

Ecole des hautes études commerciales



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**L'importance de l'intégration QSE dans
l'amélioration de la performance
environnementale
ETUDE DE CAS :
EPE KECHROUD SPA
KHENCHELA**

Présenté par :

Mlle : BOULAHBEL ASMA

Encadreur :

Mme : OUAHDI FELLA

Maitre de conférences

5^{ème} promotion

2017/2018

Ecole des hautes études commerciales



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**L'importance de l'intégration QSE dans
l'amélioration de la performance
environnementale
ETUDE DE CAS :
EPE KECHROUD SPA
KHENCHELA**

Présenté par :

Mlle : BOULAHBEL ASMA

Encadreur :

Mme : OUAHDI FELLA

Maitre de conférences

5^{ème} promotion

2017/2018

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadreur Mme OUAHDI FELLA d'avoir accepté de diriger et d'orienter mon travail de recherche.

Son aide et ses précieux conseils, son soutien ainsi que sa disponibilité tout au long de l'élaboration de mon travail m'en permis de progresser ma réflexion.

Sans oublier l'ensemble des enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant toute ma formation A EPSECG Tlemcen et a EHEC Alger.

Je remercie aussi les membres du jury de m'avoir honoré de leur présence et d'avoir voulu évaluer ce travail.

Je suis extrêmement reconnaissante envers M.MOUHAMED
HARAMI le

Responsable de SMI au sein de l'entreprise KECHROUD pour son aide, sa disponibilité durant toute la période du stage pratique ; ainsi qu'à l'ensemble de ses collègues et collaborateurs pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Enfin, Je à souligner ma gratitude à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce mémoire

A mon très cher père qui s'est consacré jour et nuit pour mon bien être ; qui a toujours été là pour moi, et qui m'a donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

A ma maman formidable pour sa présence chaleureuse, son réconfort au quotidien et son abnégation totale, à qui je dois une reconnaissance éternelle.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez.

Aux adorables, géniales et tendres sœurs à vous IBTISSEM, MAROUA, IKRAM,

A l'agréable et fidèle compagnon frère Mohamed.

A mon mari ABD ELHAMID.

A chacun de mes professeurs, enseignants compétents pour leur patience et leurs précieux conseils.

Enfin je tiens à dédier ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont proches à travers leur amitié, leur soutien moral, les bons moments passés ensemble merci à vous mes chères amies sans exception.

Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère, l'avoir tissée à une fin utile.

ASMAA Boulahbel.

Résumé

Au cœur de toute gestion d'entreprise, les systèmes de management permettent d'harmoniser le fonctionnement de l'organisation, de rationaliser l'affectation des ressources et d'optimiser les processus pour garantir l'atteinte des objectifs fixés et par conséquent être performant.

Parmi ces systèmes, il y a le système de management intégré relatif à la qualité, la santé, à la sécurité et à l'environnement qui utilise des référentiels pour formaliser le fonctionnement.

Dans cette optique Le système de management intégré permet aux entreprises qui le mettent en place de réduire les émissions de poussière, d'optimiser la consommation d'énergie, de diminuer des l'impact des déchets, etc.... par conséquent améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

A cet effet, nous avons opté pour l'EPE KECHROUD comme cas d'étude, afin de connaître l'importance de l'intégration qualité sécurité et environnement dans l'amélioration de sa performance environnementale. Pour la collecte des données, nous avons suivi une démarche qualitative et quantitative. Les résultats de notre recherche prouvent que la performance environnementale de la société est s'améliore après la démarche QSE.

Mots clés : système de management, performance, système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE), performance globale, performance environnementale.

Abstract:

At the heart of any business management, management systems can harmonize the functioning of the organization, streamline resource allocation and optimize processes to ensure achievement of objectives and therefore be effective. Among these systems, there is the HSE management system concerning health, safety and environment that uses repositories to formalize the operation (procedures, record sheets ... etc

In this perspective The integrated management system allows companies that implement it to reduce dust emissions, optimize energy consumption, reduce the impact of waste, etc. ... therefore improve environmental performance of the company.

To this end, we opted for the EPE KECHROUD as a case study, in order to know the importance of integrating safety and environmental quality in the improvement of its environmental performance. For data collection, we followed a qualitative and quantitative approach. The results of our research show that the environmental performance of the company is improving after the QSE process.

Key words: management system, performance, quality management system, safety and environment (QSE), overall performance, environmental performance.

ملخص

في قلب أي إدارة أعمال تتيج أنظمة الإدارة إمكانية تنسيق عمل المنظمة وترشيد تخصيص الموارد وتحسين العمليات لضمان تحقيق الأهداف المحددة وبالتالي تحقيق الكفاءة. وتشمل هذه الأنظمة نظام الإدارة المتكاملة الجودة والصحة والسلامة والبيئة التي تستخدم معايير لإضفاء الطابع الرسمي على العملية.

من هذا المنظور يتيح نظام الإدارة المتكاملة للشركات التي تقوم بتطبيقه الحد من انبعاث الغبار وتحسين استهلاك الطاقة والحد من تأثير النفايات وما إلى ذلك ... وبالتالي تحسين الأداء البيئي للشركة.

تحقيقاً لهذه الغاية اخترنا مؤسسة كشروود كدراسة حالة، من أجل معرفة أهمية دمج الجودة والسلامة و البيئة في تحسين أدائها البيئي. لجمع البيانات، اتبعنا نهجاً نوعياً وكمياً. تظهر نتائج بحثنا أن الأداء البيئي للشركة تحسن بعد عملية الجودة والصحة والسلامة والبيئة

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة الأداء، نظام إدارة الجودة، السلامة والبيئة، الأداء العام الأداء البيئي.

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	page
N°-01	Comparatif des sommaires de la norme	10
N°-02	Les finalités des différents systèmes de management	17
N°-03	Les bénéfices du SMI	22
N°-04	les barrières du SMI	23
N°-05	outils et démarches applicables au système management intégré QSE	24
N°-06	définitions de performance	32
N°-07	La Consommation en électricité 2013-2016	61
N°-08	la consommation d'eau 2013-2016	62
N°-09	traitement de déchet pendant la démarche QSE au sein de l'EPE KECHROUD	63
N°-10	quantité des déchets solides et liquides générés 2013-2016	64
N°-11	statistiques d'accidents du travail	65
N°-12	Répartition de l'échantillon par rapport la profession	73
N°-13	Répartition de l'échantillon par rapport l'ancienneté	74
N°-14	Répartition de l'échantillon par rapport le sexe	
N°-15	L'avis des employés quant aux les raisons de la mise en place du SMI	
N°-16	L'avis des employés quant à la démarche QSE	76
N°-17	le nombre des employés informé des changements apportés	77
N°-18	Le degré de satisfaction des employés par rapport aux changements apportés	78
N°-19	Impact de la démarche QSE sur la motivation des employés	79
N°-20	L'avis des employés quant à l'impact réel sur la performance de l'EPE KECHROUD	79
N°-21	L'avis des employés quant à la surveillance d'eau et d'énergie	80
N°-22	Le degré du respect de l'environnement au sein de votre entreprise	81
N°-23	L'application des dispositifs de la politique environnementale	82

Liste des figures :

Numéro	Titre	Page
N°-01	système de mangement environnemental	13
N°-02	les parties intéressées au QSE	27
N°-03	Organisation de la documentation	28
N°-04	Triangle de la performance	34
N°-05	Les dimensions de performance	35
N°-06	indicateur de performance environnementale selon iso14031	42
N°-07	l'évaluation de la performance environnementale selon iso14031	46
N°-08	Location de l'EPE KECHROUD	55
N°-09	Organigramme EPE KECHROUD	56
N°-10	Consommation en électricité 2013-2016	61
N°-11	la consommation d'eau 2013-2016	62
N°-12	quantité de déchets solides et liquides générés 2013-2016	64
N°-13	Répartition de l'échantillon par rapport la profession	73
N°-14	Répartition de l'échantillon par rapport l'ancienneté	74
N°-15	Répartition de l'échantillon par rapport le sexe	75
N°-16	L'avis des employés quant aux les raisons de la mise en place du SMI	76
N°-17	L'avis des employés quant à la démarche QSE	77
N°-18	le nombre des employés informés des changements apportés	78
N°-19	Le degré de satisfaction des employés par rapport aux changements apportés	78
N°-20	Impact de la démarche QSE sur la motivation des employés	79
N°-21	L'avis des employés quant à l'impact réel sur la performance de l'EPE KECHROUD	80
N°-22	L'avis des employés quant à la surveillance d'eau et d'énergie	80
N°-23	le degré du respect de l'environnement au sein de votre entreprise	81
N°-24	L'application des dispositifs de la politique environnementale	82
N°-25	L'impact du SMI sur l'amélioration de la productivité de l'entreprise	83

Liste des abréviations :

ABREVIATIONS	contenu
AFAQ	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
ACV	analyse des cycles de vie
CA	Chiffre d'Affaire
CRM	Gestion de la relation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EMAS	Management and Audit Schème
EPE	Entreprise Publique Economique
ICE	Indicateurs de condition environnementale
IPE	Indicateur de performance environnementale
IPO	Indicateur de performance opérationnelle
IPM	Indicateur de performance de management
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHSAS	Occupational Healthy and Safety Assessment Series
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
QSE	Qualité Sécurité Environnement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SME	Système de Management Environnementale
SMI	Système de Mangement Intégré
SMQ	Système de Management de Qualité
SMS	Système de management de Sécurité
SMSST	Système de management de Santé-Sécurité au Travail
SST	Santé-Sécurité au Travail
TBV	Le tableau de bord vert

Les annexes :

Annexe1 : le guide d'entretien

Annexe 02 : le questionnaire

Annexe 03 : manuel qualité

Annexe04 : procédures HSE, SME

Annexe05 : facture d'achat des filtres

Annexe 06 : la consommation en électricité 2015

Annexe07 : la consommation en eau 2015

Annexe 08 : exemple de programme environnemental

SOMMAIRE

Introduction Générale.	02
Chapitre 01 : Le système de management intégré QSE	06
Section 1 : conception du système de management intégré et ses structure	07
Section2 : Processus d'intégration, enjeux, bénéfices et barrière	18
Section 3 : Outils, parties intéressées au système management intégré	23
 Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise	33
Section 1 : Notions générales sur la performance de l'entrepris	35
Section 2 : Les aspects de la performance environnementale d'une entreprise	42
Section 3 : la relation entre le SMI et la performance environnementale	47
 Chapitre 3 : étude de L'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale au sein de l'EPE KECHROUD	
Section 1 : Présentation de l'EPE KECHROUD KHENCHELA	54
Section 2 : la démarche de mise en place du SMI au sein de l'entreprise	59
Section3 : étude de l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale	65
 Conclusion générale	
 Bibliographie	
 Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, dans le monde des affaires, les entreprises doivent se montrer efficaces et compétitives face au changement qui se traduit par : la mondialisation et l'ouverture des marchés, la multiplication des échanges, la compétitivité de plus en plus accrue, ainsi que l'accélération des technologies d'information et de communication.

Des défis économiques, techniques, culturels, écologiques et sociopolitiques combinés, incitent les entreprises à être d'avantage réactives, voire agiles dans plusieurs disciplines simultanément.

Les entreprises ont pris conscience que les clients changent de comportement et deviennent de plus en plus exigeants.

En effet, la qualité s'avère un levier de développement, et assure à l'entreprise une fiabilité et une crédibilité à la mesure de la qualité des produits et/ou la qualité des services. En plus elle rassure les clients par la satisfaction de leurs besoins ; surtout que ces derniers exigent et intransigent sur la qualité des produits offerts par des entreprises ayant un engagement citoyen traduit par le respect de l'environnement et la prise en charge totale en matière de santé et sécurité au travail.

De ce fait, la mise en place d'un système de management intégré SMI peut parfois nécessiter des ressources conséquentes et rebuter les plus petites d'entre elles, mais malgré cela elle offre aux entreprises la possibilité de maîtriser les risques, les coûts, les impacts environnementaux, les non conformités et de satisfaire les clients tout en suivant une démarche d'amélioration continue. A ce titre, les enjeux socio-économiques croissants sont liés aux impératifs de protection de l'environnement et de réduction des nuisances et, naturellement, aux gains de productivité.

En tant qu'étudiants en management, le choix du thème du système de management intégré et performance environnementale est tout à fait lié avec notre formation. Effectivement le SMI, aujourd'hui totalement intégré dans la stratégie des entreprises, est aussi un vecteur de communication primordial de l'image de l'entreprise par ses certifications (ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour la santé-sécurité au travail).

Alors le SMI a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Ce système regroupe trois types de management : le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail.

La performance environnementale est un sujet d'actualité pour les chercheurs en sciences de gestion. Elle constitue également l'une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Pour pouvoir évaluer et suivre les actions environnementales mises en œuvre sur une zone d'activités de manière simple et objective, il est nécessaire d'utiliser un système d'indicateurs.

La problématique posée dans cette recherche est de montrer l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise. En prenant comme cas d'étude l'entreprise EPE KECHROUD à KHENCHELA. Dans notre travail, nous essayons de répondre à la problématique suivante « ***Quels sont les apports de l'intégration de la qualité, la sécurité et l'environnement pour l'amélioration de la performance environnementale dans une entreprise de construction ?*** »

Introduction générale

A l'effet d'apporter une réponse à notre question principale, nous avons jugé important de poser les questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'importance de l'application d'un QSE au sein de l'entreprise ? Est-elle ressentie par son personnel?
- Les exigences du système intégré sont-elles respectées et comprises par les différentes parties intéressées ?
- Quel est le rôle de la démarche QSE dans l'entreprise en matière de l'environnement ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1: l'entreprise est arrivée à motiver ses parties intéressées notamment son personnel à l'importance de l'intégration de la démarche QSE.

H2 : Le passage vers un SMI va créer de nouveaux dysfonctionnements suite à la résistance au changement

H3 : La démarche QSE adoptée dans le cadre du SMI, va améliorer la performance environnementale de L'EPE KECHROUD

Afin de pouvoir répondre aux interrogations, précédemment citées, nous structurons notre recherche, en trois chapitres de la manière suivante :

Le premier traitera le concept du système de management intégré, on va présenter un bref aperçu sur le SMI et ses structures, étudier le processus d'intégration et les enjeux et dans la troisième section, nous représentons les outils du système de management intégré et ses parties intéressées .

Le deuxième traitera la performance environnementale de l'entreprise, il exposera dans sa première section, les notions de la performance de l'entreprise. Dans la seconde section, la performance environnementale de l'entreprise et dans la troisième section, nous présenterons la relation existante entre La démarche QSE et la performance environnementale.

Afin de joindre le théorique au pratique, nous avons compté d'effectuer un stage pratique au sein de L'EPE KECHROUD.

