humaines et comportemental des salariés impliqués dans le processus de mise en valeur du SMI.

Le management intégré dans ces multiples dimensions ne peut se concrétiser sur le terrain sans un réel engagement et prise en charge d'abord du top management de l'entreprise. Il n'y a pas de qualité sans la qualité d'abord des hommes et des collaborateurs de l'entreprise. Car la qualité est davantage un état d'esprit, des valeurs et des normes comportementales et un système de culture et de langage commun au sein de l'entreprise. Cet élément de réflexion constitue pour le besoin de notre étude un atout stratégique du contenu même du concept et de la démarche entreprise en matière de mise en valeur du SMI dans une entreprise moderne.

L'accès à la mise en valeur de la culture qualité au sein de l'entreprise est lié étroitement à la préparation, la vulgarisation et la sensibilité de l'ensemble des ressources humaines à **l'esprit qualité** et à la culture même orientée client. Ce dernier est coupeur des préoccupations de l'entreprise en amont et en aval de son projet de développement et de la dynamique de son activité.

Il ressort de nos entretiens avec les trois acteurs managers de l'entreprise que la volonté, l'engagement et la motivation sont emmenés présent dans l'esprit du top management. Ce dernier, s'efforce au quotidien à écouter d'abord les besoins des ressources humaines en matière de suivi des opérations liées à l'activité de l'entreprise, ainsi que des préconisations, conseils pratiques, formation sur le tas et accompagnement de l'ensemble des salariés durant toutes les phases de déroulement des travaux à réaliser sur le terrain.

L'entreprise en question, malgré les efforts qu'elle déploie en matière de mise en valeur de sa démarche SMI et dans tous les sens des exigences des normes, il lui reste à fournir d'autres efforts complémentaires.

Parmi les efforts qui restent à développer au sein de l'entreprise, nous pensons au **management situationnel et personnalisé**, ce mode de management que nous préconisons peut contribuer efficacement au développement de la culture qualité et du langage commun, auprès de l'ensemble des acteurs managers et des salariés de l'entreprise. Le management situationnel et personnalisé demeure à notre sens une réponse humaine et relationnelle à chacun des salariés impliqués dans le management intégré au sein de l'entreprise.

Comme nous le savons, les salariés de l'entreprise peuvent ne pas disposer des mêmes valeurs et comportements humains, cela nécessite à notre sens de les former et les informer et de communiquer en intense et massivement, car la communication constitue un outil puissant de développement de l'humain dans le projet de l'entreprise. Communiquer en permanence c'est aussi vulgariser le concept qualité et ces exigences au quotidien.

La qualité ne se fabrique pas dans les entreprises, il s'agit comme nous l'avons indiqué précédemment d'un état d'esprit, des compétences et d'un processus d'apprentissage dans tous les sens de la maîtrise de l'action au travail. Le recours à la mobilisation de l'intelligence individuelle, collective et émotionnelle constituent aussi des actes de management, allons dans le sens de la recherche de la cohérence, de l'harmonie et du langage commun au sein de l'entreprise.

Pour illustrer clairement comment les entreprises à l'échelle mondiale ont réussi la recherche de l'excellence et de la qualité totale, voire la recherche de la performance et le développement des compétences grâce aux **efforts des équipes de direction et de management** et conduite des hommes.

Les auteurs du livre "le prix de l'excellence" Thomas PITTERE et Robert WATHIRMAN ont inventorié les attribues des meilleures entreprises lors d'une étude sur terrain à partir d'un échantillon de 43 entreprises les plus performantes au monde, on retient essentiellement 6 attribues (secrets) ayant permet l'esprit de l'excellence et de la qualité totale :

1) Tendance à l'action

- Equipes de projet souples, temporaires, composées en général de peu d'individus et focalisées sur la solution des problèmes et l'action.
- Importance accordée aux communications, engagement sérieux vis-à-vis l'apprentissage et de l'expérimentation.

- Acceptation de déplacer les ressources là où on a besoin dans le cas de problèmes complexes, afin d'encourager la souplesse et l'action (morcellement).
- 2) Rapports étroits avec le client
- Principe fondamental imposé par le marché : place primordiale du service, de la fiabilité et de la qualité, fondée sur la capacité d'offrir un service ou un produit « sur mesure » au client.
- 3) Rendement grâce à la motivation du personnel
- Principe voulant que les employés soient des êtres humains aussi bien qu'une ressource importante, et qu'il faut leur faire confiance, les respecter, les encourager et en faire des « gagners ».
 - Les services de l'organisation doivent être de petite taille, pour préserver et développer une perspective centrée sur les individus.
- 4) Action collective inspirée par des valeurs clés
- L'organisation est guidée par un sens très clair ces valeurs, de la mission et de l'identité communes, et compte sur une direction inspiratrice plutôt que sur le contrôle bureaucratique.
- 5) Structure Simple, personnel nécessaire, sans plus
- Eviter la bureaucratie ; encourager l'engagement principalement envers les services de projets ou de produits, au lieu d'avoir des doubles chaînes de responsabilité que l'on trouve dans les organisations matricielles ; faire appel à des unités de petite taille.
- 6) Lignes de conduite à la fois souples et strictes
- Principe qui concilie de besoins de contrôle global et l'engagement envers l'autonomie et l'esprit d'entreprise.

Après avoir mis en valeur l'expérience des entreprises les plus performantes dans le monde, il est intéressant de retenir dans ce cadre que le capitale humaine demeure et demeurera le moteur de la création de la richesse au sein de l'entreprise.

