

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Option : Management & Entreprenariat

Thème :

**La contribution de l'amélioration continue de la
qualité pour promouvoir le management
responsable**

Etude de cas :

La SCHS cimenterie de Hadjar-Soud

Présenter par :

Melle : Gherib Wissem

Encadreur :

Dr Bekhouche Ouahdi Fella

Maitre de conférences A à EHEC

8ème promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Option : Management & Entreprenariat

Thème :

La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Etude de cas :

La SCHS cimenterie de Hadjar-Soud

Présenter par :

Melle : GheribWissem

Encadreur :

Dr BekhoucheOuahdi Fella

Maitre de conférences A à EHEC

8ème promotion

Juin 2021

Dédicace :

Je dédie ce travail

A mes très chers parents

Qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour que dieu me les protège

J'espère que je serai un jour à la hauteur de vos espérances.

A mes belles chères sœurs :

Ines, Yasmine, Hana, Lina

A mon cher frère :

Abdel Fettah

Je le dédie enfin, à toutes mes amies et à toutes les personnes qui me sont chères.

Remerciement :

Au-dessus de tout, nous remercions " Dieu " Tous Puissant, pour nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail et pour le Tout Puissant qui nous a donné la vie et la force pour arriver à ce stade.

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention, consciente d'un grand nombre de personnes nous souhaitons ici les remercier.

*Nous tenons d'abord à remercier sincèrement Mme " **BekhoucheOuahdi Fella** " notre encadrante de projet de fin d'étude, les conseils qu'elle nous a prodigués, la patience, la confiance et le soutien qu'elle nous a témoignés ont été déterminants dans la réalisation de notre travail. C'est avec un grand plaisir que nous rédigeons nos chaleureux remerciements d'avoir grandement contribué, à améliorer le document final.*

Enfin, nous tenons également à exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé :

L'amélioration continue est un concept moderne qui signifie changement et développement de la culture d'entreprise, ce qui nécessite une conformité totale à tous les niveaux administratifs, car les entreprises recherchent une amélioration continue, qui s'applique non seulement à la qualité des produits, mais également à l'amélioration des processus.

Le but des entreprises est de faire du profit, mais pour tenter d'y parvenir, elles consomment beaucoup de ressources naturelles et ont de nombreux effets négatifs sur l'environnement et la société à travers l'exploitation irrationnelle de la main d'œuvre. C'est pourquoi le concept de management responsable est apparu.

L'objectif de cette recherche est d'analyser et de montrer l'importance de la contribution de l'amélioration continue de la qualité à une gestion responsable sur la base de deux types d'analyse qualitative et quantitative.

Les mots clés :

L'amélioration continue, management responsable, la qualité.

Abstract:

Continuous improvement is a modern concept which means change and development of corporate culture, which requires full compliance at all administrative levels, as companies seek continuous improvement, which applies not only to the quality of products, but also to process improvement.

The aim of companies is to make a profit, but in an attempt to achieve this, they consume many natural resources and have many negative effects on the environment and society through the irrational exploitation of labor. This is why the concept of responsible management appeared.

The objective of this research is to analyze and show the importance of the contribution of continuous quality improvement to responsible management based on two types of qualitative and quantitative analysis.

Keywords:

Continuousimprovement, responsible management, quality.

التلخيص:

التحسين المستمر مفهوم حديث يعني التغيير والتطوير في ثقافة الشركات مما يتطلب الامتثال الكامل على كافة المستويات الإدارية حيث تسعى الشركات للتحسين المستمر وهو لا ينطبق فقط على الجودة المنتوج ولكنه ينطبق أيضا على تحسين العمليات.

هدف الشركات تحقيق الربح لكن في محاولة الوصول إلى ذلك فإنها تستهلك الكثير من الموارد الطبيعية وتخلق العديد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع من خلال الاستغلال الغير عقلاني لليد العاملة لهذا ظهر مفهوم الإدارة المسؤولة.

هدف هذا البحث إلى تحليل وإظهار أهمية مساهمة التحسين المستمر للجودة في الإدارة المسؤولة على أساس نوعين من التحليل النوعي والكمي.

الكلمات المفتاحية:

التحسين المستمر , الإدارة المسؤولة, الجودة.

Sommaire :

Introduction.....	01
Chapitre 01 : L'amélioration continue de la qualité.....	05
Section 01 : Cadre conceptuel du management de la qualité.....	06
Section 02 : L'amélioration continue, outil de développement de la qualité...18	
Section 03 : la qualité et le système de management intégré.....	26
Chapitre 02 : Le management responsable.....	35
Section 01 :Le Développement Durable.....	36
Section 02 :La Responsabilité sociétale des entreprises.....	42
Section 03 : La relation entre l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.....	49
Chapitre 03 :La Contribution de l'amélioration continue de la qualitépour promouvoir le management responsable.....	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
Section 02 : La méthodologie de recherche.....	69
Section 03 : Présentation et analyse des résultats.....	73
Conclusion générale.....	96

Liste des figures :

Chapitre I :

N°	Intitulé	Page
01	Les principes de management de la qualité.	14
02	La roue de Deming.	18
03	Diagramme d'IsikawaLa.	23
04	Le diagramme de Pareto.	24
05	L'histogramme.	25
06	Pyramide de documentation.	31
07	La mise en place de SME.	32

Chapitre II :

N°	Intitulé	Page
01	Historique du développement durable.	38
02	La dimension du développement durable.	40
03	Schéma de l'historique.	44
04	Pyramide des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise.	46

Chapitre III :

N°	Intitulé	Page
01	Organigramme de la SCHS.	68
02	Répartition par genre.	73
03	Répartition par tranche d'âge.	74
04	Répartition par la catégorie socioprofessionnelle.	75
05	Répartition selon l'expérience à S.C.H.S.	76
06	Répartition selon la compréhension du concept RSE.	77
07	Répartition selon la compréhension du concept RSE.	78
08	Le résultat attendu de l'adoption de cette démarche.	79
09	La connaissance de la norme ISO 26000.	80
10	Les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE	81
11	Une idée sur le système de management de la qualité.	83
12	La connaissance de la norme ISO 9001.	83
13	Le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.	84
14	La Connaissance de la démarche d'amélioration continue.	85
15	Les méthodes de qualité utilisée.	86
16	Avis des employés selon les politiques de l'entreprise.	88

Liste des tableaux

Chapitre III :

N°	Intitulé	Page
01	Répartition par genre.	73
02	Répartition par tranche d'âge.	74
03	Répartition par la catégorie socioprofessionnelle.	75
04	Répartition selon l'expérience à S.C.H.S.	76
05	Répartition selon la compréhension du concept RSE.	77
06	Répartition selon la compréhension du concept RSE.	78
07	Le résultat attendu de l'adoption de cette démarche.	79
08	La connaissance de la norme ISO 26000.	80
09	Les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE	81
10	Une idée sur le système de management de la qualité.	82
11	La connaissance de la norme ISO 9001.	83
12	Le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.	84
13	La Connaissance de la démarche d'amélioration continue.	85
14	Les méthodes de qualité utilisée.	86
15	Avis des employés selon les politiques de l'entreprise.	87

Liste des abréviations :

Abréviation	Abréviation
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité.
CSR	Corporatif Social Responsabilité
DD	Le développement durable.
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point.
ISO	Organisation internationale de normalisation.
ONG	Les Organisations Non Gouvernementales
Q.Q.O.Q.C.C.P	Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi ?
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises.
SCHS	La Société des Ciments de HadjarSoud.
SME	Système de management environnemental.
SMQ	Système management de la qualité.
TPP	La théorie des parties prenantes
TQC	Contrôle de la qualité totale

Introduction générale

Introduction

Introduction général :

Les organisations exerçaient leurs activités en toute liberté sans se soucier des effets et des répercussions que leurs activités peuvent avoir sur le support dans lequel elles opèrent. Qu'elles soient internes ou externes, mais l'énorme développement technologique et scientifique que connaît aujourd'hui l'environnement des affaires et la transition des sociétés à une nouvelle étape à la lumière de la connaissance indiquent, clairement, le rôle important que jouent les entreprises dans l'économie des pays à différents niveaux. Les grandes organisations sont en concurrence avec leurs inventions et découvertes, qu'il s'agisse de biens ou de services. L'influence de ces organisations dans les décisions des gouvernements internationaux auxquels elles appartiennent s'est accrue, mais cet impact s'est étendu à d'autres pays en raison de l'investissement étranger de ces organisations. Cette affaire montre la nécessité pour les décisions des organisations d'être encadrées par un cadre éthique qui limite les effets négatifs qui affectent la vie de la communauté qui y travaille. Si son aspiration grandit pour ces organisations à contribuer à l'augmentation du bien-être et à mener de nombreuses activités sociales vers ses différentes catégories pour contribuer à son développement et à sa prospérité, tout cela est sous le titre de responsabilité sociétale des entreprises.

La reconnaissance de la responsabilité sociétale s'est accrue, car la responsabilité établie était de réaliser du profit, qui est le critère global d'évaluation de la performance, et cela est logique car l'unité ne peut continuer à exister sans faire de profit, mais les conditions sociales et environnementales environnantes ont montré la grande disparité due à la pollution environnementale des activités des entreprises, de sorte que les bénéfices réalisés ne sont plus utilisés comme critère global d'évaluation de la performance.

La gestion de la qualité est également l'un des concepts administratifs modernes qui reposent sur un ensemble d'idées et de principes que toute organisation peut appliquer afin d'obtenir les meilleures performances possibles, d'améliorer la productivité, d'augmenter les bénéfices et d'améliorer sa réputation sur le marché local et étranger. À la lumière de l'augmentation significative du nombre d'entreprises et d'institutions de différents domaines et activités. Il a dû travailler pour compléter les composants et les systèmes de qualité afin d'assister à l'acceptation mondiale selon les normes de qualité convenues au niveau international. Et peut ainsi évoluer vers la tendance de la mondialisation, qui n'acceptera que l'entreprise qui se distingue par la qualité de ses produits et services.

Le management de la qualité est l'un des outils les plus importants utilisés par ces entreprises pour se démarquer de ses concurrents. Les meilleurs biens et services sont fournis et la qualité prend la forme d'un système de management complet basé sur l'apport de changements positifs radicaux pour toutes les opérations qui ont lieu au sein de l'organisation, y compris les systèmes de pensée, les procédures de travail et les performances. Afin d'améliorer et de développer toutes les composantes de l'institution pour atteindre la plus haute qualité dans ses produits, biens et services pour atteindre des degrés plus élevés de satisfaction de ses clients et employés en ressemblant à leurs besoins et désirs. La satisfaction du consommateur ou du client et le but de l'institution ne font qu'un et la survie de l'institution, son succès et sa

Introduction

pérennité dépendent de cette satisfaction, ainsi que de la satisfaction de tous ceux qui traitent avec elle autres que les clients, tels en tant que fournisseurs et autres parties qui traitent avec l'entreprise, et en réalisant cette distinction, le contraire sur la position de l'institution sur le marché et les résultats qui l'ont atteint.

Par conséquent, la RSE et le management de la qualité sont deux concepts complexes, riches et étroitement liés, et ils occupent une position centrale dans les entreprises modernes. La recherche d'une meilleure compréhension de l'apport du management de la qualité comme l'un des facteurs fondamentaux du vaste mouvement qui promeut les pratiques managériales à la maturité sociétale de l'entreprise constitue l'axe central de notre thème de recherche

Chaque étude a certaines raisons derrière elle. Parmi les raisons qui ont motivé cette étude, on retrouve :

- Sentir l'importance du sujet en raison de sa nécessité pour les institutions algériennes aujourd'hui travaillant sérieusement pour l'adoption d'une philosophie.
- Le management de la qualité pour suivre le rythme des développements mondiaux.
- Manque de sensibilisation des institutions algériennes à l'importance du système de management de la qualité dans la prestation de leurs services.
- L'obtention du certificat ISO 9001 par l'établissement a suscité chez nous la curiosité de savoir comment l'obtenir.
- L'intérêt croissant des institutions internationales pour la production de biens/services selon les standards internationaux.
- Contribuer à la richesse de la bibliothèque universitaire.

Parmi les objectifs assignés à notre travail de recherche, le premier objectif se rapportant à la sensibilisation des acteurs de l'entreprise à l'importance de l'application du processus de système du management de la qualité et l'amélioration continue de la qualité. Le deuxième objectif consiste à identifier la réalité de l'adoption de la responsabilité sociale par les entreprises algériennes et l'étendue de leur engagement en faveur de celle-ci. Troisièmement, parvenir à un certain nombre de recommandations qui activeraient le système de management de la qualité dans l'institution économique algérienne et l'inciteraient à adopter la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour ce faire, nous avons cadré notre thème de recherche ainsi : « La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable ». Et dans ce cadre, on a posé cette problématique : « Comment l'amélioration continue de la qualité contribue-t-elle dans le management responsable ? »

Afin de mieux présenter et comprendre notre travail de recherche, nous avons posé des questions secondaires qui se répartissent comme suit :

Q 1 : Existe-t-il une corrélation entre la maturité du management de la qualité et la maturité de la responsabilité sociale des entreprises ?

Introduction

Q 2 : L'adoption des différentes normes de qualité est-elle considérée comme un critère d'apprentissage de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise SCHS ?

Les hypothèses :

Afin de répondre à ces questions, d'étudier et d'analyser le sujet de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur un ensemble d'hypothèses comme point de départ de la recherche :

Hypothèse principale : l'amélioration continue contribue positivement dans le management responsable au sein de l'entreprise.

H 1 : Un management de la qualité mature aide à mettre en œuvre des méthodes d'amélioration continue et contribue positivement à l'établissement et à la promotion de principes de management responsable.

H 2 : la certification selon les normes de qualité peut être considérée comme l'étape clé d'introduction à la responsabilité sociétale de l'entreprise (SCHS).

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique dans deux chapitres théoriques, et un chapitre pratique dans lequel, nous avons suivi la méthode qualitative et quantitative. Une recherche quantitative à travers laquelle, nous avons élaboré un questionnaire adressé à divers personnels et les résultats ont été analysés à l'aide du logiciel EXCEL. Et une recherche qualitative utilisant l'entretien destiné aux responsables de l'entreprise pour étayer le sujet de notre enquête.

En effet, la collecte des données fait appel aux outils d'investigations suivants :

- La recherche bibliographique ;
- L'entretien semi-directif ;
- Le questionnaire ;
- L'analyse de contenu.

En ce qui concerne le plan de travail : notre mémoire est composé de trois chapitres, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale.

Dans le premier chapitre intitulé « **L'amélioration continue de la qualité** » on a essayé d'exposer le cadre conceptuel du management de la qualité, l'amélioration continue et le management intégré. Dans le deuxième chapitre intitulé « **management responsable** » on va expliquer le concept de la responsabilité sociétale des entreprises, et les concepts voisins, évoquer le management responsable et faire le lien entre cette dernière et l'amélioration continue de la qualité.

Le dernier chapitre nommé « **la contribution de l'amélioration continue de la qualité dans le management responsable** » sera consacré au cas pratique, où on a commencé par une présentation de la société (SCHS), ensuite passer à l'enquête et aux résultats obtenus.

Chapitre I :
L'amélioration continue de la qualité

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Introduction :

Le système de management de qualité c'est l'ensemble des règles, des bases, des valeurs, qui vise d'accroître le pourcentage de la rentabilité et de la stabilité financière.

C'est pourquoi, l'entreprise s'engage dans l'application d'une démarche d'amélioration continue pour le but d'augmenter la qualité, la création de la valeur et la productivité.

Etaler un peu plus l'introduction avant de présenter le plan de ce chapitre.

Le premier chapitre est composé de trois sections :

La première section s'intéresse au cadre conceptuel de la qualité, à son historique, à la certification et à la normalisation. Elle explique, entre autre, le système de la qualité, la démarche et le développement de la qualité.

La deuxième section consacrée est consacrée à l'amélioration continue, à sa démarche, aux outils et aux méthodes de l'amélioration continue.

La troisième section traitera l'importance de la qualité dans les systèmes intégrés. Précisément le système de management environnemental.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Section 01 : Cadre conceptuel du management de la qualité.

Cette section vise à traiter le concept de management de la qualité, ses définitions et leur historique.

Ensuite, on abordera sur la certification de qualité, son type, ses objectifs puis la normalisation, ses objectifs et ses types.

Et enfin on présentera les principes de système de management de la qualité, leur mise en place et ses objectifs.

1.1. Définition de qualité :

Certains experts définissent la qualité comme :

Selon l'AFNOR (ISO 8402), «l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés qu'implicites»¹.

Y. Le GOLVAN : « la qualité Concept définissant le degré de réponse apportée par un produit ou un service à l'attente des clients »².

1.2. Historique ³:

Après la Seconde Guerre mondiale, le contrôle de la qualité se répand dans tous les pays. Ainsi en France, l'Institut de la statistique et l'Association française pour le contrôle industriel de la qualité (AFCIQ) sont respectivement créés en 1952 et 1957. En 1956, l'état-major du général Mac Arthur, confronté aux problèmes de défaillance du réseau téléphonique japonais, fait appel à des spécialistes américains de la qualité. Des experts appartenant notamment à la Western Electric proposent leurs services.

Désormais, les spécialistes américains sont souvent sollicités par les entreprises japonaises désireuses de relancer leurs industries et de retrouver rapidement leur compétitivité. Un groupe de chercheurs sur la gestion de la qualité (OCRG) est créé en 1949

Au sein de la fédération nipponne des ingénieurs et chercheurs, la JUSE. En 1950, K. Ishikawa et la JUSE invitent Deming à venir faire des conférences. C'est au tour de Juran en 1954, puis d'A.V. Feigenbaum¹, d'être convié au Japon. L'objectif est d'accélérer la formation des responsables techniques nippons aux nouvelles méthodes de gestion de la qualité.

Si l'école japonaise de la qualité doit beaucoup aux universitaires américains, elle se développe surtout autour des travaux de K.Ishikawa², car ce sont les Japonais qui comprennent le plus vite les enjeux industriels liés à la qualité. Dès les années 50.

Ils font de leurs entreprises un véritable terrain d'expérimentation des méthodes américaines. Ainsi, des efforts considérables sont réalisés pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la notion de qualité. Par exemple, en 1956, un cours de gestion de la qualité est radiodiffusé. Des actions de formation à la statistique se multiplient à l'attention des cadres.

¹Agence française de normalisation : *Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité*, Paris, AFNOR, 1992, p.376.

²GOLVAN, (Yves) : *Dictionnaire marketing*, Edition DUNOD, Paris, 1988, p.32.

³Anne(G), Pierre(M) : *Management de la production*, Dunod, Paris 2009, p.319.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

De même, afin d'impliquer tout le personnel de l'entreprise dans cette démarche qualité, Ishikawa introduit à partir de 1962 les cercles de qualité. Sur la base du volontariat, il convie l'ensemble du personnel à participer à des groupes de travail dont l'objectif est de proposer des méthodes d'amélioration de la qualité. Dès les années 70, c'est donc l'idée de la qualité totale ou TQC (Total Quality Control) qui se développe derrière ces différentes pratiques de gestion (on dit encore TQM pour Total Quality Management ou, à la japonaise, CWQC, qui signifie Company Wide Quality Control). On notera que c'est aussi à cette époque de P.H. Crosby³ introduit la démarche du « zéro défaut ».

1.2.1. Les fondements de la TQC¹ :

La qualité totale repose sur quatre grands principes :

1.2.1.1. Prioriser les clients :

Toutes les activités commerciales doivent être plus ou moins directement guidées par les besoins des clients. Poursuivre la qualité globale signifie répondre aux besoins explicites mais implicites des consommateurs. En ce sens, le concept de qualité globale est assez innovant car .Les entreprises qui veillent à ce que les besoins potentiels soient satisfaits continueront de rechercher l'innovation. De même, la satisfaction des consommateurs dépend de l'application du «zéro défaut». Plus précisément, face à des consommateurs avec des niveaux de demande plus élevés, même si le produit n'a pas de réels problèmes, l'entreprise provoquera davantage de rappels et de cueillettes de produits (chez Leclerc ce sont plus de 200 articles par an qui sont retirés de la vente, et chez Carrefour la moyenne est d'un produit par jour).

1.2.1.2. Améliorer le processus :

Il s'agit d'améliorer le processus de gestion de toute l'entreprise pour obtenir des résultats durables, et pas seulement de réparer les produits défectueux. Les améliorations peuvent être réalisées de trois manières :

D'une part, par l'application de modèles de réinvention, d'autre part par l'innovation, et enfin par le progrès permanent (amélioration japonaise).

L'amélioration continue est obtenue en répétant à plusieurs reprises les quatre étapes de la roue Deming :

— Les 4 étapes du cycle PDCA

- la première étape (Plan) consiste à choisir un problème, observer une situation, se donner un objectif, analyser le problème et proposer une solution.
- durant la deuxième étape (Do), la solution est mise en œuvre.
- la troisième étape (Check) permet de vérifier que la solution retenue répond bien à l'objectif fixé.
- la quatrième phase (Act) vise à assurer la pérennité de la solution (par exemple en établissant des règles de travail), et le cas échéant, à en étendre l'application à d'autres cas analogues. Se fixer un nouvel objectif plus ambitieux au terme de ces quatre étapes induit un cercle vertueux de progrès permanent.

¹Ibid, p.320-322.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

1.2.1.3. Réduire le gaspillage et maîtriser les coûts :

Comprendre que la mauvaise qualité est coûteuse en termes de rebut, de changement le client. La maîtrise des coûts liés à la gestion de la qualité doit être au cœur de l'entreprise. Afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, les Japonais ont vite compris que, contrairement à ce que préconisent les entreprises américaines, il faut agir sur la base du coût plutôt que du prix¹. Pour les Japonais, le prix est déterminé par le marché et le prix comprend les nouvelles caractéristiques du produit (telles que les caractéristiques de qualité). Au contraire, les Américains soutiennent L'ajout de nouvelles fonctionnalités au produit peut augmenter le prix.

Cette objection prouve que la recherche de déchets constitue une excellente méthode de gestion pour les entreprises japonaises, C'est dans ce cadre-là que s'exercent les principes de la TQC.

Concrètement, le problème qui se pose consiste à réduire la variabilité du processus de production de façon à ce que les unités fabriquées se situent toutes dans un intervalle de qualité acceptable.

1.2.1.4. Obtenir l'engagement de tous les hommes de l'entreprise :

La qualité n'est pas l'affaire de quelques spécialistes. Elle implique, d'une part, que tous les aspects de l'activité de l'entreprise soient concernés (études de marché, R&D, conception des processus de fabrication, achats, fabrication, sous-traitance, vente, SAV...) (Ozechi et Asaka, 1992). D'autre part, elle nécessite la participation de chacun, du haut de la pyramide (sommet hiérarchique) au bas de la pyramide (niveau opérationnel). Chaque acteur de l'entreprise doit être considéré comme un maillon essentiel au processus de gestion de la qualité. C'est en effet sur les ouvriers que repose le contrôle de la qualité à chaque étape du processus de production. Cette conception s'oppose donc aux modalités précédentes de gestion de la qualité qui favorisaient la multiplication des conflits entre opérateurs et contrôleurs. Les différents fondements orientent délibérément l'action de l'entreprise vers le client. L'élaboration d'un plan d'action qualité, dont les principales phases sont résumées dans la figure permet la mise en pratique de ces principes. Le succès de ce plan d'action qualité suppose concrètement :

- L'adoption d'un management de type participatif : celui-ci permet l'implication de tous et la responsabilité de chacun. Parallèlement à l'ensemble des moyens devant être mis à la disposition des acteurs, l'efficacité de ce type de management est conditionnée par l'obtention de l'information, la formation, l'autonomie, la délégation, la confiance.
- La conformité par rapport aux spécifications quantifiables du client (qui peut être externe ou interne à l'entreprise) : la qualité de la relation contractuelle doit notamment permettre de mener des négociations lors de l'élaboration du cahier des charges.
- La prévention : elle implique l'organisation de réunions préparatoires, la formation, la recherche des causes de défaillance des processus et de l'organisation.
- La recherche de l'excellence : il s'agit d'obtenir le « zéro défaut » par rapport aux exigences du client ;

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

– La mesure : l'évaluation de toute action permettant ou ne permettant pas d'atteindre les objectifs fixés en termes de qualité devient une étape incontournable.

1.3. Les enjeux de la qualité¹:

On peut distinguer entre des enjeux internes et des enjeux externes :

1.3.1. Enjeux internes :

Les enjeux internes concernant des activités de contrôle rationalisées entre les différents services de l'entreprise, aboutissement à des retombées économiques grâce à une plus grande efficacité et donc une meilleure rentabilité. De plus en termes de motivation du personnel, la qualité contribue à :

- Améliorer la communication interne entre les équipes ainsi que les relations avec les clients et les fournisseurs au sein de l'organisation.
- Mobiliser et rassembler l'ensemble du personnel autour d'un projet, orienté vers la satisfaction du client.

1.3.2. Enjeux externes :

Globalement les enjeux externes sont surtout traités à l'aspect commercial, puis ce que l'entreprise doit aujourd'hui faire face à un marché mondial. La qualité va donc être utilisée dans les relations en amont et en aval de l'organisation afin d'instaurer la confiance avec les différents partenaires et viser leur satisfaction de manière à pérenniser les relations établies.

1.4. La certification de la qualité :

1.4.1 .définition de certification de qualité :

La certification «constitue la preuve la plus crédible de conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers (certificateur) apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité et, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité »².

La certification est « l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »³.

1.4.2. Les type de certifications :

1.4.2.1. La certification des produits et services :

«Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles»⁴.

1.4.2.2. La certification des personnes :

¹ VOLCK(Nicolas) :*déployer et exploiter Lean six sigma*, éd d'organisation EYROLLES,2011, p.21.

²CANARD, (Frédéric) : *management de la qualité*, Gualino éditeur, extenso éditions-paris-2009, p.113.

³FORMAN, (Bernard):*du manuel qualité au manuel de management*, Ed AFNOR, Paris, 2001, p.95.

⁴Art L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Ce type de certification est délivré pour attesté de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critère préétablis.

1.4.2.3. La certification de système :

La certification de système couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel¹.

1.4.3. Les objectif de certification ²:

1.4.3.1. L'externe :

- Engager les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigences.
- Accroître la confiance des clients au travers d'une preuve de conformité à un référentiel. Par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu.
- Apporte la preuve que son organisation et ses produits et/ ou services sont maîtrises.
- Assurer les clients qu'ils sont écoutés et bien servis.
- Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés internationaux et nationaux.
- Jouir d'un avantage concurrentiel.

1.4.3.2. À l'interne :

- Motiver le personnel et le rendre solidaire.
- Capitaliser le savoir-faire et maîtriser le fonctionnement interne.
- Améliorer les relations entre services.
- Alléger les contrôles et le nombre des audits.
- Introduire une certaine éthique et des valeurs.
- Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue.

1.5. La normalisation :

1.5.1. Définition :

Peut être définie comme «un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, qui garantit une ordonnance optimale dans un contexte particulier»³.

Il s'agit d'un document de référence délivré par un organisme de normalisation (AFNOR en France, IANOR en Algérie). Il est formulé collectivement à la demande et avec la participation active des parties prenantes, et est généralement combiné de manière représentative (entreprises, consommateurs, associations, syndicats, collectivités locales).

¹MICHEL,(Cattan) : Pour une certification qualité gagnante, édition Afnor, Paris, 2002, p.39.

² LONGIN, (P) et DENET(H) : *construisez votre qualité*, éd DUNOD, paris, 2008, p.188-190.

³Agence française de normalisation ,Opcit, p.376.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

1.5.2. Objectifs de la normalisation :

La norme constitue le document de référence pratique facilitant la communication et les échanges. Les principaux objectifs de la normalisation sont ¹ :

- L'harmonisation des spécifications du produit.
- Optimiser l'utilisation des ressources.
- Association de la langue technique et la réalisation des économies.
- La disponibilité de données techniques nécessaires au développement de stratégies industrielles et commerciales.
- La protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des humains.

1.5.3. Les types des normes :

- **Selon leur contenu**

Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

Les normes de spécifications

Ces normes établissent les caractéristiques des produits (services) ainsi que les seuils de performance qui doivent être atteints. Ils constituent 40% des normes. .

Les normes de méthodes d'essai et d'analyse

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30% de l'ensemble des normes.

Les normes d'organisation

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise.

- **Selon leur structure**

Les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

Les normes de résultats

Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.¹

¹AYOUDJ,(Yasmina) : « LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001 », REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017, p.54.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

1.5.4. Les familles des normes iso 9000 :

1.5.4.1. La norme ISO 9000 :

Elle fournit les concepts de base, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les séries de normes ISO 9000. Cette norme fait référence à toutes les caractéristiques d'un produit ou de services requis par le client. Elle présente les sept principes du management de la qualité et les approches processus à suivre pour parvenir à une amélioration continue.

1.5.4.2. La norme ISO 9001 « système de management de qualité » :

La norme se concentre sur l'efficacité de SMQ à lui satisfaire les exigences des clients, elle spécifie les exigences qui peuvent faire certifier le SMQ par un organisme externe. Elle donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit en fonction des exigences.

1.5.4.3. La norme ISO 9004 :

ISO 9004 est recommandé comme guide pour les organisations dont la direction souhaite aller au-delà des exigences ISO 9001 à la recherche d'une amélioration continue des performances "donne des conseils sur une gamme plus large de cibles SMQ. Par rapport à l'ISO 9001, l'ISO 9004 fournit des conseils pour des objectifs plus larges du SMQ, en particulier pour une gestion réussie à long terme d'une organisation.

1.5.4.4. La norme ISO 19011 :

Elle contient des lignes directrices pour les critères du plan d'audit, la conduite des audits internes ou externes et des informations sur les capacités des auditeurs.

1.6. Le système de management de qualité :

1.6.1. Définition :

Le système de management de qualité a plusieurs définitions :

Le système de management de la qualité « gère les processus interactifs, les sous-systèmes, les procédures nécessaires pour fournir de la valeur à toutes les parties intéressées pertinentes, et réaliser les produits. L'attente des effets des réalisations est essentielle pour le management des performances»².

Le SMQ est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Il s'agit de l'ensemble des structures, des dispositions et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité. Son objectif principal est la satisfaction des clients et des utilisateurs des produits de la société³.

1.6.2. Les principes de SMQ :

On a une liste de sept principes fondamentaux qui sont :

¹ CANARD, (Frédéric):Opcit, p.103-105.