La partie pratique est divisée en trois sections, la première est une présentation générale de l'entreprise EPE KECHROUD. La seconde met le point sur le système de management intégré de l'entreprise, les motivations d'intégration du système management intégré QSE et les freins d'intégration du système management intégré QSE ainsi qu'une étude qualitative à travers laquelle, nous réalisons un entretiens avec les cadres concerné, la troisième section contient une étude quantitative à travers l'élaboration d'un questionnaire destinée aux employées de L'EPE KECHROUD.

Et enfin, nous concluons notre travail par les suggestions et les recommandations nécessaires en rappelant les principaux résultats de notre recherche et nous dressons quelques perspectives.

Chapitre 1:
Le système de management
intégré Qualité-Sécurité-
Environnement

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

Introduction :

Si un système de management de la qualité vise la satisfaction des clients de l'entreprise, un système de management intégré va au-delà de la fidélisation des clients, rechercher aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes aux postes de travail.

Le système de management intégré est un concept qui y a pris une importance croissante, tant pour répondre aux exigences de la qualité, sécurité, environnement. Dans le but de satisfaire toutes les parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs/partenaires, pouvoirs publics, collectivités locales, riveraines...etc.).

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première partie le concept d'un système de management intégré(QSE) et ses structures, ensuite dans une seconde partie nous allons expliquer le processus d'intégration ; enjeux ; bénéfices et barrières et en dernier lieu nous allons voir les outils ; les parties intéressées au système de management intégrée SMI.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Section 1 : conception du système de management intégré et ses structures :

Nous allons présenter dans cette première partie, en quoi consiste un système de management intégrés SMI pour l'entreprise. Nous allons voir premièrement ce qu'est le concept de management intégré QSE. Pour passer ensuite aux différents structures du management intégrés QSE. et pour terminer cette partie par la compatibilité entre les différents systèmes de management (Qualité, sécurité et environnement).

Sous section 1 : Définitions et concepts du management intégré(SMI) :

La définition du système du management intégré nécessite la définition de quelques concepts :

- **Système** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- **Management** : activités corrélées pour orienter et diriger un organisme.
- **Intégration** : opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet.
- **Organisme** : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations.
- **Système de management** : « *c'est un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Un organisme peut inclure différents système de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental* »¹.
- **La norme ISO 9000 définit la qualité comme** « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »².
- **La norme ISO 14001 définit l'environnement comme** « *un milieu dans lequel un organisme fonctionne incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations* »³.
- **La norme ISO 8402 définit La sécurité comme** « *l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable* »⁴.

¹Petra, (E) et CHRISTIAN, (H) : guide du management intégré- une approche processus, AFNOR, 2007, p.05.

² ISO 9001 ,2008 : système de management de a qualité-exigences, Édition ISO, Genève, 2008, p.07.

³ISO 1400 :2015 : système de management environnementale-exigences, EDITION ISO, Genève, 2015, p.02.

⁴ Norme ISO 8402 (1994), §2.8

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

- **Un système de management intégré SMI :** « *Un système de management intégré (SMI) désigne plusieurs systèmes de management auparavant séparés et maintenant regroupés afin de constituer un système unique. Il pourrait, par exemple, combiner la certification ISO 9001:2000 (qualité) avec la certification ISO 14001 (environnementale). Un système de management est intégré lorsqu'au moins deux systèmes parmi trois (qualité, environnement et santé et sécurité) sont intégrés.* »¹.

Il existe plusieurs d définitions du SMI dans la littérature :

Il est aussi défini comme étant : « *Un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »²

Un SMI est un système de gestion, qui combine tous les composants d'une entreprise dans un système cohérent de manière permettre la réalisation de son but et la mission.

Un système de management intégré est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, environnement en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, politique, moyens humains et financiers).

Donc un SMI est un système qui prend en considération trois domaines de management différents (Qualité, environnement, et sécurité et santé au travail). Il permet à l'entreprise de s'organiser pour être performante, d'être conforme à la réglementation, de s'améliorer continuellement sur les aspects QHSE, de produire de la valeur en assurant la sécurité de l'ensemble des parties prenantes, et de diminuer les risques et dangers.

Le passage d'un système QHSE à un système intégré consiste à rassembler trois, systèmes compatibles dans un seul et unique système pour une optimisation de son efficacité. Il permet à l'entreprise d'être responsable à travers la prise en compte des responsabilités globales de l'entreprise en termes de développement économique, de protection d'environnement, et de responsabilité sociale (le rôle que joue l'entreprise dans la société à travers son image et son action) ; l'intégration des trois systèmes facilite l'accomplissement de sa responsabilité économique, sociale et sociétale.

Ce concept est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte leur mode de management la triple dimension Q-S-E.

¹ <http://www.dz.afnor.org/dzfr/bienvenue-dzfr/centres-d-interets/certification-integree> consulté le (15/02/2018, 21h12)

² ISO 9000, 2000, *Systèmes de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire* : Édition ISO, Genève, 2008, p.08

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Sous section 2 : Présentation de différentes structures du management intégré (SMI)

1. Système de management de la Qualité SMQ :

a). Définition du SMQ :

« Le SMQ est un système permettant d'améliorer d'une manière efficiente et performante l'organisation d'une entreprise à travers l'amélioration de son efficiente, le décloisonnement des fonctions, la fluidité de l'information, la disparition des asymétries informationnelles, la motivation de l'ensemble du personnel et la création d'une culture d'amélioration. Le SMQ favorise la créativité en diminuant les couts de non-qualité causés par l'écart du produit par rapport aux normes et exigences, ou encore la perte de performance des processus de l'entreprise ; ce système permet à l'entreprise de générer des profits et d'éliminer les couts caché grâce a l'application de l'ag de l'approche processus. »¹

b). Référentiels du SMQ² :

Malgré l'existence de multitudes normes nationale certifiant la qualité des produits, services, processus et entreprise, il n'y a que l'ISO 9001 qui sera abordé dans ce point car elle représente la norme la plus courante et la plus utilisée. L'ISO 9001 est une norme internationale de normalisation(ISO), elle a été révisée quatre fois en 1994,2000et en 2008 et en 2015.

Le référentiel ISO 9001 est publié depuis 1987. Il y a plus de 1 million d'organismes certifiés ISO 9001 à travers le monde et presque la moitié se situe en Europe. En 2013, la France se classe au 9eme rang mondial pour le nombre de certificats ISO 9001 avec 29 598 certificats obtenus.

Les principales évolutions de la norme sont :

- Nouveau **sommaire**
- Nouvelle **terminologie**
- Nouvelle **exigences**

¹ Mlle BOUNAZEF (D) : Application de la méthode Six Sigma sur un Système de Management Intégré QSE, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, p.11.

² RAMDHANI, (W) :l'apport de l'application du SMI sur l'efficacité au travail, Mémoire de License, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, p.11

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Tableau N°-01 : Comparatif des sommaires de la norme.

Iso 9001 :2008	Iso9001 :2015
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Référence normative	2. Référence normative
3. termes et définitions	3. termes et définitions
4. système de management de la qualité	4. contexte de l'organisme
5. responsabilité de la direction	5. leadership
6. management des ressources	6. planification
7. réalisation de produit	7. support
8. mesure analyse et amélioration	8. réalisation des activités opérationnelles 9.évaluation de la performance 10. amélioration

Source : <https://www.iso.org/fr/home.html> (consulté 20/02/2018. 20:00)

La norme ISO9001 :2015 évolue par rapport à sa précédente de 2008, l'adoption d'une nouvelle structure, elle s'appuie maintenant sur les 7 principes de management de qualité contre 8 pour la version 2008

ISO 9001 V2015, le sommaire :¹

Il est à noter la similitude entre les deux normes. Les exigences ont été réorganisées :

- Les paragraphes 4 et 5 concernent en priorité la direction.
- Le paragraphe 6 est transversal (applicable à l'ensemble de l'organisme)
- Le paragraphe 7 concerne les ressources (RH, gestion administrative et financière, gestion matérielle, ...)
- Le paragraphe 8 est dédié à la mise en œuvre de vos activités opérationnelles / de production et les achats
- Le paragraphe 9 correspond au processus SMQ ou Qualité

¹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> (consulté 20/02/2018.20 :37)

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

ISO 9001V2015 : la terminologie :¹

Cette version de la norme induit un nouveau vocabulaire. En effet, les nouvelles exigences apportent son lot de nouveauté :

- Partie intéressée
- Produits et services en opposition au produit ;
- Représentant de la direction qui disparaît ! La fonction en tant que telle n'existe plus dans la norme. Les responsabilités et autorités doivent être attribuées à une ou plusieurs personnes. Il n'est plus forcément un des membres de la direction ;
- Documents, procédures documentées, enregistrement deviennent les informations documentées ;
- Environnement de travail est remplacé par environnement pour la mise en œuvre des processus ;
- Produit acheté évolue vers produits et services fournis par des prestataires externes ;
- Fournisseur devient prestataire externe ;
- Action préventives est remplacée par analyse et traitement des risques.

ISO 9001v2015 : Nouvelles exigences :

Les nouvelles exigences introduites par l'ISO 9001v2015 concernent :

- Les enjeux de l'organisme ;
- Le contexte de l'organisme ;
- Les exigences des parties intéressées ;
- Les produits et services de l'organisme ;
- L'approche par les risques ;
- Meilleure cohérence entre la politique générale ;
- La recherche de la performance pour l'ensemble des processus de l'organisme².

¹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> , (consulté 20/02/2018.20 :45)

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> , (consulté 20/02/2018.20 :21)

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

2. Système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST :

a. Définition du SMSST :

Le SMSST est un système adoptant une approche globale de prévention des risque professionnels touchants la sécurité ainsi que la santé morale et physique des salariés, il permet d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue de toutes les fonctions et de tous les processus en matière de santé et de sécurité au travail¹.

La mise en place d'un SMSST est une démarche volontaire exprimée par l'entreprise Visant à améliorer son image à travers l'anticipation des changements socioprofessionnels, la réduction des dysfonctionnements en SST ainsi que l'augmentation de la rapidité de détection et de prévention contre les risques prévisionnels de SST. Les acteurs internes et externes de l'organisation, ces acteurs sont : le manager de l'entreprise, le médecin du travail, l'infirmier du travail, le psychologue du travail, l'intervenant en prévision des risque professionnels, responsable sécurité et les salariés.

b. Le référentiel SMSST :

La sécurité au travail et la protection de la santé revêtent une importance toujours croissante pour tout organisme. Le référentiel OHSAS 18001 a été publié en 1999 par un groupement international d'une quinzaine d'organismes certificateurs. Ce référentiel a été mis à jour en 2007. Le standard OHSAS 18001 : 2007 a établis un certain nombre de critères d'évaluation d'un système de management de la santé et la confiance de ses clients, de ses fournisseurs, de son personnel, des autorités, des investisseurs et de la collectivité. Elle est en mesure de montrer que son comportement, adapté aux contraintes liées à la sécurité, est intégré dans les processus internes, qu'il lui permet de réaliser de meilleurs résultats².

¹http://www.sante-securite-paca.org/risques_prevention/systemes_management/index.php, (consulté le 20/02/2018 à 00h17).

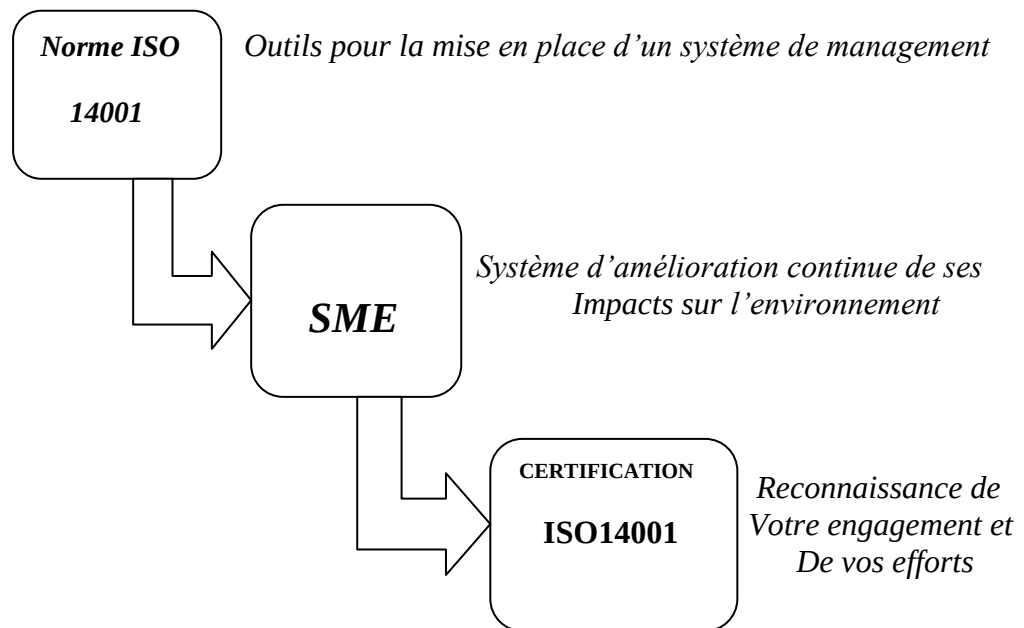
² FROMAN, (B), GEY, (J.M), et BONNIFET, (P) : Qualité – Sécurité – Environnement construire un Système de Management Intégré, AFNOR, France, 2003, p.12.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

3. Système de management de l'environnement SME :

Suite aux démarches d'amélioration des SMQ mis en place dans les années 1980 dans les entreprises cherchant la rentabilité et la réduction des coûts liés à la non-qualité, comme la perte de performance et l'insatisfaction du client, le management environnemental et la perspective du développement durable et de la protection de la biodiversité sont apparus dans les années 1990.

Figure N°-01 : système de mangement environnemental



Source : <http://www.ad-environnement.fr/evaluation-environnementale/systeme-de-management-de-lenvironnement-iso-14001> (consulté le 20 /02/2018 à 18 :22)

La norme ISO14001 donne les lignes directrices pour La mise en œuvre d'un SME (système de management de l'environnement) ce système de management a pour objectifs de permettre l'amélioration continue de la prise en compte de ses impacts sur l'environnement.

La certification ISO14001 permettra d'obtenir la reconnaissance de votre engagement et de vos efforts en matière de management environnemental.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

a. Définition du SME :

«Un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement»¹.