Peter Ferdinand DRUCKER a déjà mis en valeur ce capital aussi précieux et créateur de richesse à savoir l'humain, dans ces multiples dimensions et ce dans son livre intitulé "l'entreprise de demain" édition Dunod, Paris :

« Si nous connaissons désormais les caractéristiques de l'entreprise de demain, nous ne savons rien, en revanche, du « contrat social du futur » qui incitera les gens à y travailler.

Beaucoup d'entreprise recherchent des collaborateurs capables de prendre des initiatives, d'adapter des solutions et prêts à consentir des efforts pour séduire le client. Mais sont-elles résolues, elles aussi, à consentir des efforts pour séduire leurs salaires ? il semblait au contraire qu'elles s'intéressent peu à eux et à leur carrière ».

Le nouvel environnement impose aux entreprises aujourd'hui de nouveaux défis et de réponses managerielles plus adaptées, reposant essentiellement sur les dimensions qualitative, relationnelle et organisationnelle. La mise en valeur de la qualité constitue une exigence de la mondialisation de l'économie et de l'internationalisation des marchés. Les compétences des hommes et le choix des meilleurs managers constituent ainsi des exigences de l'entreprise.

En complément à l'analyse du contenu de nos entretiens avec les acteurs concernés par le management, nous tenterons de renforcer ces éléments d'analyse par une synthèse globale et discussion des résultats de l'étude. Cette synthèse constituera pour le besoin de notre étude l'ensemble des éléments du diagnostic liés à nos efforts de recherche, notamment sur le plan des résultats de terrain et le niveau de conformité du projet SMI de l'entreprise, comme elle nous permet aussi de situer le niveau d'harmonisation entre le discours des managers et celui du terrain de l'entreprise.

Cette synthèse constituera des éléments de réponse à nos travaux de recherche et ce afin de s'assurer de l'effort que mène l'entreprise dans ce domaine s'il est en adéquation et en adaptation avec les exigences de la démarche selon les normes ISO.

Synthèse globale et discussion des résultats

Synthèse globale et discussion des résultats de l'étude

Afin d'éclairer le contenu de la synthèse globale de la présente étude, nous la présentons en deux éléments de réflexion, à savoir : les éléments relatifs aux efforts de diagnostic et d'évaluation des exigences normatives au sein de l'entreprise et en second lieu, une analyse de réponses des entretiens menés auprès des managers concernés par les démarches de management. Enfin, une synthèse globale constituant les éléments de réponse à notre étude a été présentée.

I / Elément de synthèse du diagnostic du SMI

Les résultats de diagnostic sur terrain au niveau de l'EURL SATEREX IRIS Tyres, relative à notre problématique s'articulent autour du système de management intégré SMI-QSE. Nous avons retenu un ensemble d'éléments d'analyse et de diagnostic démontrant que cette entreprise ne cesse de mettre en valeur des efforts et des politiques d'orientation en matière d'amélioration continue de son SMI-QSE.

Nos résultats d'évaluation de la conformité aux exigences normatives du SMQ et du SME montrent des pourcentages de satisfactions respectives de **97,22%** et **92,39 % (Figure n°19)**, nous retenons que ces deux systèmes managériaux sont conformes aux exigences des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 respectivement. Cela interprète la volonté de la direction de l'entreprise et l'implication de l'ensemble de ses collaborateurs pour la mise en œuvre des deux démarches SMQ et SME, ainsi que les efforts déployés dans la matière. Par contre, les résultats d'évaluation du SMSST suivant la norme ISO 45001 : 2018 estimés à **44,50%** nous expriment la non-satisfaction des efforts investis par l'entreprise dans la matière. Mais à notre sens, ce niveau de conformité demeure encourageant pour l'entreprise d'engager officiellement dans la mise en place du SMSST, car il consiste une base solide qui permet de répondre à la totalité des exigences dictées par les normes en vigueur et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de ce système.

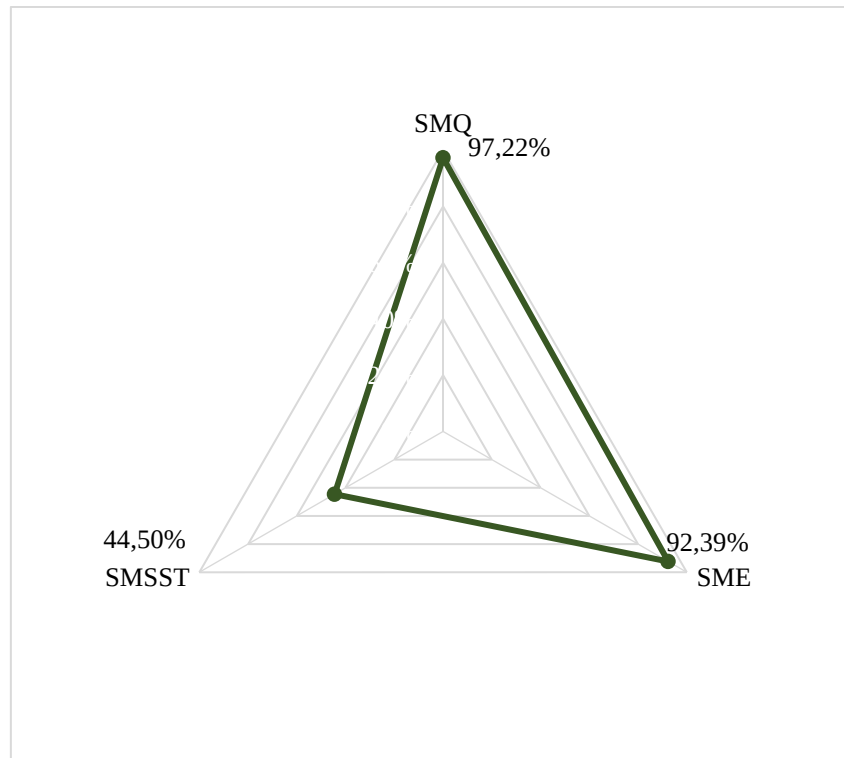


Figure n°19. Récapitulatif des résultats de satisfaction des exigences du SMI-QSE