² BAZINET (Marc) et al : *Au cœur de l'ISO 9001* : 2015, Edition AFNOR, France, 2015, p.12

³ CANARD, (Frédéric):Opcit, p.143.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- **L'orientation vers client :**

L'enjeu de ce principe est de satisfaire le client, pour le fidéliser. Ceci est d'autant plus important que de nos jours, avec les réseaux sociaux et l'internet en général, le client peut exprimer son mécontentement ou son enchantement et être entendu par tous, immédiatement. De quoi démolir l'image d'un organisme ou au contraire lui forgé une excellente réputation. Pour renforcer son orientation client, l'organisme doit travailler sur les attentes de ses clients : les identifier (et même les prévoir) et tout mettre en œuvre pour que les produits / les services proposés y répondent¹.

L'objectif principal du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et d'essayer d'aller au-devant de leurs attentes².

- **Leadership :**

À tous les niveaux, les dirigeants établissent l'objectif et les lignes directrices et créent des conditions dans lesquelles le personnel implique la qualité de l'organisation. La mise en place de l'objectif, des orientations et de la participation permet à une organisation visant à ses stratégies, directives, processus et ressources pour atteindre ses objectifs³.

- **Implication du personnel :**

Il est important pour l'organisme que l'ensemble du personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur. Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.⁴

- **Approche processus :**

Le terme de « processus » est définie selon la norme ISO 9000, comme un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »⁵. Un résultat est atteindre de façons plus efficientes.

- **L'amélioration :**

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration, celle-ci est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

- **Prise de décision fondée sur des preuves :**

Basée sur des preuves on dirait que les décisions efficaces se font sur l'analyse et l'évaluation des données dans la précédente version 9001 on parlait de la factuelle prise de décision et

¹<https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/> (consulté le 29/04/2020 à 14:00).

²Norme ISO 9000 :2015 :Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, p.3.

³www.afnor.org/certification:Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, p.10. (Consulté le 29/04/2020 à 14:30).

⁴Norme ISO 9000 :2015 : Opcit, p.10.

⁵Norme ISO 9000 :2015, Opcit., p.16.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

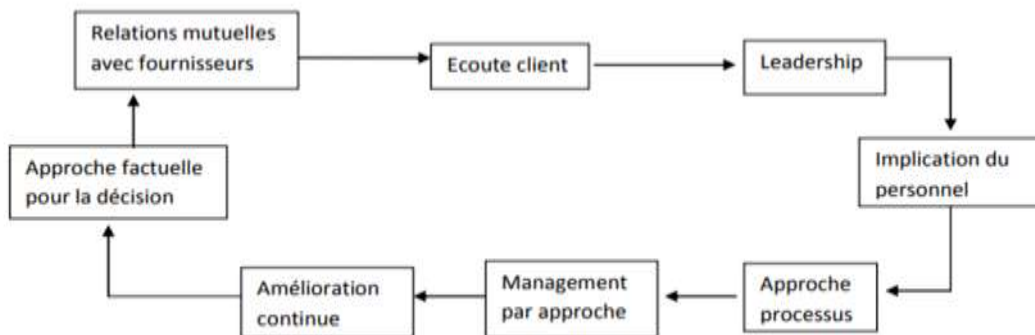
maintenant version 2015 c'est la prise de décision donc pour prendre une décision efficace elle doit être fondée sur du concret.

- **Le management des relations avec les parties intéressées :**

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière¹.

En peut résumer les principes de management de la qualité dans le schéma suivant :

Figure 01 : Les principes de management de la qualité.



Source : Abdelhamid OUARET « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité ».Nouvelle éditions, Alger, 2009, p.72.

1.6.3. La mise en place d'un SMQ :²

L'efficacité d'un SMQ dépend pour l'essentiel :

- De principe de management qui ont fait leurs preuves, tels que les huit principes mis en relief par les normes ISO 9000.
- De l'identification, de la maîtrise et de l'amélioration des processus nécessaires pour atteindre les objectifs associés à la politique. Pour chacun de ces processus, de la mise à disposition des ressources techniques et humaines et des sources d'information nécessaires.
- De la diffusion de la documentation, plan de communication.

1.6.4. Les objectifs du SMQ :

Selon les normes ISO9000 peuvent être résumés dans les principaux points suivants ¹:

¹www.afnor.org/certification :Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. p.11-15. (Consulté le 29/04/2020 à 14:50).

²FORMAN, (Bernard):Opcit, p91.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- Favoriser l'entreprise dans ses apports clients-fournisseurs.
- Assurer le respect des attentes clients : délais, conformité.
- Préserver le savoir-faire parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise.
- Définir les responsabilités de chacun.
- Motiver l'ensemble du personnel et améliorer la culture d'entreprise.
- Améliorer la communication.
- Simplifier le fonctionnement de l'entreprise.
- Obtenir une meilleure rentabilité.
- Réduire les couts.
- Avoir un label connu à l'échelle internationale et développer l'image de marque.
- Avoir un outil d'organisation tourné vers le progrès.
- Permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et d'envisager la pénétration de nouveaux marchés.

1.7. Le système de documentation de qualité :

Les procédures, souvent décriées de par leur lourdeur, se révèlent être de formidables outils pour formaliser un fonctionnement codifié.

La manuelle qualité : déjà abordé plus haut, il décrit la politique de l'entreprise en matière de management de la qualité et la structure du système. Il permet la communication externe et interne.

Les procédures : elles formalisent un ensemble de règles et d'actions pour obtenir un résultat défini. Elles définissent précisément qui fait quoi, comment, où et pourquoi. C'est notamment le cas pour la maîtrise de la documentation.

Les instructions de travail : on retrouve ici les modes opératoires et autres documents de travail (consignes...) qui codifient dans le détail les opérations à mener.

Les enregistrements : ils ont pour fonction de prouver les résultats des opérations et d'assurer leur traçabilité.²

1.8. Le développement de la démarche qualité

1.8.1. Définition Démarche de qualité :

Une démarche qualité est « : un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires...). »³.

¹IKEDJI, (Yasmine) : *l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises*, mémoire de fin de cycle master, encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2015/2016, p.16.

²<https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/documentation.htm/>. (Consulté le 29 /04/2021 à 17 :53).

³openclassrooms.com/fr/courses/5258771-adoptez-une-demarche-qualite-hygiene-securite-environnement/5258778-mobilisez-autour-d-une-demarche-qualite. Consulté le 29/04/2021 à 18:02.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

La démarche qualité est un ¹ «processus mis en œuvre pour implanter un système qualité Ets 'engager dans une démarche d'amélioration continue».

1.8.2. Les étapes de la démarche de qualité :

- **Définir l'objet de l'organisme**

La première étape consiste à se poser les questions indispensables pour éviter de faire fausse route lors de l'implémentation d'une démarche qualité, Quelle est la finalité de l'organisme ?

- Qui sont ses « clients » (Bénéficiaires, partenaires, ...) ?
- Quelles sont leurs attentes ?

Puis, définir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité. Enfin, il faut délimiter le périmètre du SMQ

- **Définir et communiquer la politique de l'organisme**

A partir de la stratégie globale de l'organisme, celui-ci doit définir la politique qualité (engagements qualité) servant de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).

- **Déployer des objectifs cohérents et mesurables :**

Après avoir déployé les objectifs, la définition des indicateurs et leur mode de représentation, il est intéressant de consolider les indicateurs les plus représentatifs de la performance du SMQ au sein d'un document unique de type tableau de bord.

- **Déterminer les processus de l'organisme**

Les processus sont un ensemble d'activités corrélées, La force de l'approche processus réside dans la transversalité qu'elle induit. En effet, raisonner processus, c'est faire « sauter » les barrières séparant les services, c'est optimiser les flux, c'est améliorer la circulation de l'information.

- **Définir les activités et les séquences des processus**

Il existe différents types de processus dont vous pourrez trouver la définition dans la « Fiche Pratique : Approche Processus ». L'approche processus induit la notion de Client (Bénéficiaire) / Fournisseur interne par le fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégralité des flux.

- **Définir les responsabilités des processus**

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace, il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer des pilotes de processus (1 processus = 1 pilote de processus).

¹BERNILLON,(Alain) : *Les outils de management qualité*, édition chihab, 1995, p120.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- **Définir la documentation des processus**

Ces documents doivent être simples d'utilisation et adaptés. Documenter, c'est à la fois :

- Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques.
- S'assurer de l'homogénéité des pratiques.
- Apporter la démonstration de la conformité aux pratiques.
- Prévenir les départs de personnel non planifiés.
- Améliorer l'intégration de nouveaux collaborateurs.
- Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus.

Que ce soient des contrôles, des audits ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus.

- **Mesurer et améliorer les performances**

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction et les revues de processus. Si le contenu de la revue de direction est en partie défini par la norme ISO 9001 : 2008, les revues de processus ne le sont pas.

- **Continuer sans cesse :**

Vous venez de mettre en place une démarche qualité. Cela demande du temps et une implication de tous dans l'organisme.¹

- **Les objectives de qualité :**

1/Garantir la fiabilité des résultats mesurables.

2/assurer la qualité des matériels biologiques.

3/Garantir la l'environnement fiabilité des processus nous engageant vis-à-vis de nos partenaires.

4/Assurer la traçabilité des travaux de recherche.

5/Garantir la qualité des services rendus par les fonctions d'appui.

6/Contribuer à la pérennité des données et des applications informatiques.

7/Contribuer à la maîtrise des risques contre les personnes et l'environnement.²

La section 02 : l'amélioration continue

Dans cette section tentera d'expliquer la définition du concept l'amélioration continue ainsi qu'on va présenter la démarche de l'amélioration continue, l'objet de cette démarche puis les outils et les méthodes utilisées.

¹<http://ekladata.com/YkpNSI6b8v-EUUC5TmMHK70-Hmw/Fiche-pratique-Demarche-qualite.pdf>. (Consulté le 29/04/2021 à 21:34).

²<https://www.anaee-france.fr/documents-joints-2/actus/151-ajaulin/file>. (Consulté le 29/04/2021 à 21:49).

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

2.1. Définition de l'amélioration continue :

L'ISO 9001Vs 2000 définit l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité»¹. L'amélioration continue c'est une activité régulière permettant de maximiser le degré de satisfaction des clients et les autres intéressés.

2.2. La démarche de l'amélioration continue :

2.2.1. La roue de Deming

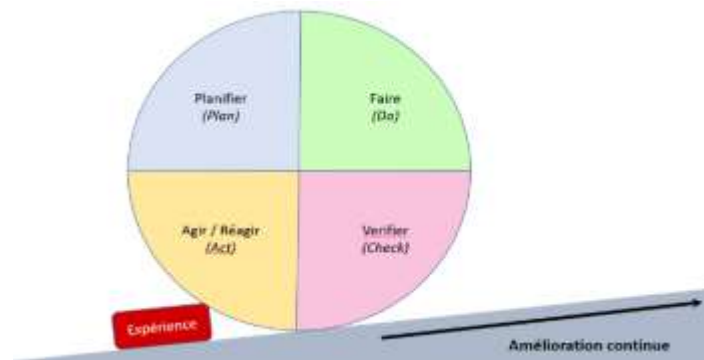
Remue-méninge méthode de travail par groupe une méthode de créativité permettant d'accroître la production des idées sur certain thème². Le cycle d'amélioration continue, dit "La roue de Deming", comprend le suivi des travaux, et leur évolution vers une meilleure qualité en continu et sans interruption.

Plan (planifier) : planifier et préparé, établir les objectifs de l'activité

- Agir (act / améliorer): mettre en œuvre les actions et les prévues.
- Vérifier (check) : en évaluer la réalisation afin d'identifier les dysfonctionnements éventuels.
- (Do /faire) : réalisé, en mettant en œuvre les actions d'amélioration.

La « roue de Deming » est un outil parfait d'amélioration continue de la qualité ; comme vous l'illustre le schéma ci-dessous :

Figure 02 : La roue de Deming



Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/la-rode-deming>. (Consulté le 30/04/2021 à 13:20).

2.2.2. L'objet de cette démarche :

- 1) Réduire les gaspillages,
- 2) Réduire les coûts, dont les coûts de non-qualité,
- 3) Réduire les dysfonctionnements, les irrégularités
- 4) Améliorer la productivité de l'entreprise,

¹FORMAN, (Bernard): Opcit, p 33.

²ROGER,(Ernoul) :*LE Grand Livre de la Qualité. Management par la Qualité L'industrie, une Affaire De Méthode*, éd. AFNOR, France, 2010, P.48.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- 5) Créer de la valeur,
- 6) Chercher à améliorer les performances de l'entreprise¹.

2.3. Les méthodes et les outils de l'amélioration continue :

2.3.1. Les méthodes :

1) La Méthode L'HACCP :

HACCP est l'abréviation anglaise de «Hazard Analysis Critical Control Points», c'est-à-dire l'«Analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise». Il s'agit d'une méthode servant à identifier, à évaluer et à contrôler les dangers qui menacent la salubrité des produits alimentaires.

Il consiste sept principe :

Principe 1 : Procéder à une analyse des risques.

Principe 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).

Principe 3 : Fixer le ou les seuil(s) critique(s).

Principe 4 : Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.

Principe 5 : Déterminer une ou des mesure(s) corrective(s).

Principe 6 : Appliquer des procédures de vérification.

Principe 7 : Etablir des registres et les conserver².

2) La méthode Kaizen :

Le Kaizen, signifiant amélioration en Japonais, est une philosophie reposant sur la conviction que l'efficacité de l'organisation est liée à une amélioration permanente de la qualité et de la productivité. Elle repose sur une attitude dans l'action suivant laquelle il faut s'améliorer et s'efforcer de faire mieux en se remettant en cause en permanence pour voir les problèmes autrement. Toute entreprise a des problèmes qui sont résolus en établissant une culture d'entreprise dans le cadre de laquelle chacun peut admettre librement que les problèmes existent et qu'ils ne doivent pas être perçus en terme de résolution de conflits.³

Les outils de KAIZEN :

L'outil PDCA : le KAIZEN est basé sur la roue de Deming car il parle de l'amélioration continue (Plan, Do, Check, Act).

L'outil JIT : (Just In Time) ou JAT (Juste A Temps) : pour lutter contre le zéro stock

¹<https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/amelioration-continue.htm>. (Consulté le 30/04/2021 à 15:04).

²<http://www.fao.org/3/i0201f/i0201f11.pdf>. (Consulté le 30/04/2021 à 16:00).

³GEORGES (Javel) : *organisation et gestion de la production*, éditionsDunod, Paris, 2004, p309.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

L'outil KANBAN : il s'agit de coller une étiquette sur le produit à chaque étape de processus. C'est une manière de gérer les approvisionnements et ça facilite à l'entreprise à faire des prévisions (les inputs et les outputs) à chaque étape de production.

L'outil SMED (Single Minute Exchange of Die) : lutter contre toute sorte de gaspillage, gain de temps et de l'argent.

L'outil TPM (Total Productivity Maintenance) : faire la maintenance sur place sans arrêter la production.

Les sept (7) zéros: zéro stock, zéro défaut, zéro espace inutile, zéro papier, zéro mouvement inutile, zéro déchet, zéro énergie.

L'outil POKA YOKE : c'est système Anti Erreur.

3) Les 5 S :

Les actions d'amélioration sont réparties en 5 familles : les fameux 5 «S» dont la signification approximative est la suivante

SEIRI : Ranger les choses

SEITON : Mettre les choses dans l'ordre

SEISO : Nettoyer

SEIKETSU : Être soigné, soigneux

SHITSUKE : Respecter les procédures

Cette méthode présente aussi l'avantage de pouvoir faire passer des messages qu'il serait plus délicat de faire passer autrement comme de dire à certains magasiniers d'avoir des tenues un peu plus soignées¹.

4) Six sigma:

L'approche Six sigma est une approche globale de la performance industrielle et des services rendus aux clients. Partant de cette meilleure satisfaction du client, Six sigma apportent un accroissement de la rentabilité à l'entreprise avec les effets cumulés suivants :

- Diminution des rebuts, retouches et plus généralement des coûts de non-qualité.
- Amélioration de la disponibilité des machines et du taux de rendement synthétique (TRS).
- Accroissement des parts de marché consécutif à l'amélioration de la qualité des produits. Cette approche globale de la qualité et de la performance industrielle lui donne une parfaite complémentarité avec le Lean Management. Sixsigma se décline de plusieurs façons, c'est :
 - Une certaine philosophie de la qualité tournée vers la satisfaction totale du client.
 - Un indicateur de performance (le z du procédé qui doit atteindre le niveau 6) permettant de savoir où se situe l'entreprise en matière de qualité.
 - Une méthode de résolution de problèmes permettant de réduire la variabilité sur les produits.

¹ MICHEL(R) et TONG (L) : *Optimisé votre plateforme logistique*, Éditions d'Organisation, 2003, 2004, p.34.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- Une organisation des compétences et des responsabilités des hommes de l'entreprise.
- Un mode de management par la qualité qui s'appuie fortement sur une gestion par projet.

L'approche de résolution de problème utilisée dans Six sigma est structurée en cinq étapes :

1. **Définir** : L'amélioration par percée demande un investissement important.
2. **Mesurer** : On ne sait rien faire si on ne sait pas mesurer.
3. **Analyser** : Rechercher la cause racine, faire apparaître les relations de causes à effet.
4. **Améliorer** : Mettre en œuvre les actions d'amélioration et prouver que ces actions ont été efficaces.
5. **Contrôler**. Mettre en place l'ensemble des actions.¹

5) La méthode AMDEC :

L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) est une méthode d'analyse prévisionnelle de la fiabilité qui permet de recenser les modes de défaillances potentielles. Il s'agit d'une technique d'analyse exhaustive (qui permet d'analyser à la fois les causes, les effets et leurs modes de défaillances) et rigoureuse de travail en groupe. Cette méthode est très efficace dès lors que l'on met en commun l'expérience et la compétence de chaque participant du groupe de travail on différencie plusieurs types d'AMDEC :

L'AMDEC PRODUIT : Elle sert à assurer la fiabilité d'un produit en améliorant sa conception.

L'AMDEC PROCESSUS : Assure la qualité d'un produit en améliorant les opérations de production de celui-ci.

L'AMDEC MOYEN DE PRODUCTION : Elle assure la disponibilité et la sécurité d'un moyen de production en améliorant sa maintenance.

La méthode AMDEC se déploie en 4 étapes :

- La préparation.
- La décomposition fonctionnelle.
- La phase d'analyse.
- La mise en place et le suivi des plans d'actions.²

6) La méthode bnechmaking:

Cet outil revient à Fredrick Taylor, et il est synonyme de l'étalonnage ce qui signifie « la comparaison aux meilleurs ».

¹GEORGES, (Javel):op. cit, p.324-325.

²<https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/amdec-mode-demploi>. (Consulté le 30/04/2021 le 22 :37)

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

-Le nom BENCHMARKING est né avec la société XEROX (la meilleure sur le marché dans son domaine produits d'imprimerie)...

-Procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu, inscrit dans une recherche d'excellence.

-Pour mettre en place le benchmarking, il faut qu'il y soit un groupe de quatre (4) à six (6) personnes réunissant leurs efforts dans une durée de deux (2) à six (6) mois.

Types de Benchmarking :

- **Benchmarking interne** : Un benchmarking entre les directions, les divisions, les services d'une même entreprise mère. Ou entre les filiales du même groupe
- **Benchmarking externe** : Un benchmarking entre deux entreprises en rivalité ou plus.
- **Benchmarking de compétitivité** : C'est le cas d'un espionnage économique entre les entreprises concurrents pour tirer le maximum d'informations du rival légalement !
- **Benchmarking organisationnel** : Un benchmarking entre deux entreprises qui ne sont pas concurrentes.
- **Lebenchmarking fonctionnel** : C'est un benchmarking entre deux entreprises de secteurs d'activité différents.

2.3.2. Les outils de l'amélioration continue :

A. 1ère génération :

1) Diagramme d'IsikawaLa :

C'est un outil graphique qui facilite l'analyse d'un problème notamment de qualité. Il fait apparaître de façon très visuelle l'ensemble structuré des causes du phénomène à étudier.

Sert à structurer une étude de conception ou d'amélioration de type Kaizen. Il est recommandé de formaliser ce type de réflexion à l'aide d'un diagramme d'Isikawa.

Les 5 «M» sont censés couvrir la totalité d'une activité industrielle quelconque et notamment logistique. Ils permettent ainsi d'éviter des omissions. Ils sont les suivants :

- Main-d'œuvre.
- Matière.
- Méthodes.
- Moyens (ou Machines).
- Maintenance (ou quelquefois Milieu).¹

La carte de contrôle

La carte de contrôle est l'élément de base de la maîtrise statistique des procédés (MSP). Le principe de base est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui

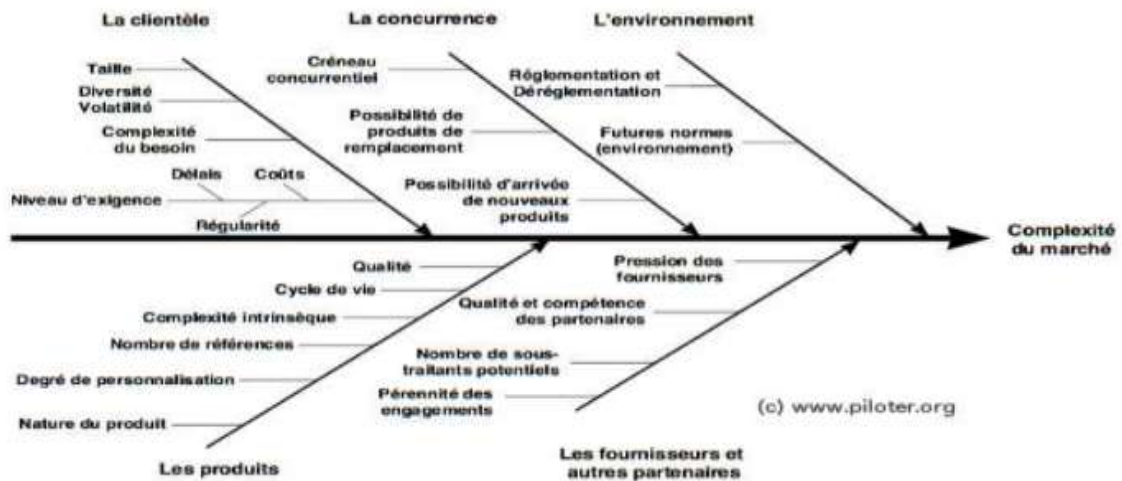
¹MICHEL, (R) et TONG (L) : Op.cit.p35

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

gènèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale. Tant que les variations de la sortie peuvent être admises comme des variations statistiques, il n'est pas nécessaire d'intervenir. Dès que ces variations sont supérieures à la limite admissible, on considère que le système n'est plus sous contrôle, il faut intervenir. ¹

Voici un exemple d'un diagramme d'IsikawaLa comme le montre la figure suivante :

Figure 03 : Diagramme d'IsikawaLa.



Source : <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :30).

2) Le diagramme de Pareto

« Le diagramme de PARETO est un diagramme à colonnes qui permet de représenter, graphiquement, les causes des problèmes selon l'ordre d'importance de leurs effets »².

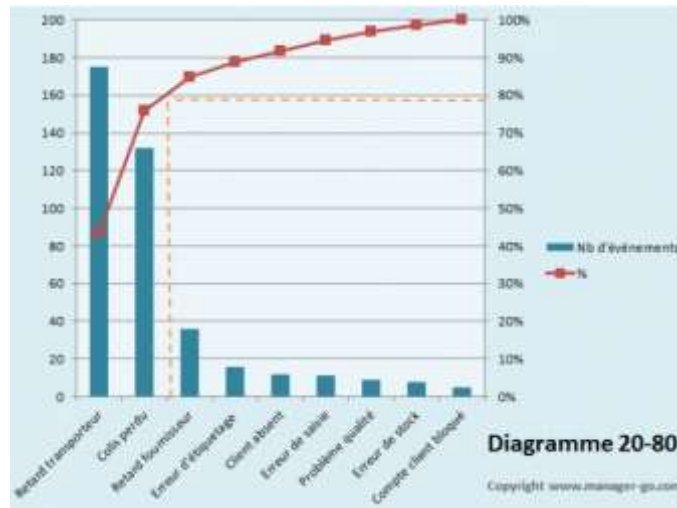
Voici un exemple d'un diagramme de Pareto comme le montre la figure ci-après :

Figure 04 : Le diagramme de Pareto.

¹ROGER, (Ernoul):Opcit, P.63.

²KAMISKE, (F) et BRAUER (J-P) : *Management de la qualité de A à Z*, éditions MASSON, Paris, 1997, p. 81

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité



La source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-20-80>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :37).

3) La feuille de relevés :

Toute action d'amélioration doit être engagée sur des données – si possibles – chiffrées cela permet de raisonner sur des faits objectifs et non des impressions. La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuilles de relevés peuvent être conçus à partir des critères de conception suivants :

- La facilité du relevé pour l'opérateur.
- La facilité de lecture des relevés.
- La facilité d'archivage.¹

4) Le diagramme de concentration de défaut :

Le rôle du graphe est un peu comme un tableau de rapport. Il vous permet de visualiser rapidement les faiblesses du produit. Chaque fois que le produit tombe en panne, l'emplacement sera marqué d'un point sur le dessin. La photo illustre immédiatement la faiblesse du produit

5) L'histogramme :

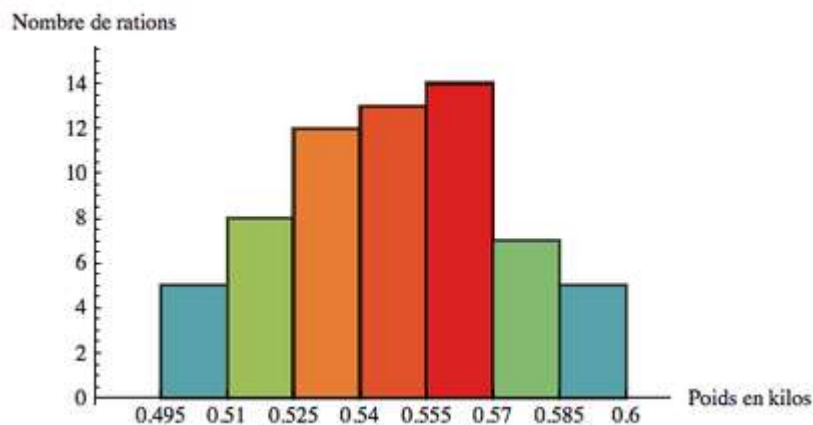
Selon les auteurs Daniel (D) et Maurice (P), les histogrammes sont utilisés pour représenter les données sous forme graphique. Chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition d'une certaine valeur dans la classe. Il permet d'identifier l'existence de modèles applicables (droit normal, droit du vice de forme, etc.). Il explique également la relation entre les lectures et les valeurs de déréférencement (nominal, minimum, maximum).

Voici un exemple d'un histogramme comme le montre le dessin suivant :

¹DANIEL (D) et MAURICE (P) : *Qualité de production*, Éditions d'Organisation 3e édition, 2005, p.129

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Figure 05 : L'histogramme.



Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Histogramme>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :40).

6) Le diagramme de corrélation :

Le graphe de corrélation est également un outil bien connu, mais il est trop peu utilisé. Il permet de savoir si deux variables évoluent de manière commune. Le principe du schéma est le suivant :

- La valeur mesurée est représentée par un graphique, et son axe représente deux variables ;
- Chaque valeur de mesure représente un point, et les lectures de plusieurs valeurs de mesure forment un nuage de points
- Si le nuage est orienté le long d'une ligne droite, une corrélation apparaîtra.

B. 2ème génération ¹:

7) QQQQCP/C

Une autre méthode utilisée pour analyser un processus consiste à se poser systématiquement les 5 questions suivantes :

- Quoi ?
- Qui ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?

Auxquelles on ajoute quelquefois :

- Pourquoi ?
 - Combien ?
-

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Cette méthode, quelquefois appelée «QOQCPC», peut être utilisée conjointement

Avec d'autres. Elle permet d'analyser une action sans rien oublier d'essentiel¹.

8) Le Diagramme des Affinités :

Le Diagramme des Affinités permet de clarifier des situations complexes et confuses, d'explorer un problème sans données quantifiées et de hiérarchiser les résultats de manière consensuelle.²

9) Le Diagramme en Arbre :

Un diagramme en arbre est un outil qui vous permet de trouver des moyens d'atteindre vos objectifs en clarifiant les liens entre les objectifs que vous souhaitez atteindre et les méthodes que vous souhaitez atteindre. Il aide à développer un plan d'action réalisable.

10) Le vote pondéré :

Élimine toujours les idées secondaires et se concentrer sur le plus important. C'est comme l'écrit d'un concours.

11) **Diagramme force / faiblesse** : chaque solution a des forces et faiblesses la comparaison entre eux se fait avec cette outil.

Section 3 : la qualité et le système de management intégré

Le système de gestion intégré est un concept très important un développement continu tout en répondant aux exigences de qualité, de sécurité et d'environnement à l'intérieur Conçu pour satisfaire toutes les parties concernées (clients, employés, actionnaires, Fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riverains). A partir cette section on va expliquer le système de management intégré, leurs historiques, types intégration ensuite on va présenter le système de management environnementale et la mise en place et mise en œuvre de SME.

3.1. Le système de management intégré :

3.1.1. Définition :

Le Système de Management Intégré désigne l'intégration des systèmes QSE. Il regroupe le management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, en s'appuyant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001. Il peut aussi intégrer d'autres systèmes de management tels que l'énergie (ISO 50001) et la lutte de contre la corruption (ISO 37001).

Ce système de management intègre les modes de fonctionnements communs de chacune des catégories qui le composent sans toucher à leurs spécificités. Le SMI ne dispose pour le moment d'aucun référentiel propre, c'est pourquoi il faut s'appuyer sur les différents

¹MICHEL (R) et TONG (L) :Opcit, p37.

²<https://aqm.fr/organisation-et-processus/les-outils-de-la-qualite>.(Consulté le 01/05/2021 à 14 :30).

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

référentiels Qualité, Sécurité et Environnement (et éventuellement de développement durable et d'éthique sociale)¹.

«Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé /sécurité au travail»².

6.2/Principaux avantages d'un Système de Management Intégré (SMI)

3.1.2. Historique :

L'évolution du concept de la qualité et des normes de systèmes de management de la qualité au siècle dernier peut se résumer comme suit :

L'année 1987 : basée sur la norme militaire américaine MIL-Q-9858 de 1959.

L'année 1994 : orientation client mieux définie, ajout actions préventives.

(ISO 9000 : 2000) : structure simplifiée, approche processus et satisfaction client prioritaires.

L'année 2008 : clarifications des exigences (aucune nouvelle exigence), meilleure cohérence avec l'ISO 14 001.

(La norme ISO 14001: 2015) : nouvelle structure (de niveau supérieur), ajout des risques, la performance devient prioritaire, documentation allégée.

(La norme ISO 45001: 2018) : est enfin disponible et peut être utilisée pour la certification santé et sécurité au travail dans le monde entier.