Il est aussi :

«C'est une partie du système de management de l'entreprise concernant l'organisation, les Responsabilités, les processus, les procédures et les ressources nécessaires à l'application de la politique et des objectifs environnementaux de l'entreprise.»²

- Le SME constitue une partie importante du management et l'environnement concernant l'organisation, les responsabilités, les processus et les ressources nécessaires à l'application des orientations et objectifs généraux d'une entreprise par la direction au plus haut niveau.
- Le respect des lois et réglementation en vigueur doit faire partie du respect de la politique environnementale ainsi que la stratégie d'amélioration de la performance environnementale. Le succès de la mise en place d'un SME dépend de l'engagement et du leadership ;
- Le SME s'adresse à toutes les entreprises de tout secteur. C'est –à -dire, les entreprises qui effectuent des activités de production d'électricité, gaz, ...etc. Ainsi que des activités de recyclage, de traitement, de destruction ou d'élimination de déchets liquides et solides.

b. Référentiels :

Système de management environnemental s'articule essentiellement autour de deux normes nous allons les examiner la Norme ISO 14001 et le règlement EMAS (Environnemental Management and Audit Système). Ce dernier repose sur les mêmes principes de l'ISO 14001 mais n'est pour l'instant applicable que dans les pays de l'Union Européenne.

ISO 14001 / 2015 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable.

ISO 14001 :2015 permet d'aider un organisme à obtenir les résultats escomptés de son système de management environnemental, lesquels constituent une valeur ajoutée pour l'environnement, pour l'organisme lui-même et pour les parties intéressées. En cohérence avec la politique environnementale de l'organisme, les résultats escomptés d'un système de management environnement incluent :

¹ [www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire environnement/définition/système de management environnemental/SME/php4](http://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire%20environnement/d%C3%A9finition/syst%C3%A8me%20de%20management%20environnemental/SME/php4), (consulté 22/02/2018 à 12h50)

² BARACCHINI (P) : Guide a la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 4ème édition mise à jour, Italie, 2012, p.11.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

- l'amélioration de la performance environnementale ;
- le respect des obligations de conformité ;
- la réalisation des objectifs environnementaux.

ISO14001 :2015 est applicable aux organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures, et s'applique aux aspects environnementaux de ses activités, produits et services que l'organisme détermine et qu'il a les moyens soit de maîtriser, soit d'influencer en prenant en considération une perspective de cycle de vie. La présente norme internationale n'établit pas de critères spécifiques de performance environnementale.¹

ISO14001 :2015 peut être utilisée en totalité ou en partie pour améliorer de façon systématique le management environnemental. Les déclarations de conformité à la présente norme internationale ne sont cependant pas acceptables à moins que toutes ses exigences soient intégrées dans le système de management environnemental d'un organisme et soient satisfaites, sans exclusion.²

c. Système européen EMAS :³

Le système de management environnemental et d'audit de l'union européenne (EMAS) est un outil de management destiné aux entreprises et aux autres organisations afin d'évaluer, d'améliorer et de faire connaître leur performance environnementale. Ouvert aux entreprises du secteur industriel depuis 1995, EMAS est ouvert à tous les secteurs économiques, y compris les services publics, depuis 2001.

EMAS a été créé par un règlement européen en 1993. Le règlement (CE) N°1221/2009 du 25 novembre 2009 définit actuellement les modalités de participation volontaire. En 2009, le règlement- règlement (CE) N°1221/2009 du parlement européen et du conseil du 25 novembre 2009 – a été révisé pour la 2ème fois. Il est entré en vigueur le 11 janvier 2010.

EMAS correspond à :

- La mise en place d'un système de management environnemental (SME) selon la norme ISO 14001 ;
- La publication d'une déclaration environnementale annuelle avec le bilan des actions menées par l'entreprise en matière d'environnement ;
- Une vérification de la conformité à la réglementation environnementale de l'entreprise en consultant l'autorité administrative chargée du contrôle de la réglementation (la DREAL) comme pour l'ISO 14001, si vous avez mis en place un SME conforme aux exigences du

¹ ISO 1400 : OPCIT, p.01

² ISO 1400 : OPCIT, p.01

³ <http://www.cci.fr/web/developpement-durable/management-environnemental/> (consulté 21/02/2018. 21 :59)

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

règlement EMAS, obtenez un «enregistrement EMAS », permettant d'apposer le logo EMAS dans vos supports de communication.

Sous Section 3 : la compatibilité entre les différents systèmes de management (Qualité, sécurité et environnement) :

Pour bien comprendre le concept de système de management intégré il faut montrer la compatibilité existante entre les trois éléments qualité, sécurité et environnement, la présente sous section détaille le périmètre et les spécificités des trois dimensions ainsi que les points communs entre eux. Le QSE est une vue moderne du management de l'entreprise : une façon forte et formelle de placer le client, le personnel et l'environnement au cœur des préoccupations quotidiennes des managers, c'est aussi et surtout une manière structurée de manager des risque et de s'engager de manière irréversible dans une logique d'amélioration continue. Les directions prévoyantes et exigeantes l'ont compris. Ils en attendent résolument des avantages financiers et non financiers mais tout aussi stratégique.¹

1. Sécurité, qualité, environnement : l'un conditionne l'autre² :

Dans plusieurs situations, le succès dans l'un des domaines (QSE) conditionne le succès de l'autre, autrement dit, la satisfaction des exigences de l'autre : ainsi, les systèmes de santé publique ont pour objectif la sécurité et la santé de la population ; mais c'est de la qualité des produits (soins, services etc.) délivrés par ces systèmes que dépend l'atteinte de l'objectif santé-sécurité.

D'un autre coté, pour tout produit et pour tout service mis sur le marché, la sécurité est le premier critère de qualité.

Dans le domaine d'industrie, travailler en sécurité au niveau de la tâche, c'est de la prévention des accidents pour l'opérateur et pour son environnement de travail immédiat, mais également pour l'écosystème puisque c'est dans cette activité que les conséquences des accidents sont souvent à la fois des dommages à l'homme et à l'écosystème.

2. Les objectifs des systèmes de management³ :

Les objectifs des trois systèmes de management sont respectivement :

- **Pour la qualité** : la satisfaction du client, avec une approche processus orienté client, depuis les exigences du client et les exigences réglementaires applicables (éléments entrants du processus), vers la satisfaction du client (éléments sortants du processus) ;
- **Pour l'environnement** : la réponse aux besoins des « parties intéressées » et la maîtrise des impacts des activités de l'organisme sur l'environnement ;

¹ GILLET-GOINARD (F) : bâtir un système de management intégré QSE, les Éditions d'organisation, paris, 2006, pp.25-26.

² BAKIRI (M) : contribution à la conduite et à l'évaluation des systèmes de production intégrant les domaines qualité, sécurité et environnement, thèse de doctorat en sciences et technologies, Université de Bordeaux, France, 2006, p48.

³ FAUCHER (S) : système intégré de management - Qualité Sécurité Environnement, éditions afnor, 2006, p.2.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

- **Pour la sécurité** : la maîtrise des risques et des impacts des activités de l'organisme, sur la santé et la sécurité au travail (le référentiel n'est pas orienté vers la sécurité des produits et des services)
- 3. Finalités des différents systèmes :**¹ Pour avoir une vision holistique des systèmes de management de la qualité, de l'environnement et de la santé et de la sécurité au travail nous avons synthétisé les différentes finalités dans le tableau N°02.

Tableau N°-02 : Les finalités des différents systèmes de management

Système de management	Finalité
Qualité ISO 9001	Satisfaction du client par : la fourniture d'un produit/service répondant en permanence à ses attentes explicites et implicites ; l'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour la conception, la réalisation et la mise à disposition du produit au client.
Environnement ISO 14001	Maîtrise des impacts environnementaux par : l'identification et l'analyse des impacts significatifs des activités sur l'environnement (pollutions, consommations, déchets, nuisances...) l'amélioration en continu des performances environnementales et la réponse aux attentes des parties intéressées.
Santé et sécurité au travail OHSAS 18001	Maîtrise des risques santé et sécurité au travail par : l'identification et l'analyse des principaux risques pouvant générer un accident du travail ou une maladie professionnelle (risque d'incendie, de chute, circulation d'engins...) l'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes, bruit, température, vibration, charge physique et mentale...) l'amélioration en continu des performances santé et sécurité, et la réponse aux attentes des parties intéressées

Source : FAUCHER (S) : système intégré de management - Qualité Sécurité Environnement, éditions afnor, 2006, p.52.

Donc les entreprises qui adoptent ces systèmes intègrent une démarche de progrès qui leur permet de déceler les opportunités, d'écarter les menaces et surtout de mesurer leur niveau de performance.

¹FAUCHER (S) : Op.cit, p.2.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

Section 2 : processus d'intégration, enjeux, bénéfices et barrières :

Nous allons voir dans cette deuxième Parties, le processus d'intégration du SMI, pour voir ensuite, en quoi consiste les enjeux de système management qualité, sécurité, environnement. Nous verrons enfin, les bénéfices du système management intégré QSE.

Sous section 1 : processus d'intégration :

La mise en place d'un système de management intègre se déroule en plusieurs phases. Un système intégré ne veut pas dire un « système unique », avec un seul manuel, un seul jeu d'instructions et de procédures. Les sous-systèmes du système intégré (qualité, sécurité et environnement) :

- Peuvent avoir des éléments communs, et d'autres distincts et spécifiques.
- Contiennent des éléments imbriqués, mais qui se retrouvent dans l'un des sous systèmes.
- Doivent être coordonnés et faire partie d'un ensemble ; un système global ou harmonisé.

Il existe plusieurs formes d'intégration :¹

- **Systèmes « harmonisés »** : système ayant des dispositions communes, autant que possible, et des dispositions spécifiques qualité-sécurité-environnement.
- **Systèmes « imbriqués »** : systèmes ayant des éléments qui se recouvrent partiellement (exemple de pyramides documentaires distinctes mais ayant des parties communes).
- **Système « commun »** : cas des éléments de management traité de la même manière (exemple : revue de direction commune à la qualité, à la sécurité et à l'environnement)
- **Système « globale »** : système qui s'applique à un ensemble d'activité ou sous système.

Un système intégré ne veut pas dire aussi un « système centralisé », mais plutôt décentralisé.

Les schémas d'intégration sont multiples :²

1. L'intégration au sommet :

Il existe l'intégration au niveau des politiques et au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement.

L'intégration au niveau des politiques signifie que les politiques des trois systèmes sont exprimées dans un seul et même texte, ou bien ils sont exprimés dans plusieurs textes séparés, mais qui font référence à un texte supérieur qui est le projet de l'entreprise.

Au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement, pour que l'intégration soit complète, il faut une autorité commune. Mais l'intégration peut être appliquée avec deux autorités distinctes ; qualité et sécurité-environnement, ou bien, qualité-sécurité et environnement.

¹ FROMAN, (B), GEY, (J-M) et BONNIFET, (F) : *op.cit*, p.151.

² *Ibid*, p.152.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire :

Au niveau des processus, l'intégration signifie que les exigences QSE sont prises en compte en même temps et tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service.

De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement élargie des perspectives comme la conception, dans laquelle l'organisation prend en compte les accidents qui peuvent se réaliser lors de réalisation du travail, ainsi que les impacts sur l'environnement. L'organisation doit prendre en compte également les exigences de la sécurité et de l'environnement lors des achats, en exigeant à ses fournisseurs le respect des exigences relatives à la sécurité des produits, ainsi que la protection de l'environnement.

L'intégration signifie également que les exigences à respecter sont commune. En effet, la plupart des procédures, des instructions et des enregistrements sont communs ou gérés en commun. L'intégration doit être aussi entière. En effet, les objectifs, la politique et les fonctions QSE sont eux-mêmes intégré.

Au niveau du système documentaire et au niveau du sommet de l'organisation, un système intégré suppose, soit un manuel commun QSE avec des procédures communes et d'autres spécifiques. Soit des manuels séparés mais qui dépendent à un manuel général de management. A l'opposé au niveau de la base de l'organisation, les documents communs sont de plus en plus nombreux que les documents spécifiques, tel que, les procédures et documents équivalents, ainsi que les instructions, les modes opératoires, les imprimés et les instructions nécessaires pour le respect des exigences QSE. Et enfin, au niveau des personnes, il y'a les fonctions qui définissent les responsabilités relatives aux exigences QSE.

3. L'intégration au niveau des ressources humaines :

L'intégration signifie la mobilisation des ressources humaines lors de la mise en place du système, pour décrire eux-mêmes les processus du travail, les modes opératoires, et les instructions. Le personnel est sensibilisé sur les exigences qualité, sécurité et environnement, ainsi que sur les similarités et les différences entre-deux tout en recherchant l'amélioration des processus.

L'intégration signifie aussi que l'organisation doit former le personnel en permanence, pour assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, tout en utilisant les méthodes et outils communs de la qualité, sécurité et environnement, et en mettant en évidence la parenté des concepts.

Sous section 2 : Enjeux du système de management intégré :

Le management intégré a également comme enjeu, celui des certifications et des labels. Ces certifications et ces labels sont un moyen pour les organisations d'envoyer un message à leur client mais aussi à leur concurrent comme quoi ils sont performants. L'enjeu qualité est celui de pouvoir déclarer être conforme aux exigences de ces clients. On déclare que son système de production ou bien son produit est conforme par rapports à une norme ou un label. On peut se déclarer conforme seulement après avoir été jugé conforme par un organisme reconnu d'accréditation. Dans une autre mesure, cette démarche augmente l'intelligence collective de l'entreprise qui gagne en intelligence avec elle-même et son milieu. Elle est en

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

effet en mesure de stimuler ce savoir organisationnel pour sortir de ses erreurs et en tirer des leçons pour avancer.

1. Pour la **qualité**¹ :

- La satisfaction durable du client.
- l'amélioration continue de l'entreprise (la norme ISO 9001), en vue certainement de dégager du profit. Il n'y a profit que si l'entreprise crée de la valeur. La combinaison des facteurs permet de créer des produits et des services dont la valeur est supérieure à la valeur des facteurs intégrés par la production. Cette création de valeur est la condition nécessaire à la survie de l'entreprise.
- recentre l'entreprise (IE à la vérité son personnel) sur le client. Ainsi, l'organisation de l'entreprise ne se perd plus en conjectures stériles. Recentrée sur ses propres missions, elle se revitalise et se développe

2. Pour le volet **sécurité** :

- La sécurité au travail (prise en compte immédiate des aspects liés à la sécurité des personnes),
- L'amélioration des conditions de travail mais également la préservation de la santé des travailleurs (prise en compte des effets immédiats et différés sur la santé de travailleurs).

3. Pour l'**environnement** ²:

- un Argument technique fort : certaines entreprises, notamment dans le domaine industriel, sont obligées de réaliser de nombreuses analyses ou audits. L'ensemble de ces analyses sont amenées à prouver l'efficacité d'un système mais manquent souvent d'un cadre structuré. La normalisation peut apporter cette structure de management de l'environnement.
- l'argument le plus décisif reste celui d'ordre économique : fournir aux entreprises les moyens de répondre aux diverses sollicitations : administrations, riverains, consommateurs, fournisseurs, assureurs...
- la réduction de la consommation de matières premières, les énergies non renouvelables, les emballages
- la réutilisation des emballages : les cartons, caisses et palettes....tout ce qui est valorisable,
- le recyclage des déchets de fabrication, des matières premières, des produits en fin de vie...