L'élaboration de notre diagnostic a été d'un apport considérable dans la recherche de compréhension des mécanismes régissant le management intégré au sein de l'entreprise en question. Parmi les points forts que nous avons enregistrés lors du diagnostic de l'entreprise on retient :

- L'implication de la direction et leur suivi dans l'amélioration continue des deux systèmes implantés actuellement à savoir le SMQ et le SME.
- Un niveau très satisfaisant en termes de conformité des deux systèmes SMQ et SME conformément aux normes ISO en vigueur.
- La capacité de l'entreprise à l'intégration des exigences normatives en matière de SMQ et SME dans l'ensemble de ses processus métiers.
- Une base aussi intéressante en matière de préparation à la mise en place de la démarche du SMSST d'une manière formelle.
- Une bonne maîtrise des risques et opportunités, et une veille à l'amélioration des performances, en cohérence et en harmonisation aux différentes préoccupations notamment en matière de qualité et d'environnement.

- L'entreprise a franchi une étape importante dans le développement durable par la prise en considération des différentes dimensions de la qualité, de l'environnement et de la sécurité.

Malgré les efforts investis dans le cadre du SMI-QSE, l'entreprise n'a pas encore achevé la mise en valeur d'un SMI-QSE effective et efficace. Il lui reste à investir encore plus d'efforts pour remédier aux insuffisances enregistrées notamment celles liées au SMSST. En plus des recommandations que nous avons proposées pour la mise en place d'action préventives et/ou correctives remédiant les non-conformités, et qui sont détaillées dans les 03 check-lists renseignés, nous récapitulons dans ce qui suit les principaux points d'améliorations :

- Formaliser les enquêtes de satisfaction client.
- Prévoir la mise en place de la démarche SMSST d'une manière formalisée, commençant d'abord par l'engagement de la direction générale dans ce sens.
- Formaliser l'engagement et la responsabilité de la direction pour la prévention des dangers et des risques liés au milieu du travail via une politique SST, comme le stipule la norme ISO 45001 : 2018
- Prévoir l'intégration de la politique SST dans la politique intégré qui se porte actuellement uniquement à la politique Qualité/Environnement.
- Réaliser une étude approfondie pour :
 - Identifier les enjeux internes et externes liés au SMSST.
 - Identifier d'une manière exhaustive les parties intéressées pour le SMSST et leurs besoins et attentes.
 - Identifier les dangers et évaluer les risques et opportunités pour la SST.
- Établir un plan d'action SMSST
- Assurer le suivi, la mesure, l'analyse et l'évaluation des actions planifiées relatives au SMSST.
- Assurer l'efficacité et la performance du SMSST via une planification des audits internes et des revues de direction.
- Evaluer d'une manière objective et en continue toutes les actions menées en matière du SME.
- Renforcer les formations et les sensibilisations des salariés sur des thématiques liées au SMSST et SME.

- Assurer le suivi d'efficacité des actions engagées dans le cadre du traitement des non-conformités notamment celle relatives au SME.

II / Élément de synthèse de contenu des entretiens

Les entretiens que nous avons menés auprès des trois acteurs managers concernés, nous ont permis d'un côté, de décrypter le contenu du discours et de cas d'orientation de l'entreprise et de l'autre côté, de mettre en relief un état des lieux sur la conduite des ressources humaines sur le terrain.

Le contenu du discours des managers demeure positif et encourageant à notre sens, il nécessite davantage d'autres efforts notamment sur le plan qualitatif et relationnel, car le management intégré ne se limite pas au domaine technique et logistique lié à la production.

La qualité est liée à la mise en valeur du capital humain, pour lequel l'entreprise doit s'investir en permanence, car il s'agit de lui faire acquérir l'esprit client, comment le satisfaire, le chérir et le fidéliser en permanence, comme le montre aussi bien Philip CROSBY, un des spécialistes de management et de l'amélioration continue de la qualité, que la qualité est gratuite, car elle passe davantage par l'humaine.

Il est à noter que les insuffisances du fonctionnement de l'entreprise notamment sur les plans humain et organisationnel doivent être renforcées par le biais d'un management, en conduisant des hommes appropriés à la nature du fonctionnement de l'entreprise. Nous pensons à cet égard que la formation et l'accompagnement des hommes sur le terrain constituent davantage le socle et le pilier de base de développement de l'esprit de l'amélioration continu de la qualité au sein de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise, car comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, il n'existe pas de réussite du projet SMI dans l'entreprise sans une réelle prise en charge du capital humain.

Enfin, nous retenons un élément d'analyse important par rapport au besoin de notre étude, c'est que l'entreprise doit s'investir plus d'efforts afin de former les managers en leur permettant de développer des compétences d'accompagnateur des salariés sur le terrain.