3.1.4. Type d'intégration

D'après Bernard, Jean-Marc et Gbinnifet.F on trois types de intégration Ils sont les suivants :

Politique d'intégration progressive

L'entreprise se construit en parallèle du système de management de la qualité, de la sécurité ou de l'environnement existant, en vue d'une intégration progressive sur la base d'expérimentations. Cette option est la plus courante pour les groupes industriels avec plusieurs départements différents.

Politique d'intégration partielle

Adopter des politiques distinctes « qualité » et « sécurité environnementale » ou « qualité et sécurité » et « environnement », mais s'appuyer sur un certain nombre de documents de travail communs ou des politiques globales limitées « qualité et sécurité environnement » dans certains lieux ou secteurs industriels.

Politique d'intégration globale

La politique se limite à satisfaire les exigences légales et les exigences des clients visant à l'intégration de « qualité, sécurité et environnement ».

¹<https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>). (Consulté le 04/05/2021 à 14:32).

²FLORENCE, (Gillet-gionard) : *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement*, édition D'organisation, Paris, 2006, p.16.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

3.1.5. La mise en place d'un SMI permet ¹:

Un audit peut obtenir une certification couvrant trois référentiels.

La motivation et la participation de tous les collaborateurs s'articulent autour d'une approche unique.

Améliorer l'image de l'organisation.

Conquérir de nouveaux marchés en France et à l'international.

Simplifier le système en termes d'utilisation opérationnelle et de format de fichier.

Les stratégies de l'entreprise en matière de qualité, de sécurité et d'environnement sont plus alignées.

3.1.6. Les enjeux d'un système intégré :

- **Qualité :**

- ❖ Conserver ses clients.
- ❖ Créer des avantages concurrentiels.
- ❖ Être plus compétitif.
- ❖ Faire des économies.

-

- **Environnement :**

- ❖ Rassurer.
- ❖ Un engagement « citoyen ».
- ❖ Éviter les sanctions pénales et administratives.
- ❖ Prévenir les risques de pertes liées aux accidents.
- ❖ Faire des économies, économiser des ressources.

-

- **Santé/Sécurité :**

- ❖ Éviter les sanctions pénales et administratives.
- ❖ Rassurer.
- ❖ Prévenir les conséquences liées aux accidents (image, financier).
- ❖ Fidéliser son personnel.²

3.2. Système de management environnemental (SME) :

3.2.1. Définition :

«Système de management environnemental est : l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et moyens nécessaires pour mettre en œuvre de la politique environnementale ³».

¹<https://www.intertek-france.com/certification/systeme-management-integre>. (Consulté le 04/05/2021 à 14:41)

²Fillorenc, (Gillet-gionard) .opcit. P.23.

³MEYRONNEFEINC-JEAN, (paul) : *Le Management de l'environnement dans l'entreprise*, édition AFNOR, Paris, 1994,p.210-211.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

3.2.2. Mise en œuvre et fonctionnement de SME :

Ressources rôle responsabilités et autorités :

D'après l'auteur PAOLO, (Baracchini), pour assurer le bon fonctionnement les rôles les responsabilités et les structures organisationnelles .Doivent être définies documenté est connu la direction de l'entreprise doit mettre à disposition des moyens nécessaires et nommer un ou plusieurs responsable pour la gestion du SME.

Compétence, sensibilisation et formation :

Les personnes dont les activités ont potentiellement un impact environnemental significatif doivent être compétentes. Le respect de certaines procédures est exigé dans le cadre de la formation. La sensibilisation est aussi une exigence de la norme :

Sensibilisation aux impacts, aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures spécifiées, aux responsabilités de chacun.¹

La communication :

L'entreprise doit garantir la communication interne à tous les niveaux en ce qui concerne les données du SM elle doit en outre pouvoir répondre aux demandes pertinentes provenant de l'extérieur.

La documentation :

La documentation du système de management de l'environnement doit comprendre un manuel qui décrit le système et énonce la politique, les objectifs et programmes environnementaux. Il doit comprendre aussi une description des procédures, des instructions d'application et les documents d'enregistrement.²

Maîtrise de la documentation :

La documentation du SME doit être accessible mise à jour périodiquement et communiquer aux personnes concernées les documents périmés doivent être archivés et correctement identifié.³

Maitrise opérationnelle :

Est l'équivalent de la « réalisation du produit ».L'organisme identifie et planifie les opérations qui sont associées aux aspects environnementaux significatifs identifiés en cohérence avec sa politique environnementale et ses objectifs et ciblent afin de s'assurer qu'elles sont réalisées dans les conditions maîtrisées⁴.

¹FLORENCE, (Gillet-gionard): Op.cit, p.104.

²CLAUDE, (Pinet), L'ISO 9001 facile : Réussir sa démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011, p.87.

³ PAOLO, (Baracchini) :*Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon iso 14001*, édition EPFL Press, 2013, p.29.

⁴FLORENCE, (Gillet-gionard): Opcit, p.104.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Préparation et réponses aux situations d'urgence :

L'entreprise doit être capable de réagir aux situations d'urgences qui peuvent en représenter un risque pour un environnement elle doit aussi analyser les événements accidentels potentiels ou en cours pour définir les actions correctives.¹

3.2.3. Contrôle ²:

Surveillance et mesurage :

L'entreprise doit surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques des processus concernés par le SMS équipement de mesure doit être étalonné entre lui régulièrement et enregistrer l'entreprise doit évaluer périodiquement l'a confirmé aux règlements environnementaux on vigueur.

Evaluation de la conformité :

- Conformité aux exigences légales : l'entreprise doit évaluer le respect des exigences légales applicables à ces activités produits et services
- Conformité aux autres exigences : l'entreprise doit évaluer des autres exigences applicables à ces activités produits et services.

Non-conformité action corrective et action préventive :

L'entreprise doit recevoir dans analyser et enregistrer les langues conformité pour les résoudre et mener des actions correctives et préventives visant à réduire l'impact sur l'environnement de ces activités.

Maîtrise des enregistrements :

Toutes les données relatives au SME doivent être gérer correctement c'est-à-dire identifiées mise à disposition archivées il détruites selon des règles définies, elles doivent démontrer la conformité du SME aux exigences de la norme 14001.

Audit interne :

La société doit établir et appliquer le programme d'audit interne dans pour évaluer la conformité du SME à la législation environnemental et aux exigences de la norme. Donc ils doivent servait à l'amélioration du SME et de la performance environnementale de l'entreprise.

3.2.4. Documentation du SME :

L'entreprise doit établir et maintenir l'information en matière d'environnement sur support papier ou électronique pour décrire les éléments essentiels du système et leurs interactions et indiquer où trouver la documentation correspondante selon PAOLO, (Baracchini).

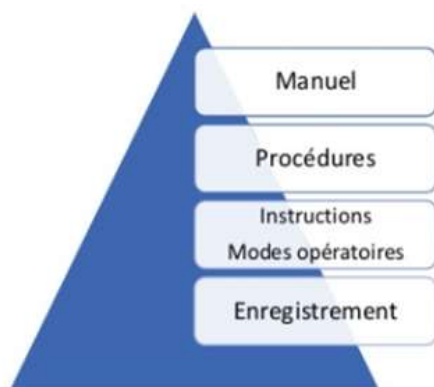
La structure documentaire utilisée pour la mise en place d'un SME peut être symbolisée par la pyramide documentaire suivante :

¹ PAOLO, (Baracchini) :Opcit. , p.29.

² Ibid, p.30.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

Figure 06 : Pyramide de documentation.



La source : <https://www.slideshare.net/ranahsn77/management-environnemental-dans-le-cadre-de-laudit-qualit>. (Consulté le 03/05/2021 à 16:43).

3.2.5. Mis en place du SME¹ :

Se préparer : recueillir toutes les informations déjà disponibles dans l'structure et la démarche de la certification ISO 14001.

Connaître les paramètres environnementaux de l'entreprise :

Entreprise et commencé à préparer l'organisation du projet cette étape est très important et permet avec un effort minimal de bien Cette étape bien que de courte durée et critique et demande un effort important mais grande et la satisfaction d'amélioration de la connaissance de l'entreprise et d'en fixer les axes stratégiques de développement et les objectifs d'amélioration

Appliquer le système de management environnemental :

Finies les bonnes intentions c'est le moment de passer aux actes on aura ainsi la certitude que les objectifs d'amélioration proposés sont réalistes et applicables à l'entreprise on commencera à recueillir le fruit du travail accompli en terme économique de la maîtrise de vos procédés.

Se préparer à la certification :

Le SME est en place et opérationnelle entreprise commence à gérer correctement ses paramètres environnementaux et se rend compte des modifications à apporter pour améliorer sa performance environnementale. La certification et bien sûr un examen mais son résultat dépend exclusivement du savoir-faire acquise et de la maîtrise des processus de l'entreprise.

3.2.6. Les avantages du SME :²

Si cette démarche est contraignante, le SME présente tout de même des avantages non négligeables :

La maîtrise des coûts.

¹ PAOLO, (Baracchini) : Opcit.p33-34.

²<https://www.geo.fr/environnement/sme-quest-ce-que-le-systeme-de-management-environnemental-193588>. (Consulté le 03/05/2021 à 17:56).

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

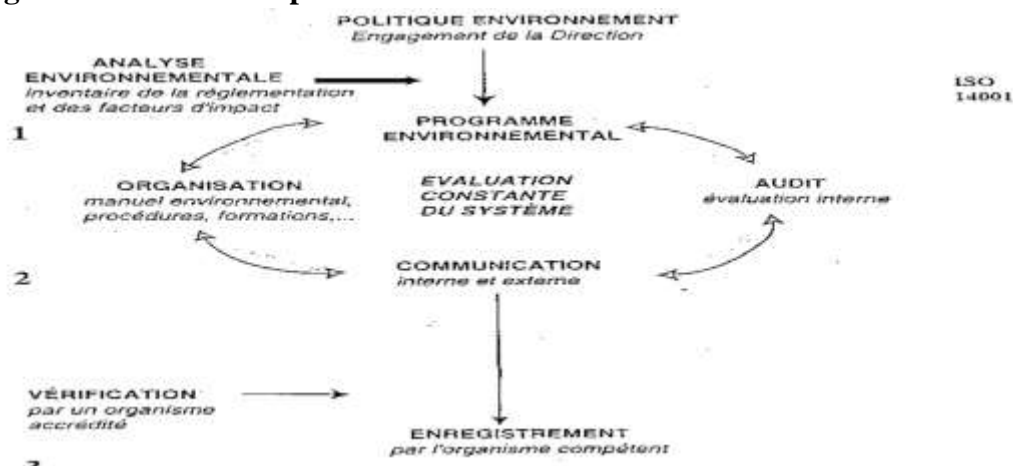
En réalisant des économies d'énergie, l'entreprise réduit également sa facture en termes financiers.

Le dispositif permet aussi d'intégrer les contraintes réglementaires plus aisément.

- Il facilite la satisfaction des clients concernés par le développement durable.
- Il assure une meilleure mobilisation des collaborateurs autour d'un objectif commun.
- Il améliore de façon significative l'image de l'entreprise.

En résumé les étapes de la mise en place de SME dans le schéma ci-dessous :

Figure 07 : La mise en place de SME



La source : <https://www.upicardie.fr/beauchamp/duce/iso/iso14000.htm>. (Consulté le 03/05/2021 à 18:30).

3.2.7. Enjeux de et intérêt de SME :

L'enjeu et intérêt principal d'une démarche de Management Environnemental est de disposer d'un outil permettant de coordonner l'ensemble des initiatives environnementales dans une démarche globale et transversale. Mais des motivations très variées entrent également en ligne de compte¹ :

Avantages économiques

-un SME représente un investissement financier, qu'il permet de compenser par la maîtrise des coûts induite par la démarche, notamment à travers la rationalisation des pratiques.

-le SME peut conduire à éviter ou réduire certains coûts, engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents.

-l'analyse environnementale peut révéler des dysfonctionnements de gestion et donner lieu à une amélioration du contrôle des dépenses

-L'optimisation des coûts liés à la consommation d'énergie, d'eau et de matières premières ou à la gestion des déchets.

¹<http://www.cntppdz.com/uploads/sme.pdf>. (Consulté le 03/05/2021 à 18:43).

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

L'obtention d'un meilleur lissage des coûts d'investissement, car ils sont intégrés dans un cadre d'amélioration continue le management environnemental s'appuie sur des perspectives à long terme.

Il limite donc les risques de pertes d'argent liées à des actions non cohérentes entre elles ou à des erreurs induites par un raisonnement à court terme.

Avantages organisationnel :

-le SME apporte une méthode de gestion qui a pour principal avantage d'instaurer une structure au sein de l'organisme.

-permet d'engendrer des gains de temps, de rendement, de compétitivité.

-Le SME vise théoriquement à l'amélioration des performances et de la mobilisation du personnel.

-le SME peut avoir un effet de motivation du personnel ,en permettant de sortir de la routine et en donnant une valeur ajoutée au travail.

-Il permet de libérer un potentiel d'initiatives et de valoriser le savoir-faire de chacun.

-Lorsqu'il rejoint le champ de la sécurité, le management environnemental permet également d'améliorer les conditions de travail.

Avantages administratifs :

- Le SME implique la prise en compte des exigences législatives réglementaires et des actions de communication c'est une réponse aux exigences des pouvoirs publics en matière d'impact environnemental.
- Il permet de mettre en place une bonne gestion de la réglementation et de diminuer les risques pénaux.
- Un SME peut se faire valoir devant un tribunal comme preuve des dispositions environnementales prises par la direction.

Un gain en termes d'image :

- Un SME va au-delà du strict respect des textes législatifs : en menant une politique environnementale volontariste, l'entreprise peut bénéficier d'un retour d'opinion positif.
- L'évolution sociale fait que les clients comme les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux actions de protection de l'environnement et de prévention de la pollution.
- L'impact en terme d'image de marque permet à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, ainsi que d'établir des relations de confiance avec ses clients et ses partenaires. Ce qui induit une baisse des coûts de marketing et de relations publiques.

Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité

- **Conclusion :**

L'amélioration continue est un outil qui permet d'améliorer chaque opération dans l'entreprise d'accroître de satisfaction des clients d'après la concentration sur les activités, qui donnent la plus valeur pour le client.

Donc c'est une méthode d'esprit pour atteindre la perfection et une démarche simple vise à la satisfaction des clients à moindre cout.

Chapitre II :
Le management responsable

Chapitre II : Le management responsable

Introduction :

Le mouvement de la RSE n'aurait pas connu un tel développement au cours des dernières années s'il n'avait pas été enclenché, à travers le monde, par les actions convergentes de groupes et d'organisations porteurs à la fois de valeurs humanitaires et d'inquiétudes des sociétés civiles.

Le thème de la RSE suscite, aujourd'hui, une attention particulière de la part des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique, néanmoins, l'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la RSE indique une absence quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept.

L'objectif de ce deuxième chapitre intitulé «le management responsable » est de donner une vision globale sur les principes de cette démarche et son Répartement sur le périmètre des travaux. Ce chapitre est composé de trois sections :

La première section parle sur le développement durable.

La deuxième section expose la responsabilité sociétale des entreprises.

La dernière section identifie la démarche de la RSE et la relation entre la qualité et le management responsable.

Chapitre II : Le management responsable

Section 01 : le Développement Durable.

La RSE existe depuis plusieurs années. Elle traduit un intérêt accru que l'on porte sur les interactions entre les hommes, l'organisation et la société. Dans un premier temps, nous allons évoquer l'historique et la définition de la RSE, en suite leurs piliers et les objectifs.

1.1. Historique :

1.1.1. La prise de conscience :

Vers la fin des années 50 et jusqu'au début des années 70, les inquiétudes sur la viabilité de la croissance ont émergé de manière marquante dans une série d'études du club de Rome. Les critiques ont trouvé des oreilles réceptives en raison d'une crainte croissante devant l'augmentation de la population des pays en développement et l'augmentation des prix brut. Ces inquiétudes ont cédé la place à une prise de conscience¹.

1.1.2. Le club de Rome (1972) :

Le rapport qui émergera en 1972, Halte à la croissance, a eu l'effet d'une bombe (Meadows et al.1972). On y fait la promotion de la croissance zéro. À partir de 1972 qu'on assiste réellement à la mise en place dispositions juridiques nationales et internationales de protection de l'environnement en regard du contrôle de la pollution et de la prévention des dommages écologiques au moyen de l'étude d'impact sur l'environnement. La conférences des notions unies sue l'environnement humain de Stockholm, tenue en 1972 avec la participation des 113 pays. La déclaration de la nouvelle stratégie lancée par Maurice strong fondée sur l'utilisation judicieuse des ressources humaines et naturelles à l'échelle locales et régionale².

1.1.3. Rapport Brundtland (1987)³:

En 1987, la publication de rapport notre avenir à tous de la commission Mondiale sur l'environnement et développement consacre le terme « Sustainable développement », proposé par l'UICN en 1980 dans son rapport sur la stratégie mondiale de conservation successivement traduit en français par « Développement Soutenable » puis « développement durable » ou « Développement Viable ». Il est défini comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations future de répondre aux leurs ».

1.1.4. Rio de Janeiro (1992) :

En 1992, à Rio de Janeiro, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) conforte la notion de développement durable à travers la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et par des propositions juridiquement non contraignantes, rassemblées dans le plan Action 21⁴.

1.1.5. Protocole de Kyoto (1997) :

¹DELCHET, (Karen) :*Qu'est-ce que Le développement durable*, édition AFNOR, Paris, 2003, pp5-1.

²PIERRE (A), CLAUDE (E. D), JEAN (P. R) : *L'évaluation des impacts sur l'environnement : processus*, école polytechniques de Montréal, 2003, p3.

³PATRICK, (d'Humières) :*le développement durable : le management de l'entreprise responsable*, édition : d'organisation, 2005, p 87.

⁴https://www.ifdd.francophonie.org/wpcontent/uploads/2019/12/725_MOOC_DD_2018.pdf (Consulté le 09/05/2021 à 15 :20).

Chapitre II : Le management responsable

En avril cinq années après Rio la Commission de Développement Durable de l'ONU met en évidence les tendances critiques à l'échelle de la planète : le développement durable est présenté comme une solution de survie pour l'humanité. Dès lors, il est affirmé que si la croissance économique est nécessaire, elle doit être « responsable ».

Le PNUD publie une politique générale concernant « la gouvernance en faveur du développement humain durable ». Le Global Reporting Initiative (GRI), standard de reporting, est lancée en concertation avec des associations et des entreprises ; son objectif consiste à mettre en place un rapport de développement durable normalisé au même titre qu'un rapport financier. En juin, une session spéciale de l'Assemblée Générale de l'ONU se tient sur le thème « Environnement et développement ».¹

1.1.6. Le forum de Davos (2000) ²:

En 2000, la Déclaration du Millénaire de l'ONU réaffirme huit objectifs internationaux pour le développement (OID) :

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim.
- Assurer l'éducation primaire pour tous.
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Réduire la mortalité et la morbidité.
- Assurer un environnement durable.
- Mettre en place un partenariat durable pour le développement.

1.1.7. Johannesburg (2002) :

Le Sommet mondial sur le développement durable, appelé « Rio+10 », s'est tenu à Johannesburg. Bilans et nouveaux engagements étaient au programme, mais ils n'ont pas répondu aux nombreuses attentes. Ce sommet a laissé un goût amer aux participants. Le plan d'action est insuffisant, les objectifs sont énumérés avec trop de légèreté ou de rapidité, et trop souvent sans moyens. « Johannesburg » a été l'occasion pour les entreprises de montrer leurs efforts et leur engagement en faveur du développement durable. C'est ainsi que le plan d'action invite, en effet, les firmes à travailler ensemble dans le cadre d'organisations professionnelles type ISO (International Organisation for Standardisation), et à s'appuyer sur des outils déjà disponibles comme le Global Reporting Initiative (GRI). Ce dernier fournit aux entreprises des indications de développement durable, à la fois transparentes et efficaces.³

¹OLIVIER, (Dubigeon) : *Mettre en pratique le développement durable*, Pearson Education France, 2005, p224.

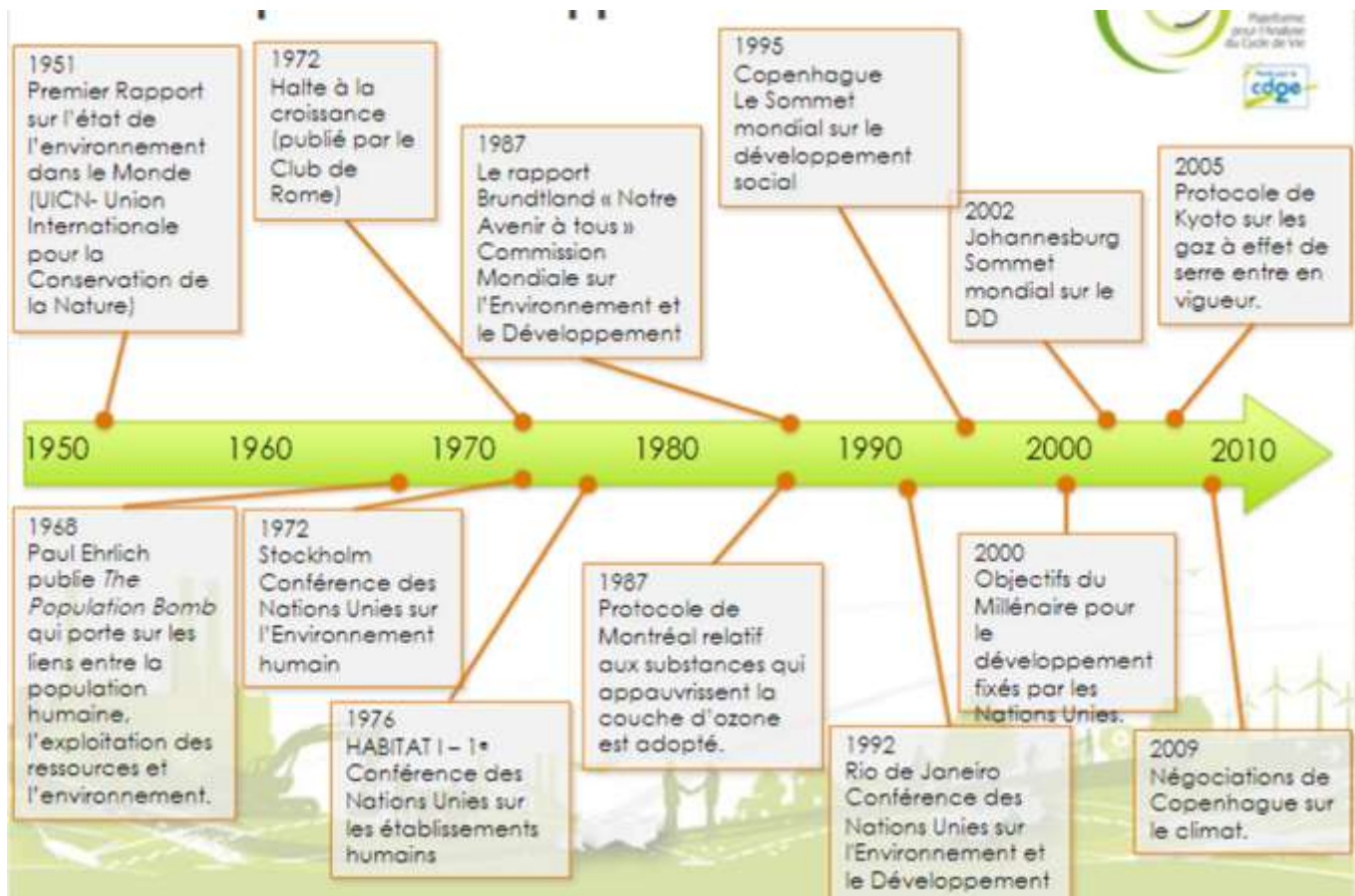
²PATRICK, (d'Humières) : *Opcit*, p.87.

³DELCHET, (Karen) : *Opcit.*, p.5-1.

Chapitre II : Le management responsable

La représentation suivante combine les étapes de l'histoire du développement durable.

Figure01 : Historique du développement durable.



Source : <https://slideplayer.fr/slide/17842/>. (Consulté le 09/05/2021 à 17 :20).

1.2. La définition de DD :

Par La CMED : « le processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes ». ¹

Jean Yves Martin considère que : « La définition actuelle du développement durable permet de faire ressortir trois critères de durabilité : l'accessibilité de tous à l'ensemble des biens et services, le renforcement des capacités de toutes sortes et l'équité face à l'ensemble des ressources disponibles et transmissibles. ». ²

¹Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), rapport intitulé : « *Notre Avenir à Tous* », Editions du Fleuve, Montréal, 1988, p.10.

²Jean, (Claude) et autre : *Le développement durable*, Le Harmattan, Paris, 2008, p.41-61.

Chapitre II : Le management responsable

Le développement durable est un concept complexe qui recouvre les touches des thématiques problématiques transversales. Cependant, il est environnemental, sociales et économiques.

Le social : la dimension qui prend en charge les problèmes des sociétés

- La sécurité.
- La faim, la pauvreté, la santé
- Niveau d'éducation

L'économique :

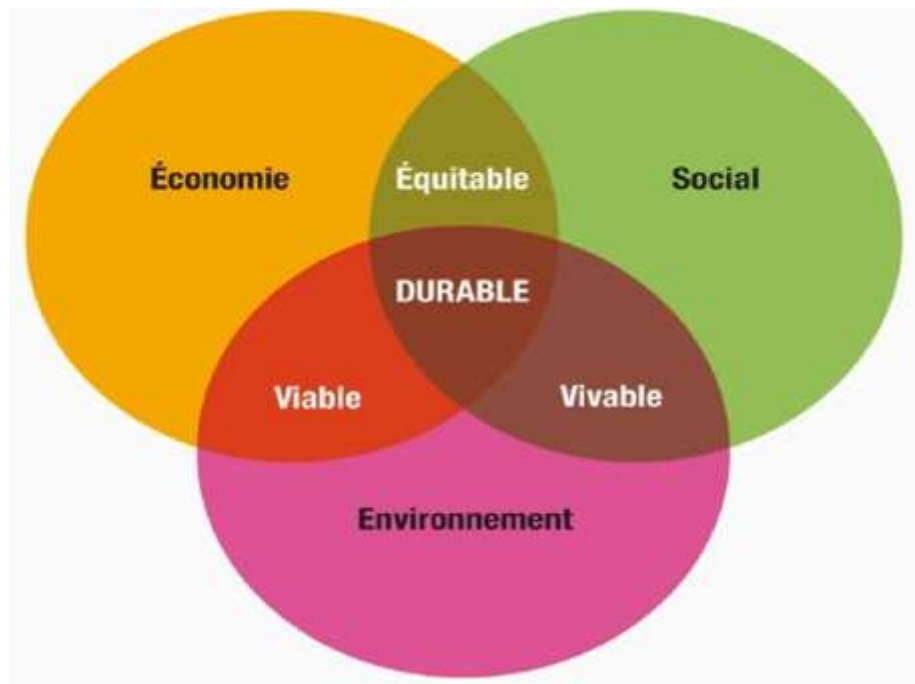
- La création d'emplois et de la recherche et innovation.
- Des nouveaux modes de production et de consommation.
- La création de la richesse.

Environnementale : En préservant tout ce qu'est comme ressources naturelles :

- Minérales, Fossiles, Végétales, Ecosystème.
- Plus la croissance économique Progress.
- L'amélioration du mode de vie.
- La figure ci-dessous montre les trois dimensions du développement durable.

Figure02 : La dimension du développement durable.

Chapitre II : Le management responsable



Source : <http://www.adequations.org/spip.php?article517>. (Consulté le 09/05/2021 à 16 :30).

1.3. Les principes de DD ¹:

Le principe pollueur (PPP) :

Le principe (PPP) est un principe économique selon lequel le pollueur prend à sa charge les dépenses afférentes à la mise en œuvre des mesures de prévention de la pollution ou aux dommages provoqués par la pollution. Le texte adopté par l'OCDE en 1972 relativement aux aspects économiques des politiques de l'environnement sur le plan international.

Principe utilisateurs-payeur :

Le principe utilisateur-payeur est de même nature que le principe pollueur-payeur. La responsabilité, au lieu de porter sur l'usage de l'environnement à des fins de rejets de polluants portera sur des usages de ressources que l'utilisateur utilisait traditionnellement sans en payer le coût.

Principe de précaution :

Le principe de précaution fournit un cadre d'aide à la décision en situation d'incertitude. Lorsque la réalisation d'une activité ou d'un projet a des risques importants ou irréversibles pour l'environnement naturel ou humain, l'absence de certitude absolue quant aux effets de cette réalisation ne doit pas justifier le fait de ne pas prendre des mesures de prévention.

Principe de subsidiarité :

¹PIERRE (A), CLAUDE (E. D), JEAN (P. R) : Opcit., p.11-14.

Chapitre II : Le management responsable

Bref, les trois principes précédents peuvent s'appliquer à de nombreuses échelles : celle de la planète et des continents, celle des ensemble régionaux et des états, celle des régions et des provinces, celle des bassins hydrographiques, celle des métropoles, des villes et villages, et celle des quartiers et des habitations. Le principe de subsidiarité permet de guider les choix de l'échelle appropriée. En vertu de ce principe, lorsque plusieurs échelons peuvent prendre en charge les décisions et leurs application, et ce de façon efficace, on choisit l'échelon le plus bas.

1.4. Les piliers de DD¹ :

Le pilier économique : L'économie est un instrument au service du développement humain. Par conséquent, le développement durable n'exclut pas la poursuite de la croissance (l'augmentation de la production de biens et de services), pour répondre aux besoins des générations présentes et futures. Toutefois, le développement durable promet une gestion saine et durable, sans préjudice pour l'environnement et le social.

Le pilier social et sociétal : Le développement durable vise à assurer la cohésion sociale en veillant à la réduction de la pauvreté et des inégalités, au partage équitable des revenus et des services, à une répartition équitable de la richesse en fonction de la contribution de chacun. Le pilier social inclut aussi la dimension sociétale, qui vise les rapports de l'entreprise avec la société civile (élus, médias, administration, communauté scientifique, organismes non gouvernementaux, communautés, actionnaires, banquiers, assureurs, fournisseurs, sous-traitants, clients, consommateurs)

Le pilier environnemental : Le développement durable vise la limitation de l'impact des activités humaines sur l'environnement naturel, mais aussi urbain. Il s'agit de préserver les ressources naturelles à long terme en réduisant leur surexploitation, les nuisances, la défiguration des paysages, l'exploitation des énergies fossiles au profit d'énergies renouvelables.