¹ http://www.codlor.com/lettre_qse/lettre_qse_n_4.pdf (consulté le 21/02/2018 à 9 :15)

² http://www.codlor.com/lettre_qse/lettre_qse_n_4.pdf (consulté le 21/02/2018 à 9 :12)

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Pour être légitime l'entreprise ne doit plus seulement faire la preuve de son efficacité à produire des biens et des services, il lui faut encore se montrer « vertueuse » en contribuant à la sauvegarde, voire à l'amélioration du cadre de vie des citoyens et donc des consommateurs.

Sous section 3 : Bénéfices et barrières du système management intégré :

Les bénéfices et les barrières du système management intégré sont résumés dans les Deux tableaux suivants :

Tableau N°-03 : Les bénéfices du SMI

Niveau		Bénéfices
Interne	Organisationnels	• Amélioration de la qualité de gestion en réduisant les deux éléments fonctionnels en un seul et en réduisant les barrières floues de gestion entre les systèmes individuels ; • Augmentation de l'efficacité opérationnelle ; • Élimination des doublons, des incohérences du système, allègement documentaire
	Humains	• Augmentation de la motivation, l'implication, la sensibilisation la pertinence de la formation, la communication et les qualifications des employés autour des termes fédérateurs ; • Création d'une meilleure image
	Financiers	• Économies d'argent en diminuer la fréquence des audits • Réduction des coûts de la certification externe en évitant les audits de certification pour chaque système à part, optimisation coût/ bénéfice
Externe	Qualité environnement et	• Amélioration de la qualité et de l'environnement par une performance durable ; • Réduction de la production de déchets dangereux • Réduction du dommage aux équipements et la perte de production ;
	commerciaux	• Avantage compétitif ; • Amélioration du positionnement dans le marché.

Source : Brunelle, (E) : *Elaboration d'un système de management intégré qualité et Environnement*, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005, p.49

SMI permet un gain significatif de productivité pour les entreprises avec la gestion conjointe des différents domaines du management de l'entreprise au travers d'un système globale.il vise une optimisation des ressources avec l mise en œuvre de pratique communs (analyse de risque, formation des acteurs, pilotage par des indicateurs, actions correctifs et préventifs), il prend toutes les avantages en considération que ce soit interne ou externe.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Tableau N°-0 4 : les barrières du SMI

Niveau	Barrières
Interne	Implantation • Différences culturelles entre les disciplines. • Complexité entre les systèmes • Difficulté de trouver des dénominateurs communs entre les fonctions • Grands efforts nécessaire pour l'implantation • Le nombre d'implantations simultanées proportionnels à la probabilité d'erreurs • La préexistence d'un autre système mal fonctionné
	Ressources • Manque de ressources financières • Manque des connaissances, habiletés et formation au niveau de la direction ou des employés • Manque d'implication ou de motivation de la part des employés • Manque de temps et de motivation de la part de la direction ou du personnel
	Attitudes /perception • Les changements apparaissent trop révolutionnaires, résistance au changement due à l'appréhension de la perte des identités des fonctions, délai trop court ; • Peu de connaissances de bénéfices ; • Conflit possible entre les intérêts de la production et le département qualité et environnement ; • Une culture de l'entreprise peu favorable à la performance qualité et environnement.
	Soutien et direction • Manque de structure de soutien ; • Manque d'outil et d'exemple d'implantation spécifique dans le même secteur ; • Manque promotion de SMI.
Externe	• Coût élevé de la certification et la vérification au dépit de l'intégration ; • Dédoubllement des efforts entre le registraire et les auditeurs internes ; • Inaptitude des méthodes d'audit à créer l'amélioration et à évaluer l'efficacité du système
	Economie • Argument des bénéfices insuffisant ; • Différentes demandes des parties intéressées

Source : Brunelle, (E) : *Elaboration d'un système de management intégré qualité et Environnement*, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005, p.50.

Comme tous les systèmes, le SMI à des barrières et la difficulté majeure est la prise de conscience de parties intéressées. En outre la certification est un long processus et implique plus des démarches et plus de contrôles. .

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Section3 : Outils, parties intéressées au système management intégré :

Nous allons voir dans cette troisième partie, les principaux outils et démarches applicables au système management intégré QSE, pour voir ensuite ses parties intéressées et la documentation du SMI.

Tableau°-05 : outils et démarches applicables au système management intégré QSE

Méthodes, approches, outils	Applicabilité
Contrôles et vérifications	QSE
Analyse de postes/méthodes ergonomiques	S
Approches statistiques :	QSE
• Diagramme de Pareto	Q
• MSP (Maîtrise statistique des procédés)	
Approches sociotechniques	S
• DSF (diagnostic-safety-form)	QSE
• ATC (analyse des tâches critiques)	S
• « conditions de travail, mode d'emploi »	QSE
• Arbre de défaillances	S
• SDQ (safety diagnosis questionnaire)	SE
• MOSAR (méthode organisée systémique d'analyse des risques)	QSE
• MORT (management oversight and risk tree)	QSE
• Diagramme d'Ishikawa	
Sécurité des systèmes	QSE
• APR (analyse préliminaire des risques)	QSE
• AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité)	QSE
• AE (analyse par arbre d'évènements)	
• ADD (analyse par arbre des défauts)	
Sécurité des produits	
HACCP (Hazards Analysis Check Critical Points)	
Voisinage conceptuel	
• Référentiels SMQ (système de management de la qualité)	Q
• Référentiels SMS (système de management de la santé et de la sécurité au travail)	S E
• Référentiels SME (système de management environnemental)	

Source : FROMAN, (B), GEY, (J-M) et BONNIFET, (F) : Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions, 2009, p.246

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

Sous section1 : Outils de système de management intégré :

Les contrôles et vérifications :

Consistent à la vérification de conformité à une norme ou réglementation, pour la sécurité et l'environnement, ou la conformité à des implicites ou explicites du client. Les contrôles et vérifications se trouvent généralement, dans les pratiques de terrain.¹

L'analyse des postes ergonomiques :

Cette méthode est surtout utilisée en santé et sécurité au travail. Il s'agit d'une approche du poste du travail de l'opérateur avec son environnement. Cette méthode permet d'améliorer la qualité, la productivité et l'efficacité de l'entreprise.

2. Les approches statistiques :

- **Diagramme de Pareto :** Cette méthode est utilisée pour établir la priorité de traitement des risques qualité pour le produit, la sécurité pour le personnel, ou environnemental pour la société.²
- **La MSP (maîtrise statistique des processus) :** est une méthode qui vise à maîtriser un procédé par suivi graphique temporel basé sur des fondements statistiques. Elle est surtout utilisée en qualité, mais elle peut aussi s'appliquer en sécurité et environnement.³

3. Les approches sociotechniques :

- **Méthode organisée et systémique d'analyse des risques :** est une méthode qui a été mise au point par Pierre PERILHON au commissariat à l'énergie atomique CEA. Elle consiste à identifier de manière synthétique et à priori chaque source de danger et des organigrammes de la marche à suivre. Son domaine s'étend à l'environnement et à la sécurité.
- **L'arbre de défaillance :** est une méthode permet de déterminer les diverses combinaisons d'événements susceptibles d'être à l'origine d'un événement redouté défini à priori.
- **Diagramme d'Ishikawa :** aussi appelé diagramme cause-effet ou arête de poisson. Il consiste à identifier la relation qui existe entre un effet et toutes les causes d'un problème.
Elle permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et trouver des solutions.⁴

3. Sécurité des systèmes :

¹FROMAN, (B), GEY, (J-M) et BONNIFET, (F) :op.cit, p.246

² ANAES, (S) : Méthodes et outils des démarches Qualité pour les établissements de santé, AFNOR, Juillet 2000, p.29

³ YVON, (M) : Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 2004, P.131.

⁴ TENEAU, (G) et AHANDA, (J-G) : Guide commenté des normes et référentiels, EYROLLES Edition d'Organisation, Saint-Germain, 2009, p.283.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

- **Analyse préliminaire des risques** : est une technique qui a été développée dans les années 1960 dans les domaines aéronautiques et militaires. Elle consiste à identifier et analyser les risques lors des phases amont de la conception d'un produit ou d'un service, pour identifier les dangers et analyser leur criticité.
 - **Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité AMDEC** : méthode permet de mettre en évidence des défaillances susceptibles de conduire à un ou plusieurs événements redoutés et s'élabore à partir d'un diagramme fonctionnel.

L'évènement redouté peut être un dysfonctionnement qualité, sécurité ou environnement. La logique de la démarche est la même.¹

Sécurité des produits :

- **La méthode HACCP (Hasards Analysis critical check points)** : c'est une méthode créée dans les années 60 par la société PILLSBURY. Elle consiste à identifier et analyser les points critiques pouvant avoir des conséquences sur le produit et la satisfaction des parties intéressées. Très utilisée, notamment dans l'industrie agroalimentaire.

Sous section 2 : Parties intéressées au système management intégré :²

Un système QSE doit donc satisfaire trois grandes catégories de parties intéressées :

- Les clients
- l'environnement
- Le personnel au travail

1. Les clients : il peut s'agir d'un client qui achète le produit, celui qui paye et/ou celui qui utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes exprimées et implicites qu'il est nécessaire de formaliser pour pouvoir y répondre.

2. L'environnement : ce terme mérite quelques précisions. La norme ISO14001 qualifie d'environnement le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, la terre, l'eau, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Cette dimension « écologique » peut être complétée de façon plus concrète par la collectivité, le voisinage qui peut être dérangé par les nuisances d'une entreprise, la société civile (associations, etc.).

3. Les personnes au travail : les salariés permanents de l'entreprise mais aussi les salariés temporaires (CDD, stagiaires) et même les visiteurs (fournisseurs, clients) et les entreprises travaillant au sein des établissements (sociétés de maintenance).

Mais on ne peut parler **de parties intéressées** sans prendre en compte d'autres acteurs majeurs des systèmes QSE :

- **Les actionnaires** : tout système de management doit être efficace mais aussi efficient. Que ce soit pour la qualité, la sécurité et l'environnement la recherche de rentabilité doit être constante. Faire la chasse aux gaspillages (électricité, papiers), réduire le coût des

¹ YVON, (M):Op.cit,p.144.

² GILLET-GOINARD, (F): Op.cit, pp.23.24.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

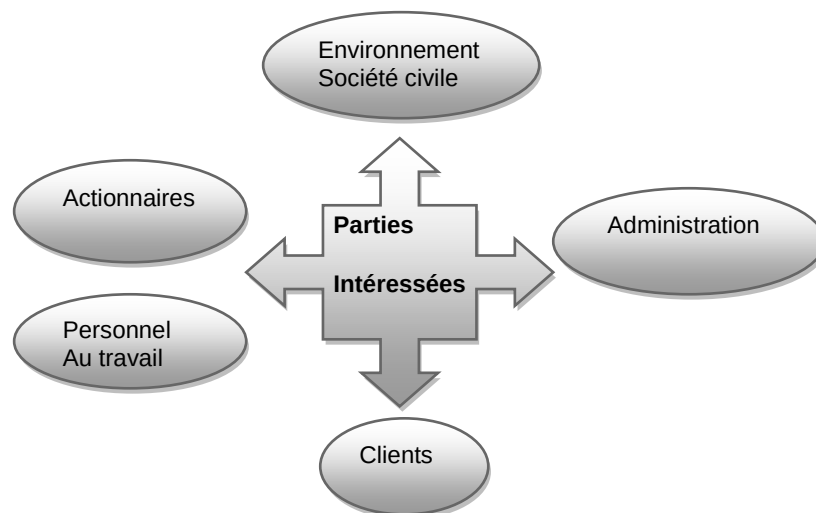
amendes, des accidents (sécurité/ environnement) font partie des motivations des directions à engager une telle démarche.

- **L'État** : garant, par l'intermédiaire d'autres instances, du respect de la réglementation (citons la DRIRE, le CNAM).
- **Les assureurs** qui recherchent à avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques.
- **Et la direction** qui veut être rassurée et afficher des performances QSE de son entreprise en amélioration permanente.

Chaque partie intéressée va donc avoir ses attentes propres : le client veut un produit conforme à ses attentes, être informé des risques liés à l'utilisation de son produit ; le personnel attend que son employeur lui garantisse son emploi et toute sécurité à son poste de travail ; il désire aussi que ses suggestions soient prises en compte et que sa contribution aux performances QSE soit reconnue ; la société civile, l'environnement recherchent la sécurité des installations, la diminution voire la suppression des nuisances, des impacts environnementaux positifs ; ils veulent la transparence et la confiance ; l'administration vérifie le respect de la réglementation et la prise en compte du principe de précaution ; les actionnaires aspirent à la pérennité et la rentabilité des activités.

Le système QSE doit être le garant de la prise en compte équilibrée de toutes ces exigences :

Figure N°02 : les parties intéressées au QSE



Source : GILLET-GOINARD, (F) : *Bâtir un système de management qualité sécurité et environnement*, Edition d'Organisation, paris, 2006, p.24.