En synthèse globale de nos travaux de recherche relatifs à la problématique consacrée au domaine du management intégré, conformément aux exigences normatives ISO, nous retenons globalement que ce domaine demeure d'un intérêt capital et stratégique pour le maintien de la survie et de développement de toute entreprise.

Notre travail sur terrain tout au long du notre stage pratique au sein de l'EURL SATEREX IRIS Tyres nous a permis d'avoir un éclairage sur la face apparente et même cachée du phénomène lié à son activité de management intégré.

Cet éclairage scientifique en notre qualité étudiant en cycle master en management et entrepreneuriat, nous a permis de retenir avec beaucoup d'intérêt que le management intégré suivant ses exigences en normes et standards internationaux, devient de plus en plus un sens de préoccupation stratégique du fonctionnement de l'entreprise et de sa capacité managériale et marketing à produire du sens à son activité, notamment devant les impératifs qui s'imposent de plus en plus à l'échelle mondiale.

L'EURL SATEREX IRIS Tyres à travers son top management, s'efforce à manager et à conduire son projet de démarche du management intégré conformément aux exigences managériales des référentiels international ISO et elle ne cesse de mettre l'humain comme conducteur de ce projet, en développant auprès de ses collaborateurs un processus d'apprentissage continu et permanent, afin d'inculquer chez ses salariés un état d'esprit allons dans le sens de la vulgarisation et de la qualité.

Il faut retenir que la problématique du management intégré est l'affaire de tout le monde dans l'entreprise depuis le middle management (top management) jusqu'au down management. Les leaders managers ne sont pas des simples gestionnaires ou administrateurs mais des acteurs, des catalyseurs des énergies humaines, des mobilisateurs de sens et de l'intérêt des ressources humaines et des conducteurs mêmes des projets et des démarches du management intégré en permanence. Car accompagné, c'est aussi s'assurer du renforcement du lien et de la cohérence en matière d'apprentissage au quotidien.

Conclusion

Conclusion

Au fil de notre travail relatif à la problématique intitulée « **Les efforts qu’investit l’EURL SATEREX IRIS Tyres – Sétif en matière de démarche et de pratique du système de management intégré (SMI) répondent-ils aux exigences managériales et organisationnelles d’une entreprise moderne ?** », tant sur le plan conceptuel que sur le plan du terrain de notre étude de cas, nous avons retenu les conclusions principales suivantes :

- Le management intégré devient désormais un domaine d’intérêt capital est stratégique pour l’entreprise économique et industriel globalement.
- La démarche de la mise en valeur du management intégré doit répondre aux exigences normatives et aussi sur le plan humain.
- Comme nous l’avons analysé dans le cas pratique de ce mémoire, le management intégré est davantage un état d’esprit, de partage, de la collaboration et de l’implication de tout dans le projet à développer et à conduire par l’entreprise.
- Il est intéressant de noter dans ce sens que la qualité est **une activité atomique et partagée** par l’ensemble des salariés de l’entreprise. Toute défaillance ou incohérence à ce principe conduira à des dysfonctionnements qui constitueront des sources de surcoûts notamment sur le plan humain et organisationnel.

Globalement, l’entreprise **EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif** constitue pour les besoins de notre recherche, un terrain d’expérience intéressant sur les différents plans scientifiques et pratiques mêmes.

L’entreprise en question ne cesse d’investir et de réinvestir dans son management, avec une amélioration continue de son système de management intégré. Cette entreprise assure un suivi au quotidien de son système de management intégré notamment le système de management qualité (SMQ) et le système de management environnemental (SME). Ce qui confirme notre première hypothèse, la démarche managériale adoptée par l’entreprise en matière des SMQ et SME conformément aux exigences normatives de l’ISO 9001 : 2015 et l’ISO 14001 : 2015 respectivement, où nous avons constaté un taux de satisfaction de 97,22% pour le SMQ et de 92,39% pour le SME.

Quant à la deuxième hypothèse, malgré une satisfaction à 44,50% des exigences du SMSST suivant la norme ISO 45001 : 2018 ; un taux qui semble relativement moyen, notre investigation pratique au sein de l’entreprise, confirme également que cette entreprise dispose de tous les

moyens humains et matériels nécessaires, lui permettant de satisfaire les exigences de ce système.

En ce qui concerne de la confirmation la troisième hypothèse qui s'articule autour de l'adoption de l'entreprise d'une démarche d'accompagnement adaptée à son système de fonctionnement, nous retenons globalement que le top management de l'entreprise objet de notre étude s'efforce à développer auprès de ses collaborateurs un processus d'apprentissage continu et permanent

Nous résultats d'étude sur le terrain demeure indicatif et non exhaustif, il s'agit pour nous d'une ébauche à d'autres études plus approfondies sur la problématique du management intégré et de l'amélioration continue du sens des exigences du management de l'entreprise de demain et demain c'est aujourd'hui.