Le pilier culturel (la culture et la diversité culturelle) : Depuis le Sommet mondial sur le développement durable de 2002, la culture est considérée comme une quatrième composante du développement durable. La culture, dans sa diversité, est une richesse. Il n'est plus possible de concevoir un développement durable qui ne respecterait pas la préservation des libertés et des droits culturels, d'identités, de savoirs, de langues, de modes et de rythmes de développement diversifiés.

1.5. Les objectifs de DD²:

Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.

Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé.

¹https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2019/12/725_MOOC_DD_2018.pdf (Consulté le 09/05/2021 à 17 :31).

²https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/wp-content/uploads/sites/4/2015/08/4175-01F_Overview_Sustainable_Development_Summit-French.pdf (Consulté le 9/05/2021 à 17:38).

Chapitre II : Le management responsable

Objectif 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.

Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable.

Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.

Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.

Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.

1.6. Le management durable :

Dans un rapport de l'Union européenne, on peut lire que le développement durable consiste « à améliorer, de manière continue, la qualité de vie et le bien-être des générations présentes et à venir, en établissant des liens entre le développement économique, la protection de l'environnement et la justice sociale. »

Le management durable est un système de management qui consiste donc, par l'intermédiaire des ressources humaines, à mener à bien cette politique de développement durable au sein des entreprises. Ces dernières s'accordent cependant difficilement sur une définition commune.

Dans un rapport publié par l'Union européenne, le Think Tank Pour la Solidarité le définit comme « une gestion économe des ressources » visant « à être socialement responsable, tout en recherchant un fonctionnement respectueux de l'environnement ».

Enfin, dans le rapport publié par HEC et la société CLEVEOR, on peut lire que le management durable est « un levier de la RSE qui permet d'ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux. »

Issu du développement durable, le management durable est donc un outil de responsabilité sociale des entreprises. Il permet de gérer les ressources humaines de manière optimale dans

Chapitre II : Le management responsable

le respect de leur dignité, entendue au sens très large. Le tout dans une logique de croissance économique performante.¹

Section 02 : La responsabilité sociétale des entreprises.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est devenue depuis quelques années un champ privilégié et un enjeu de première importance pour les entreprises. RSE signifie qu'elles décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement. A partir cette section nous allons mentionner l'historique de RSE, la définition, les théoriques fondamentales ; les principes.

2.1. Historique :

La RSE trouve son origine au 19^{ème} siècle. En effet, à l'époque, certains patrons se comportent déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que les services sociaux, la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, etc. Ce comportement, que certains qualifient de paternaliste, leur permet de fidéliser leurs employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux.²

Ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition de la RSE, attribuée à Howard Bowen qui est souvent considéré comme le fondateur de la RSE ou la « Corporatif Social Responsabilité (CSR) ». Ce dernier ouvre la réflexion sur la RSE avec un article intitulé « Social Responsabilités of the Businessman ». Où il définit le terme doctrine de la responsabilité sociale comme étant associé à « l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre les problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons ».³

Dans les débuts des années 1970, les entreprises ne se préoccupent que de leurs performances économiques et la satisfaction des actionnaires et leur priorité.

Dans les années 1980, une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vu le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, fournisseurs, clients, territoires à l'instar de celle FREEMAN en 1984 et la théorie des parties prenantes développée en 1999 par Archie B. CARROL.⁴

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique. Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale

¹<https://reussir-son-management.com/le-management-durable/> (Consulté le 16/05/2021 à 12:47).

² <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition>. (Consulté le 16/05/2021 à 17 :25).

³ RODIC, (Ivan) :*Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen*, Mémoire présenté Pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007, p.16.

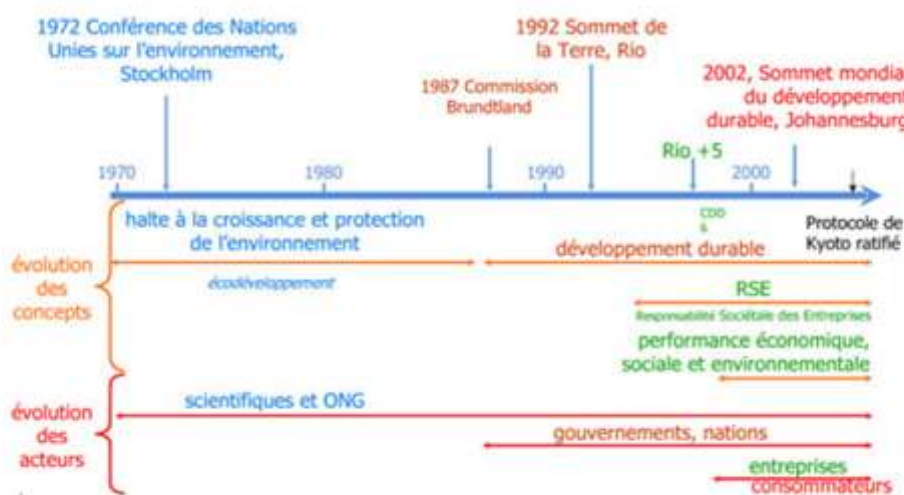
⁴<http://rse.cgem.ma/genese-rse.phpdf>(Consulté le 16/05/2021 à 17:40).

Chapitre II : Le management responsable

que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage¹.

On peut résumer l'historique de RSE dans le schéma ci-dessous :

Figure 03 : Schéma de l'historique.



Source : <https://rse-pro.com/>. Consulté le (16/05/2021 à 17 :44).

1.2. La définition de RSE :

Selon Howard Bowen 1953 : « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société»².

Davis (1960) « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise ».³

Selon Wood 1991 « La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion

¹ RODIC, (Ivan) :Opcit, p.10-11.

² BOWEN, (Howard): *Social Responsibilities of the businessman*, édition Harper & Row, New York, 1953, p.06.

³TAOUKIF, (Fatima) : Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises Marocaines Labellisées RSE, Thèse de doctorat, Université du sud Toulon-Var, France, 17 Décembre 2014. , P.33.

Chapitre II : Le management responsable

managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et individuel ».¹

Théoriques de la RSE, a été affinée par Wood (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise ² :

- a) La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir.
- b) La responsabilité en terme de conséquences de ses activités : ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes concernées soit directement ou indirectement par les décisions ou/et les activités de l'entreprise.
- c) La responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers : ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

L'approche de D.J. Wood (1991) et celle d'A.B. Carroll (1979) sont complémentaires. Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood.

Selon Jean Marie PERITTI, la RSE est définie comme : une obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile³.

La commission européenne (2001) : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».⁴

Alouche et alii (2004) : « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ».⁵

2.3. Modélisation de la RSE

A.B. CARROLL parmi les pionniers de la recherche sur la RSE, (en 1979) définit comme « La responsabilité sociale de l'entreprise, englobe les attentes économiques, juridiques,

¹ Wood, (DONNA J): *Corporate social performance revisited, Academy of Management Review*, 1991, n°16, p. 691-718.

² Commission de l'union européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », le livre vert, 2001, p.08.

³ ERITTI, (Jean Marie) : *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 2001. P.191.

⁴ Commission de l'union européenne : « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, 2001,p9.

⁵ Jean-Yves, (S) et Guillaume,(S) : « *La Revue des Sciences de Gestion* », Direction et Gestion n° 223 -Stratégie, p. 58.

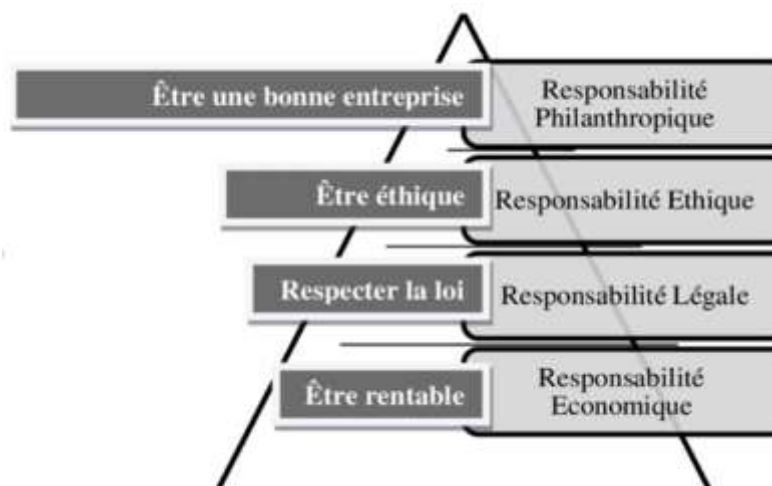
Chapitre II : Le management responsable

éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ». ¹ D'où l'auteur distingue quatre types d'obligations détaillées ci-dessous :

- **Responsabilités économiques** : L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et les services que la société désire et de vendre avec profit.
- **Responsabilités légales** : la société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. il est de sa responsabilité de respecter les attentes du législateur.
- **Responsabilités éthiques** : il s'agit d'agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société et visant les droits des parties prenantes.
- **Responsabilités Philanthropiques** : elles devront œuvrer pour la société à travers des actions sociétales sans but lucratif.

Cette figure montre des composantes de RSE nous l'expliquons dans la pyramide suivante :

Figure 04 : Pyramide des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise .



Source : https://www.researchgate.net/figure/Pyramide-des-composantes-de-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise-Carroll-1991page_fig1_331287522 .(Consulté le (16/05/2021 à 17 :50).

2.4. Les fondements théoriques de la RSE :

La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes (TPP), appelée aussi Stakeholder Theory, s'est progressivement imposée comme la référence théorique dominante de la RSE. Elle est basée sur la question : qui est important pour une entreprise et à qui les entreprises devraient prêter attention ? Mitchell et al. (1997) ont inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders), mais des acteurs intéressés ou concernés par les activités et les décisions de l'entreprise à savoir les

¹ZERIGUI, (Mehdi) : La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry- Montpellier 3, le 20-11-2017, p.52.

Chapitre II : Le management responsable

salariés, les consommateurs, la société ou encore l'environnement. Cette théorie présente l'entreprise comme une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995).¹

La théorie économique néoclassique

Comme toutes approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes. Alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, selon Wood (2004) et Capron (2007) il faut démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales.²

La théorie d'agence

La théorie d'agence est définie comme un contrat par lequel une personne appelée principal ou le mandant (le propriétaire), délègue à une autre personne appelée agent ou le mandataire (le dirigeant) pouvoir de prendre à sa place un certain nombre de décisions. L'idée de la théorie d'agence est de contrôler les conflits d'intérêts et des divergences d'appréciation du risque entre les principaux et les agents, Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des « agents » en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée.³

La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est le cadre de référence pour ancrer théoriquement la RSE. D'après CAPRON, « Lorsqu'on parle aujourd'hui de responsabilité sociétale d'entreprise, il est devenu courant de dire qu'il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes »⁴.

Le terme parties prenantes apparaît pour la première fois dans la littérature du management en 1963, dans un article de la « Stanford Research Institute », mais c'est seulement grâce à l'ouvrage « strategic management : à stakeholder approach » de Freeman, en 1984, que ce terme s'est répandu sous la définition suivante « tout groupe ou tout individu qui peut affecter

¹TALEB, (Badreddine) : *Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013, p.48.

²CAYROL, (Annika) : *Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque, étude de cas : la Banque Triodas*, 2006, p.25.

³ TALEB, (Badreddine) : *Opcit*, p.50.

⁴Capron. M, *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? : Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12 – Val-de-Marne, 2007, p. 1. Disponible en ligne sur : <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/Michel%20CAPRON>. (Consulté le 16/05/2021 à 20:28).

Chapitre II : Le management responsable

ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels ». Dans ce sens, on distingue généralement trois catégories de parties prenantes¹, à savoir :

- Les parties prenantes primaires, directement impliquées dans le processus productif
- Les parties prenantes secondaires, ayant des relations reposant sur un contrat implicite avec l'entreprise
- Les parties prenantes muettes, à l'instar de la faune et la flore
- Enfin, il convient de rajouter à cette typologie les tiers absents, comme les générations futures.

La théorie du leadership stratégique :

Développée à partir des travaux de Hambrick et Mason (1984), cette théorie est centrée sur l'idée que l'Homme est l'acteur principal dans la compréhension de tout comportement organisationnel. Ainsi, le comportement de l'entreprise est le reflet et la conséquence des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante (le comité de direction et le PDG), de ce fait, il en ressort des résultats et des stratégies façonnés à leur image et à leurs valeurs et croyances. D'ailleurs, Wood (1991) défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains ».²

La théorie du contrat social :

Cette théorie trouve son fondement dans le courant « Business and Society », qui s'intéresse à l'étude des interactions entre l'entreprise et son environnement social. Elle se base, ainsi, sur l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société. En effet, Donaldson et Dunfee ont cherché à justifier l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et son environnement et qui traduit la volonté générale du corps social. L'entreprise dans ce cas est substituée à l'État pour expliquer le droit que la société lui confère afin d'utiliser ses ressources. Keith et Davis, quant à eux, à travers la notion de « loi de fer de la responsabilité » montrent plutôt le caractère obligatoire du contrat entre l'entreprise et la société, et qui s'impose du fait d'un jeu de pouvoir entre les deux. En effet, la société accorde un certain pouvoir pour l'entreprise en contrepartie de ses services, mais il découle de ce transfert de pouvoir un engagement et une responsabilité que l'entreprise doit assumer.³

2.5. Les principes de la RSE :

Défense des valeurs universelles :

L'Union européenne se fonde sur les valeurs indivisibles et universelles de dignité humaine, de liberté, d'égalité et de la solidarité... elle repose sur le principe de l'État de droit elle cherche à promouvoir un développement équilibré et durable⁴.

¹BOUCHER, (M) et Rendtorff, (J) : *La théorie des parties prenantes en management stratégique*, Édition La Découverte, Paris, 2014, p.40-45.

²TALEB, (Badreddine) :Opcit, p.54.

³ADJTOUTAH, (Tiziri) : *La Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux de l'entreprise*, Mémoire de Magistère en Management et Organisation, Université de Tunis el Manar, 2011, p18.

⁴GALENS, (J) et JORAS, (M) :*La responsabilité sociale des entreprises (Comprendre, rédiger le rapport annuel)*, éd d'organisation, paris, 2002, p.60

Chapitre II : Le management responsable

Le principe de responsabilité globale :

Selon l'auteur IGALENS Jaques et JORAS Michel, le principe responsabilité c'est comme l'ouvrage qui le premier interpelle vigoureusement les décideurs sur les retombées environnementales des activités des entités dont ils sont responsables. Le « Global Compact » de l'ONU⁴, c'est une « contrat global » demande aux leaders des multinationales de se préoccuper des droits de l'homme, des travailleurs, de l'environnement dans une approche de responsabilité globale.

Le principe de l'amélioration continue :

D'après IGALENS Jaques et JORAS Michel, pour satisfaire les besoins des générations futures, de multiplier par 3 les ressources utilisées (matières premières et énergie) et par deux les aliments. L'incitation à l'amélioration continue, reprise dans la norme ISO 14031 a été incorporée dans la nouvelle norme ISO 9001/2000. Celle-ci « colle » stricto sensu aux « idées principales » du développement durable, son principe « l'amélioration continue permanent de l'organisation ».

Le principe d'obligation de précaution :

selon lequel l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, Ce principe porte sur la science en train de se faire, le moment où elle passe du domaine "inconnu" dans lequel quelques scientifiques isolés formulent des hypothèses non encore validées par la communauté scientifique, à un domaine "mal connu" pour lequel le consensus se construit autour d'un groupe d'hypothèses et de connaissances suffisantes pour que les experts demandent aux politiques de prendre des décisions .¹.

Le principe pollueur/payeur

Le pollueur doit supporter le coût des mesures qu'il est légalement tenu de prendre pour protéger l'environnement, comme les mesures destinées à réduire les émissions de polluants à la source et des mesures destinées à éviter la pollution en traitant de façon collective les effluents de l'installation polluante .

Le principe de rationalité

La responsabilité de l'entreprise telle que doit prendre en compte toutes les conséquences de ses activités, que ce soit en intégrant tous les risques encourus, c'est-à-dire subis ou à subir, et tous les dangers qu'elle fait courir, quelles que soient leurs occurrences ou leurs gravités. Ceci exprime un principe de rationalité.

Le principe de subsidiarité²

Ce principe est spécifié ainsi dans la déclaration de Rio : « Les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement du fait de leurs connaissances du milieu et leurs pratiques traditionnelles. Les États devraient reconnaître leur accord tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer d'une manière efficace à la réalisation d'un développement durable. » .

¹ Ibid, p.64-65.

² Ibid, p.69.

Chapitre II : Le management responsable

Le principe de bonne gouvernance¹ :

Dans un sens plus large, la bonne gouvernance sociale est de respecter de ces engagements : les principes fondamentaux, critères d'une éthique appliquée universelle, la réalisation de l'amélioration continue, la protection de l'environnement, la réduction des pollutions, la sauvegarde des ressources, le développement, le progrès social des personnels, le refus de l'exclusion, la réduction de la pauvreté.

2.6. La performance globales des entreprises :

Concept selon lequel le progrès d'une Entreprise est tout aussi dépendant de la qualité et de la performance de son environnement (infrastructure, éducation, recherche, fiscalité) que de ses propres compétences (management, fabrication, marketing). D'où la préoccupation des Entreprises "éclairées" et "responsables" de participer à l'harmonie et à la performance de leur environnement (quartier, commune, région, territoire).²

La PGE s'appuie sur trois axes :

- L'environnement et la société.
- Le cycle de vie du produit.
- L'avenir des générations futures.

Section 03 : la relation entre l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.

La RSE est un sujet vaste et très transversal. Il touche beaucoup d'enjeux : environnementaux, sociaux et de gouvernance. La mobilisation interne aura permis de formaliser une démarche, mais l'utilisation d'outils va la concrétiser. Normes, certifications, labels vont permettre de mettre en œuvre concrètement la politique RSE.

3.1. Acteurs de la RSE :

L'état :

Dans les systèmes démocratiques, où l'opinion publique est sensible aux arguments environnementaux, les élus se doivent d'agir en matière de RSE. Pour cela, ils ne sont pas dépourvus de moyens d'action, économiques et réglementaires, vis-à-vis des entreprises. Ainsi, sur le plan national et international, l'État se présente de plus en plus comme un acteur responsable dans les domaines sociaux et environnementaux.³

Dans ce contexte les entreprises cherchent à faire la preuve d'adaptation à des nouvelles réglementations ou lois codifiées dans des codes ou des articles spécialisés et cela par la mise en place des programmes de RSE.

¹ Ibid, p.72.

²<http://www.ledicodumarketing.fr/>.(Consulté le 17/05/2021 à 14:32).

³DEPRET, (Marc-Hubert) et al : *Développement Durable et Responsabilité Sociale des Acteurs*, Édition L'Harmattan, Paris, 2009, p. 29.

Chapitre II : Le management responsable

Les consommateurs :

Les consommateurs ont un pouvoir important, même s'ils ne sont pas conscients eux-mêmes de ce pouvoir. Car, il est aujourd'hui partagé entre ses préoccupations court terme, liées à son pouvoir d'achat, et ses préoccupations long-terme, lorsqu'il envisage notamment l'épuisement des ressources sur terre et qu'il se préoccupe de la fabrication du produit qu'il achète, du CO² ou pétrole consommé pour transporter le produit. Le pouvoir du consommateur est en tout cas déterminant, même si ces consommateurs n'en ont pas conscience.¹

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) :

La montée en puissance des multinationales a eu pour corollaire le développement quantitatif et qualitatif d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), ayant pour but de réguler les excès du capitalisme du marché. Seulement, toute ONG répond à certaines caractéristiques constitutives, entre autres, il s'agit d'une entité de droit privé, à vocation internationale ayant des activités visant le bien commun, dont la finalité est purement désintéressée.²

Les ONG disposent, à cet effet, de nombreux outils alliant dialogue et concertation. Leurs actions vont de l'information au boycott de certains produits, tels que : les organismes génétiquement modifiés, de certaines entreprises ou de certains pays, comme : l'Afrique du Sud du temps de l'apartheid, en passant par des campagnes de sensibilisation, de prévention ou de formation, des partenariats avec d'autres acteurs et un activisme médiatique ciblé. Les ONG ont, également, un important pouvoir normatif puisque certaines d'entre elles sont à l'origine de nombreux labels, normes et standards, nationaux ou internationaux.³

Les actionnaires et les syndicats :

Les actionnaires ou investisseurs d'une manière générale ont tendance à s'engager dans des entreprises sûres et exigent des placements éthiques certains sont sensible aux prérogatives des droits de l'homme, mesures prises à l'égard de l'environnement rôle des syndicats serait d'apporter une vision complémentaire à celle de la direction d'une entreprise, et de construire et participer à la construction de la RSE au-delà des murs de l'entreprise, en France ils ne semblent pas tenir ce rôle.

3.2. Les outils de RSE :

Les normes

Pour mettre en œuvre ces démarches, les entreprises disposent également d'autres outils de type « standards » ou « normes » portant sur les thématiques sociales et environnementales. « Il s'agit d'un ensemble de procédures, de pratiques et de dispositions détaillées appliquées par

¹SALOME, (Carlot) : *quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ?*, Mémoire Magistère, Université de Reims.,2011, p.51

²DESCOLONGES, (M) et SAINCY, (B) :*Les entreprises seront-elles un jour responsable ?*, Édition La Dispute, Paris, 2004, p.97.

³Depret, (Marc-Hubert) et al : Op.cit., p. 39.

Chapitre II : Le management responsable

des entreprises en vue de gérer de manière efficace et efficiente différents aspects de l'activité entrepreneuriale ». ¹

Les cadres internationaux :

L'organisation de coopération et de développement économique(OCDE) est une organisation internationale, créée en 1961, dont la mission est de promouvoir des politiques d'amélioration du bien-être économique et social dans le monde entier. ²

Ces principes directeurs fournissent un cadre reconnu à l'échelle internationale, favorisant l'adoption par les grandes entreprises de comportements socialement responsables dans le contexte de la mondialisation. Dans les versions révisées de 2000 et 2011, ces principes accordent une place importante aux éléments liés à la RSE. Depuis l'an 2000, l'OCDE publie chaque année un rapport décrivant les mesures prises par les gouvernements pour respecter leur engagement avec, certaines années, une attention particulière portée à une thématique spécifique, par exemple le rapport de 2004 de concentre sur les questions environnementales. ³

Les cadres nationaux

Quelques pays ont décidé d'encadrer juridiquement la RSE. Dans la plupart des cas, il s'agit de réguler la qualité de l'information fournie par les entreprises sur leur politique sociale et environnementale. ⁴

3.3. Les enjeux de la démarche :

Les enjeux stratégiques de la RSE :

La RSE est un enjeu stratégique dans la mesure où elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la fidélité des consommateurs. ⁵

En effet, si ces derniers restent sensibles aux arguments classiques de vente, comme le rapport qualité/prix, ils demeurent, de plus en plus, intelligibles à l'image d'une entreprise responsable, engagée, voire, solidaire. Concrètement, s'engager dans une démarche RSE peut être un moyen d'obtenir un meilleur ancrage au niveau local, qui peut favoriser la fidélisation des clients, étant donné que les entreprises trouvent leurs clients directement dans leurs communautés de proximité. Ainsi, tisser des liens avec cette communauté et les autorités locales, en participant aux activités locales et en limitant les nuisances pour les riverains, permet à l'entreprise d'augmenter son capital social et, par conséquent, de créer une relation de confiance avec la société. ⁶

¹MORICE, (Morand M) : *La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes Sociaux, économiques et culturels*, Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013 ,p.51.

²<https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etresocial/question-2/fiche-de-presentation-de-l-ocde>. (Consulté le 17/05/2021 à 23:14).

³L'OCDE : *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Les Éditions de l'OCDE, Paris, 2011, p.11.

⁴<https://www.alternatives-economiques.fr/outils-de-rse/00064032>. (Consulté le 17/05/2021 à 23:39).

⁵BERGERON, (Pierre) : *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839.

⁶TORRES, (Olivier) : *Les PME*, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p. 71.

Chapitre II : Le management responsable

Il faut également noter, qu'une entreprise responsable a de meilleures chances d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires d'affaires, dont les fournisseurs et, éventuellement, les sous-traitants. À cet effet, établir des liens durables de confiance peut faciliter les transactions, voire les accélérer.¹

Les enjeux économiques :

Pour faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, les entreprises devront s'adapter aux différentes mutations des secteurs de l'économie. Dans ce cas, il est favorable d'adopter une démarche de RSE qui va assurer : la compétitivité et l'innovation technique et sociale ; la promotion d'une politique d'achats responsables ; le respect de l'éthique des affaires et de la déontologie de la profession et l'évaluation de l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication.²

En outre, s'engager dans une stratégie d'entreprise plus responsable aboutit souvent à la remise en question de l'organisation même de l'entreprise. En effet, au cours du développement d'une démarche de RSE, les acquis sont revisités, c'est particulièrement le cas pour les entreprises qui souhaitent obtenir une certification ISO 9001 ou autres. Ainsi, avant d'être certifiée et chaque année après la certification, l'organisation de l'entreprise est étudiée et remise en question dans une perspective d'amélioration continue.³

Les enjeux écologiques :

Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, il détermine l'importance des ressources naturelles qui deviennent de plus en plus limitées, nous pouvons citer : la prévention de la pollution par les entreprises ; l'utilisation responsable et durable des ressources naturelles ; la limitation des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise ; la réduction de la consommation d'énergie ; le tri et le recyclage des déchets.⁴

Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines :

De nos jours, il est de plus en plus complexe pour une entreprise de recruter et de fidéliser les salariés, car le montant des salaires et les responsabilités ne sont plus des arguments suffisants. Dans certains secteurs le marché de l'emploi est inflexible et des départs massifs à la retraite s'annoncent. C'est dans ce contexte, que le recrutement et la fidélisation des meilleurs éléments représentent un enjeu crucial pour toute entreprise. Aujourd'hui, il semble beaucoup plus facile de mobiliser les individus autour du respect de l'environnement, du souci des générations futures et du contrat social qu'avec des objectifs économiques.⁵

Une démarche RSE peut renforcer encore davantage le dialogue entre les dirigeants et leurs collaborateurs. En effet, une plus grande transparence est exigée au sein de l'entreprise lors de sa mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, un dirigeant responsable doit permettre, à titre d'exemple, à ses salariés de s'exprimer sur l'organisation du travail, de

¹GALENS, (J) et JORAS, (M) : Opcit.14.

²<https://www.emergence.fr/groupe/la-responsabilite-sociale-et-environnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/> (consulté le 18/05/2021 à 11:49).

³FAUCONNET, (Caroline) : *Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale*, Mémoire de master, Université lumière Lyon 2, 2007, p.38.

⁴<http://www.rsealgerie.org/fr/> (consulté le 18/05/2021 à 12:12).

⁵PERTHUIS, (Cristhian) : *La génération future a-t-elle un avenir?*, Édition Belin, Paris, 2003, p .83.

Chapitre II : Le management responsable

participer aux décisions concernant les conditions de travail...etc. De cette manière, les salariés se sentent considérés, ce qui limitera l'apparition de conflits sociaux.¹

3.4. Les étapes de la démarche RSE ²:

Lister et classer les enjeux d'une stratégie RSE :

Il y a une multitude d'actions possibles lorsque l'on veut mettre en place une stratégie RSE. Il ne s'agit pas de répondre à tous. Il est important de prendre du recul, d'analyser les impacts de son activité d'un point de vue environnementale et sociétale puis d'identifier celles qui répondent le plus aux problématiques de l'entreprise et de son secteur d'activité. La première étape est donc de lister et classer ses sujets.

Identifier les parties prenantes :

Dans votre sphère professionnelle, identifiez ensuite l'ensemble des parties prenantes que vous souhaitez intégrer à votre démarche RSE : entreprises, fournisseurs, sous-traitants, clients, prospects, collectivités, collaborateurs

Étudier les attentes des parties prenantes :

Sous forme de questionnaires ou d'interviews, consultez vos parties prenantes. Quelles sont leurs attentes ? Ce travail vous permettra de soulever des problématiques auxquels vous n'avez peut-être pas pensé et de mieux appréhender vos priorités pour faire des choix.

Faire la synthèse de cette étude :

Mettre en place une politique RSE ne signifie mettre en œuvre toutes les actions d'un seul coup. Vous allez devoir définir vos priorités. Pour cela vous pouvez réaliser une cartographie des enjeux, appelée aussi matrice de matérialité. Grâce à cet outil d'aide à la décision, chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise et des parties prenantes.

Lancer le plan d'action de la stratégie RSE et former vos collaborateurs :

Il s'agit maintenant de passer à l'action. La RSE n'est pas la responsabilité que d'une seule personne ou d'un service. Elle concerne aussi bien le marketing, le commercial que les ressources humaines. Rien de concret ne se fera sans l'implication des salariés.

Valoriser la stratégie RSE

Si votre entreprise ne possède pas de service communication, faites appel à un consultant en marketing ou communication qui pourra vous construire un véritable plan de communication. La mise en place d'une stratégie RSE si elle est sincère est un véritable atout pour l'image de marque de votre entreprise.

¹LASSALLE, (Saint-Jean) : *C et al, La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Éditions Organisation, Paris, 2007, p.104.

²<https://blog.askeet.io/strategie-rse-la-demarche-etape-par-etape/>. (Consulté le 18/05/2021 à 13:09).

Chapitre II : Le management responsable

Mesurer ses actions :

Pour valoriser votre démarche et ne pas être taxé de greenwashing, mesurez vos résultats à travers un rapport RSE. Appuyez-vous sur des méthodologies comme le Global reporting initiative conçu pour toutes les entreprises quel que soit leur taille ou sur l'article 225 de la loi Grenelle 2 ou encore le référentiel Iso 26 0000. Pour vous aider, vous pouvez vous doter d'un logiciel de pilotage RSE qui vous aidera à collecter les données.

Tenir la distance :

La RSE est un travail de long terme. Faire un point chaque année, permet de vérifier la tenue des objectifs, d'en envisager d'autres, éventuellement d'en abandonner certains qui ne fonctionnent pas ou qui sont compliqués à mettre en place. Enfin, restez à l'écoute de vos parties prenantes, continuez à avoir une oreille attentive à leur proposition et pourquoi offrez des récompenses aux plus impliqués.

3.5. Les objectifs affichés de la RSE :

La RSE vise à responsabiliser les entreprises qui doivent désormais s'impliquer dans le développement de la société et veiller à la mise en valeur de l'humain.

Premièrement avec des objectifs éthiques et non-financiers, on reconnaît aujourd'hui à la RSE la capacité à améliorer la performance économique de l'entreprise. Cette dernière doit Vérifiez les indicateurs environnementaux (consommations d'énergie, émissions gaz polluants ...) et sociaux (fournit des opportunités de travail, politiques de diversité...) qui sont faciles la suivante d'année en année, surtout dans les rapports annuels.