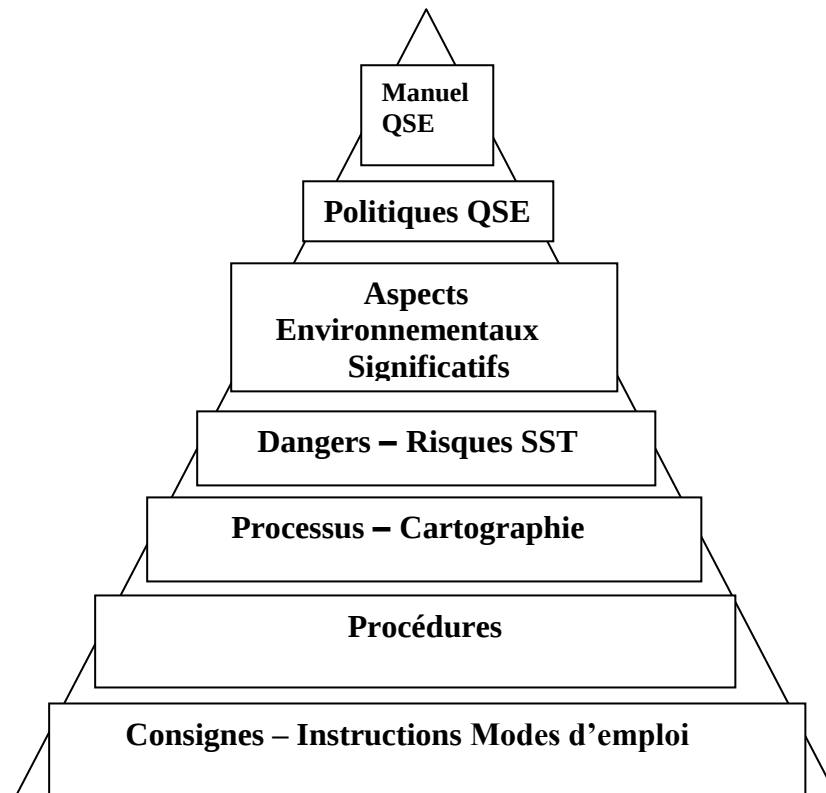
Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement

Sous section 3 : La gestion documentaire du système de management intégré QSE :

1. L'arborescence de la documentation :

La pyramide de la figure suivante représente la hiérarchie des catégories des documents qualité sécurité environnement appartenant au système de management QSE :

Figure N°-03 : Organisation de la documentation



Source : PINET, (C) :10 clé pour réussir sa certification QSE : ISO9001 :2008, ISO14001 :2004

2. Brève définitions pour les documents du système de management intégré :¹

Les principaux documents du système de management intégré QSE sont :

- **Le manuel QSE** : est le document qui décrit les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits et services et satisfaire aux exigences fixées par les trois référentiels internationaux.
- **La procédure** : est une description (généralement formalisée au moyen d'un document) qui explicite pour une activité les règles précises d'organisation définies :
Ce qui doit être fait ; Qui doit le faire ; Quand ; Comment.
- **L'enregistrement** : Les données relatives à la qualité, à la sécurité et à l'environnement doivent être enregistrées afin d'apporter les preuves tangibles des tâches qui ont été effectuées.

¹ PINET, (C):Op.cit, pp.352-354.

Chapitre 1 : Le système de management intégré Qualité-Sécurité-

Environnement

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre qui avait pour but de faire expliqué le système de management intégré (SMI) et montrer leur importance pour les entreprises, il est important de noter que dans un système de management intégré le champ d'application pour chacun des trois axes QSE est déferent. Si la qualité a pour les produits et services délivrés (intentionnellement), l'environnement s'intéresse à l'étude nuisance a priori non intentionnelle des activités, le volet santé et sécurité s'intéresse au « bien-être » des personnes dans le cadre de leur travail.

Après avoir présenté le système de management intégré il sera nécessaire pour nous de tourner vers la performance et plus particulièrement la performance environnementale de l'entreprise et d'établir, dans la suite de notre travail, le lien théorique entre le système de management intégré et la performance environnementale.

***Chapitre 2: La performance
environnementale de
l'entreprise***

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Introduction :

Dans un monde caractérisé par une forte concurrence, il est prudent que l'entreprise s'évalue très régulièrement afin de s'assurer qu'elle suit le bon rythme, en mesurant sa performance au regard des objectifs visés.

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses.

Dans ce chapitre nous essayons dans la première section de présenter le concept de la performance, ensuite dans la deuxième nous allons aborder la performance environnementale de l'entreprise et dans une troisième section nous allons voir la relation entre le système management intégré et la performance environnementale.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Section 1: la conception de la performance :

Dans cette section, nous essayons de présenter la notion de la performance de l'entreprise, les types de la performance, les caractéristiques de la performance, et ensuite nous présentons la mesure de la performance les indicateurs de cette dernière.

Sous section 1 : définition et caractéristiques de la performance :

1. définition de la performance :

Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuse études, recherches et ouvrages, sans cependant aboutir à une définition universelle.

MONTES ET GAUZENTE précisent que le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité.

Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a cessé de subir des modifications sémantiques ; le tableau ci-après essaie de donner un récapitulatif des définitions les plus courantes de la performance :

Tableau N°-06 : définition de performance :

Auteurs	Définition
LORIN Philippe	« tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout (au contraire, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminué le cout ou à augmenter la valeur, isolement) » ¹
CHANDLER	« l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrentes en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin... » ²
BOURGUIGNON	« la performance est la réalisation des objectifs Organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » ³

Source : établi par nous même à partir de lectures effectuées

D'après ces définitions, nous pouvons dire qu'une entreprise est performante lorsqu'elle arrivera à conduire les actions dans ses diverses activités vers l'attente des objectifs stratégiques qui traduisent en termes globaux l'optimisation de couple valeur-cout.

¹ LORINO(P) : méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, paris, 1998, p, 18

² CHANDLER (D) : organisation et performance des entreprises édition d'organisation, paris, 1992, p, 21

³ BOURGUIGNON(A): performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, control de gestion et audit, édition, économisa, paris, 2000, p, 934

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

2. les dimensions de la performance :

Le concept de la performance fait référence, non seulement à un jugement sur les résultats, mais également à la façon dont les atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il existe principalement quatre notions essentielles l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'économie.

- **L'efficacité :**

L'efficacité d'une activité « c'est la manière d'obtenir au moyen d'actions planifiées les résultat attendus, dans une démarche d'amélioration »¹.

C'est –à-dire une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée. La notion de l'efficacité peut être résumée dans cette formule² :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultat atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

- **L'efficience :**

L'efficience est « obtenir un résultat en minimisant le cout des ressources et des processus »³.

C'est-à-dire une entreprise est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée

Une autre formule peut aussi être construite pour résumer l'efficience qui est⁴:

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultat réalise (output)}}{\text{ressource engagée (input)}}$$

- **L'économie:**

« L'économie renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixe »⁵. C'est-à-dire que les ressources doivent se procurer au moindre cout.

¹ Longin(P) et DENET (H) : construisez votre qualité édition DUNOD paris, 2005, p 152

² Voyer (P) : tableaux de bord de gestion et indicateur de performance presse de l'université du Québec, 2eme édition, 2006, p, 113.

³ <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf> (consulte 28/02/2018 18 :10)

⁴ Voyer : op-cite, p, 110.

⁵ MOUHAMED (L) : outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADAR. Diplôme supérieur des études bancaire. Alger. 2011. P.35

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

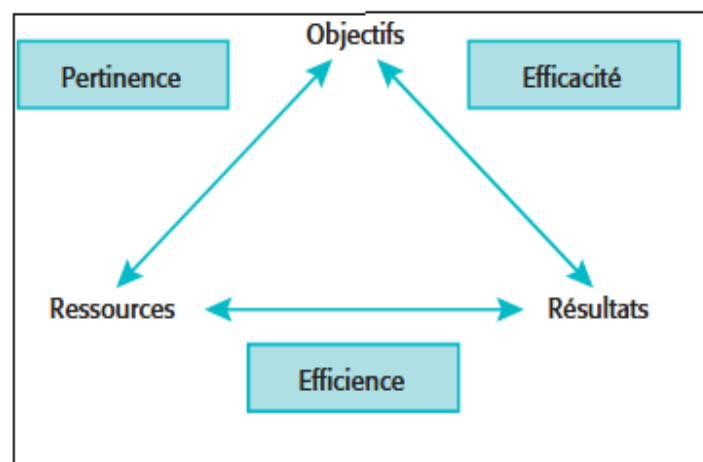
- **La pertinence :**

La pertinence « met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise ».

En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence convient à l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique.¹

Donc le concept de la pertinence concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement.

Figure N°-04 : Triangle de la performance



Source http://www.images.hachettelivre.fr/media/contenuNumerique/029/62454_240.PDF,
(consulte le 28/02/2018 18 :30.)

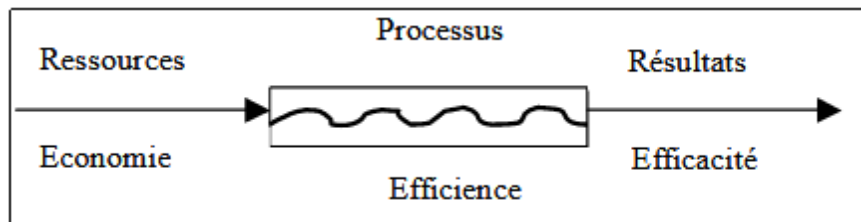
D'après la figure qui montre le triangle de la performance :

- Le segment entre objectifs et résultat définit l'efficacité ;
- Le segment entre moyens et résultat définit l'efficience ;
- Le segment entre moyens et objectifs définit la pertinence.

¹ MARION (A) et autre : *diagnostic de la performance de l'entreprise*, DUNOD, 2012, p. 03

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

FIGURE-N°-05 : Les dimensions de performance



Source : <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf>,
(Consulté le 1/03/2018.09 :02)

Selon cette figure, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

2. Les types de performance de l'entreprise ¹:

La performance est un concept évolutif dans le temps, difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir ¹ :

- La performance unidimensionnelle ;
- La performance multidimensionnelle ;
- La performance instrumentalisée.

a. La performance unidimensionnelle :

Celle-ci ne concerne que la dimension financière de la performance, dans le sens de cette approche une entreprise est dite performante si elle crée de la valeur pour ses actionnaires. La performance financière est donc la quantité du résultat obtenue pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et/ou les investisseurs.

b. La performance multidimensionnelle :

C'est une approche de la performance plus élargie, car elle admet de la multiplicité des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs contrairement à la performance unidimensionnelle, et cherche donc à mesurer la performance globale, et à répondre aux nombreux besoins de celle-ci.

¹ Mahfoud(A), Mohamed (K) : *l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de fin d'étude, INC, 2009, p, 38*

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Pour un bon pilotage de sa performance globale l'entreprise doit procéder à sa classification en :

- La performance économique :

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière, il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

- La performance commerciale :

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela traduit par sa capacité à proposer des produits et des services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupée par l'entreprise, le nombre des clients fidèles...etc.

- La performance managériale :

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

- La performance organisationnelle :

Cette dimension rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une organisation sur sa propre performance.

Cette performance reste conditionnée par quatre points essentiels :

- Le respect de l'organigramme officiel : pour ne pas provoquer des dérives et des conflits internes ;
- Les relations entre les services : créer un climat d'harmonie et de coopération ;
- Le transfert de l'information : doit traduire la bonne entente entre les différents services ;
- La flexibilité structurelle : ce qui signifie que l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

Selon KALIKA *«la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnelle auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.»*

- La performance sociale :

La performance sociale fait explicitement référence à un outil : le bilan social. Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement d'un bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent nourrir la réflexion sur la performance sociale de tout type d'organisation.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

c. La performance instrumentalisée ¹:

Cette notion de performance comprend :

- L'utilisation consciente de mesure de performance dans l'objectif de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise ;
- Les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au déterminant de la performance réelle ;
- Les dérives associées à l'assimilation de la mesure à l'objectif, atteindre le niveau de performance mesure devient l'objectif.

Sous section2 : mesure et caractéristiques de performance :

1. la mesure de la performance ²:

Pour mesurer la performance on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi il remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies des méthodes et des pratiques de gestion dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat ; production ; rendement ; productivité ;...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme ; parfois ; il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé plus seront les primes distribuées au personnel élevées ainsi se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise
- Il constitue ainsi une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement il reçoit et transmet des informations.

¹ Mahfoud(A), Mohamed (K) :Op cit, p, 38

² ARABI(M) et KHELIFI(M) :l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale mémoire de licence en sciences commerciales (option ; management) institut national de commerce, Alger, 2009, p40.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

2. les caractéristiques de la performance ¹:

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat):**
La performance est donc le résultat des actions coordonnées, cohérents entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs, etc.)
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaire, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison). Multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Sous section 3 : Les indicateurs de la performance :

1. Les indicateurs de la performance :

a. Définition générale : Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

Définition : « Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures baraquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.

Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience »².

On distingue deux catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation nécessaire à l'activité (quantité de matière première, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier)
- Les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs (CA, marge, degré de satisfaction de la clientèle, le turnover...)

¹ DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* édition dunod paris 2002, pp, 168_169.

² ALAIN (F) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main*, édition d'organisation, paris, p.02.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

b. indicateurs de performance selon 4 axes :

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :¹

- **L'axe financier :**

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

- **L'axe client :**

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « chum » (nombre de clients perdus sur une période).

- **L'axe interne :**

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

- **L'axe marché**

Les indicateurs de performance vont produire des informations de la marque ; On mettra en avant des sociaux (nombre de « like », de « retweets », le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement.

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>
(consulté le 10/03/2018 à 19:07)

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Section 2 : La performance environnementale de l'entreprise :

Aujourd'hui, l'utilisation optimale des ressources est un facteur de compétitivité globale. Il s'agit de ne pas polluer l'air, l'eau, les sols, pour mieux vivre, de faire moins de bruit et d'émettre moins de poussières.

Nous allons voir dans cette partie en quoi consiste la performance environnementale de l'entreprise pour voir ensuite les outils de mesure de performance environnementale et ses indicateurs.

Sous section 1 : la performance environnementale :

1. La performance environnementale :

La performance environnementale a toujours été un concept ambiguë. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs ont tenté de la définir. Plus récemment ; cette notion a connu un regain d'usage avec l'apparition des concepts tels que la RSE et les parties prenantes. JANICOT souligne que : « la performance environnementale ; comme toute performance est une notion en grande partie indéterminée ; complexe contingente et source d'interprétation subjectif »¹

2. Les outils de mesure de performance environnementale :

Pour mesurer cette performance, les entreprises qui adoptent un SME de type ISO14001 PEUVENT mettre en place un seul outil de mesure de la performance environnementale, comme elles peuvent utiliser à des fins plus profondes tous les outils qui permettent d'évaluer la performance environnementale.

Nous pouvons distinguer 4 méthodes d'évaluation de la performance environnementale : l'éco bilan, les comptes verts et le budget environnementaux, l'évaluation des coûts externes environnementaux et le tableau de bord vert.

L'éco bilan :

L'éco bilan ou l'analyse des cycles de vie (ACV), est un outil d'aide à la décision qui prend en compte l'efficacité environnementale des projets ; produits ou activités, leur coût et les contraintes qu'ils impliquent sur plan économique. Il permet d'évaluer l'impact environnemental d'un projet ou d'un produit tout au long de son cycle de vie, de développement jusqu'à l'élimination comme LOERINCIK souligne que : « *c'est avant tout un outil comparatif, visant à évaluer la charge environnementale de plusieurs produits, processus ou système ainsi qu'à comparer les différentes étapes de production d'un même produit* »².

L'éco bilan existe sous plusieurs formes. L'une d'elle consiste à évaluer la performance environnementale à partir des ratios qui combinent des mesures physiques et financières que l'entreprise compare aux dépenses environnementales et à leur impact environnemental.