Bibliographie

Ouvrages

- ARORA, (S. C.) : *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000*, éd CCI, Genève, 1996, pp.142.
- BARAOCHINI, (P) : *Guide à la maison place UE management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, éd Lausanne, éd n°3, 2007, pp.87.
- COLLIGNON, (E), Wissler (M) : *Qualité et compétitivité des entreprises*, éd Economica, Paris, 1988, pp.282.
- DEMING, (W. E.) : *Qualité : la révolution du management*, traduit par GOGUE (J. M.), édition Economica, Paris, 1988, pp.310.
- DRUCKER, (P.F.) : *l'entreprise de demain*, éd. Dunod, Paris.
- ECKL, (p), HARMAND, (C) : *Guide du management intégré*, éd Afnor, Saint-Denis, 2004, p.109. pp.163.
- FROMAN, (B), GEY, (J M) et LAURANS (B) : *Qualité & environnement vers un système de management intégré*, éd Afnor, Paris, 1998, pp.272.
- GILLET-GOINARD (F) : *Bâtir un système de management intégré QSE*, éd Organisation, Paris, 2006, pp.223.
- KAMISKE, (F. G), BRAUER, (J. P.) : *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, Paris, 1994, pp.152.
- Lévêque, (L), Mathieu, (S) : *Management intégré dans l'agroalimentaire : les clés de la réussite*, AFNOR, 2002, pp.56.
- MONIN, (J M) : *La certification qualité dans les services*, éd Afnor, Paris, 2001, pp.309.
- MONTEUL, (B), Alexandre, (G) et PATRICK, (R) : *Cercles de qualité et progrès*, édition d'organisation, Paris, 1983, pp.213.
- PITTERE, (T.), WATHIRMAN, (R) : *le prix de l'excellence*.
- PINET.C : *10 clés pour réussir sa certification QSE : ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, OHSAS 18001*, AFNOR, 2015.p.122. pp.400.

Thèses, articles et documents

- Bureau internationale du travail : *Etude d'ensemble relative à la convention (n° 155), à la recommandation (n° 164) ...*, rapport III (Partie 1B) 2009.
- CLOUDE, (G) : *méthodologie de recherche*, article, publie 2019, mise à jour 2021.

- DAKKAK, (B), CHATER, (Y), GUENNOUN, (M) et autre : « *Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI Marocaines* », article, France, 2013, pp.7.
- KABLY, (Z.G.C) : *Numérisation des archives de l'inspection générale du ministère de l'éducation...*, mémoire master, EBAD, 2013.
- KADRI, (M) : *Développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001*, dans revue marché et organisations, N°9, 2009/1, pp.201-215.
- NOTE, (L) : *Détermination et évaluation des système de management combinés*, communication, France, 2015. pp.7.

Guides

- ISO : *Principe de management de la qualité*, ISO, Genève, 2016, pp.20.
- ISO : *système de management environnemental*, éd 3, 2015, pp.2.
- NF EN ISO 14001 : *Système de management environnemental – exigence et lignes directrices pour son utilisation*, éd n° 3, Genève, 2015, pp.37.
- NF EN ISO 45001 : *système de management de la santé et de la sécurité au travail– Exigences et lignes directrices pour leur utilisation* », éd n°3, Genève, 2018, pp.45.
- NF EN ISO 9000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », Genève, 2000.

Sitographie (webographie)

- <https://commons.wikimedia.org>
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://dictionnaire.lerobert.com/>
- https://www.dictionnaire-environnement.com/securite_ID3932.html
- <https://www.who.int/health-topics/occupational-health>
- <https://www.afnor.org/>
- <https://www.iso.org/>
- <https://www.dnv.fr/>
- <https://www.advaloris.ch/>
- <https://www.certification-qse.com/>
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/>

Annexes

Annexes

Annexe I. Synthèse des résultats du diagnostic et d'évaluation.....	I
Annexe II. Guides d'entretiens.....	II
Annexe III. Documents consultés au sein de l'entreprise lors du diagnostic du SMI-QSE	
Annexe IV. Politique qualité et environnement.	
Annexe V. Certificat de conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015	Erreur ! Signet non défini.
Annexe VI. Certificat de conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001 : 2015	Erreur ! Signet non défini.

Annexe I. Synthèse des résultats du diagnostic et d'évaluation

Chapitres	ISO 9001 : 2015					ISO 14001 : 2015					ISO 45001 : 2018				
	N°/E	C	AA	NC	Taux de satisfaction	N°/E	C	AA	NC	Taux de satisfaction	N°/E	C	AA	NC	Taux de satisfaction
Chapitre 4. Contexte de l'organisme	18	17	1	0	97,22	6	6	0	0	100,00	5	0	3	2	30,00
Chapitre 5. Leadership	20	19	1	0	97,50	19	16	3	0	92,11	29	1	17	11	32,76
Chapitre 6. Planification	13	13	0	0	100,00	10	7	3	0	85,00	19	2	13	4	44,74
Chapitre 7. Support	25	23	2	0	96,00	20	19	1	0	97,50	22	1	20	1	50,00
Chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles	28	28	0	0	100,00	15	13	2	0	93,33	12	3	9	0	62,50
Chapitre 9. Evaluation des performances	13	11	2	0	92,31	13	11	2	0	92,31	17	3	10	4	47,06
Chapitre 10. Amélioration	9	8	1	0	94,44	9	6	3	0	83,33	5	0	5	0	50,00
Total	126	119	7	0		92	78	14	0		109	10	77	22	
Pourcentage		94,4	05,6	00,0			84,8	15,2	00,0			09,2	70,6	20,2	
Taux de conformité (Satisfaction)					97,22%	92,39%					44,50%				

Légende :

C : Conforme

AA : À améliorer

NC : Non-conforme

N°/E : Nombre d'exigence

Annexe II. Guides d'entretiens

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « **contribution à l'évaluation du système de management intégré selon les normes : ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018** », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : management et entrepreneuriat, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Questions destinées au : Responsable des ressources humaines (RRH)

- 1) Comment votre processus (ressources humaines) contribue-t-il à l'efficacité du SMI au sein de votre entreprise ?
- 2) Dans le cas où il existe une défaillance (un manque d'intérêt et d'écoute de la part des RH).
Les efforts en communication, animation et sensibilisation peuvent-ils constituer des réponses aux impératifs qu'impose la démarche qualité et SMI en général ?
 - Oui, non, pourquoi ?
- 3) Peut-on à votre avis considérer les efforts en formation des RH comme un acte managérial de maîtrise de l'action continue du SMI ?
 - Oui, non, pourquoi ?
- 4) A votre avis, les personnels de l'entreprise demeurent-ils satisfaits quant à l'expérience menée par l'entreprise dans les démarches qualité et environnement ?