Renforcer sa participation à l'amélioration de la société, l'entreprise booste bien sûr sa réputation et son attractivité auprès de ses clients et prospects. En accordant une attention particulière aux problématiques humaines, sociales et environnementales, elle favorise le développement personnel et l'épanouissement de ses salariés.

Inscrire son entreprise dans la durée : le concept de durabilité est au cœur de ces préoccupations.

Faciliter l'insertion des salariés : la sphère sociale ambitionne de créer au sein de l'entreprise un contexte favorable à l'insertion des salariés.

Optimiser les procédures : la sphère économique vise à l'optimisation des procédures de travail et de production pour gagner en efficacité et en rendement sans impacter les autres sphères.

Gérer les ressources : la sphère environnementale intègre la prise en compte d'une gestion durable des ressources naturelles dans le fonctionnement de l'entreprise.

Inclure tous les départements de l'entreprise : une entreprise écoresponsable engagée dans une démarche RSE adaptée s'adresse à toutes les parties prenantes de son fonctionnement : la direction, les employés, les partenaires et clients, ainsi que l'environnement.

Chapitre II : Le management responsable

3.6. La relation entre l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.

Les liens existants et potentiels entre le contrôle de gestion et les autres systèmes de gestion de la performance, notamment la qualité (système de management) et la responsabilité sociétale de l'entreprise. Peu d'entreprises saisissent l'opportunité d'intégrer des performances autres que financières dans leurs réflexions sur l'efficacité de la gouvernance et leur évaluation des managers et dirigeants. Il s'agit par exemple d'intégrer les missions de contrôle de gestion, de sécurité, d'ergonomie, de santé, de social et d'environnement. Il est donc nécessaire de prévenir les contradictions inhérentes à la coexistence de différentes expressions de performance en dialogue ; celles-ci sont initiées par des parties prenantes aux visions, déclarations, opinions et attentes différentes. Pour cette raison, nous proposons de réfléchir d'abord au dialogue en réfléchissant au projet de système de gestion de la performance du dialogue. Dans ce processus, nous montrons que la mise en place de systèmes de gestion des coûts peut être un point d'entrée efficace pour établir et adopter des méthodes de qualité puis de la responsabilité sociétale des entreprises.

Chapitre II : Le management responsable

Conclusion :

Le développement durable est l'affaire de tous. Les sociétés, les individus, et les entreprises sont coresponsables de l'avenir des générations futures, chacun doit comprendre la dépendance des objectifs qui mesure les conséquences de ses actions.

Le concept RSE a considérablement muté au fil du temps pour arriver à se diffuser à différents niveaux. Aujourd'hui, les normes internationales, et les codes de conduites permettent l'intégration de cette démarche dans les stratégies d'entreprise.

L'entreprise doit profiter des capacités humaines qu'elle possède pour communiquer autour d'un objectif collectif afin de faire face au changement et à l'innovation. L'un des défis majeurs qui attend l'entreprise socialement responsable serait d'entretenir la durée de la motivation intrinsèque de ses membres et leur aptitude à se mobiliser dans leur travail.

Chapitre III :
**La contribution de l'amélioration
continue de la qualité pour promouvoir le
management responsable.**

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Introduction :

Notre recherche ne se limite pas aux seules méthodes théoriques, mais même appliquée afin de trouver une relation entre l'amélioration continue et la gestion responsable, nous avons donc soutenu notre recherche avec une étude d'enquête dans la cimenterie SCHS. Le troisième chapitre sera divisé en trois sections suivantes :

Tout d'abord, nous présenterons d'abord notre organisation d'accueil « SCHS » et son système de gestion.

Ensuite, dans une deuxième étape, nous expliquerons les méthodes de recherche de notre enquête, et continuerons à traiter et analyser les résultats de l'enquête par questionnaire et l'entretien.

Enfin, nous essaierons également de trouver quelques suggestions et recommandations qui peuvent améliorer la performance du système de gestion de la qualité de SCHS.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Section 01 : présentation de l'entreprise.

Cette présente section va porter sur la présentation de notre entreprise d'accueil (son historique, ses missions, son objectifs...).

La Société des Ciments de HadjarSoud(SCHS) a décidé à poursuivre sa stratégie axée sur l'accroissement de la satisfaction de ses clients et l'amélioration continue ainsi que la préservation du patrimoine, de l'environnement et la contribution au développement durable.

Elle s'engage ainsi à maintenir un Système de Management de la Qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et mettre en place un système de management environnemental au sein de la société.

1.1. Présentation de la société.¹

La société des ciments de Hadjar-Soud est une filiale du groupe GICA de capital social de 1 550 000 000 DA, à savoir :

- Contrat de participation à hauteur de 35% avec la société Italienne BUZZI-UNICEM.

La cimenterie deHadjarSoud est située sur l'axe de la route RN N°44 reliant ANNABA-CONSTANTINE et SKIKDA, soit à 50Km d'ANNABA. La cimenterie fait partie de la commune de Bekkouche Lakhdar –Daira de Benazzouz Wilaya de Skikda.

La superficie de l'assiette du terrain de la cimenterie est de **29 ha 52a 40 ca**. Elle longe la ligne de chemin de fer Alger –Annaba, à laquelle elle est raccordée par un tronçon de voie interne.

La cimenterie sous l'ex- appellation SNMC est entrée en production dès 1973 avec une seule ligne de production Fournie par KAWAZAKI JAPON d'une capacité théorique de 450.000 tonnes par an.

1.2. Historique :

1969 signatures du contrat par la SNMC pour la construction de la 1ère ligne.

1972 signatures du contrat par la SNMC pour la construction de 2ème ligne.

1973 mises en service de la 1ère ligne de production (1350t clinker/jour).

En 1975, une deuxième ligne fournie par FLC France a renforcé la production de 500.00 tonnes rendant la capacité globale à 950.000 tonnes.

En 1993, sous l'appellation SCHS après la filialisation, un précalcinateur a été ajouté à la ligne 2 pour l'augmentation et la réhabilitation passant de 1350 à 1800 tonnes / jour de clinker.

En 2009, une réhabilitation de ligne 1, pour atteindre la production de 1450 tonnes /jour de clinker au lieu de 1350 tonnes/jour.

En Aout 2009, deux filtres à manches ont été installés au niveau des deux lignes de production permettant la réduction de l'émanation de poussières de 50 mg/Nm³ à moins de 10 mg/Nm³ et contribuant ainsi à l'augmentation de la production par la récupération des particules fines.

Faisant partie des lignes de production et blocs administratifs, une concession minière et autorisation d'exploitation ont été octroyées respectivement à la carrière calcaire et argile.

¹<http://www.schs.dz//Apropos>. (Consulté 14/06/2021 à la 13 :42).

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

En 2012, Le système de contrôle de FLSmiths automation (FLSA), ECS / contrôle center, installé dans la première ligne de production, est basé sur la célèbre technologie ECS (expert control and supervision) que l'on trouve au cœur de tous les logiciel FLSA et qui joue un rôle clé dans la gamme pleinement intégrée des produits de surveillance et d'automatisation FLS.

Les licences ECS et ACESYS su système de conduite de la deuxième ligne est mis à jour avec la même version de logiciels de la première ligne.

Concernant le contrôle de la qualité, le système s'appuie sur un **QCX LABORATRY** qui est une combinaison de fonctionnalités LIMS (système de gestion de l'information de laboratoire).

QCX Blende expert- Mill réalise une optimisation de qualité en ligne de la matière première alimentant le broyeur CRU ou le broyeur à ciment une fois un cycle d'analyse terminé (données fournies par des analyseurs en laboratoire ou en ligne) de nouveaux points de consigne optimaux pour l'alimentateur sont calculés et automatiquement mis au repère.

Au niveau de la carrière calcaire, quatre (04) filtres à manches sont installés au mois d'aout 2012 au niveau des concasseurs et transporteurs pour minimisation d'émanation des poussières :

- ✓ Concasseur GP 120 ;
- ✓ Concasseur IMPACTOR
- ✓ Tunnel 01 et Tunnel 02.

En 2013, deux filtres à manches refroidisseur ont été installés.

Ligne I : installé et raccordé au mois de juin 2013.

Ligne II : installé et raccordé au d'avril 2013.

Deux refroidisseurs IKN de dernière génération pour les deux lignes de production de capacité de refroidissement de 2500 tonnes /jour avec une température de clinker à la sortie de 60°C ont été installés respectivement aux mois d'Aout 2018 et septembre 2019.

1.3. Le processus de la fabrication du ciment :

a/Extraction des carrières et concassage :

La carrière calcaire Djebel Safia et carrière Argile Oued el Kabîr. Celles-ci constituent les principales réserves en matières premières de la cimenterie de HadjarSoud, plus les matières correctives (sable et minerai de fer).

b-La carrière calcaire :

Située à DjabelSafia (Daïra de Benazzouz) à une distance de **8 Km** de l'usine, reliant la cimenterie par des transporteurs. Elle s'étale sur une superficie de **162 ha**, les réserves géologiques exploitables sont estimées à plus de 153 508790 tonnes, dont sa qualité est caractérisée par un calcaire pur et homogène. Le calcaire est extrait par abattage en grande masse au moyen d'explosif.

c-La carrière argile :

Située à Oued El-kebir (commune d'AinCharchar) à une distance de **4 Km** de l'usine. Reliant l'usine par route servant au transport de l'argile par camion. Sa superficie est de **72 ha**, elle renferme des réserves estimées à plus de 7 352360 tonnes.

L'argile est extraite par ripage à l'aide d'une pelle mécanique, ensuite formée en tas, chargée sur camions à l'aide de chargeuse pour être acheminée vers l'usine.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

d- Le minerai de fer : Il est approvisionné, soit de Ferphos (mine d'El Ouneza).

e. Le gypse : il rentre dans la fabrication du ciment en pourcentage de 05 %, c'est un régulateur de prise. Il est approvisionné par wagons et camions à partir des lacs de Ain m'lila.

f-Le laitier : il est approvisionné du complexe sidérurgique ARCELOR MITTAL –ANNABA, situé à 50Km.

Vu la nature des matières premières employées, dont l'humidité est faible, l'usine fonctionne à 'voie sèche', où chaque ligne est divisée en quatre zones qui se suivent successivement : -

Zone 1 : cru.

Zone 2 : cuisson.

Zone 3 : ciment.

Zone 4 : expédition.

1.3.1. Préparation du mélange cru :

L'étude de gisements des matières premières permet de définir la composition exacte du cru avec les besoins en ajouts qu'exige le procédé de fabrication. La qualité et la régularité requises pour les matières premières assurent, au final, la qualité de ciment recherchée.

En fonction des analyses chimiques complètes, et de calcul du mélange, le laboratoire fixe les proportions de chaque matière.

a. Broyage :

En dessous de chaque trémie (calcaire, argile, sable et minerai de fer) il est installé un doseur qui nous permet de régler le débit de chaque élément.

Suivant un débit bien déterminé le mélange est broyé en une poudre de granulométrie inférieure à 200 microns. Ce broyage s'effectue dans des broyeurs à boulets, qui sont des dispositifs cylindriques chargés de boulets d'acier et mis en rotation. Ces broyeurs sont chauffés par les gaz chauds tirés du four à l'aide du ventilateur de tirage. Le produit obtenu est appelé 'farine'.

Ce produit passe dans un séparateur chauffé où il y a séparation des grosses particules des fines. Les grosses particules reviennent dans le broyeur (cycle fermé). Les fines avec un taux d'humidité ne dépassant pas 0,5% sont envoyées dans des silos d'homogénéisation.

b. Homogénéisation :

La phase d'homogénéisation consiste à créer un mélange homogène aux proportions chimiques bien définies, ce qui permet d'avoir une stabilité de la cuisson. Cette opération se fait dans un silo vertical par brassage par air comprimé (mélangeur pneumatique), le procédé consiste à envoyer sur toute la surface de base du silo des pulsations d'air à une pression de 2.5 bar, et une aération cyclique des différentes zones du silo par air à une pression de 1.5 bar.

Ces deux actions rendent la matière dans les silos homogènes et fluide. Ensuite cette matière est envoyée dans un four à préchauffeur à cyclones.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

1.3.2. Cuisson :

La matière ainsi homogénéisée est envoyée à la zone cuisson où elle subira plusieurs transformations au fur et à mesure qu'elle avance dans le four et rencontre des zones de plus en plus chaudes, jusqu'à obtention d'une matière appelée 'Clinker' qui se présente sous forme de granules grises (de 0,5 à 4 cm de diamètre).

Il s'agit de l'opération la plus importante du procédé de fabrication en termes de potentiel d'émissions, de qualité et de coût du produit ; elle est réalisée en 3 étapes :

a - Le préchauffage (décarbonatation partielle):

La matière homogénéisée est chauffée dans un préchauffeur à cyclones appelé échangeur de chaleur (tour à échangeurs thermiques). Ce dernier comportant une série de quatre cyclones. Dans lesquels la poudre déversée à la partie supérieure par un élévateur subit un changement thermique avec les gaz chauds circulant à contrecourant aspirés du four par un ventilateur. La matière parcourt les quatre cyclones, et descend vers l'entrée du four rotatif. D'étage en étage, elle arrive partiellement décarbonatée, jusqu'à l'étage inférieur, à la température d'environ 800 °C. L'opération commence par l'évaporation de l'eau que la farine contient et se poursuit par la décarbonatation partielle.

b - La pré calcination (décarbonatation complète):

C'est un procédé récent destiné à accroître la décarbonatation de la farine. Elle se fait dans la précalcinateur placé entre le préchauffeur et le four. Le précalcinateur est pourvu d'une chauffe d'appoint avec apport d'air de combustion. La décarbonation de la farine commence dans le préchauffeur et se poursuit et s'achève dans le précalcinateur.

c - La clinkérisation:

A la sortie du précalcinateur, la farine arrive dans le four rotatif où s'effectue l'étape la plus importante de sa transformation la clinkérisation. L'alimentation en farine est située à l'extrémité opposée au brûleur. Au fur et à mesure que la farine avance dans le four, elle monte en température, ce qui permet la formation des minéraux du clinker.

- Le refroidissement :

A la sortie du four, dans l'atelier de refroidissement deux opérations doivent être effectuées. La première, est de nature économique, elle consiste à récupérer la chaleur "sensible" ou dispensable. La deuxième est d'ordre mécanique: pour pouvoir transporter et stocker le clinker, il faut le refroidir. Donc, le clinker refroidit rapidement 'trempe' (à une température de 50 à 250°C) par un refroidisseur à grilles, dont des puissants ventilateurs vont souffler sous le clinker afin de le refroidir; pour éviter une forte cristallisation et donner la structure cristallographique optimale.

On obtient ainsi des grains solides; c'est le clinker, qui est transporté vers d'énormes silos de stockage (six silos par ligne).

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

1.3.3 . Zone ciment :

Broyage du ciment

La matière refroidi 'le clinker' est ensuite finement broyer pour réduire les grains du clinker à une poudre de diamètre inférieure à 80 µm, l'alimentation de broyage se fait par un doseur installé sous une trémie tampon du clinker. Deux autres doseurs sont installés sous les trémies du laitier et du gypse assurant également l'alimentation le broyeur. Les proportions sont contrôlées par le laboratoire. Le mélange (clinker, laitier et gypse) est composé généralement par :

77 % de clinker ;

5 % de gypse ;

18 % de laitier.

Le gypse : c'est un régulateur de prise. Il est approvisionné par wagons etcamions à partir des lacs d'Ain Melilla. Il est ajouté pour conférer au ciment des propriétés hydrauliques actives.

Le laitier : c'est les **résidus** sidérurgique issu de la fusion du minerai de fer avecdu coke en hauts fourneaux, aux propriétés hydrauliques proches de celles du clinker. Il est approvisionné du complexe sidérurgique ARCELOR MITTAL –ANNABA.SCHS est la seule cimenterie dotée d'un four rotatif pour le séchage du laitier.

le mélange broyé est ensuite acheminé vers le séparateur qui a le même rôle que celui du cru. La matière obtenue constituant le ciment, qui est stocker dans des silos ; car il réagi avec l'eau, donc doit être protégé contre l'humidité et les intempéries.

1.3.4. Conditionnement et expédition :

Le ciment stocké dans les silos pendant 48 H au minimum est envoyer dans l'atelier d'ensachage et mis dans des sacs de 50 Kg pour être expédié vers les utilisateurs ou bien, il est vendu en vrac dans des camions citernes. La capacité de livraison normalement prévue est :

1100 T / jour de ciment en vrac.

1650 T / jour de ciment en sacs.

Le ciment ayant les propriétés correspondantes aux normes techniques **CPJ-CEM II/A42,5**.

1.3.5. Le contrôle de qualité :

Le contrôle et l'assurance de la qualité sont intégrés au procédé de fabrication du ciment depuis l'extraction des matières premières jusqu'au produit fini à la livraison.

Le laboratoire de la cimenterie c'est un ensemble d'un labo-physique, labo-chimique, labo analytique (diffraction des rayons X) et labo de contrôle continu. Il est équipé de matériels adéquats pour la réalisation des analyses chimiques et essais physico - chimiques.

Un double contrôle dans les différentes phases du processus de fabrication est assuré par un laboratoire indépendant, appartenant aux CETIM/ Boumerdes (Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction).

1.4.Fiche technique de l'unité :

Nom de l'établissement : **SCHS société cimentière Hadjar-Soud.**

Capital : **1.550.000.000.DA.**

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Statut juridique : **Société par actions.**

Adresse du siège social : **BP N°181 21300 AZZABA wilaya de Skikda.**

Adresse de l'établissement visé par le plan : **Complexe Cimenterie HadjarSoud /Skikda.**

Date de mise en service : **février 1973.**

Raison Sociale : **fabrication et commercialisation de ciment et dérivées.**

Secteur : **Matériaux de construction.**

Capacité nominale : **1 millions de tonne / an et 1600 sac/h.**

Certificat : **la société est certifiée en système de management de la qualité ISO 9001.**

Superficie totale : **29 ha.**

Surface bâtie : **15 ha.**

Effectif : **350 personnes.**

- **Choix du site :**

Une cimenterie doit être située le plus près possible de son marché. Elle doit être également très proche de ses sources de matières dont le coût de transport est très important. Si on tient compte de tous les facteurs du site de l'unité de Hadjar-Soud, on remarque que l'usine se trouve dans une zone excellente pour pouvoir approvisionner les wilayas de l'est de l'Algérie.

a/ Situation géographique de la wilaya de Skikda :

La wilaya de SKIKDA est située à l'Est du littoral Algérien. Elle regroupe une population de 804.697 habitants et s'étend sur une superficie de 4.137.68 km², avec 130 Km² de côtes. Elle est limitée au Nord par la mer méditerranée, et avoisine la wilayat d'Annaba, Constantine, Guelma, Jijel.

b/Présentation du site :

La cimenterie de HADJAR SOUD est située sur l'axe de la route RN N°44 reliant ANNABA-CONSTANTINE et SKIKDA, soit à 50Km d'ANNABA et à 94 km à l'Est de CONSTANTINE. La cimenterie est implantée sur le territoire de la wilaya de Skikda, la commune de Bekouche Lakhdar – Daïra de Ben-Azzouz. La superficie de l'assiette du terrain de la cimenterie est de 29 ha 52a 40 ca. Elle longe la ligne de chemin de fer Alger –Annaba, à laquelle elle est raccordée par un tronçon de voie interne.

1.5. Périmètre d'application :

Compte tenu de la nature des activités de la SCHS, sont exclus du périmètre d'application les exigences relatives a :

- la conception et développement de produits et services (§ 8.3) de la norme ISO 9001/2015.

Cette exclusion ne nuit pas à la capacité de la SCHS de fournir un produit conforme à toutes les exigences des clients et à la réglementation en vigueur.

Elle n'empêche pas la société de fournir à ses clients un produit conforme aux exigences normatives.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

1.6. Contexte de l'organisme :¹

1.6.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte :

Le contexte de la SCHS est défini, il détermine les enjeux externes et internes pertinents par rapport à la finalité d'entreprise et sa performance et son orientation stratégique (la politique de vente et marketing conditions environnementales, culture de la société, obligations de conformité, activités, produits, services). (ERG 10/100)

1.6.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées :

Les parties intéressées pertinentes de la société et leurs exigences sont déterminées dans le cadre du système de management de la qualité et l'environnement (ERG 10/100).

1.6.3. Détermination du domaine d'application du système de management qualité et environnement :

Le SMQE de la SCHS s'applique à :

- L'exploitation des carrières ;
- Toute la chaîne de production et conditionnement ;
- La commercialisation du ciment CEM II A M(S-L) 42,5 N ou ciment CEM II A –L 42.5N ou CEM II A –S 42.5N
- Tous les processus de soutien (contrôle qualité, achats, RHS, sécurité, maintenance...).
- Les enjeux internes et externes déterminés la SCHS ainsi que les exigences des parties intéressées.

1.6.4. Système de management de la qualité/ environnement – exigences :

1.6.4.1. Exigences Générales :

Le Système de management de la qualité/environnement est établi et entretenu pour s'assurer en permanence que les prestations réalisées soient conformes aux exigences spécifiées.

Pour cela nous avons :

- Déterminé les processus nécessaires du SMQE ;
- Déterminé la séquence et l'interaction des processus (Tableau d'interaction des processus ERG02/200) ;
- Déterminé et appliqué les critères et les méthodes pour s'assurer que le fonctionnement et la maîtrise de ces processus sont efficaces ;
- Prend en compte les risques et opportunités conformément aux exigences de la norme ISO 9001 ;
- Tenir à jour et conservé les informations documentées nécessaires au fonctionnement des processus ;
- Mis en place les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus et de prévention de la pollution ;
- Tracé un engagement de conformité aux exigences légales applicables et aux exigences applicables au quel l'organisme a souscrit.

¹Document interne de l'entreprise SCHS.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

1.6.4.2. Documentation du système de management de la qualité/environnement :

-Généralités :

Le système qualité/environnement est décrit à travers un ensemble de documents structurés de la manière suivante :

- La politique et objectifs qualité/environnement.
- Le Manuel Qualité/environnement.
- Les procédures exigées par la norme et celles jugées nécessaires à la maîtrise des processus et des activités.
- Les procédures opérationnelles.
- Les instructions et modes opératoires.
- Les enregistrements.
- Les documents du système de management de la qualité/environnement sont rédigés, vérifiés, approuvés et diffusés selon les dispositions prévues par la Procédure maîtrise des informations à mettre à jour.

Le RMQE veille à ce que les versions pertinentes soient disponibles dans les lieux d'utilisation et à la bonne version (support papier ou version électronique sur la GED).

- Les enregistrements apportent la preuve de l'accomplissement des activités selon les dispositions prévues, ils sont maîtrisés par l'application de la procédure Procédure maîtrise des informations à conserver

-Présentation du manuel qualité/environnement :

Le présent manuel répond aux exigences de la norme ISO 9001 et ISO 14001. Il décrit le Système de Management de la Qualité/environnement et les dispositions applicables au sein de la SCHS

L'objet de ce manuel est de :

Définir l'organisation et les responsabilités,

- Définir au sein de la SCHS les règles générales de fonctionnement nécessaires pour garantir la qualité du produit.
- Démontrer aux clients ou aux autres organismes, la capacité de la SCHS à respecter les exigences Qualité, légales et réglementaires.

-Approbation et diffusion :

Le manuel qualité/environnement est rédigé par les responsables de la structure qualité et environnement et approuvé par le PDG.

Le manuel qualité/environnement est consultable sur le réseau informatique interne (intranet) par le personnel de la société.

Le manuel qualité/environnement est mis à jour chaque fois que nécessaire, tel que suite aux audits internes et externes, à la revue de direction, aux modifications d'organisation.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Les modifications du manuel qualité/environnement suivent les dispositions définies dans la procédure maîtrise des informations à mettre à jour.

Le RMQE met à la disposition du personnel n'ayant pas accès au réseau intranet une copie sur support papier (version en vigueur) à la Data room (salle de documentation).

1.7. Leadership

1.7.1. Engagement :

Afin de fournir la preuve de l'engagement de la direction générale au développement et l'amélioration continue de l'efficacité du SMQE, la Direction Générale :

- Assume la responsabilité de l'efficacité du système management qualité et environnement ;
- Assure l'établissement de la politique et les objectifs et leurs compatibilité avec le contexte et l'orientation stratégique de la SCHS ;
- Assure l'intégration des exigences liées au système management qualité et environnement aux processus métiers de la SCHS ;
- Assure la disponibilité des ressources requises pour le système management qualité et environnement ;
- Communique l'importance de disposition d'un système de management qualité et environnement efficace et conforme aux exigences liées a ce système ;
- Assure que le système atteigne les résultats attendus ;
- Incité, orienté et soutenue les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système ;
- Promouvez l'amélioration et soutenu les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

1.7.2. Orientation client :

La structure commerciale s'assure que les exigences des clients sont déterminées et communiquées aux personnes concernées par la réalisation du produit.

Les exigences clients sont également assurées à travers la mise en œuvre d'activités de surveillance et de mesure, de la conformité du produit.

La surveillance de la satisfaction du client constitue une des mesures de la performance du SMQE.

1.7.3 Politique qualité/environnement :

La politique qualité telle que définie par la Direction Générale est diffusée et communiquée à l'ensemble du personnel de la SCHS (Affichage général).

1.7.4. Rôles, Responsabilité, autorité et communication :

L'organisation de la SCHS est décrite dans un organigramme annexé au présent manuel (annexe 2). La répartition des postes est formulée par des décisions nominatives. Elles sont communiquées aux personnes concernées et classées dans le dossier administratif individuel du travailleur.

Les processus sont schématisés dans la cartographie.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

La matrice ci-dessous synthétise les responsabilités relatives au SMQE.

✓ Représentant de la direction :

La Direction générale nomme son représentant de la direction par décision du Directeur Général. Le responsable qualité/environnement rend compte au Directeur Général des actions menées en matière de qualité/environnement et de toute non-conformité constatée dans le SMQE. Dans le cadre de sa fonction il est chargé de :

- Participer à la définition de la politique Qualité/environnement ;
- Préparer et animer les revues de direction, sous l'autorité du Directeur Général.
- Assurer que les processus nécessaires au SMQE sont établis, mis en œuvre et entretenus par le développement des outils et méthodes nécessaires à la mise en place de la politique qualité/environnement et veiller à la réalisation de la formation correspondante.
- Participer à l'établissement et à la mise à jour des manuels, plans et procédures générales.
- Vérifier par des audits internes le bon fonctionnement du SMQE et suivre les audits effectués par des organismes accrédités.
- Identifier les non-conformités relevées lors des audits internes et engager le processus de suivi des actions correctives.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client, exigences légales et réglementaires dans tout l'organisme est encouragée.

1.8. La Direction Générale (DG)

La DG est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions Principales suivantes :

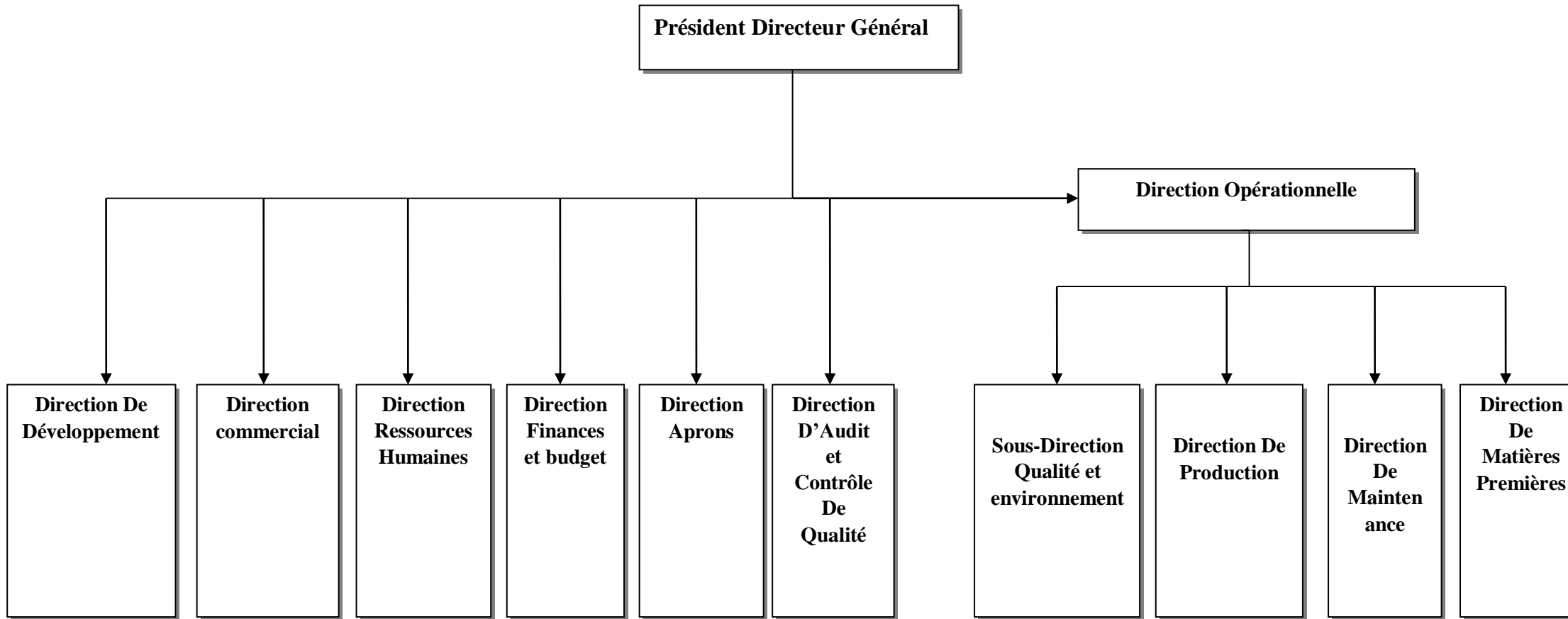
- Ressourceshumaines.
- Finance et comptabilité
- Développement
- Production
- Planification et contrôle de gestion
- Qualité et environnement

• Organigramme de la SCHS

La structure organisationnelle de l'entreprise peut être représentée par l'organigramme suivant :

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Figure 01 : (Organigramme de la SCHS).



Source : Direction Générale de la SCHS, 2018).

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Section 02 : la méthodologie de recherche.

Dans cette section on va représenter et expliquer les méthodes de travail que nous utilisons dans ce recherche Il s'appuie sur une enquête utilisant le questionnaire et l'entretien, en introduisant un certain nombre d'étapes que nous suivons pour répondre à nos questions de recherche et testant nos hypothèses.

2.1. Objet :

Concernant notre enquête, nous avons adressé un questionnaire et un entretien aux personnels pour vérifier notre hypothèse, car les réponses aux questions nous conduiront à évaluer le niveau de sensibilisation des personnels. En ce qui concerne l'importance et la compréhension du SMQ, de l'amélioration continue, et de la RSE cela nous permettra de fournir des suggestions susceptibles d'améliorer la situation de l'entreprise.