¹ JANICOT (L) ; *le système d'indicateur de performance (IPE), entre communication et contrôle, comptabilité control audit* ; tom13, vol.1, 2007, p.50

² LOERINCIK(Y) ; *implémentation des méthodes d'évaluation des impacts du cycle de vie, rapport N°3 d'Ecoinvent, décembre 2007, p.56.*

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

L'avantage de cet outil est la combinaison entre les mesures physiques et financières qui peut permettre d'évaluer si une stratégie environnementale induit des coûts supplémentaires (ce qui peut être le cas de nouveau investissement) ou au contraire, diminuer les coûts existants (ce qui peut être le cas lors d'une meilleure optimisation des matières premières).

Les comptes verts et les budgets environnementaux ¹:

Les comptes verts sont des comptes spécialisés permettant d'inclure des informations environnementales dans la comptabilité financière classique. Les dépenses environnementales diverses ou encore des risques liés à l'environnement, traduits en données financières et inscrits dans les comptes verts permettant à l'entreprise d'améliorer le pilotage.

De sa performance environnementale l'ordre de l'expert comptable préconise alors (désolé l'investissement environnemental anti-pollution) dans des comptes spéciaux et de prévoir des adaptations de la comptabilité afin de se rendre compte des problématiques environnementales. Le principe de risque et charge s'applique par exemple au risque environnemental après avoir procédé à l'évaluation de ces conséquences financières.

L'évaluation des coûts externes environnementaux :

L'évaluation des externalités environnementales est nécessaire afin de pouvoir les internaliser, c'est-à-dire attribuer un coût équivalent à leur impact environnemental. Elle permet aussi de comparer les répercussions environnementales des différentes formes de production en utilisant un étalon commun : la monnaie. Comme l'a expliqué ANTHEAUME², il s'agit d'évaluer le coût monétaire des dommages que l'entreprise effectue à son environnement. Par exemple, lors de la destruction d'un site naturel, il s'agit de déterminer le coût que supporte la collectivité.

L'évaluation des coûts environnementaux est considérée comme instrument d'aide à la décision, et donc de pilotage. Elle s'effectue en deux étapes : la première consiste à analyser les répercussions physiques, par exemple d'un réservoir sur l'environnement, et la deuxième à évaluer les coûts sociétaux liés à ses impacts.

Le tableau de bord vert (TBV) :

La norme ISO14031 préconise l'utilisation d'indicateurs environnementaux qui se regroupent au sein d'un outil appelé le tableau de bord environnementaux ou tableau de bord vert. Ces indicateurs sont de trois types :

Les indicateurs de performance de management environnemental (IPM par exemple : le nombre d'heures de formation aux problématiques environnementales par employé), les indicateurs de performance environnementale (IPE), les indicateurs de conditions environnementales (ICE) le groupement de ces indicateurs permet de fournir un outil à vocation de pilotage fournissant des données environnementales sur les différentes activités.

Le tableau de bord vert sera, en plus de l'audit environnemental, l'outil utilisé dans l'analyse de la performance environnementale dans le cas des entreprises algériennes.

¹ DREVETON (B) ; BARET (P) ; *L'évaluation des impacts environnementaux : une grille de lecture, revue comptabilité et environnement, France ; 2007,*

² ANTHEAUME (N) ; *Coût externe et comptabilité environnementale ; revue française de gestion, novembre-décembre 2001*

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

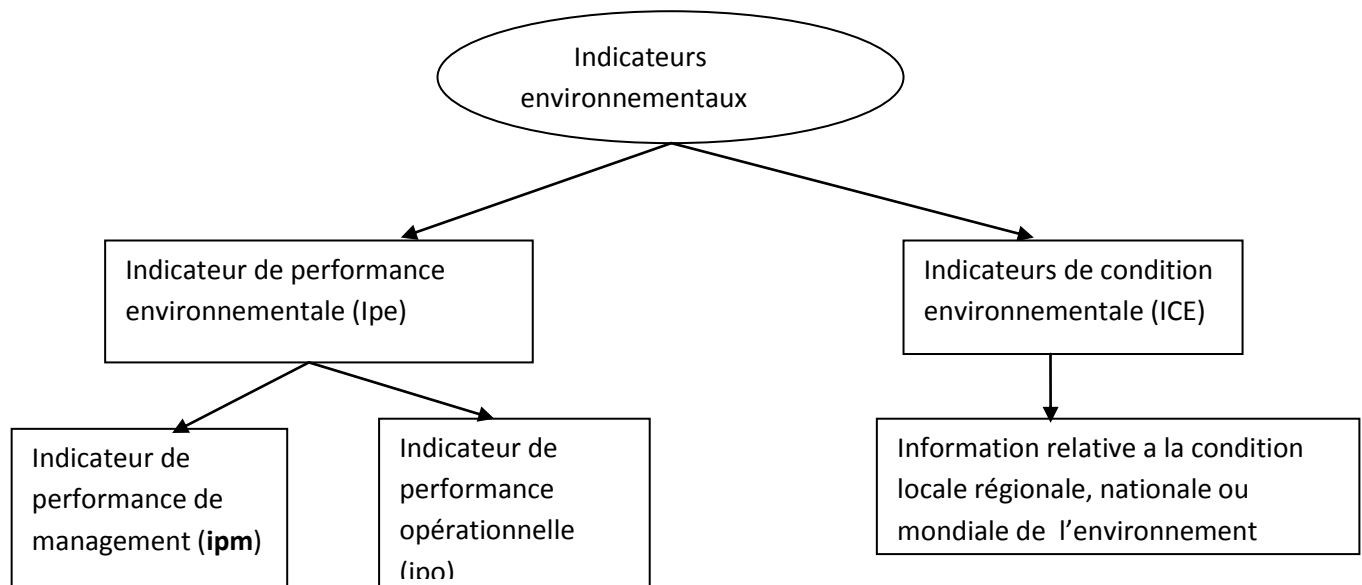
Sous section 2 : les indicateurs et ratios de performance environnemental :

1. définition des indicateurs et ratios de performance environnementale :

Un indicateur de performance environnementale est un outil qui fournit des informations sur les progrès réalisés par l'entreprise en matière d'environnement voici brièvement présentes quelques indicateurs utilisés dans diverses entreprises :

- L'évolution de la consommation annuelle en eau par rapport à un objectif fixe ;
- Le nombre d'objectifs l'environnement atteints en une année par rapport au nombre d'objectifs fixes ;
- L'évolution du tonnage des déchets mis en décharge au cours des dernières années ;
- Idéalement les indicateurs utilisés devraient être évalués par rapport à une performance antérieure une référence réglementaire et ou un objectif fixe par l'entreprise.

FIGURE N°-06 : indicateur de performance environnementale selon iso14031 :



Source : par nous-mêmes inspirés de Eddy (B) : Jacques (N) et Marianne (F) : les indicateurs de performance environnementale Luxembourg : 2000, p. 15. 24.

Très peu d'entreprises utilisent ce type d'indicateurs ceux-ci sont relativement difficiles à mettre en place dans les petites entreprises ces indicateurs sont généralement développés par les autorités sur base des données collectées grâce aux réseaux de mesure existants les entreprises s'intéressent essentiellement à leurs rejets (émission) : peu de mesures sont réalisées par celles-ci à l'émission (hors du périmètre de l'entreprise) pour simplifier la démarche le nombre de plaintes des riverains est souvent utilisé comme indicateurs des conditions environnementales.

Les entreprises éprouvent parfois des difficultés à trouver des références pour évaluer leurs performances environnementales :

- La réglementation est relativement pauvre en seuils réglementaires pour les PME ;
- Très peu d'indicateurs sectoriels existent en matière de performance environnementale ;
- Le benchmarking environnemental ne fait pas encore partie des préoccupations des entreprises.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Sous section 3 : les caractéristiques d'un bon indicateur environnemental :

Les caractéristiques d'un bon indicateur environnemental¹ :

Les caractéristiques nécessaires aux indicateurs pour présenter de façon claire et compréhensible la performance environnementale de l'entreprise et son évolution dans le temps sont nombreuses. En effet, ils doivent être :

- **Pertinents** : afin de fournir une information répondant aux besoins des différents parties Intéressées ;
- **adaptés** : pour être cohérents avec les aspects significatifs et la politique environnementale de l'entreprise ;
- **simples** : pour transmettre un message clair et être facilement interprétés et compris ;
- **facilement mesurables** : puisque basé sur des données accessibles et objectives ;
- **reproductibles** : leur validité doit se maintenir dans le temps et dans les situations de variabilité des processus opérationnels ;
- **efficaces** : garantir la nécessaire sensibilité aux différents phénomènes ;
- **limités en nombre** : peu d'indicateurs doivent offrir un cadre complet de la performance environnementale de l'entreprise.

¹ BARACCHINI (p) : *Guide a la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, 4ème édition mise à jour, Italie, 2013, p.120.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Section 3 : la relation entre le système de management intégré et la performance environnementale de l'entreprise :

Sous-section 1 : le SMI et la performance environnementale :

1. le SMI et la performance environnementale :

Comme toute démarche managériale, la mise en place d'un SMI est une démarche volontaire engagée par la direction de l'entreprise. Ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Le système QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) regroupe trois types de management : le management de la Qualité, de l'environnement, de la santé et de la Sécurité au travail (ou management de la Sécurité).

2. les enjeux/points communs environnement et qualité/ environnement et sécurité ¹:

a. Les enjeux communs environnement et qualité :

Des entreprises, dont le métier est de protéger l'environnement (traitement de l'eau, des déchets...), et qui se sont engagées dans une démarche qualité, ont fait naturellement de l'intégration qualité-environnement : leurs produits et services, et donc leur système documentaire, sont une seule et même réponse aux exigences qualité et environnement.

b. Les enjeux communs environnement et sécurité :

Un grand nombre de risques relatifs à la sécurité peuvent devenir des risques relatifs à l'environnement, lorsqu'ils prennent une certaine dimension :

- Certaines substances chimiques, qui sont dangereuses pour l'opérateur, le sont aussi pour l'environnement, dès lors qu'elles sont rejetées dans l'eau ou l'air.
 - Un incendie, s'il n'est pas maîtrisé dans l'enceinte d'un établissement, peut devenir Dangereux à l'extérieur, et il faut aussi compter avec les rejets des eaux d'extinction.
- Les objectifs, quand on intègre les trois systèmes de management, sont de piloter un seul Système qui va assurer que chaque intérêt, Q, S, E sera préservé en assurant une synergie entre chaque élément du nouveau système.

Sous section 2 : le management de l'environnement ISO14001 :

1. le management de l'environnement ISO14001 : Quel effet pour l'entreprise ?²

- Réduire les émissions, les déchets et les effluents ;
- Une meilleure utilisation des ressources ;
- Limiter les risques de contentieux environnementaux ;
- Assurer que vous répondez aux exigences de vos clients et des autorités ;
- Promouvoir votre comportement environnemental auprès de vos salariés ;
- Améliorer votre image de marque auprès de vos clients, vos associés et du public ;
- Atteindre vos propres objectifs environnementaux.

¹ FROMAN (B), GERY (J) et BONNIFET (F) : *Op.cit.*, pp.51-52.,

² Http : // www.tuv.com/belgium/fr/ consulté le 31/03/2018a 15 :22

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Sous section3: les facteurs environnementaux ¹:

Les facteurs environnementaux est un élément essentiel à l'assurance de la performance environnementale au sein de l'entreprise ; les plus souvent facteurs utilisés sont les suivants :

1. Consommation :

- Consommation de matières premières : on doit analyser l'utilisation des matières premières, en particulier celles qui sont rares ou difficiles et polluantes à fabriquer ;
- Consommation d'eau ;
- Consommation des divers énergies : tout type d'énergies (bois gaz naturel, charbon) ou fabriquées (électricité)
- Consommation de combustibles organiques pour la traction.

2. Nuisances environnementales :

- Pollution de l'air ;
- Pollution des eaux (eaux usées) ;
- Atteintes au sol (déversement, pollution de surface ou souterraine, etc.) ;
- Production de déchets inertes ;
- Production des déchets recyclables selon des filières définies et connues ou recyclés à l'intérieur de l'entreprise directement dans le cycle de production ;
- Production de déchets spéciaux ;
- Nuisances phoniques.

3. Autres facteurs :

- Utilisation des substances dangereuses pour l'environnement ;
- Atteintes au milieu naturel et biotope ;
- Evaluation de la conformité légale concernant un aspect.

4. suivre la performance environnementale ²:

Structurer les différents éléments examinés auparavant et les implémenter dans l'entreprise n'est pas suffisant pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 et disposer d'un SME performant. Il est aussi nécessaire d'en mesurer les résultats et de les utiliser pour piloter (ou manager), la démarche environnementale ainsi la réduction des impacts environnementaux de l'entreprise requiert la mise en place d'outils de travail pour l'évaluation de la performance environnementale (EPE).

L'importance de l'EPE est telle dans le management environnemental que l'ISO a décidé de normaliser cette activité à travers la norme ISO 14031.

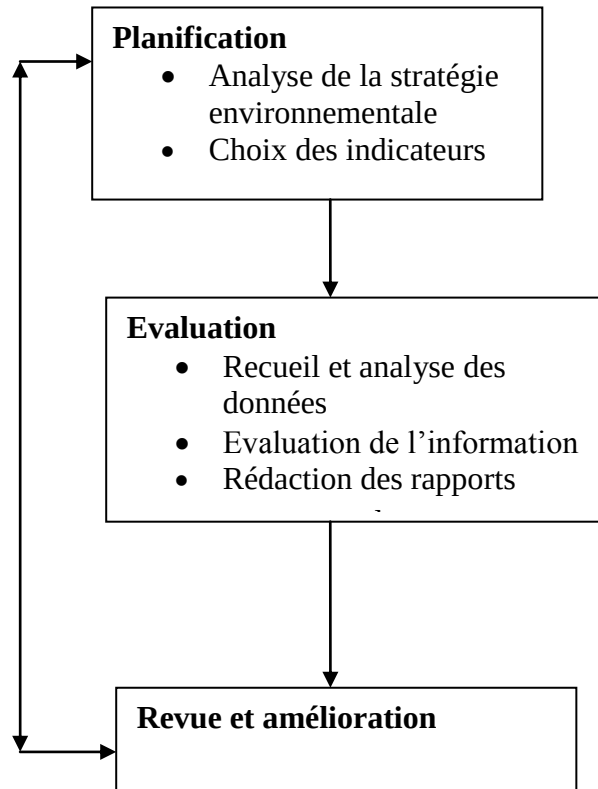
Dans la section suivante seront analysés les éléments spécifiques de L'EPE et leurs possibilités d'application en entreprise : le monitoring, l'inventaire environnemental, les indicateurs de performance, la revue de direction et les rapports environnementaux.

¹BARACCHINI (p) : Op cit, pp 91-92

² Ibid. pp 110-111

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

FIGURE N°-07 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE SELON ISO14031.