Questions destinées au : Responsable management de la qualité (RMQ), chargé aussi du SME

- 1) Pensez-vous que dans les démarches que vous conduisez (qualité, environnementale), la priorité sera donnée au :
 - Domaine technique (opérationnel)
 - Domaine humain, communicationnel et comportemental
 - Ou aux deux domaines ?
- 2) Les ressources humaines de votre entreprise sont-elles réellement à l'écoute des besoins et exigences liés à l'activité de l'amélioration continue de la qualité ?
 - Oui, non, pourquoi ?
- 3) Selon votre expérience vécue dans votre entreprise, en matière de démarche qualité (et de pratique du SMI en générale), avez-vous rencontré des contraintes ou des obstacles liées au non-respect des normes et des procédures ? comment vous avez surmonté ces obstacles ?
- 4) Le fond de développement de l'entreprise réside en notre sens sur le partage par les acteurs de l'entreprise de l'esprit qualité chez chacun des salariés, s'ajoutent à cela l'esprit d'équipe et le sens de la collaboration.
A votre avis, quelle place occupe l'esprit d'équipe et l'intelligence collective dans le processus d'amélioration continue que vous avez engagé dans votre entreprise ?
- 5) En tant que conducteur des deux systèmes de management QE, quels sont les points forts que vous avez enregistrés et quels sont les obstacles et les points faibles ? et comment vous les surmonterez et les transformerez en points forts pour continuer toujours sur le chemin vers l'excellence ?

Questions destinées au : Responsable d'hygiène, sécurité et environnement (RHSE)

- 1) Les travailleurs de votre entreprise sont-ils réellement à l'écoute des exigences et instructions en matière de prévention face aux risques professionnels et environnementaux ?
 - Oui, non, pourquoi ?
- 2) Veillez-vous à l'amélioration continue de votre performance environnementale ?
 - Oui, non ?
 - Si oui, comment ?
- 3) A votre avis, quel est le niveau de maîtrise des risques professionnels (liés à la santé et la sécurité au travail) au sein de votre entreprise ?
- 4) En tenant compte que l'entreprise adopte actuellement deux systèmes de management QE, arrivez-vous à intégrer le SME ainsi les principes de base en matière de la SST avec le SMQ ?
 - Oui, non, comment ?

TABLE DES MATIERES

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction 1

Chapitre I. Principes de base régissant l'approche management des systèmes intégrés QSE

Section 01. Système de management de la qualité..... 4

1	Concept de base de la qualité	4
1.1	Définition de la qualité.....	4
1.2	Qualité : du contrôle unitaire au Management total de la qualité	5
1.2.1	Contrôle unitaire des produits	6
1.2.2	Inspection par échantillonnage	6
1.2.3	Naissance de la maîtrise statique des procédés	6
1.2.4	Appariation de l'assurance qualité	7
1.2.5	Standardisation des normes internationales	7
1.2.6	Management total de la qualité	8
2	Définition du SMQ	8
3	Composantes du SMQ	10
3.1	Planification de la qualité	10
3.2	Maîtrise de la qualité	11
3.3	Assurance qualité	12
3.4	Amélioration continue	13
4	Principes du SMQ.....	13
4.1	Orientation client	13
4.2	Leadership	14
4.3	Implication du personnel.....	14
4.4	Approche processus.....	14
4.5	Amélioration continue	14
4.6	Prise de décision fondée sur des preuves	14
4.7	Management des relations avec les parties intéressées	14

Section 02. Système de management environnemental..... 16

1	Définition du système de management environnemental et ses concepts	16
1.1	Définition de l'environnement	16

1.2	Définition du système de management environnemental	16
1.3	Aspect environnemental et impacts environnementaux.....	17
1.3.1	Aspect environnemental	17
1.3.2	Impact environnemental	17
1.4	Obligation de conformité aux exigences légales et autres exigences	18
2	Environnement : de la prise en conscience au management de l'environnement.....	18
2.1	Prévention des accidents majeurs : produire sans risque.....	18
2.2	Prise en compte des pollutions chroniques du fait de la production	19
2.3	Prise en compte des pollutions chroniques par les produits et les emballages	19
2.4	Analyse du cycle de vie.....	19
2.5	Création d'un cadre pour le management environnemental	19
3	Enjeux du système de management environnemental	20
Section 03. Système de management de la santé et de la sécurité au travail		21
1	Définition des concepts de base de la santé et la sécurité au travail.....	21
1.1	Santé au travail	21
1.2	Sécurité au travail	21
2	Evolution de la santé et la sécurité au travail	21
3	Définition du système de management de la santé et de la sécurité au travail.....	22
4	Objectifs de la santé et de la sécurité au travail.....	22
5	Enjeux du système de management de la santé et de la sécurité au travail	23
Chapitre II. Notion du système de management intégré QSE, ses référentiels et son évaluation		
Section 01. Système de management intégré QSE.....		23
1	Définition du système de management intégré QSE	23
2	Facteurs d'émergence du management intégré.....	24
3	Enjeux du système de management intégré.....	25
4	Attentes des parties intéressées du système de management intégré	25
5	Principales différences et analogie entre les systèmes de management intégré	27
Section 02. Référentiels du système de management intégré QSE		28
1	Référentiels du système de management qualité : norme ISO 9001	28
1.1	Définition et généralités sur la norme.....	28
1.2	Evolution de la norme ISO 9001	28
1.2.1	Version 1987 ou version initiale	28