2.2. Méthode d'échantillonnage :

Pour une étude plus professionnelle, nous avons utilisé dans notre recherche deux approches à la fois quantitatives et qualitatives, et nous avons utilisé deux méthodes de recherche, le questionnaire et l'entretien.

L'approche quantitative repose sur un questionnaire, c'est un outil de nature objective, détaillée et vérifiable.

L'approche qualitative est basée sur l'entretien, qui est un outil qui offre une excellente occasion de recueillir des données précises sur ce que les gens pensent et quelles sont leurs motivations.

2.3. Le questionnaire :

C'est un outil de collecte d'informations efficace, peu coûteux et effort, et il est considéré comme l'une des méthodes statistiques utilisées par les chercheurs et les spécialistes pour les aider à préparer leurs recherches et leurs études. Il s'agit d'une série de questions centrées sur un sujet spécifique et adressées à un groupe de personnes. Afin d'aider à clarifier les informations nécessaires pour atteindre des résultats qui va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, et d'avoir de nouveaux résultats.

2.3.1. Le contenu du questionnaire :

Le questionnaire que nous avons mené dans notre recherche comportait 15 questions réparties en cinq parties

La première partie traite de l'introduction et nous avons parlé de l'objet de ce questionnaire.

La deuxième partie permet la collecte d'informations personnelles sur les salariés (âge, sexe, catégorie....)

La troisième partie contient cinq questions liées à la responsabilité sociale des entreprises.

La quatrième partie se compose de cinq questions, dont deux sur la norme ISO 9001 version 2015, les autres sur SMQ (système de management de qualité) et l'amélioration continue.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Cinquième partie Cette partie contient six questions qui portent sur les différents systèmes de leadership, la sécurité de l'entreprise, SMQ, RSE.

2.3.2. Les types de questions

Dans notre questionnaire, nous avons utilisé différents types de questions, notamment :

- **Les questions ouvertes-fermé :**

Le chercheur inclut un certain nombre d'options de réponse sous forme d'énoncés, puis inclut une autre option appelée « autre » et laisse un espace pour la réponse ouverte.

Exemple : voir (annexe 01).

Dans la liste suivante, quelles méthodes qualité utiliserez-vous pour améliorer continuellement le SMQ ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Autre :...

- **Les questions fermées :**

Le formulaire de question fermée permet au répondant d'exprimer plus facilement la réponse, de sorte que le répondant est tenu de choisir une réponse précise à travers la proposition.

- **Questions dichotomiques :**

Le candidat doit choisir l'une des deux réponses.

Exemple : (voir annexe 01)

Avez-vous entendu parler de l'ISO 26000 ?

- Oui
- Non

- **Questions à choix multiples :**

Elles permettent une richesse de collecte et une certaine liberté pour le répondant :

- **Les questions à une seule réponse**

Exemple : voir (annexe01)

Avez-vous une idée sur le système management qualité ?

- Assez célèbre
- Connu
- Peu connu
- Aucune idée

- **Les questions à plusieurs réponses permises**

Le répondant peut choisir plusieurs réponses.

Exemple : voir (annexe01)

-Quels sont les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE ?

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Pas de bénéfices à atteindre

Manque de temps à intégrer

La démarche est trop coûteuse

La démarche est complexe

Difficulté à convaincre les parties prenantes et à obtenir leur soutien

Manque de compétences

➤ Les questions d'attitudes

Ce procédé permet un gain de place très important, d'une part il aide à saisir la réponse, d'autre part il aide à traiter le résultat.

Exemple : voir (annexe01)

Proposition	Satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Non Satisfait
Votre entreprise vous encourage-t-elle pour améliorer vos compétences ?				

2.3.3. La population étudiée :

Le groupe cible auquel nous avons adressé le questionnaire sont les personnels et les fonctionnaires de direction générales afin d'obtenir la meilleure représentation possible.

La méthode que nous utilisons est une méthode pratique non probabiliste, à savoir :

L'enquêteur peut choisir n'importe qui personne qui correspond à peu près avec Les caractéristiques de l'objet de recherche et accepter volontairement de répondre aux questions.

2.3.4. Traitement et analyse des données :

Lorsque le questionnaire rempli et collecté, les réponses collectées seront traitées statistiquement via le logiciel "EXCEL", afin que nous puissions analyser les données et les présenter sous forme de tableaux et de graphiques.

2.4. Entretien :

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Un entretien est une conversation ou un dialogue dirigé entre le chercheur d'une part et une ou plusieurs personnes d'autre part, afin de recueillir les informations nécessaires à la recherche. Le dialogue se déroule en posant une série de questions au chercheur qui nécessite réponses des personnes concernées par la recherche. Il existe des données et des informations qui ne peuvent être obtenues que par le biais d'un entretien en face à face. Il est nécessaire de voir et la voix et les paroles du sujet de la recherche.

2.4.1. Les types d'entretien :

Selon l'auteur Maan Khalil Omar on a :

- **Entretien non directif**

Le chercheur propose un sujet et pose des questions simples et libres, et le chercheur n'intervient que pour provoquer les mots, ainsi que pour expliquer certains des sens des mots et ce but de la question, et tout cela est fait par le chercheur s'écarter du sujet de l'entretien, en traçant des grandes lignes pour guider son entretien.

- **Entretien semi directif :**

Dans ce type d'entretien, le chercheur identifie un ensemble de questions dans le but de poser au répondant, le chercheur conservant le droit de poser des questions de temps en temps sans s'écarter du sujet.

- **Entretien ciblé**

Dans ce type d'entretien, le chercheur dispose d'un ensemble de sujets prédéterminés, et de tous les phénomènes liés à la recherche. Où le chercheur a toute liberté de poser des questions liées à la recherche, et il n'est pas limité par la méthode de poser des questions aux répondants. Cela permet au chercheur d'extraire d'autres questions des réponses et de les poser à nouveau pour obtenir des informations supplémentaires.

2.5. Le déroulement de l'entretien :

Dans le cadre de notre enquête, nous avons conduit un entretien semi-directif au sein d'entreprise pour faire une étude qualitative. L'entretien est destinée aux les cadres administratif de différent département pour faire une recherche plus précise et plus large, Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses. La durée d'entretien variait de (15-20).

Cette étape était nécessaire en raison des informations et des commentaires fournis par les responsables qui sont riches en contenu. Lors de la réalisation de notre entretien, nous avons choisi uniquement des personnes pouvant répondre à nos questions de recherche.

Notre entretien se compose de cinq questions est à propos sur la norme ISO 9001, l'amélioration continue et la responsabilité sociétale des entreprises.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Section 3 : Présentation et analyse des résultats.

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus à partir de l'enquête, Nous montrons d'abord les résultats du questionnaire, leur analyse et leur interprétation, puis nous montrons les résultats de l'entretien. Enfin, nous présenterons nos résultats sous une forme synthétique avec quelques suggestions.

3.1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire :

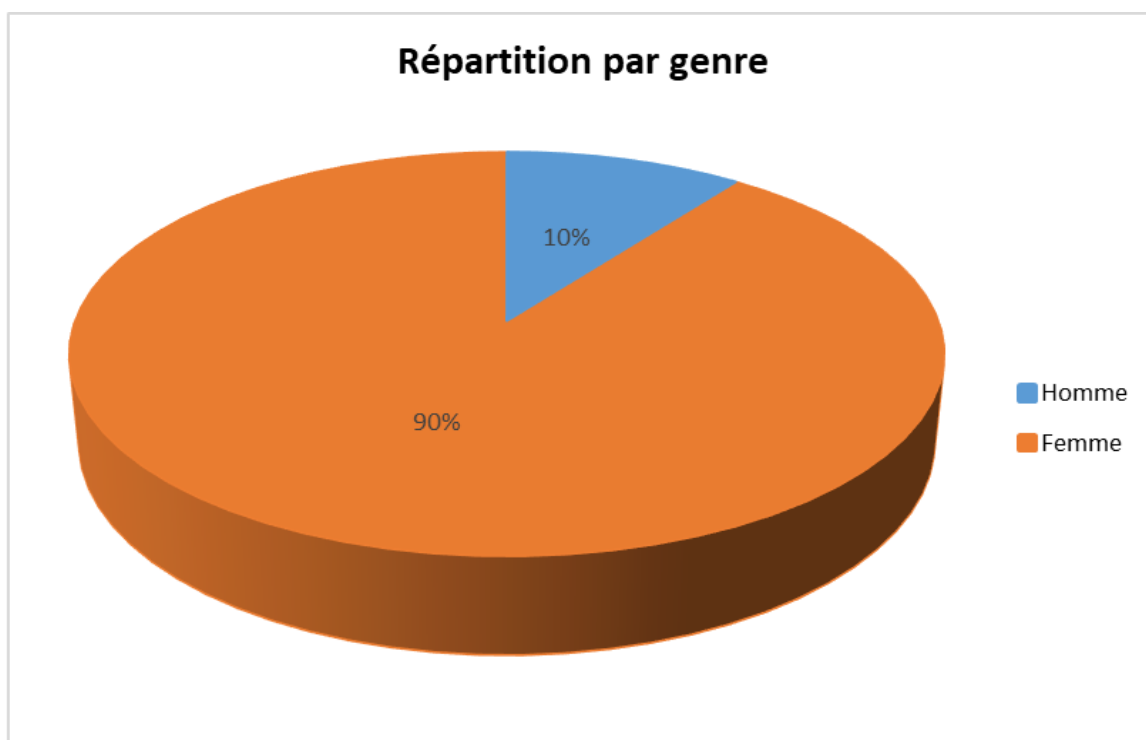
Question 01 : Vous êtes ?

Tableau 01 : Répartition par genre.

Genre	Fréquence	pourcentage
Homme	12	10,30%
Femme	105	89,70%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 02 : Répartition par genre.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus qui représente la répartition par genre nous remarquons que 90% des répondants sont des hommes et que 10% sont des femmes. On remarque que le pourcentage des hommes est plus élevé par rapport à celui des femmes cela explique la nature de l'activité dominante dans la SCHS, dans lequel le travail nécessite un effort physique extraordinaire.

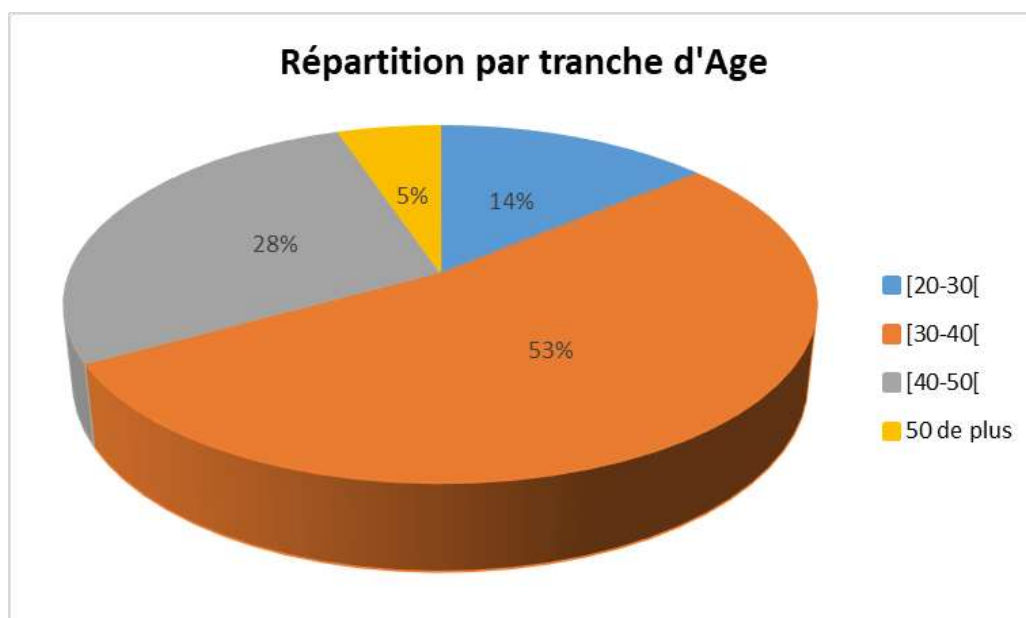
Question 02: Quel est votre tranche d'âge ?

Tableau 02 : Répartition par tranche d'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage
[20-30[16	13,70%
[30-40[61	52,10%
[40-50[32	27,40%
50 de plus	6	6,80%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 03 : Répartition par tranche d'âge.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

On a quatre catégories d'âge. Nous avons 117 participants, le pourcentage le plus élevé des salariés interrogés est âgé entre 30-40 par un pourcentage 53% puis la catégorie qui âgé entre 20 -30 avec un pourcentage 14%, puis la tranche entre 40-50 avec un pourcentage de 28%, et à la fin les salariés âgés de plus de 50 ans avec un pourcentage de 5%. La dominance de la partie la plus jeune témoigne l'habilité au changement de l'entreprise, les dernières années ont été marquées par le départ de plusieurs anciens salariés à la retraite.

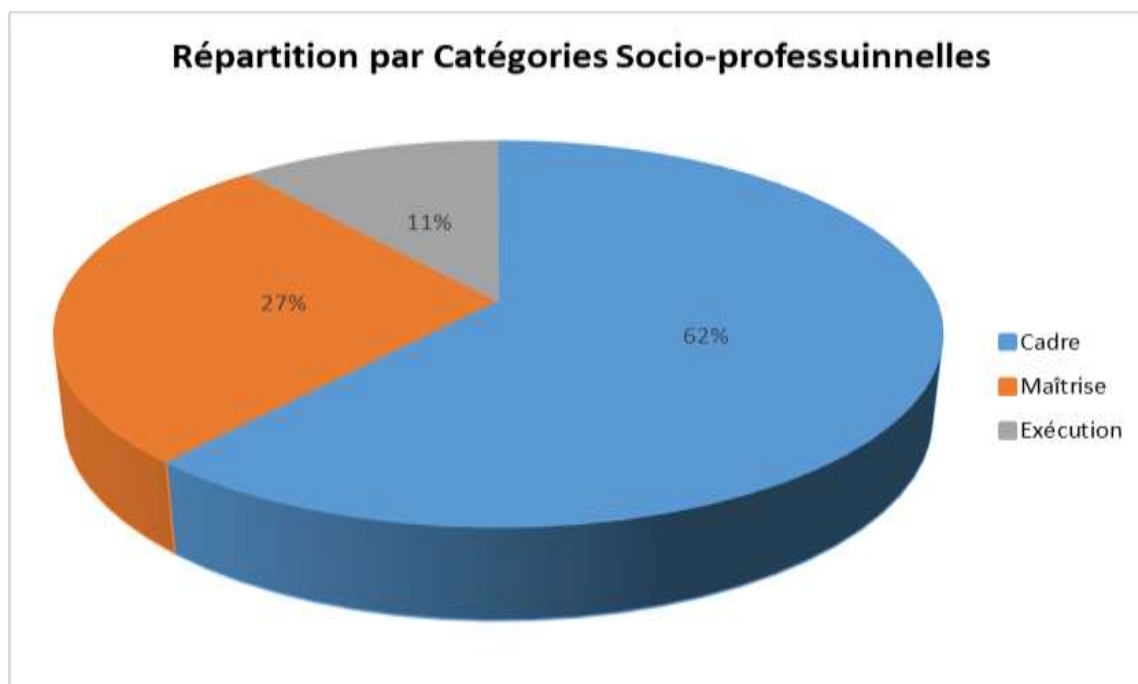
Question 03 : la catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau 03 : Répartition par la catégorie socioprofessionnelle.

Catégories Socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage%
Cadre	72	61,50%
Maîtrise	32	27,40%
Exécution	13	11,20%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel

Figure 04 : Répartition par la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Il est important d'obtenir l'adhésion des différentes catégories socioprofessionnelles. Selon cette représentation de la répartition des interrogés selon leur catégorie socioprofessionnelle, la majorité des répondants avec un pourcentage élevé 62% sont des cadres. Contre 62% de l'appart de la maîtrise, quant aux exécutants, ils ne représentent que 11% de la population.

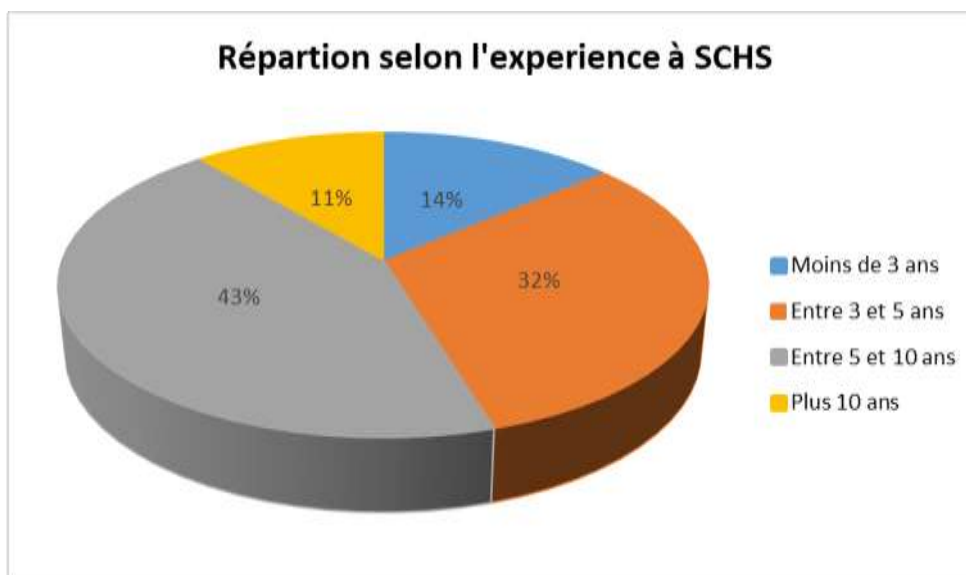
Question 04 : Votre expérience à S.C.H.S ?

Tableau 04 : Répartition selon l'expérience à S.C.H.S :

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 3 ans	16	13,70%
Entre 3 et 5 ans	37	31,60%
Entre 5 et 10 ans	51	43,60%
Plus 10 ans	13	11,10%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 05 : Répartition selon l'expérience à S.C.H.S.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Pour la répartition selon l'expérience, nous constatons que 43 % des employés ont entre 5 et 10 ans de travail dans l'entreprise, 27 % ont entre 3 et 5 ans, 14 % ont moins de 3 ans et que 11% des interrogés ont plus de 10ans d'ancienneté au sein de l'entrepriseSCHS on peut dire que l'entreprise cherche à intégrer de nouveaux salariés à sa structurede personnel mais aussi elle cherche à les fidéliser.

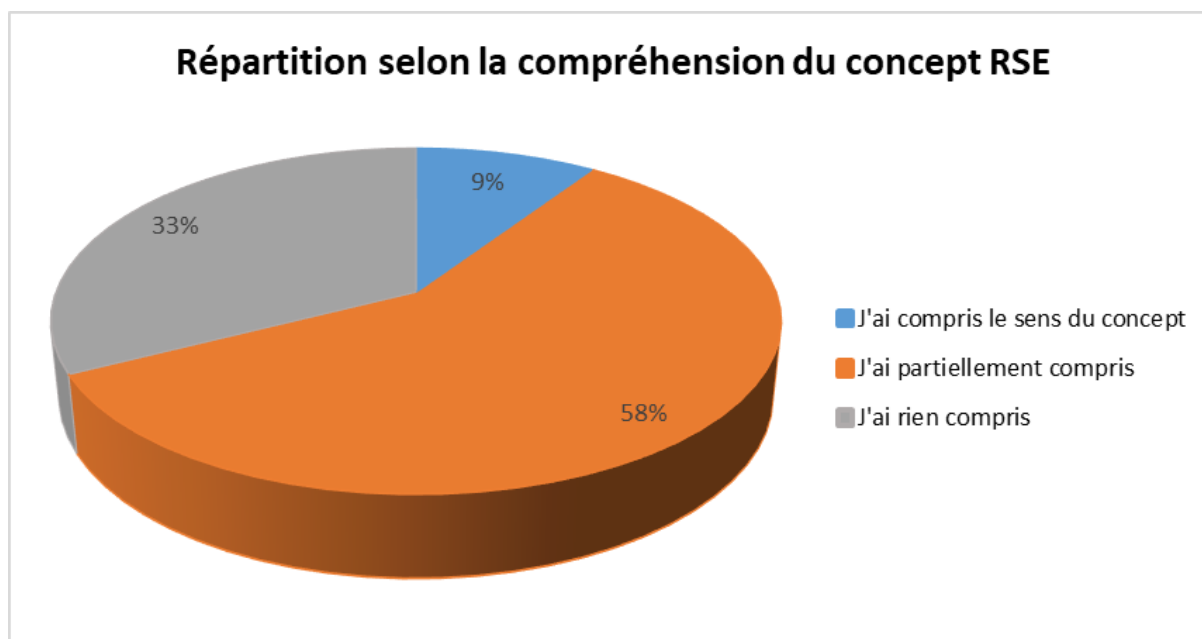
Question 05 : « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept dans lequel est regroupé l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique)».

Tableau 05 : Répartition selon la compréhension du concept RSE :

Proposition	Fréquence	Pourcentage
J'ai compris le sens du concept	11	9,40%
J'ai partiellement compris	68	58,10%
J'ai rien compris	38	32,50%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 06 : Répartition selon la compréhension du concept RSE.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus 58% des personnels interrogés comprennent partiellement le concept RSE, 33% répondant que rien comprennent et 10% qui compris le concept. D'après ce résultat nous conseillons de faire des formations pour sensibiliser les employés à ce concept pour une meilleure compréhension de la RSE.

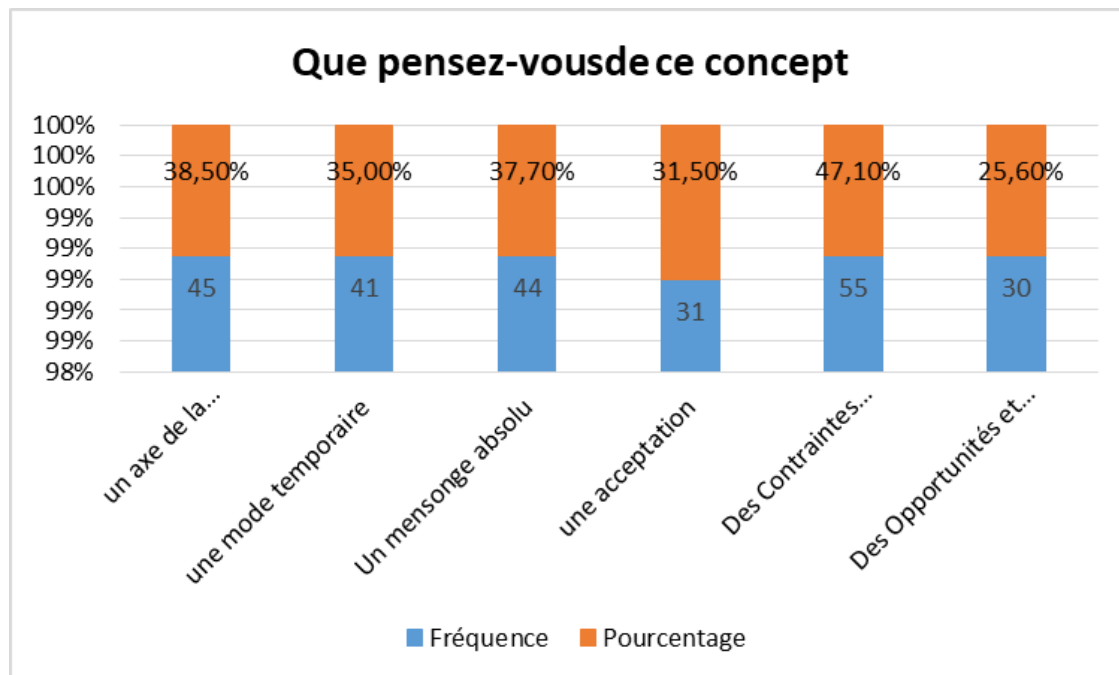
Question 06 : Que pensez-vous de ce concept ?

Tableau 06 : Avis sur le concept.

Proposition	Nombre	Pourcentage
un axe de la communication	45	38,50%
une mode temporaire	41	35,00%
Un mensonge absolu	44	37,70%
une acceptation	31	31,50%
Des Contraintes supplémentaires	55	47,10%
Des Opportunités et enjeux clés pour notre avenir commun	30	25,60%
Total	246	215,4%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 07 : Répartition selon la compréhension du concept RSE.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Selon les pourcentages enregistrés, la majorité des salariés perçoivent la RSE comme étant un concept de développement, en effet, 47,10% voient en cette démarche des contraintes supplémentaires, 38,50% choisissent que le RSE est un axe de la communication, puis 72.7% ne croient pas à cette initiative puisque 35,00% perçoivent comme une mode temporaire et 37,70% comme un mensonge absolu. 31,50% perçoivent comme une acceptation et à la fin 25,60% voit en cette démarche une opportunité que l'entreprise devra saisir. D'après ce résultat nous recommandons que l'entreprise doive pour permettre à son personnel de se familiariser avec le concept.

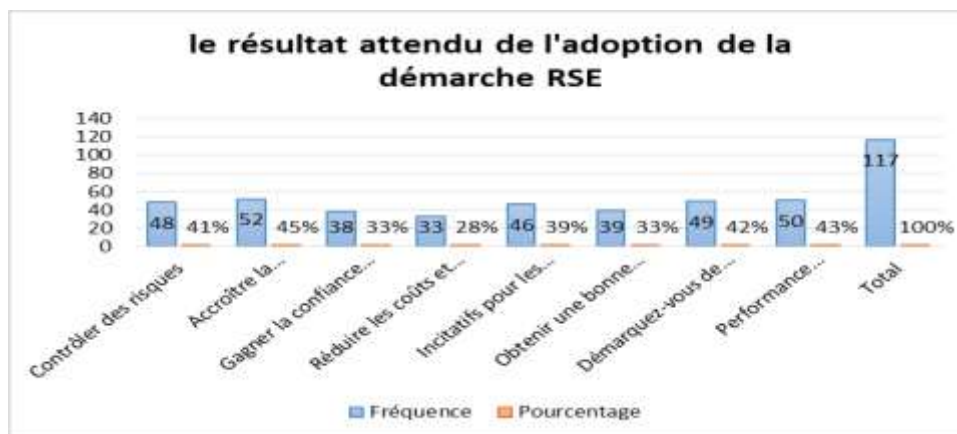
Question 07 : Quel est le résultat attendu de l'adoption de cette démarche

Tableau 07 : le résultat attendu de l'adoption de cette démarche.

Proposition	Nombre	Pourcentage
Contrôler des risques	48	41%
Accroître la sensibilisation	52	45%
Gagner la confiance des parties prenantes	38	33%
Réduire les coûts et les prix de revient des produits et services	33	28%
Incidatifs pour les membres et les employés	46	39%
Obtenir une bonne réputation organisationnelle	39	33%
Démarquez-vous de vos concurrents pour obtenir un avantage concurrentiel	49	42%
Performance financière et économique	50	43%
Total	355	304%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 08 : Le résultat attendu de l'adoption de cette démarche.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Il existe de nombreux obstacles pour retarder la mise en œuvre de l'approche RSE à SCHS, cette lacune a affecté la perception des salariés vis-à-vis de cette méthode : 51,30% des personnes pensent qu'il s'agit d'un projet complexe et difficile à construire.

En conséquence, les parties prenantes sont devenues réticentes à se joindre à de telles initiatives (41,90% des personnes interrogées trouvent qu'il est difficile de persuader et de faire participer les parties prenantes).

Le facteur temps est également une contrainte à laquelle SCHS a été confrontée ces dernières années. La priorité est donnée à l'amélioration de la qualité des produits et à la sécurité des parties prenantes. 41,00% des personnes interrogées n'estiment que l'entreprise manque de temps.

Adopter la méthode RSE. Il y a encore quelques personnes, 39,30% des personnes pensent que ce procédé est coûteux. Mais 38,50% des répondants ont convenu qu'il y avait un manque de compétence et de supervision à cet égard. Comprendre les idées modernes et promouvoir cette dernière étant encore élémentaire, l'initiative étant volontaire, l'entreprise ressent un manque d'organisation professionnelle et dispositions législatives. 38,50% des personnes pensent qu'il n'y a aucun avantage à ce procédé Responsabilité sociale des entreprises.

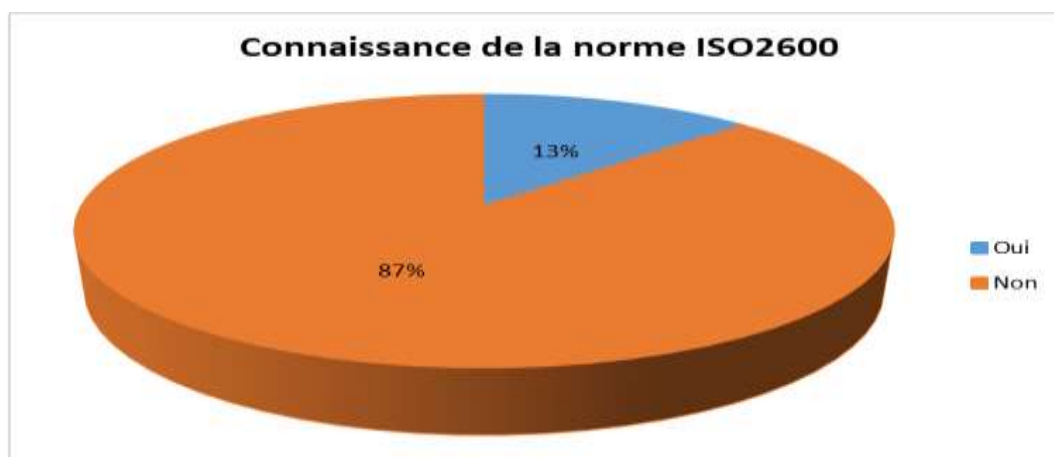
Question 08 : Avez-vous entendu parler de l'ISO 26000 ?

Tableau 08 : La connaissance de la norme ISO 26000.

Réponses	Fréquence	Pourcentage%
Oui	15	13,50%
Non	102	86,50%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 09 : la connaissance de la norme ISO 26000.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs degrés de connaissance de la norme ISO 26000, que 87% des répondants ne connaissent pas ISO 26000. Ceci revient au fait que ce concept ne soit pas assez répandu. Après cette question, nous avons mis une définition détaillée de la norme ISO 26000, Cela indique que la société n'a pas encore intégré la norme ISO 26000 dans leur démarche.