Source : BARACCHINI (P) : *Op.cit*, p.111.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

5. l'impact de la politique QSE sur la performance environnementale de l'entreprise ¹:

Historiquement, la sécurité et la qualité ont des fondements et des pratiques différentes. Chacune procédant à l'origine de deux causes distinctes ; sociales pour la première et économique pour la seconde. Aujourd'hui, sous les pressions et les exigences de la société, en matière de sécurité et d'environnement, le poids du social dans l'économie est déterminant. Le rapport Brundtland postule que le développement à long terme n'est viable qu'en conciliant le respect de l'environnement, l'équité sociale et la rentabilité économique. Ce principe est renforcé par L'OCDE qui déclare que « les entreprises devraient contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable ».

Présentes comme vecteurs de performance de l'entreprise la qualité la sécurité et l'environnement visent à limiter les pertes voire à les éliminer et ensuite assurer l'amélioration continue des performances.

La performance de l'entreprise garantit sa survie et sa sécurité. Inversement la sécurité de l'entreprise c'est la sécurité de son patrimoine, ses installations, ses ressources financières, ses ressources humaines et ses parts de marchés.

¹ BAKIRI (M): *Op cit*, p p47-48.

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise

Conclusion :

En conclusion de ce deuxième chapitre, nous rappelons que l'entreprise aujourd'hui prend en compte davantage la dimension environnementale dans son organisation et sa gestion quotidienne. La performance environnementale est donc au cœur des préoccupations de la firme.

La mise en place d'un système de management intègre SMI a un impact direct sur la performance de l'entreprise et plus particulièrement sur le plan environnementale donc le SMI permet à l'entreprise de rester compétitive et efficace et par conséquent performante .

Chapitre3:
***Etude sur l'importance de
l'intégration QSE dans
l'amélioration de la
performance
environnementale de L'EPE
KECHROUD***

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Introduction

Dans les deux premiers chapitres qui traitent les constituants du SMI, sa définition, sa politique et la performance environnementale. Ce dernier chapitre est consacré à notre cas pratique au sein de l'entreprise de construction EPE KECHROUD KHENCHELA, pour répondre à notre problématique de départ, nous allons réaliser qu'une étude qualitative à travers un entretien mené avec les responsables permettant de définir correctement l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale suite à une étude quantitative utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Section1 : Présentation générale de l'entreprise de construction KECHROUD KHENCHELA :

Sous section 1 : Présentation générale de l'entreprise :

1. Histoire :

Historique de l'entreprise :¹

En 1962, un comité de gestion se constitue pour reprendre l'entreprise fondée en 1945 par l'architecte Julien DESCAMPS, il a rebaptisé l'entreprise du nom Ali KECHROUD, un martyr de la guerre de libération, l'entreprise devient l'Entreprise Communale KECHROUD en mars 1973, entre 1975 et 1985 est une Entreprise Publique Locale, elle passe à l'autonomie en Mai 1996, elle porte la dénomination EPE KECHROUD KHENCHELA SPA, au capital social 8.000.000.00 DA ;

- Une augmentation du capital en 1998 à 30.000.000.00 DA ;
- Elle passe au 100.000.000.00 DA en juillet 2006 ;
- Elle arrive a touché 160.000.000.00 DA en fin 2007 ;
- En janvier 2010, dans le cadre de la reconfiguration du secteur économique public, elle est transférée à la SGP Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques (ERGTHY) dont le siège est à Alger, elle a connu deux Directeurs : M. BOUTI BRAHIM de 1962 jusqu'à la fin de l'année 1989, de 1989 jusqu'à ce jour M.ZIAD MEBARKI.

2. fiche de présentation de l'entreprise :

a. Définition de l'EPE KECHROUD :²

Convaincue à l'effet d'une organisation entièrement tournée vers la satisfaction du client, de la réactivité au respect des engagements, en passant par la qualité et l'étendue des réalisations, l'EPE KECHROUD SPA progresse par la construction d'une organisation qui répond aux exigences clients, règles de l'art et de la profession et respect de la législation.

¹ Document interne, l'EPE KECHROUD.

² Ibid.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

b. Identification :

- Dénomination : EPE KECHROUD KHENCHELA SPA.
- Forme juridique : Société par actions SPA.
- Statut juridique : Entreprise Publique Economique.
- Capital social : 202.000.000.00DA
- Actionnaires : Société de Gestion des Participations (SGP EST / SUD-EST).
- Siège social : Zone Industrielle, Route de BAGHAI, KHENCHELA.
- Adresse : B.P.N° 144, KHENCHELA 40 003.
- E-mail : kechroud-khenchela@yahoo.fr.
- Date de création : 1976.
- Date de passage à l'autonomie : Mai 1996.
- N° du Registre de Commerce : 0482050/B/98.
- N° d'identification statistique : 0 963 400 1 00005 56.
- Secteur d'activité : Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique.
- Qualification classification : Catégorie 7

Figure N°-08 : Location de l'EPE KECHROUD



Source : www.google/earth.com.

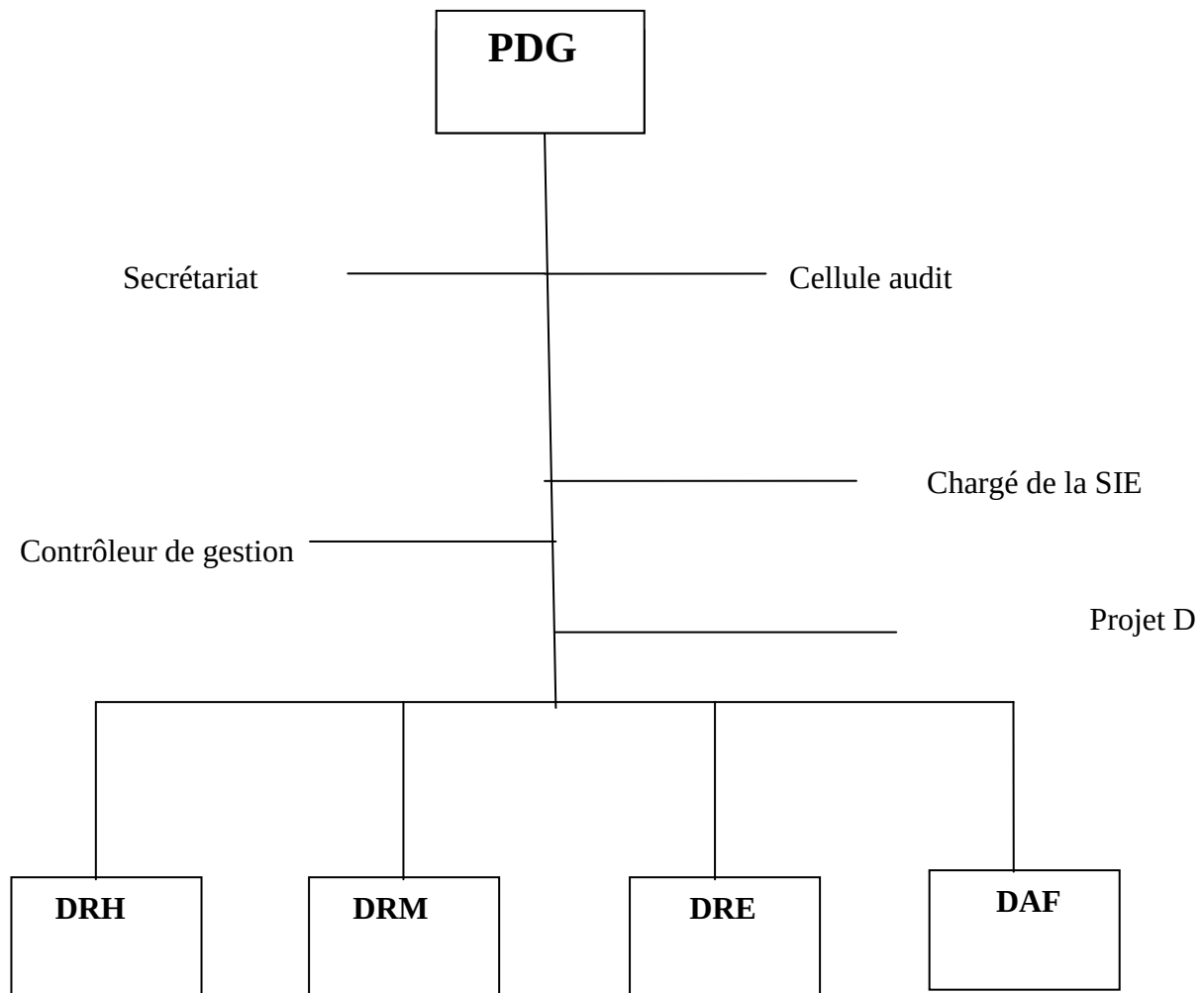
Sous section 02 : Missions de différentes directions de l'entreprise KECHROUD:

1. Organisation actuelle :

L'entreprise est dirigée par un Président Directeur Général "PDG", une Direction Générale, composée de quatre directions centrales : Direction des Etudes et Projets "DEP", Direction des Ressources Matérielles "DRM", Direction des Ressources Humaines "DRH", Direction Finances et Comptabilité "DFC", et de deux Cellules : Audit Interne et contrôle de Gestion, l'entreprise est contrôlée par un Commissaire aux comptes, dont l'effectif est 350 Agents.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Figure N°-09 : Organigramme EPE KECHROUD



Source : document interne, l'EPE KECHROUD. Rapport 2 schéma directeur d'organisation.

Ce schéma a pour objet de la présentation organisationnelle de l'entreprise afin de concrétiser le dispositif d'une équipe performante par la mise en place de structures conformes à leur stratégie.

2. Missions de différent département de l'entreprise KECHROUD :

a. cellule audit :

La fonction audit est individualisée et séparée de la fonction management de qualité, ceci pour lui permettre d'opérer en toute impartialité et objectivité.

La cellule audit aura les principales missions suivantes :

- Assurer que les actions et les activités de l'entreprise est réalisés dans le respect du dispositif de contrôle interne, et permettent la préservation et la promotion des intérêts de l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

- Assurer régulièrement les missions de contrôle et de vérification de l'état d'application des procédures internes de gestion et de la réglementation ainsi que les missions de contrôle et de vérification de la conformité des actes de gestion des différents fonctions a ces procédures internes et a la réglementation.
- Assurer la vérification de la conformité et de la régularité des actes de gestion et des opérations financiers et comptables, de façon à garantir la préservation du patrimoine et des intérêts de l'entreprise.
- Evaluer le degré d'application de ces procédures et proposer à chaque fois que de besoin des corrections dans le sens de l'amélioration des résultats des opérations menées par les structures opérationnelles ou fonctionnelles de l'entreprise.
- Assister le président directeur générale dans l'accomplissement de ses responsabilités en lui fournit des analyses, des évaluations, des recommandations et des commentaires sur l'ensemble des activités auditées de l'entreprise.

b. cellule contrôle de gestion :

Cette cellule aura pour mission la mise en place, le maintien et l'amélioration continue du système de management intégré (qualité, hygiène, sécurité et environnement), ainsi que le contrôle de gestion et l'évaluation des performances des activités par rapport a des standards et a des objectifs.

Elle sera notamment constituée :

- D'un cadre chargé du management intégré (QHSE).
- Et d'un contrôleur de gestion.

c. Les projets important (type D) :

Les projets importantes sur les plans économiques ou ayant un impact important sur l'image de l'EPE KECHROUD seront rattaché au premier responsable de l'entreprise ils seront doté de moyen humain et de prérogatives assez larges pour prendre en charge les aléas susceptibles d'entraver le bon déroulement de la réalisation.

d. sureté interne d'établissement (SIE) :

Conformément a la réglementation, le SIE est rattaché directement au premier responsable.il est également en relation avec les autorités externes compétentes en la matiere.les agents de gardiennage et de surveillance sont rattachés au SIE.

e. La direction étude et réalisation :

Tous les projets de types A.B ou C seront rattachés a la direction étude et réalisation.

La DER sera dotée de trois départements :

- Département techno-commerciale ;
- Département études et méthodes ;
- Département contrôle des réalisations.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

f. La direction ressources et matériel :

La DRM assurera le soutien logistique a travers la mise à disposition des moyens matériels de réalisation ainsi que les matériaux et consommables nécessaires aux projets.

La DRM sera dotée de quatre départements :

- Département gestion du matériel ;
- Département maintenance ;
- Département approvisionnement ;
- Département production.

g. La direction ressources humaines :

La fonction gestion des ressources humaines sera dotée des moyens humains complémentaires lui permettant la prise en charge des nouvelles missions, a savoir la gestion prévisionnelle des ressources humains et la gestion des carrières proprement dites :évaluation des compétence, formation ;gestion des avancements, développement des compétences...

La DRH sera doté de deux départements :

- Un secrétariat ;
- Chargé des affaires juridiques ;
- Département gestion de personnel ;
- Département gestion prévisionnelle des ressources humaines.

h. La direction administration et finance :

C'est une direction qui aura les principales missions suivantes :

- A assurer la gestion financière et comptable de la société et à participer à la définition et à la mise en œuvre de ses stratégies et ses politiques.
- Assurer la gestion, l'administration et la protection du patrimoine et des moyens ainsi que la logistique de fonctionnement de la société.
- Assurer le conseil aux autres structures et directions de l'entreprise dans les domaines économiques, fiscales et financières.

Elle disposera de trois départements, à savoir :

- Département administration générale ;
- Département finance ;
- Département comptabilité.

Sous section 3 : Les activités et la stratégie de l'entreprise :

1. Activités :

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

L'EPE KECHROUD KHENCHELA SPA est présente dans les domaines d'activités suivants :

- Bâtiment : réalisation en tout corps d'état, de logements, d'infrastructures scolaires, universitaires et culturelles, de bâtiments à usage administratif ;
- Travaux Publics : réalisation des travaux de voiries ;
- Hydraulique : réalisation de travaux d'assainissement, d'amenée d'eau potable, stations de pompage, stations d'épuration ;
- Production de béton prêt à l'emploi ;
- Production d'agglomérés et de buses en béton.

2. La stratégie de l'entreprise EPE KECHROUD :

La délégation des opérations suppose la constitution d'un staff managériale léger en effectif, mais de haut compétence, capable de :

- Suivre les performances opérationnelles a tous les niveaux, en particulier des projets ;
- Proposer des mesures correctives en cas des écarts par rapport aux objectifs de délais, de qualité et de coût ;
- Contrôler la fiabilité de l'information ascendante et descendante ;
- Veiller à l'efficacité et au bon fonctionnement du système procédural.