1.2.2	Version 1994	29
1.2.3	Version 2000	29
1.2.4	Version 2008	29
1.2.5	Version 2015 ; version applicable actuellement.....	29
2	Référentiel du SME : ISO 14001.....	31
2.1	Norme ISO 14001.....	31
2.2	Evolution de la norme ISO 14001	32
3	Référentiel du SMSST : ISO 45001	33
3.1	Genèse de la norme ISO 45001	33
3.2	Evolution du référentiel SMSST	34
Section 03. Evaluation du système de management intégré		37
1	Notion d'évaluation du système de management intégré.....	37
2	Méthodes d'évaluation du système de management intégré	37
2.1	Diagnostic du système de management intégré	37
2.1.1	Types du diagnostic.....	37
2.1.2	Objectifs du diagnostic du système de management intégré.....	38
2.1.3	Caractéristiques du diagnostic du système de management intégré.....	39
2.2	Audit du système de management intégré	39
2.3	Comparaison entre diagnostic et audit	41
3	Les outils de collecte des données	41
3.1	Entretiens.....	41
3.2	Observation	42
3.3	Inspection documentaire	43

Chapitre III. Essai d'évaluation du système de management intégré QSE : Cas d'EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif

Section 01. Démarche méthodologique sur le terrain		43
1	Présentation de l'organisme d'accueil	43
1.1	Description de l'EURL SATEREX IRIS Tyres	43
1.2	Certifications et homologations des produits de l'entreprise	43
1.3	Fiche signalétique de l'entreprise EURL SATEREX IRIS Tyres	44
1.4	Effectif d'EURL SATEREX IRIS Tyres.....	45
1.5	Régimes de travail de l'entreprise.....	45
1.6	Gamme de production	45
1.7	Organigramme fonctionnel d'EURL SATEREX IRIS Tyres.....	46
1.8	Cartographie des processus	47
2	Méthodologie conceptuelle.....	48
2.1	Diagnostic	50
2.1.1	Elaboration des check-lists	50

2.1.2	Déroulement du diagnostic sur le terrain	52
2.1.3	Système d'évaluation	53
2.1.4	Présentation des résultats.....	53
2.2	<i>Entretiens (enquête qualitative)</i>	54
2.2.1	Elaboration des guides d'entretiens.....	54
2.2.2	Conduit des entretiens	54
Section 02. Diagnostic de la démarche conduite par l'entreprise en matière de SMI à travers des check-lists des exigences des normes ISO en vigueur.....		55
1	Essai de diagnostic des trois systèmes.....	55
2	Analyse des résultats du diagnostic du SMI.....	106
2.1	<i>Récapitulatif de l'évaluation des exigences des trois normes en question.....</i>	<i>106</i>
2.2	<i>Analyse des résultats du diagnostic du SMQ</i>	<i>106</i>
2.3	<i>Analyse des résultats du diagnostic du SME.....</i>	<i>108</i>
2.4	<i>Analyse des résultats du diagnostic du SMSST</i>	<i>110</i>
Section 03. Conduite d'entretien avec les principaux acteurs chargés de la démarche SMI à travers un guide d'entretien préétabli		114
1	Traitement des résultats des entretiens	114
2	Analyse du contenu des entretiens déroulés par nos soins :	117
Synthèse globale et discussion des résultats de l'étude		121
Conclusion		126

Bibliographie

Annexes

ملخص

تركز دراستنا على تقييم الجهود المستمرة من قبل شركة EURL SATEREX IRIS Tyres – Sétif لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل: الجودة والسلامة والبيئة (SMI-QSE) الذي يسمح لها بتلبية المتطلبات الإدارية والهياكل التنظيمية لشركة حديثة.

تم إجراء هذا التقييم من خلال تشخيص وتقييم أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وفقاً لمتطلبات معايير الإيزو 9001:2015 والإيزو 14001:2015 والإيزو 45001:2018، وكذا تقدير مدى مشاركة الموارد البشرية وإدماجها في تنفيذ وتطبيق أنظمة الإدارة السالفة الذكر من خلال دراسة نوعية عن طريق مقابلات مباشرة مع مسؤول إدارة الجودة، مسؤول الصحة والسلامة والبيئة ومسؤول الموارد البشرية.