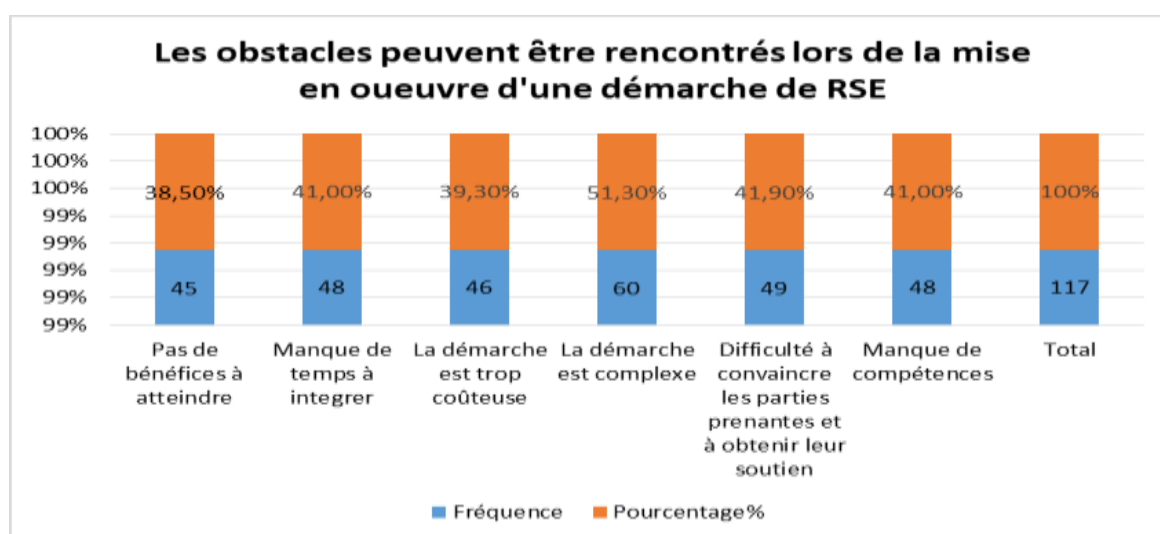
Question 09 : Quels sont les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE ?

Tableau 09 : les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

Raiponces	Nombre	Pourcentage%
Pas de bénéfices à atteindre	45	38,50%
Manque de temps à intégrer	48	41,00%
La démarche est trop coûteuse	46	39,30%
La démarche est complexe	60	51,30%
Difficulté à convaincre les parties prenantes et à obtenir leur soutien	49	41,90%
Manque de compétences	48	41,00%
Total	296	253%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 10 : les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Il existe de nombreux obstacles pour retarder la mise en œuvre de l'approche RSE à SCHS, Cette lacune a affecté la perception des salariés vis-à-vis de cette méthode : 51,30% des personnes pensent qu'il s'agit d'un projet complexe et difficile à construire. En conséquence, les parties prenantes sont devenues réticentes à se joindre à de telles initiatives (41,90% des personnes interrogées trouvent qu'il est difficile de persuader et de faire participer les parties prenantes).

Le facteur temps est également une contrainte à laquelle SCHS a été confrontée ces dernières années. La priorité est donnée à l'amélioration de la qualité des produits et à la sécurité des parties prenantes. 41,00% des personnes interrogées n'estiment que l'entreprise manque de temps.

Adopter la méthode RSE. Il y a encore quelques personnes, 39,30% des personnes pensent que ce procédé est coûteux. Mais 38,50% des répondants ont convenu qu'il y avait un manque de compétence et de supervision à cet égard. Comprendre les idées modernes et promouvoir . Cette dernière étant encore élémentaire, l'initiative étant volontaire, l'entreprise ressent un manque d'organisation professionnelle et Dispositions législatives. 38,50% des personnes pensent qu'il n'y a aucun avantage à ce procédé Responsabilité sociale des entreprises.

Question 10 : Avez-vous une idée sur le système management de la qualité ?

Tableau 10 : Une idée sur le système de management de la qualité.

Réponses	Fréquence	Pourcentage%
Assez célèbre	17	14,50%
Connu	59	50,40%
Peu connu	39	33,30%
Aucune idée	2	1,70%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Figure 11 : Une idée sur le système de management de la qualité.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs connaissances de système de management de la qualité, que 50% des répondants que le système est connu. Cela signifie que la majorité donne une valeur pour la démarche qualité vis-à-vis l'IO que l'implantation de la démarche qualité dans une entreprise influe d'une manière directe ou indirecte l'innovation organisationnelle.

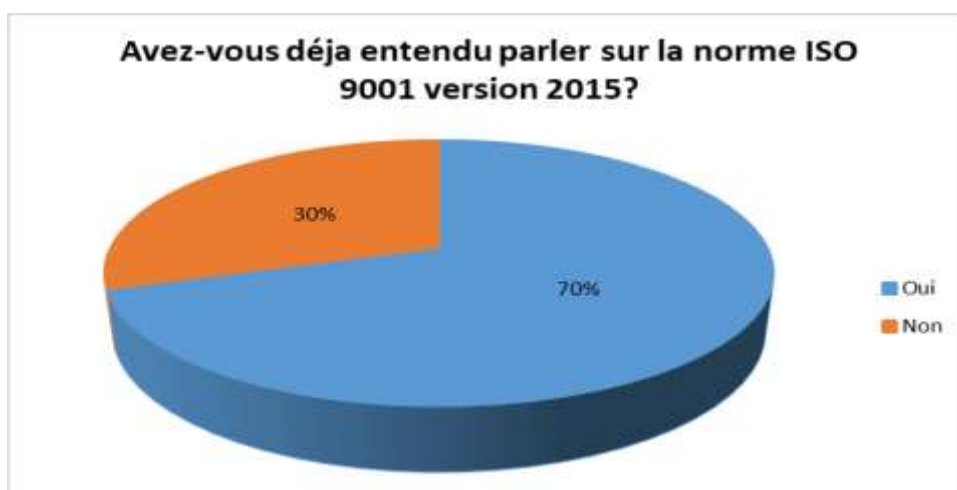
Question 11 : Avez-vous déjà entendu parler sur la norme ISO 9001 version 2015 ?

Tableau 11 : La connaissance de la norme ISO 9001.

Réponses	Fréquence	Pourcentage%
Oui	82	7,10%
Non	35	29,90%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 12: La connaissance de la norme ISO 9001.



Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Commentaire :

On constate d'après les résultats du tableau précédent et de la figure ci-dessous, que 70% des enquêtés connaissent la norme ISO 9001 version 2015 (soit 82 personnes parmi les 117 personnes répertoriées) et 30% des enquêtés semblent ne pas connaître cette norme, cela est due à l'importance de la norme pour leur entreprise et sa capacité à apporter des changements sur la gestion de l'entreprise et qui contribuent dans le bon fonctionnement du système de management de la qualité.

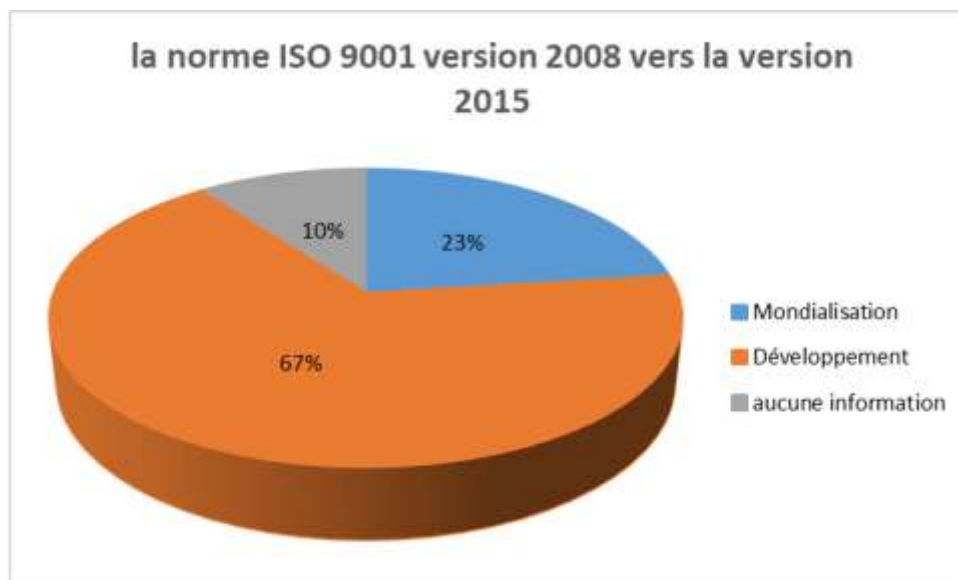
Question 12 : -Est-ce que le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015 c'est une ?

Tableau 12 : Le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.

Réponses	Fréquence	Pourcentage%
Mondialisation	27	23,10%
Développement	78	66,70%
aucune information	12	10,30%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 13 : Le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015. Nous constatons que 67% du personnel de l'échantillon à savoir 78 sur 117 employés voient que le passage de la norme est un développement et 23% voient que c'est une mondialisation de 27 sur 117. Alors que 10% n'ont pas d'idées ces derniers se sont de nouveaux employés qui n'étaient pas au courant de l'existence de ce changement.

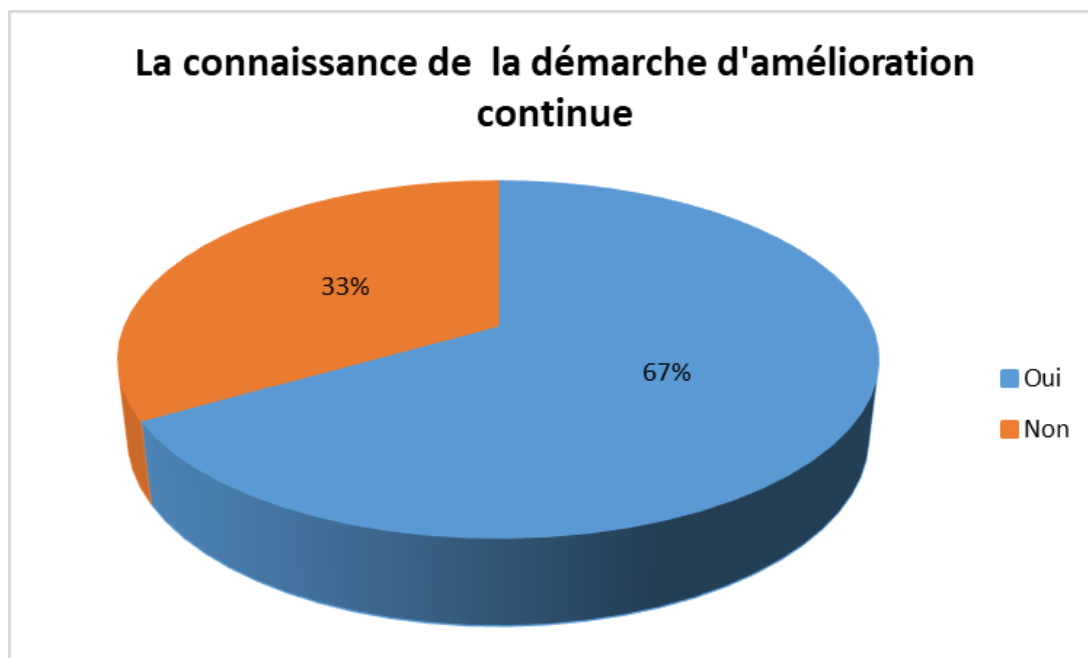
Question 13 : Connaissez-vous la démarche d'amélioration continue ?

Tableau 13 : La Connaissance de la démarche d'amélioration continue.

Réponses	Fréquence	Pourcentage%
Oui	78	68,40%
Non	39	31,60%
Total	117	100%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 14: La Connaissance de la démarche d'amélioration continue.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Une grande partie des employés interrogés connaissent la démarche d'amélioration continue avec un pourcentage de 67%, ceux qui ne connaissent pas sont 33% ignore sa signification à cause de la nouveauté de ce concept nous pouvons conclure que le SMQ tend à être connu.

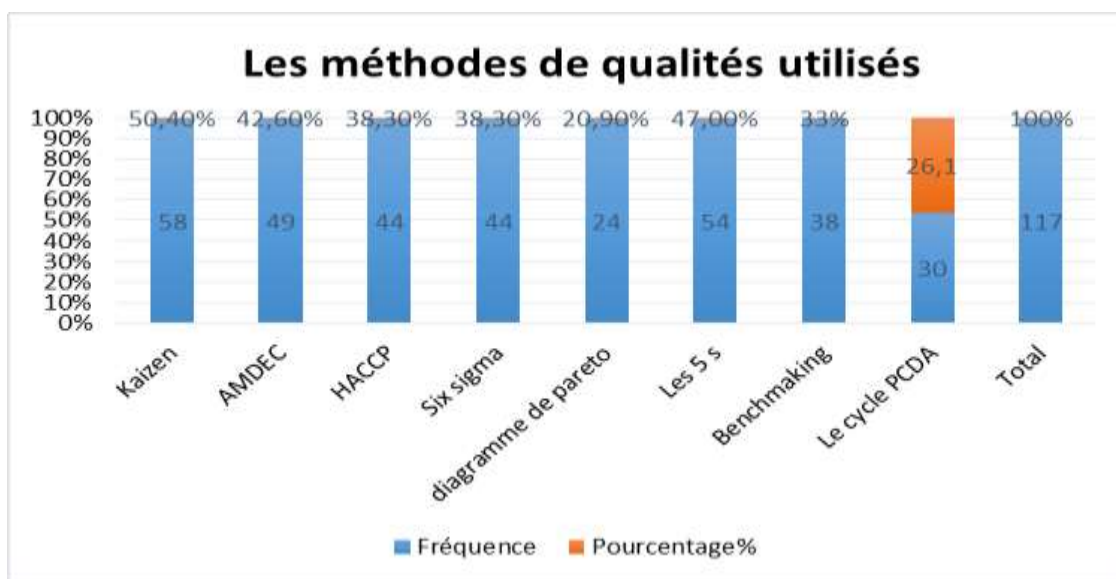
Question 14 : Dans la liste suivante, quelles méthodes qualité utiliserez-vous pour améliorer continuellement le SMQ ?

Tableau 14 : Les méthodes de qualité utilisée.

Réponses	Nombre	Pourcentage%
Kaizen	49	42,60%
AMDEC	58	50,40%
HACCP	44	38,30%
Six Sigma	44	38,30%
diagramme de Pareto	24	20,90%
Les 5 s	54	47,00%
Benchmarking	38	33%
Le cycle PCDA	30	26,1
Total	341	296.6%

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Figure 15 : Les méthodes de qualité utilisée.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Commentaire :

Nous remarquons à travers le tableau qu'AMDEC est une méthode de qualité majeure au sein de SCHS avec un pourcentage de 50,40%. La méthode 5S classée la deuxième avec un pourcentage 47,00%, troisièmement la méthode Kaizen avec un pourcentage de 42,60%, puis les méthodes HACCP et Six Sigma à la même classe avec un pourcentage de 38,30%. En même temps nous pouvons aussi constater l'utilisation des différentes méthodes-qualité permettant l'amélioration continue du SMQ à des degrés moindre.

Cela peut être amélioré au travers une communication et des actions de formation pour les personnels permettant le développement de la culture qualité au sein de l'organisme

Question 15 : multiples question.

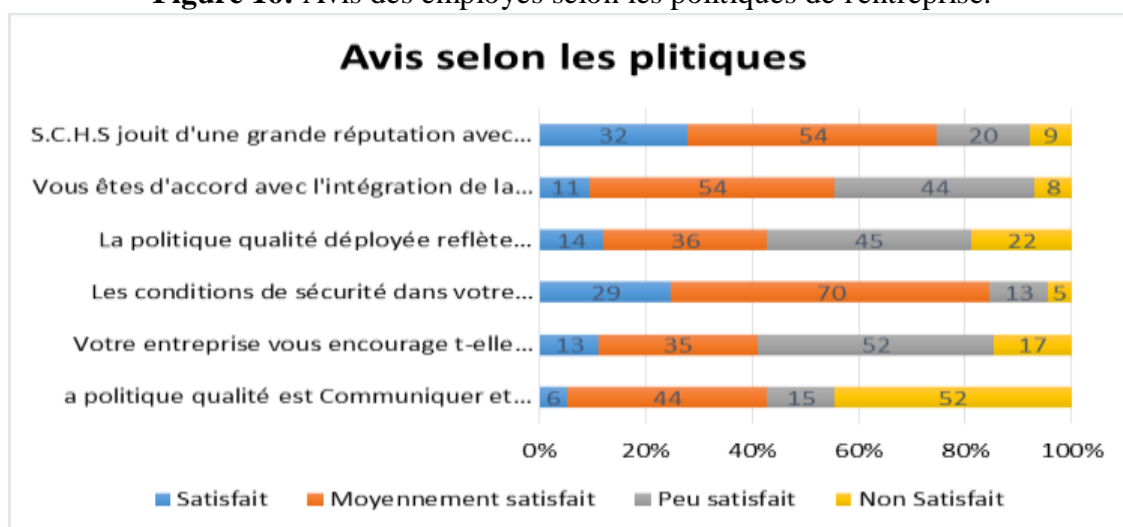
Tableau 15 : Avis des employés selon les politiques de l'entreprise.

Avis des employés sur les	Satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Non Satisfait
La politique qualité est-elle communiquée et comprise par tous au niveau interne de l'entreprise ?	6	44	15	52
Votre entreprise vous encourage-t-elle pour améliorer vos compétences ?	13	35	52	17
Les conditions de sécurité dans votre travail sont-elles bien respectées ?	29	70	13	5
La politique qualité déployée reflète-elle vraiment la réalité de l'entreprise.	14	36	45	22
Êtes vous d'accord avec l'intégration de la démarche RSE dans le management de votre entreprise ?	11	54	44	8
S.C.H.S jouit-elle d'une grande réputation avec ses parties prenantes ?	32	54	20	9

Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Figure 16: Avis des employés selon les politiques de l'entreprise.



Source : Etabli par nous même à l'aide du logiciel Excel.

Commentaire :

Concernant les résultats précédents, on constate que 6 des enquêtés parmi les autres personnes interrogées sont satisfaits, suivi de 44 des individus moyennement satisfaits et 15 peu satisfaits quant à la mobilisation du personnel pour le succès des tâches à accomplir, suivi de 52 des enquêtés qui ne sont pas du tout satisfaits. Cela indique que l'entreprise n'a pas réussi à préparer une base de communication claire au niveau interne avec les employés, ce qui peut affecter négativement la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Nous remarquons que 13 des individus sont satisfaits et 35 des employés sont moyennement satisfaits, tandis que 52 sont peu satisfaits et 17 non satisfaits, cela indique que l'entreprise contribue avec un effort moins élevé à la création d'un environnement favorable à la motivation du personnel, cette dernière qui constitue un facteur important pour le succès d'améliorer les compétences des personnels.

Nous retenons que 29 des personnes sont satisfaits ainsi que 70 de l'ensemble des interrogés sont moyennement satisfaits, cela indique que l'entreprise vraiment fournit les outils de sécurité Cela signifie qu'il maintient la sûreté et la sécurité des salariés ce qui les incite à offrir le meilleur pour la société.

D'après la figure ci-dessous, nous retenons que 14 de l'ensemble des interrogés sont satisfaits et 36 sont moyennement satisfaits, suivi d'un nombre de 45 pour les personnes ayant répondu qu'ils sont peu satisfaits, tandis que 22 des répondants affirment que la politique qualité déployée ne reflète pas vraiment la réalité de l'entreprise. L'entreprise doit fournir beaucoup d'efforts pour essayer de travailler à une meilleure application de la politique qualité, car cela améliorerait ou dénaturerait l'image de l'entreprise auprès de ses employés.

D'après les résultats ci-dessus, on constate que 11 des interrogées parmi les autres personnes interrogées sont satisfaits, et 54 des employés sont moyennement satisfaits, tandis que 44 sont peu satisfaits et 8 non satisfaits. D'après les résultats la majorité des répondants pensent qu'il est possible de mettre en œuvre la démarche de RSE dans l'entreprise, et c'est une bonne

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

indication. Certains d'entre eux ont peur de l'appliquer, mais cette peur peut disparaître après avoir connu cette approche et ses points positifs.

Selon les résultats enregistrés, nous retenons que 32 des personnes répondant sont satisfaits ainsi que 54 de l'ensemble des interrogés sont moyennement satisfaits, ensuite que 20 sont peu satisfaits et 9 non satisfaits. Ces résultats sont néanmoins assez acceptables, l'entreprise a une bonne réputation auprès des parties prenantes indique que l'entreprise applique bien les normes et se soucie de son image, mais elle peut apporter d'autres améliorations qui peuvent augmenter l'efficacité et ainsi participer au processus d'amélioration continue.

3.2. Analyse des résultats de l'entretien

Trois entretiens ont été réalisés avec trois responsables de SCHS à des différentes directions. Le premier entretien a eu lieu avec le Directeur Qualité et Environnement. Le deuxième entretien avec le Directeur QHSE de. Le troisième entretien a eu lieu avec le Directeur de Production, à durée de 15 à 20 minutes pour chaque cadre. Notre entretien se compose de cinq questions autour de la norme ISO 9001, l'amélioration continue et la responsabilité sociétale des entreprises. L'entretien nous a permis d'apporter les réponses suivantes :

1-La norme ISO 9001 version 2015, que peut-elle apporter en l'utilisant dans S.C.H.S ?

L'entreprise fait face à de nombreuses difficultés au cours de sa lutte de sa quête de performances et sa productivité élevées. Par conséquent, nous avons dû prendre des mesures qui allaient réduire le fardeau de nos entreprises. La certification ISO a été la meilleure décision prise par l'entreprise. Elle nous a permis d'améliorer continuellement tous les domaines de SCHS et d'améliorer la qualité des articles, ce qui nous a permis d'attirer plus de clients avec un meilleur service client pour SCHS. La norme ISO 9001 fournit des méthodes de travail plus efficaces qui permettent d'économiser du temps, de l'argent et des ressources.

La norme permet également d'améliorer les performances opérationnelles, de réduire les erreurs, d'augmenter les bénéfices pour SCHS et d'encourager et d'engager les employés grâce à des processus internes plus efficaces. La norme ISO 9001 bien conçue est démontrée par la minimisation des coûts de transaction. Permet l'identification des processus : résolvez les problèmes SCHS plus rapidement. Facilite la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs, la répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'organisation. L'objectif de la qualité et l'élaboration de règles permettent une gestion efficace de l'entreprise

A travers ces réponses, nous concluons que la norme ISO 9001 est une norme qui apporte une valeur ajoutée à SCHS, qu'il s'agisse de services administratifs ou industriels. Il s'agit donc d'une certification qualité et d'une standardisation de toute la structure impliquée dans la production de (Cp 425 Ciment).

2/Comment la norme ISO 9001 favorise-t-elle le développement de l'amélioration continue dans SCHS ?

L'amélioration continue se manifeste dans notre entreprise en améliorant l'environnement de travail ainsi qu'en réduisant les coûts, en analysant les écarts par rapport aux objectifs ciblés.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Le respect des exigences réglementaires et normatives, des parties intéressées, des clients internes et externes. Une approche d'analyse des risques est aussi suivie afin d'identifier les risques pouvant affecter l'entreprise.

Assurer un produit de qualité stable et conforme aux normes en vigueur et aux exigences des clients internes et importateurs qui garantissent l'inscription dans une démarche de mise en conformité réglementaire et d'exportation des produits clinker et ciments. Aussi réduire les coûts, analyser les écarts par rapport aux objectifs visés, l'optimisation de la consommation énergétique de la société et diversifier la gamme des produits pour assurer la pérennité de la société.

Tracer l'objective qualité à travers l'ensemble des processus dans le cadre de l'amélioration continue. Et il y a douze processus dans la SCHS :

- Processus de définition de la stratégie de l'entreprise.
- Processus de pilotage et d'amélioration le SMQ.
- Processus de développement de l'entreprise.
- Processus de gestion du système financier et comptable.
- Processus de gestion de la relation clientèle.
- Processus de gestion de carrières.
- Processus de réalisation de ciment.
- Processus de gestion des ressources humaines.
- Processus d'approvisionnement.
- Processus de sécurité et d'environnement.
- Processus d'assurance du contrôle qualité.

D'après les réponses de l'entretien la norme ISO 9001 assure la position forte de la société SCHS, extrait les forces et les faiblesses, évite les risques et exploite les opportunités qui s'offrent à SCHS face à ses concurrents et prendre des éventuelles actions correctives

3/ Que signifie pour vous une entreprise responsable ?

Une entreprise responsable doit être consciente des impacts environnementaux, potentiels et impératifs actuel par les mise à jour des enjeux interne et externe et parties intéressé de la société. Aussi respecter les exigences de la norme entre temps respect règlementaire, prendre des décisions précipité mène des problèmes négatif pour en calanché les actions correctifs et partielles.

Grâce aux réponses que nous avons reçues On note que les cadres de l'entreprisedéfinissent bien le concept d'entreprise responsable et sont bien conscients de son importanceest générale de responsabilité.

4/ Une démarche d'amélioration continue implique-t-elle systématiquement un management responsable ?

Oui, puisque l'amélioration continue de la qualité réduit le nombre d'erreurs commises par votre entreprise. Les produits défectueux et les erreurs commises lors de la prestation de services sont des exemples d'erreurs qui peuvent être coûteuses. Étant donné que les petites entreprises ne peuvent pas produire de biens et de services aussi massivement que les grandes entreprises, les erreurs peuvent être particulièrement coûteuses. Se concentrer sur

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

l'identification et la correction constantes des sources potentielles d'erreurs peut éviter les problèmes qui peuvent survenir avec le temps. Dans une entreprise qui cherche une amélioration continue de la qualité, Les opérations sont constamment soumises à des changements incrémentiels. Concentrer sur l'amélioration des processus commerciaux comme moyen d'améliorer l'entreprise plutôt que de blâmer les travailleurs pour des sources d'inefficacité. L'un des avantages les plus importants de l'amélioration continue de la qualité est que l'état d'esprit des employés peut être amélioré. Les travailleurs au moral élevé ont tendance à être plus productifs et moins susceptibles de quitter leur emploi que les travailleurs au moral bas.

Nous extrayons d'après les réponses obtenues que l'amélioration continue de la qualité peut permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux changements de l'industrie, de tirer parti des opportunités et d'éviter les menaces pour réaliser un management responsable.

5/D'après vous, la démarche de responsabilité sociétale peut-elle affecter votre entreprise ? Quels sont ces effets ?

La société SCHS n'est pas encore certifiée ISO 26000, donc la démarche RSE, nous sommes en train de préparer le terrain, de promouvoir cette démarche et de sensibiliser au mieux le personnel pour collaborer afin d'obtenir la certification une fois décidée

3.3. Synthèse des résultats et recommandations

3.3.1. Synthèse des résultats de l'enquête

Les conclusions de notre recherche avec les méthodes quantitative et qualitative nous permettent de tirer les points suivants :

L'objectif final de la SCHS est d'améliorer en permanence l'efficacité de son système de management de la qualité et environnement en s'appuyant sur la politique, les objectifs qualité et environnement, les résultats des audits et l'analyse des données afin de satisfaire:

- Les exigences légales et réglementaires ;
 - Les exigences clients ;
 - Attentes des parties intéressées.
- les actions correctives sont alors menées dans le cadre de cette amélioration continue afin de fournir régulièrement des produits conformes et d'améliorer la satisfaction de les clients.
 - Les dispositions pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions correctives et préventives sont décrites dans la procédure des actions correctives.
 - Les enregistrements des résultats des actions mises en œuvre sont conservés.
 - L'état des actions correctives est suivi régulièrement et examiné en Revue de Direction.
 - L'analyse des données générées par les activités de surveillance et de mesure, permet de démontrer la pertinence et l'efficacité du SMQE et d'évaluer également les possibilités d'amélioration.
 - La norme ISO 9001 apporte un grand avantage et une valeur ajoutée dans SCHS.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

- Il y a un manque de formation concernant les concepts de système de management de la qualité et l'amélioration continue.
- L'obtention de la certification ISO 9001 est une clé pour accroître la rentabilité de SCHS sur tous les niveaux.
- Le Système de Management de la Qualité/Environnement est revu quant à sa pertinence, adéquation et efficacité lors des revues de Direction.
- SCHS surveille régulièrement les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences. Cette surveillance et les résultats qui en découlent constituent une des mesures des moyens de surveillance de la satisfaction de la clientèle
- Le système de management qualité est mis en œuvre et surveillé de manière continue et pertinente il donne plus de confiance. Les décisions prises sont systématiquement revues aussi bien au niveau des ressources que des méthodes. Les non-conformités détectées ne remettent pas en cause la capacité du système à améliorer continuellement son efficacité et sa pertinence.
- le système de management de la qualité est adapté à la taille et au métier de la société SCHS et revu de manière continue quant à sa flexibilité en vue d'une meilleure appropriation
- Il existe une allocation des ressources de manières adéquate y compris les investissements au regard des objectifs fixés. La présence effective de la direction de la société SCHS à tous les niveaux renforce son engagement dans la planification et la mise en œuvre du système de management de la qualité
- Il y a un manque de la communication interne. Aussi, la sensibilisation et la formation du personnel au système de management de qualité sont très faibles.
- Le système documentaire est configuré sur cinq niveaux : - la politique et l'objectif qualité.- l'environnement. - le manuel qualité. Les procédures générales, les procédures opérationnelles, les instructions des modes opératoires.
- le processus gérant la relation clientèle est correctement maîtriser et bien piloté.
- les outils de communication avec les clients sont très bien développés.
- La surveillance et la mesure sont assurées par la tenue des revues des processus à des fréquences déterminées. Cette surveillance se limite à la mesure des indicateurs fixés par la direction. Une amélioration est faite quant à la recherche des causes et les déclenchements des actions correctives lorsque les objectifs ne sont pas atteints.
- Le processus réalisation du ciment est parfaitement maîtrisé
- La société SCHS dispose de multiples canaux et outils de communication avec les clients
- Le circuit de communication de SCHS ne nous couvre pas toutes les informations nécessaires concernant le fonctionnement et l'efficacité du système de management de la qualité.
- La revue de direction a une faible valeur ajoutée quant aux recommandations d'amélioration.
- Absence de plan de circulation interne.
- Absence de programme d'hygiène et sécurité mais certaines actions sont engagées
- Absence de certification de la responsabilité sociétale des entreprises cela affectera négativement la réputation de l'entreprise.
- Manque d'attention à l'aspect psychologique des employés.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

- La RSE est une démarche complexe et difficile à intégrer dans l'entreprise.

3.3.2. Les recommandations :

- Arrêtez de vous fier à un examen complet et demandez plutôt des preuves statistiques que la qualité est présente et clairement énoncée dans le système.
- Dissiper la peur afin que chacun puisse travailler efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Se débarrasser des objectifs numériques et des slogans destinés aux individus et leur demander d'augmenter le niveau de productivité sans fournir de moyens pour l'atteindre, éliminant relativement les modèles de travail qui attribuent des ratios numériques de performance.
- Soutenir la relation entre le concept de travailleur rémunéré en fonction du temps de travail et son droit à fierté du travail qu'il fait.
- Créer une entité au sein de la haute direction qui travaille à pousser le travail au quotidien pour atteindre les points précédents
- Donner des informations sur la performance et l'efficacité du SMQ y compris les tendances concernant :
 - Satisfaction des clients et retours d'informations des parties intéressées pertinentes.
 - Degré de réalisation de l'objective qualité.
 - performance des processus, conformité des produits avec résultat de la surveillance et de la mesure.
 - Résultats d'audits, non-conformités et actions correctives.
 - Performances des prestataires externes.
- L'analyse environnement nécessite d'être formalisée.
- les activités financières et investissements méritent d'être intégrés dans les processus de SMQ.
- Tenter de créer un environnement de travail adapté et prendre en compte del'étatpsychologique des salariés contribuerait davantage dans la rentabilité de l'entreprise.
- Travailler à intégrer la démarche RSE car cela va donner une valeur ajoutée à l'entreprise et affecter sa rentabilité.
- L'entreprise doit mieux définir le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise et communiquer son importance à l'ensemble du personnel (cadres, maîtrises et exécutant) pour les sensibiliser.
- Promouvoir davantage l'utilisation de méthodes d'échantillonnage statistique lors des audits internes pour améliorer la pertinence des informations dans les actions d'audit.
- Offrir des moyens de sûreté et de sécurité aux employés.
- Faire un plus grand effort en termes de communication avec les employés et de prendre leurs opinions sur la façon de travailler pour développer l'entreprise pour le mieux.

Chapitre III : La contribution de l'amélioration continue de la qualité pour promouvoir le management responsable

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous étudions la contribution de l'amélioration continue dans le management responsable.

Après avoir mené une définition détaillée de l'entreprise concernée par la recherche, nous avons choisi deux voies de recherche, quantitative à travers le questionnaire adressé aux différents groupes sociaux de l'entreprise et qualitative à travers l'entretien dédié aux responsables administratifs de SCHS.

La collecte et l'analyse des résultats de l'enquête nous ont permis d'arriver à des réponses à notre problème, car cela nous a permis de confirmer les hypothèses. Et à la fin, nous élaborons un ensemble de recommandations qui peuvent profiter à l'entreprise et améliorer son efficacité.

Conclusion général

Conclusion générale

Conclusion général :

Les institutions et les entreprises s'empressent d'apposer des marques de qualité sur leurs produits ou services, ou sur les procédures de travail qu'elles appliquent pour fournir ces produits ou services. Le but de ceci est de mettre en évidence le caractère des produit et de ce qu'il offre et de ce qu'il fait, sur la base que ces qualités répondent à des normes bien étudiées et approuvées au niveau international.

Ces normes visent généralement à fournir des résultats caractérisés par trois éléments principaux : répondre aux exigences formelles et fonctionnelles des produits, services ou procédures ciblées en fonction des attentes ; activer la fiabilité de ses performances et sa capacité à éviter d'éventuelles erreurs et dysfonctionnements ; En plus de renforcer sa réactivité aux impératifs de sécurité qui lui sont associés.

Le principe de qualité comprend de « développement », qui comprend deux aspects : l'aspect « temporaire » et l'aspect « continu ». L'aspect développement progressif comprend la reconsidération de la composition, du fonctionnement et des procédures de l'organisation, afin d'élever la qualité des produits que vous fournissez à un nouveau niveau. Quant à l'amélioration continue, il s'agit d'une surveillance et d'un suivi continus, de trouver les obstacles, de travailler dur pour les surmonter, de trouver des opportunités d'amélioration de la qualité et de travailler dur pour l'utiliser.

Celle-ci est recommandée par les normes de qualité internationales (telles que les normes procédurales de la norme internationale ISO 9001) et elle s'appuie sur un cycle de développement continu appelé « Cycle de Deming », qui comprend le suivi des travaux et leur évolution vers la meilleure qualité.

L'étude visait à révéler le rôle du système de management de la qualité dans la réalisation de la responsabilité sociétale dans la société SCHS, dont l'étude a été menée fin mai et début juin, à travers une étude et une analyse de la situation dans la société SCHS et l'évaluation de son amélioration continue résultant, après l'obtention de certificats ISO. Deux variables ont été identifiées pour l'étude, la variable indépendante, qui est les exigences du système qualité et d'amélioration continue, et la variable dépendante, qui est la responsabilité sociétale. Cela nous a permis d'atteindre ces objectifs suivants :

Le premier consiste à inciter les entreprises à l'adoption d'une démarche de responsabilité sociale, la seconde présente l'idée d'amélioration de la qualité en plus de son rapport au management responsable. La troisième, qui montre dans quelle mesure le management de la qualité totale sont appliqués dans l'institution économique, ses niveaux d'adoption, les avantages possibles de son application et les obstacles qui empêchent son application.

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude pratique, la méthode quantitative a été utilisée en appliquant un questionnaire comprenant 15 questions dont l'échantillon était un ensemble d'employés appartenant aux différentes directions de l'organisme, afin de collecter les informations primaires de l'échantillon de l'étude, et à la lumière de cela, les données ont été collectées et analysées à l'aide de logiciel EXCEL.

Conclusion générale

Quant à la méthode qualitative, nous avons utilisé un guide d'entretien dédié à un échantillon de cadres responsables afin d'enrichir notre étude quantitative et ainsi obtenir les différents résultats liés à l'objet de notre recherche. Après avoir effectué une analyse de données de l'étude et de ses hypothèses, l'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

Il est devenu clair pour nous d'appliquer les principes de management de la qualité et leurs interactions avec les normes internationales et avec les facteurs qui les entourent. À la lumière des données dictées par les circonstances et l'énorme développement technologique et les systèmes d'information modernes. Il montre le rôle que joue la qualité dans l'amélioration continue de l'activité et de la performance de l'organisation, et cela prend un caractère obligatoire qui transforme la gestion de l'institution de la gestion aléatoire traditionnelle à la gestion rationnelle et moderne

Cela s'est manifesté au niveau de l'institution SCHS, qui a démontré sa thématique dans cette transformation à travers le changement continu de ses systèmes de management et d'administration afin d'affronter les enjeux et défis avec une grande efficacité et responsabilité. Elle lui a permis de surmonter divers obstacles, lui permettant ainsi de tracer son propre avenir en adoptant des stratégies efficaces au lieu de prédire ce qui pourrait arriver dans le futur. Il existe une corrélation et un impact significatif entre les exigences du système de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité au travail et des aspects de responsabilité sociale dans l'entreprise.

D'après ce résultat, nous pouvons **confirmer** notre première hypothèse selon laquelle un management de la qualité mature aide à mettre en œuvre des méthodes de d'amélioration continue et contribue positivement à l'établissement et à la promotion de principes de management responsable.

Nous avons également constaté que l'organisation qui a le système ISO 9001 a une culture et une structure qui constituent une clé préliminaire pour adopter la responsabilité sociale en termes d'objectifs, de politique et de stratégie. Où il devient clair l'étendue de sa responsabilité pour maîtriser le travail professionnel, la communauté qui l'entoure et l'environnement dans lequel il travaille. Ceci est démontré par être fiable et engagé.

A partir de cette constatation, nous pouvons **confirmer** notre deuxième hypothèse selon laquelle la certification des normes de qualité peut être considérée comme l'étape clé d'introduction pour la responsabilité sociétale de l'entreprise (SCHS).

La confirmation des hypothèses précédentes nous permet de **confirmer** l'hypothèse de base que nous avons posée plus tôt selon laquelle l'amélioration continue contribue positivement dans le management responsable au sein de l'entreprise.

Enfin, à la fin de cette recherche, nous pouvons dire que le rapport est incomplet car les concepts d'amélioration continue et de le management responsable sont des concepts précis qui ont un traitement spécial et précis, Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de terminer une analyse qui comprend tous les éléments.

Conclusion générale

Parmi les difficultés que nous avons rencontrées :

- La difficulté d'accès à l'information en raison de sa confidentialité.
- Il n'y avait pas assez de temps pour faire une recherche plus approfondie que celle réalisée.
- Il était difficile de trouver des employés à temps plein pour répondre au questionnaire et certains ont refusé de coopérer avec nous.
- Organiser une réunion avec trois responsables était très difficile car ils étaient occupés par leur travail.
- La pandémie du COVID 19 qui a entravé le bon déroulement de la recherche et de l'enquête, en raison de l'action sanitaire de l'entreprise.
- Enfin, nous espérons que les résultats obtenus seront le point de départ d'autres travaux futurs plus approfondis, qui enrichiront notre propre travail et découvriront la contribution de l'amélioration continue de la qualité dans le management responsable.

Bibliothèque

Bibliographie :

1. Ouvrage :

- Agence française de normalisation : *Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité*, Paris, AFNOR, 1992.
- Anne(G), Pierre(M) : *Management de la production*, Dunod, Paris 2009.
- BOWEN, (Howard): *Social Responsibilities of the businessman*, edition Harper & Row, New York, 1953.
- BERNILLON, (Alain) : *Les outils de management qualité*, édition chihab, 1995.
- BERGERON, (Pierre) : *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006.
- BOUCHER, (M) et Rendtorff, (J) : *La théorie des parties prenantes en management stratégique*, Édition La Découverte, Paris, 2014.
- BAZINET (Marc) et all : *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015*, Edition AFNOR, France, 2015.
- CANARD, (Frédéric) : *management de la qualité*, Gualino éditeur, extenso éditions-paris-2009.
- CLAUDE, (Pinet), *L'ISO 9001 facile : Réussir sa démarche de certification*, édition lexisis, Paris, 2011.
- DELCHET, (Karen) : *Qu'est-ce que Le développement durable*, édition AFNOR, Paris, 2003,
- DESCOLONGES, (M) et SAINCY, (B) : *Les entreprises seront-elles un jour responsable ?*, Édition La Dispute, Paris, 2004.
- DANIEL (D) et MAURICE (P) : *Qualité de production*, Éditions d'Organisation 3e édition, 2005.
- DEPRET, (Marc-Hubert) et al : *Développement Durable et Responsabilité Sociale des Acteurs*, Édition L'Harmattan, Paris, 2009.
- ERITTI, (Jean Marie) : *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 2001.
- FORMAN, (Bernard) : *du manuel qualité au manuel de management*, Ed AFNOR, Paris, 2001.
- FLORENCE, (Gillet-gionard) : *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement*, édition D'organisation, Paris ,2006.
- GOLVAN, (Yves) : *Dictionnaire marketing*, Edition DUNOD, Paris, 1988.
- GEORGES (Javel) : *organisation et gestion de la production*, éditions Dunod, Paris, 2004.
- IGALENS, (J) et JORAS, (M) : *La responsabilité sociale des entreprises (Comprendre, rédiger le rapport annuel)*, éd d'organisation, paris, 2002.
- KAMISKE, (F) et BRAUER (J-P) : *Management de la qualité de A à Z*, éditions MASSON, Paris, 1997.
- LASSALLE, (Saint-Jean) : *C et al, La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Éditions Organisation, Paris, 2007.
- LONGIN, (P) et DENET (H) : *construisez votre qualité*, éd DUNOD, paris, 2008.

- L'OCDE : *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Les Éditions de l'OCDE, Paris, 2011.
- MEYRONNEFEINC-JEAN, (paul) : *Le Management de l'environnement dans l'entreprise*, édition AFNOR, Paris, 1994.
- MICHEL, (Cattan) : *Pour une certification qualité gagnante*, édition Afnor, Paris, 2002.
- MICHEL(R) et TONG (L) : *Optimisé votre plateforme logistique*, Éditions d'Organisation, 2003, 2004.
- OLIVIER, (Dubigeon) : *Mettre en pratique le développement durable*, pearsoneducation France, 2005.
- PERTHUIS, (Cristhian) : *La génération future a-t-elle un avenir?*, Édition Belin, Paris, 2003.
- PATRICK, (d'Humières) : *le développement durable : le management de l'entreprise responsable*, édition : d'organisation, 2005.
- PAOLO, (Baracchini) : *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon iso 14001*, édition EPFL Press, 2013.
- ROGER, (Ernoul) : *LE Grand Livre de la Qualité. Management par la Qualité L'industrie, une Affaire De Méthode*, éd. AFNOR, France, 2010.
- TORRES, (Olivier) : *Les PME*, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999.
- VOLCK (Nicolas) : *déployer et exploiter Lean six sigma*, éd d'organisation EYROLLES, 2011.

2. Les normes :

- Art L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.
- ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, afnor normalisation.

3. Articles et périodiques :

- AYOUDJ, (Yasmina) : « LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001 », REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017.
- Commission de l'union européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, 2001.
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), rapport intitulé : « *Notre Avenir à Tous* », Editions du Fleuve, Montréal, 1988.
- Jean-Yves, (S) et Guillaume, (S) : « *La Revue des Sciences de Gestion* », Direction et Gestion n° 223 -Stratégie,
- WOOD, (Donna J): « *Corporate social performance revisited, Academy of Management Review* », 1991, n°16.

4. Travaux universitaires :

- ADJTOUTAH, (Tiziri) : *La Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux de l'entreprise*, Mémoire de Magistère en Management et Organisation, Université de Tunis el Manar, 2011.
- CAYROL, (Annika) : *Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque, étude de cas : la Banque Triodas*, 2006.
- FAUCONNET, (Caroline) : *Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétal*, Mémoire de master, Université lumière Lyon 2, 2007.
- IKEDJI, (Yasmine) : *l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises*, mémoire de fin de cycle master, encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2015/2016.
- MORICE, (Morand M) : *La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes Sociaux, économiques et culturels*, Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013.
- PIERRE(A), CLAUDE (E. D), JEAN (P. R) : *L'évaluation des impacts sur l'environnement : processus*, école polytechniques de Montréal, 2003.
- RODIC (Ivan) : *Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen*, Mémoire présenté Pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007.
- SALOME, (Carlot) : *quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ?*, Mémoire Magistère, Université de Reims ,2011.
- TALEB, (Badreddine) : *Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille, France, le 09 Décembre 2013.
- TAOUKIF, (Fatima) : *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises Marocaines Labellisées RSE*, Thèse de doctorat, Université du sud Toulon-Var, France, 17 Décembre 2014.
- ZERIGUI, (Mehdi) : *La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry- Montpellier 3, le 20-11-2017.

5. Documents administratifs :

- Document interne de l'entreprise SCHS.
- Direction Générale de la SCHS, 2018).

6. Sites Web :

- <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>. (consulté le 29/04/2020 à 14:00).

- www.afnor.org/certification. (Consulté le 29/04/2020 à 14:30).
- <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/documentation.htm>(Consulté le 29 /04/2021 à 17 :53).
- <https://openclassrooms.com/fr/courses/5258771-adoptez-une-demarche-qualite-hygiene-securite-environnement/5258778-mobilisez-autour-d-une-demarche-qualite>. (Consulté le 29/04/2021 à 18:02)
- <http://ekladata.com/YkpNSI6b8v-EUUC5TmMHK70-Hmw/Fiche-pratique-Demarche-qualite.pdf>. (Consulté le 29/04/2021à 21:34).
- <https://www.anaee-france.fr/documents-joints-2/actus/151-ajaulin/file>. (Consulté le 29/04/2021 à 21:49).
- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming>. (Consulté le 30/04/2021 à 13:20).
- <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/amelioration-continue.htm>. (Consulté le 30/04/2021 à 15:04).
- <http://www.fao.org/3/i0201f/i0201f11.pdf> . (Consulté le 30/04/2021 à 16:00).
- <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/amdec-mode-demploi>. (Consulté le 30/04/2021 le 22 :37)
- <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :30).
- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-20-80>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :37).
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Histogramme>. (Consulté le 30/04/2021 le 23 :40).
- <https://aqm.fr/organisation-et-processus/les-outils-de-la-qualite> (Consulté le 01/05/2021 à 14 :30).
- <https://www.upicardie.fr/beauchamp/duce/iso/iso14000.htm> (Consulté le 03/05/2021 à 18:30).
- <https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>) (Consulté le 04/05/2021 à 14:32).
- <https://www.intertek-france.com/certification/systeme-management-integre>. (Consulté le 04/05/2021 à 14:41)
- <https://www.slideshare.net/ranahsn77/management-environnemental-dans-le-cadre-de-laudit-qualite>. (Consulté le 03/05/2021 à 16:43).
- <https://www.geo.fr/environnement/sme-quest-ce-que-le-systeme-de-management-environnemental-193588>. (Consulté le 03/05/2021 à 17:56).
- <https://slideplayer.fr/slide/17842/>. (Consulté le 09/05/2021 à 17 :20).
- <http://www.adequations.org/spip.php?article517>. (Consulté le 09/05/2021 à 16 :30).
- <http://www.cntppdz.com/uploads/sme.pdf>. (Consulté le 03/05/2021 à 18:43).
- https://www.ifdd.francophonie.org/wpcontent/uploads/2019/12/725_MOOC_DD_2018.pdf. (Consulté le 09/05/2021 à 15 :20).
- <https://rse-pro.com/>(Consulté le (16/05/2021 à 17 :44).

- https://www.researchgate.net/figure/Pyramide-des-composantes-de-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise-Carroll-1991page_fig1_331287522 (Consulté le (16/05/2021 à 17 :50).
- https://www.ifdd.francophonie.org/wpcontent/uploads/2019/12/725_MOOC_DD_2018.pdf. (Consulté le 09/05/2021 à 17 :31).
- https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/wpcontent/uploads/sites/4/2015/08/4175-01F_Overview_Sustainable_Development_Summit-French.pdf (Consulté le 9/05/2021 à 17:38).
- <https://reussir-son-management.com/le-management-durable/> . (Consulté le 16/05/2021 à 12:47).
- <https://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition>. (Consulté le 16/05/2021 à 17 :25).
- <http://rse.cgem.ma/genese-rse.phpdf>. (Consulté le 16/05/2021 à 17:40).
- <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/Michel%20CAPRON>(Consulté le 16/05/2021 à 20:28).
- <http://www.ledicodumarketing.fr/>. (Consulté le 17/05/2021 à 14:32).
- <https://sites.google.com/site/st2settoi/premiere/pole-1/comment-apprecier-l-etat-de-sante-et-le-bien-etresocial/question-2/fiche-de-presentation-de-l-ocde>. (Consulté le 17/05/2021 à 23:14).
- <https://www.alternatives-economiques.fr/outils-de-rse/00064032>. (Consulté le 17/05/2021 à 23:39).
- <https://www.emargence.fr/groupe/la-responsabilite-sociale-etenvironnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/> (consulté le 18/05/2021 à 11:49).
- <http://www.rsealgerie.org/fr/>. (consulté le 18/05/2021 à 12:12)
- <https://blog.askeet.io/strategie-rse-la-demarche-etape-par-etape/>. (Consulté le 18/05/2021 à 13:09).
- <http://www.schs.dz//Apropos>. (Consulté 14/06/2021 à la 13 :42).

Annexe

Liste des annexes :

Annexes	Annexes désignation
Annexe N°01	Questionnaire de l'étude
Annexe N°02	Le guide d'entretien
Annexe N°03	Certificat ISO 9001 version 2008
Annexe N°04	Certificat ISO 9001 version 2015

Annexe N°01 : Questionnaire de l'étude.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en Management et entrepreneurial, nous étudiants au sein l'école des hautes études commerciales EHEC réalisons une étude sur la contribution de l'amélioration continue dans le management responsable. Nous vous invitons Mesdames & Messieurs à bien vouloir répondre à ce présent questionnaire, nous vous serons très reconnaissants de contribuer à la réalisation de notre étude sachant que vos réponses seront d'une grande aide pour sa finalisation. Nous vous remercions à l'avance pour votre coopération et collaboration.

1-Vous êtes ?

- Homme
- Femme

2- Quel est votre tranche d'âge ?

- [20-30[
- [30-40[
- [40-50[
- 50 de plus.

3- la catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

4-Votre expérience à S.C.H.S :

- Moins de 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus 10 ans

5-« La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept dans lequel est regroupé l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique)».

- J'ai compris le sens du concept
- J'ai partiellement compris
- J'ai rien compris

6-Que pensez-vous de ce concept ? (choisir deux réponses au maximum)

- Un axe de la communication
- Une mode temporaire
- Un mensonge absolu
- Une acceptation
- Des contraintes supplémentaires

- Des opportunités et enjeux clés pour notre avenir commun

7-Quel est le résultat attendu de l'adoption de cette démarche ? (choisir trois réponses au maximum)

- Contrôler des risques
- Accroître la sensibilisation
- Gagner la confiance des parties prenantes
- Réduire les coûts et les prix de revient des produits et services
- Incitatifs pour les membres et les employés
- Obtenir une bonne réputation organisationnelle
- Démarquez-vous de vos concurrentes pour obtenir un avantage concurrentiel
- Performance financière et économique

8-Avez-vous entendu parler de l'ISO 26000 ?

- Oui
- Non

9-Quels sont les obstacles peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE ?

- Pas de bénéfices à atteindre
- Manque de temps à intégrer
- La démarche est trop coûteuse
- La démarche est complexe
- Difficulté à convaincre les parties prenantes et à obtenir leur soutien
- Manque de compétences

10-Avez-vous une idée sur le système management qualité ?

- Assez célèbre
- Connu
- Peu connu
- Aucune idée

11-Avez-vous déjà entendu parler sur la norme ISO 9001 versions 2015 ?

- Oui
- Non

12-Est-ce-que le passage de la norme ISO 9001 version 2008 vers la version 2015 c'est une ?

- Mondialisation
- Développement
- Aucune information

13-Connaissez-vous la démarche d'amélioration continue ?

- Oui
- Non

14-Dans la liste suivante, quelles méthodes qualité utiliserez-vous pour améliorer continuellement le SMQ ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- Kaizen
- AMDEC
- HACCP
- Six sigma
- Diagramme de Pareto
- Les 5 s
- Benchmarking
- Le cycle PCDA
- Autre

15-

Les propositions	Satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Non Satisfait
La politique qualité est-elle communiquée et comprise par tous au niveau interne de l'entreprise ?				
Votre entreprise vous encourage-t-elle pour améliorer vos compétences ?				
Les conditions de sécurité dans votre travail sont-elles bien respectées ?				
La politique qualité déployée reflète-elle vraiment la réalité de l'entreprise.				
Êtes-vous d'accord avec l'intégration de la démarche RSE dans le management de votre entreprise ?				
S.C.H.S jouit-elle d'une grande réputation avec ses parties prenantes ?				

Annexe N°02 : Le guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation d'un projet de fin d'étude de Master en management et Entrepreneuriat, afin de renforcer notre recherche quantitative, dont le thème est *la contribution de l'amélioration continue de la qualité dans le management responsable*, nous voulons connaître vos réponses sur ce sujet qui sera utilisée uniquement à des fins scientifique.

1/ La norme ISO 9001 version 2015, que peut-elle apporter en l'utilisant dans SCHS ?

2/ Comment la norme ISO 9001 favorise-t-elle le développement de l'amélioration continue dans SCHS ?

3/ Que signifie pour vous une entreprise responsable ?

4/ Une démarche d'amélioration continue implique-t-elle systématiquement un management responsable ? SCHS correspond-il à ce point de vue ?

5/D'après vous, la démarche de responsabilité sociale peut-elle affecter votre entreprise ? Quels sont ces effets ?



Certificat

Certificate

N°2010/37077.1

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

CIMENTERIE DE HADJAR SOUD SPA
filiale du / a subsidiary of
GICA

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

BP 181 Azzaba 21300 WILAYA DE SKIKDA ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
The certificate is valid from (year/month/day)

2013-05-24

Jusqu'au
until

2016-05-24

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL


M. AUGÉREAU-LANDAIS



Annexe N°04 : Certificat ISO 9001 version 2015.



Certificat

Certificate

N° 2010/37077.5

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE HADJAR SOUD

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENTS.

إنتاج وتسويق الإسمنت

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

CIMENTERIE HADJAR SOUD BP 181, AZZABA, 21300 -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE

CARRIÈRE CALCAIRE DJEBEL SAFIA, EL-HAMMA COMMUNE BEN-AZZOUZ -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-08-10

Jusqu'au
Until

2023-08-09



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification



Seul le certificat électronique, accessible sur www.afnor.org, fait foi en cas de conflit ou de contestation de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, stands as real proof in the event of a dispute or challenge to the issuing body.
 Certificat, enregistré au 7/18/2017, Management System Certification, S.à.r.l. a été créée en www.afnor.org.
 AFNOR est une marque déposée. AFNOR est enregistrée en France - CERTIF 0008 007 2002.

Plissez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Table de matière :

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
introduction générale	01
Chapitre I : L'amélioration continue de la qualité.....	05
Section 01 : Cadre conceptuel du management de la qualité	06
1.1. Définition de qualité	06
1.2. Historique	06
1.2.1. Les fondements de la TQC.....	07
1.2.1.1. Prioriser les clients	07
1.2.1.2 Améliorer le processus	07
1.2.1.3 Réduire le gaspillage et maîtriser les coûts	08
1.2.1.4 Obtenir l'engagement de tous les hommes de l'entreprise	08
1.3. Les enjeux de la qualité	09
1.3.1. Enjeux internes	09
1.3.2. Enjeux externes	09
1.4. La certification de la qualité	09
1.4.1 .définition de certification de qualité	09
1.4.2. Les type de certifications	09
1.4.2.1. La certification des produits et services	09
1.4.2.2. La certification des personnes	10
1.4.2.3. La certification de système	10
1.4.3. Les objectif de certification	10
1.4.3.1. L'externe	10
1.4.3.2. À l'interne	10

1.5. La normalisation	10
1.5.1. Définition.....	10
1.5.2. Objectifs de la normalisation	11
1.5.3. Les types de normes	11
1.5.4. Les familles des normes iso 9000	12
1.5.4.1. La norme ISO 9000	12
1.5.4.2. La norme ISO 9001 « système de management de qualité »	12
1.5.4.3. La norme ISO 9004	12
1.5.4.4. La norme ISO 19011	12
1.6. Le systèmes de management de qualité	12
1.6.1. Définition	12
1.6.2. Les principes de SMQ	13
1.6.3. La mise en place d'un SMQ	14
1.6.4. Les objectifs du SMQ	15
1.7. Le système de documentation de qualité	15
1.8. Le développement de la démarche qualité.....	15
1.8.1. Définition Démarche de qualité	15
1.8.2. Les étapes de la démarche de qualité	16
La section 02 : l'amélioration continue	18
2.1. Définition de l'amélioration continue	18
2.2. La démarche de l'amélioration continue	18
2.2.1. La roue de Deming.....	18
2.2.2. L'objet de cettedémarche	19
2.3. Les méthodes et les outils de l'amélioration continue	19
2.3.1. Les méthodes.....	19
2.3.2. Les outils de l'amélioration continue	22
Section 3 : la qualité et le système de management intégré.....	26
3.1. Le système de management intégré	26
3.1.1. Définition	26
3.1.2. Historique	27

3.1.3. type d'intégration	27
3.1.4. La mise en place d'un SMI permet	28
3.1.5. Les enjeux d'un système intégré	28
3.2. Système de management environnemental (SME)	28
3.2.1. Définition	28
3.2.2. Mise en œuvre et fonctionnement de SME	29
3.2.3. Contrôle	30
3.2.4. Documentation du SME	30
3.2.5. Mis en place du SME.....	31
3.2.6. Les avantage du SME	31
3.2.7. Enjeux de et intérêt de SME	32
Chapitre II : Management responsable.....	35
Section 01 : le développement durable	36
1.1. Historique	36
1.1.2. Le club de Rome (1972)	36
1.1.3. Rapport Brundtland (1987).....	36
1.1.4. Rio de Janeiro (1992)	36
1.1.5. Protocole de Kyoto (1997)	37
1.1.6. Le forum de Davos (2000)	37
1.1.7. Johannesburg (2002)	37
1.2. La définition de DD	38
1.3. Les principes de DD	40
1.4. Les piliers de DD.....	41
1.5. Les objectif de DD	41
1.6. Le management durable	42
Section 02 : Responsabilité sociétale des entreprises.....	43
2.1. Historique	43
1.2. La définition de RSE	44
2.3. Modélisation de la RSE	45
2.4. Les fondements théoriques de la RSE	46

2.5. Les principes de la RSE	48
2.6. La performance globales des entreprises.....	50
Section 03 : la relation entre l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.....	50
3.1. Acteurs de la RSE	50
3.2. Les outils de RSE	51
3.3. Les enjeux de la démarche	52
3.4. Les étapes de la démarche RSE	54
3.5. Les objectifs affichés de la RSE	55
3.6. La relation entre l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.....	56
Chapitre III : Contribution de l'amélioration continue de la qualité et le management responsable.....	57
Section 01 : présentation de l'entreprise.....	58
1.1. Présentation de la société.....	58
1.2. Historique	58
1.3. Le processus de la fabrication du ciment	59
1.3.1. Préparation du mélange cru	60
1.3.2. Cuisson	61
1.3.3. Zone ciment	62
1.3.4. Conditionnement et expédition	62
1.3.5. Le contrôle de qualité	62
1.4. Fiche technique de l'unité	62
1.5. Périmètre d'application	63
1.6. contexte de l'organisme	64
1.6.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte	64
1.6.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressent	64
1.6.3. Détermination du domaine d'application du système de management qualité et environnement	64
1.6.4. Système de management de la qualité/ environnement – exigence	64
1.6.4.1- Exigences Générales.	64

1.6.4.2. Documentation du système de management de la qualité/environnement	65
1.7. Leadership.....	66
1.7.1. Engagement	66
1.7.2. Orientation client	66
1.7.3. Politique qualité/environnement	66
1.7.4. Rôles, Responsabilité, autorité et communication	66
1.8. La Direction Générale (DG).....	67
Section 02 : la méthodologie de recherche	69
2.1. Objet	69
2.2. Méthode d'échantillonnage	69
2.3. Le questionnaire	69
2.3.1. Le contenu du questionnaire	69
2.3.2. Les types de questions.....	70
2.3.3. La population étudiée	71
2.3.4. Traitement et analyse des donnés	71
2.4. Entretien	72
2.4.1. Les types d'entretien	72
2.5. Le déroulement de l'entretien	72
Section 3 : Présentation et analyse des résultats	73
3.1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	73
3.2. Analyse des résultats de l'entretien.....	89
3.3. Synthèse des résultats et recommandations	91
3.3.1. Synthèse des résultats de l'enquête.....	91
3.3.2. Les recommandations	93
Conclusion générale.....	96
Bibliographie	
Annexes	
Liste les annexes	