أظهرت نتائجنا الميدانية أن النهج الإداري الذي تبنته شركة SATEREX IRIS Tyres - Sétif من حيث نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة قد مكنها من تحقيق مستويات عالية جداً من المطابقة لمتطلبات معايير الإيزو 9001 : 2015 و الإيزو 14001 : 2015، حيث بلغت نسبة المطابقة 97.22 % و 92,39 % على التوالي. أما بالنسبة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، فعلى الرغم من أن نسبة المطابقة لنظام الإيزو 45001 : 2018 تبدو متوسطة نسبياً (44.50 %) إلا أن الشركة تمتلك جميع الموارد البشرية والمادية التي تسمح بتلبية جميع متطلبات هذا النظام. وعليه فإننا نقدر أن شركة SATEREX IRIS Tyres قادرة على تطبيق نظام الإدارة المتكامل: الجودة والسلامة والبيئة (SMI-QSE) في المستقبل القريب بطريقة فعالة وكفوءة، لاسيما وأنها تعتمد على نهج دعم يتكيف مع نظام التشغيل الخاص بها، من خلال مديريها المعنيين، الذين يسعون باستمرار لتطوير عملية تعلم مستمرة ودائمة مع موظفيها بهدف التحسين المستمر، حيث أن الشركة حالياً تستثمر و باستمرار في فعالية أنظمة إدارة الجودة والبيئة.

في النهاية، نعتبر أن شركة SATEREX IRIS Tyres بالنسبة لنا، ميدان خبرة مثير للإهتمام واستثنائياً على المستويين العلمي والعملية.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكامل: الجودة، البيئة، السلامة، معايير الإيزو، رأس المال البشري، روح الجودة، التحسين المستمر، شركة EURL SATEREX IRIS Tyres.

Abstract

Our study focuses on the evaluation of the efforts invested by the EURLs SATEREX IRIS Tyres – Sétif Company, for the implementation of the integrated management system - quality, security and environment (IMS-QSE), meeting managerial and organizational requirements of a modern company.

This assessment was carried out on the one hand through a diagnosis and assessment of quality, environmental and occupational health and safety management systems, in accordance respectively with the requirements of ISO 9001: 2015 (QMS), ISO 14001: 2015 (EMS) and ISO 45001: 2018 (OHSMS). On the other hand, the involvement and integration of human resources in the implementation and application of the management systems raised was also evaluated, through a qualitative survey by direct interviews with the quality manager, the health, safety and environment manager and the human resources manager.

Our results show that the managerial approach adopted by the company SATEREX IRIS Tires – Sétif in terms of QMS and EMS has enabled it to achieve very high satisfaction rates with the normative requirements of ISO 9001 (97.22%) and ISO 14001 (92.39%). As for the OHSMS, despite an average satisfaction rate of the requirements of the ISO 45001 standard (44.50%), the company has all the human and material resources enabling it to meet all the requirements of this system. Consequently, we estimate that the SATEREX IRIS Tyres Company will be able, in the near future, to implement effectively and efficiently its IMS-QSE, especially since it approves a support approach adapted to its operating system, through its managers concerned, who are continually striving to develop a continuous training process with their employees. With the intention of continuous improvement, this company invests and reinvests constantly in the effectiveness of its quality (QMS) and environment (EMS) management systems. In the end, we believe that the company SATEREX IRIS Tires constitutes for us an interesting and exceptional field of experience on the scientific and practical levels.

Keywords: IMS – QSE, ISO standards, Human capital, quality spirit, continuous improvement, EURL SATEREX IRIS Tires – Sétif

Résumé

Notre étude porte essentiellement sur l'évaluation des efforts investis par l'EURL SATEREX IRIS Tyres – Sétif, pour la mise en place du système de management intégré : qualité, sécurité et environnement (SMI-QSE) permettant de répondre aux exigences managériales et organisationnelles d'une entreprise moderne.

Cette évaluation a été effectuée à travers un diagnostic et une évaluation des systèmes de management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, conformément aux exigences des normes ISO 9001 : 2015 (SMQ), ISO 14001 : 2015 (SME) et ISO 45001 : 2018 (SMSST). De même, l'implication et l'intégration des ressources humaines dans l'implantation et l'application des systèmes de management suscités, a été également évaluée à travers une enquête qualitative, par entretiens directes avec le responsable de management de la qualité, le responsable d'hygiène, sécurité et environnement et le responsable des ressources humaines.

Nos résultats montrent que la démarche managériale adoptée par l'entreprise SATEREX IRIS Tyres – Sétif en matière des SMQ et SME lui a permis d'atteindre des taux de satisfaction très élevés aux exigences normatives de l'ISO 9001 (97,22%) et l'ISO 14001 (92,39%). Quant au SMSST, malgré un taux de satisfaction moyen des exigences de la norme ISO 45001 (44,50%), l'entreprise dispose de tous les moyens humains et matériels, lui permettant de satisfaire à toutes les exigences de ce système. En conséquence, nous estimons que l'entreprise SATEREX IRIS Tyres pourra mettre en place dans le proche avenir et d'une manière effective et efficace son SMI-QSE, surtout qu'elle approuve une démarche d'accompagnement adaptée à son système de fonctionnement, à travers ses managers concernés, qui s'efforcent continuellement à développer auprès de ses collaborateurs un processus d'apprentissage continu et permanent. Dans une intention d'amélioration continue, l'entreprise en question ne cesse d'investir et de réinvestir en permanence dans l'efficacité de ses systèmes de management de la qualité (SMQ) et de l'environnement (SME). A la fin, nous estimons que l'entreprise SATEREX IRIS Tyres constitue pour nous, un terrain d'expérience intéressant et exceptionnelle sur les plans scientifique et pratiques.

Mots clés : SMI – QSE, normes ISO, Capital humain, esprit qualité, amélioration continue, EURL SATEREX IRIS Tyres - Sétif