Section2 : motivations et freins d'intégrations du système management intègre QSE :

1. Motivations d'intégration du système management intègre QSE :

Selon les responsables de l'entreprise KECHROUD de KHENCHELA plusieurs raisons motivant cette entreprise à intégrer, l'environnement, la sante et la sécurité au travail dans son système de management. La première est liée à des enjeux principaux a savoir :

- Environnementaux : qui consiste que tout mettre en œuvre pour prévenir les pollutions et protéger l'environnement ;
- Réglementaire : pour se conformer a la réglementation en vigueur relative a l'environnement santé et sécurité au travail afin de réduire les redevances ;
- Garder la fidélité des clients garder ses parts de marche et avoir la reconnaissance des parties intéressées;
- Une autre raison est le développement durable c'est-a-dire satisfaire les besoins du présent sans compromettre celle des générations futures.

2. Freins d'intégration du système management intègre QSE:

- Ressources : manque des ressources financières ;

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

- Perceptions : résistance au changement due à l'appréhension de la perte des identités des fonctions ;
- Différences culturelles entre les disciplines ;
- Une culture d'entreprise peu favorable à la performance qualité ;
- Grand effort nécessaire pour l'implantation ;
- Conflit possible entre les intérêts de la production et du département qualité/environnement.

Sous Section 2 : la démarche de QSE au sein de l'entreprise :

1. Engagement de la direction¹;

L'entreprise EPE KECHROUDE de KHENCHELE s'engage à satisfaire les exigences de ses clients et des autres parties intéressées et à mettre les moyens nécessaires pour l'entretien de l'efficacité et l'amélioration de la démarche QSE tout en visant l'accroissement de cette satisfaction.

Afin de valoriser son engagement vis-à-vis de l'amélioration de la démarche QSE la direction de L'E.P.E KECHROUD l'approuve à travers :

- L'identification des dangers et l'évaluation des risques ;
- L'identification des aspects environnementaux de ses activités, produits et services en situation de routine et en situation anormale, afin de savoir lesquels elle peut maîtriser et ceux sur lesquels peut avoir une influence ;
- La déclinaison des objectifs chiffrables et des cibles aux niveaux opérationnels appropriés ;
- La détermination des moyens de surveillance et suivi de l'ensemble des processus ;
- La tenue des réunions de revue de direction sous la présidence du directeur générale et les plans d'actions en découlant.

3. Sensibilisation et formation :

L'EPE KECHROUD assure que les employés ont les compétences nécessaires pour exécuter leurs tâches efficacement, La formation et la sensibilisation du personnel en relation avec le système de management QSE sont de la plus grande importance. Elles assurent les connaissances et l'appropriation des rôles des responsabilités et l'acquisition des qualifications requises pour gérer le système.

L'élaboration de ce plan doit intégrer les prévisions d'évolution, à moyen terme, des postes de travail les modifications des postes de travail, et aussi les aspects relatifs la santé, sécurité et la prévention des risques professionnels. Le personnel est sensibilisé à la pertinence, à l'importance de son activité et à sa contribution à la réalisation des objectifs. Qualité, santé et sécurité au travail et environnement. L'affichage des différents indicateurs dans les zones de communication contribuent à cette sensibilisation.

4. Communication interne et externe :

Pour que la démarche QSE réussisse, l'EPE KECHROUD doit mobiliser son personnel (communication interne) et informer les parties intéressées (communication externe).

¹ Rapport annuel DEL'EPE KECHROUD, édition 2014.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

En interne, les circuits de communication au sein de l'organisme permettant d'assurer l'échange d'informations QSE entre les différents niveaux et fonctions de l'EPE KECHROUD. Elle peut être ascendante (c'est-à-dire du personnel au plus bas niveau vers la hiérarchie), ou descendante (c'est-à-dire de la hiérarchie au plus haut niveau vers le personnel).

En externe documents relatifs au management QSE transmissibles à l'extérieur.

Sous section 3 : Etude comparative avant et pendant la démarche QSE de l'entreprise de l'entreprise KECHROUD :

1. Evolution de consommation d'électricité et d'eau 2013-2016:

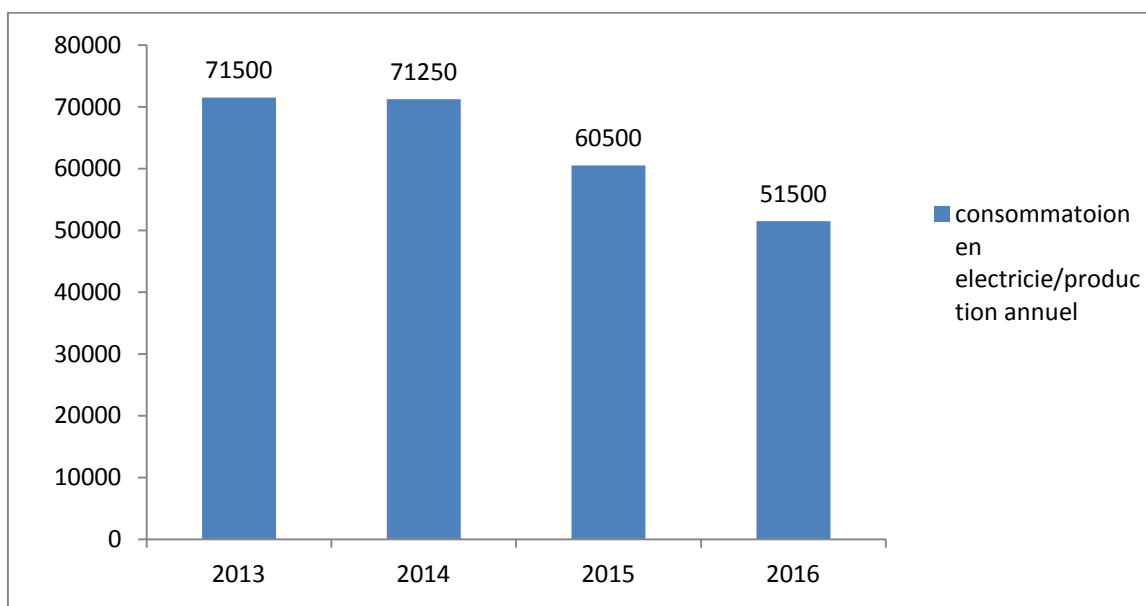
a. Evolution de consommation d'électricité

Tableau N°-07 : Consommation en électricité 2013-2016

Indicateur de performance	résultat			
Consommation en électricité/production annuelle (KW/h)	2013	2014	2015	2016
	71500	71250	60500	51500

Source : Département contrôle processus Qualité et Environnement

Figure N°-10 : Consommation en électricité 2013-2016



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'Excel.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

D'après l'histogramme, nous avons remarqué qu'en 2014 quand L' EPE KECHROUD a engagé dans une démarche QSE elle a commencé de diminuer la consommation d'électricité pour enregistrer une baisse importante dans 2015 et 2016 grâce aux efforts de l'entreprise à être en conformité aux exigences de cette démarche.

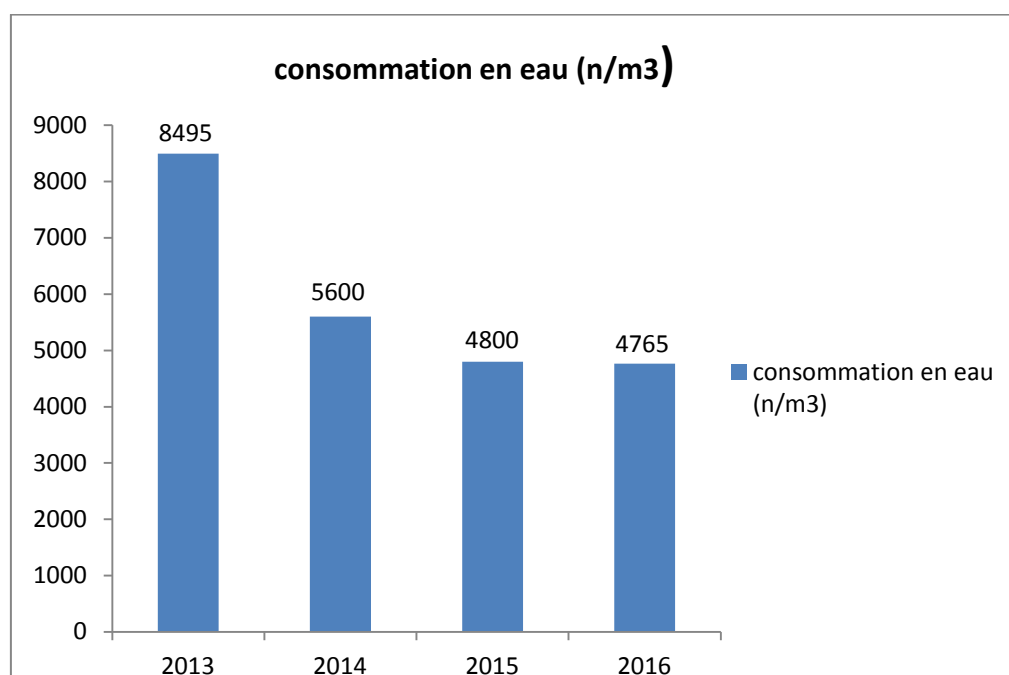
b. Evolution de consommation d'eau 2013-2016 :

Tableau N°-08 : la consommation d'eau 2013-2016

Indicateur de performance	résultat			
	2013	2014	2015	2016
Consommation en eau (n/m ³)	8495	5600	4800	4765

Source : Département contrôle processus Qualité et Environnement

FIGURE N°-11 : la consommation d'eau 2013-2016



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'Excel

Une augmentation de volume d'eau consommés est constatée avant la démarche QSE en 2013 soit 8495 n/m³, de 2014 (après la démarche QSE) des mesures supplémentaire qui permet de réduire cette consommation moins de 5000 n/m³ en 2015 et 2016.pour être conforme aux exigences de la démarche QSE.

2. Gestion des déchets :

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Pour limiter l'impact des déchets, l'entreprise a pris toutes les dispositions pour :

- Limiter la production et la nocivité des déchets ;
- Limiter leur transport en distance et en volume ;
- Favoriser leur recyclage ou leur valorisation.

Le tableau suivant montre le traitement des déchets générés par L'EPE KECHROUD :

Tableau N°- 09 : traitement de déchets pendant la démarche QSE au sein de l'EPE KECHROUD :

Type d'activité	Nature des déchets	Risque pour l'environnement	Mode de traitement
Bâtiment et travaux publics	Décombres et terre, Briques réfractaires et béton	pollution du sol et Pollution atmosphériques	Décharge dans un lieu désigné par une autorisation administrative
menuiserie	Scieur de bois	pollution du milieu	Récupération par un opérateur privé
mécanique	Filtrés-pecus	pollution du milieu	Décharge publique
	Huile usées	Hydrocarbure et divers additifs	Récupéré par NAFTAL
Centrale à béton	Boue et eau de gâchage	émissions de poussière ; Dégradation de la qualité des eaux de surface et de souterrains ; Pollution de la nappe phréatique ; contamination des eaux de surface	Basin de décantation Séparation eau et boue
administration	Déchets domestique	pollution du milieu	Décharges et élimination
métallique	Chutes métallique Ferraille	pollution du milieu	Récupéré par un soudeur pour les recycler
Emballages	Emballage en plastiques	Contient des restes de produits dangereux pour l'environnement	Réutilisation pour futs ou conteneur ; valorisation énergétique du plastique après broyage
machines	Batteries usagées	contient du plomb (60% à 70%) et de l'acide sulfurique	Recyclage du plomb
Autres	chiffons souillé	Contient des produits essuyés ou absorbés	Incinération en centre spécialisé

Source : par nous –même a travers des données de la cellule contrôle de gestion.

a. L'évolution des déchets générés solide et liquides avant la démarche QSE et pendant la démarche QSE ;

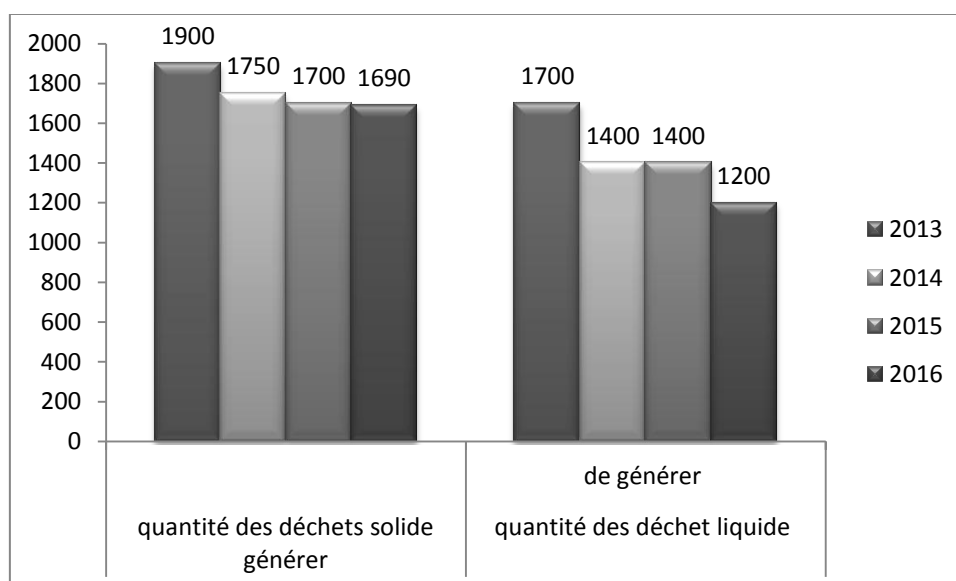
Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Tableau°-10 : quantité de déchets solides et liquides générés 2013-2016

indicateur		Résultat			
quantité de déchets solides générés	Unité de mesure	2013	2014	2015	2016
	tonnes	1900	1750	1700	1683
quantité de déchets liquides générés	litres	1700	1400	1400	1 200

Source : Département contrôle processus Qualité et Environnement

Figure N°-12 : quantité de déchets solides et liquides générés 2013-2016



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'Excel

A partir de 2014 la quantité de déchet solide a considérablement baissé de 1900 en 2013 avant l'engagement dans la démarche QSE à 1683 en 2016 quand l'entreprise a commencé la démarche QSE, cette réduction s'explique par la conformité aux exigences de la démarche QSE qui a apporté des solutions efficaces en matière de réduction de déchet par l'application de programme environnemental¹ concernant les déchets tel que utilisation de matières premières conforme aux normes, la valorisation et la réutilisation des déchets récupérables, la sensibilisation du personnel sur le tri des déchets, etc.

¹ Voir annexe N°-08

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Pour les déchets liquides nous remarquons d'après la diminution enregistré que la démarche QSE a apportées une amélioration pour l'entreprise EPE KECHROUD et ca revient à l'effort de rétention et de stockage (citerne en plastique, bac).

3. Les rejets atmosphériques :

Des filtres sont placés à l'intérieur des ateliers de broyage pour filtrer la poussière et autres rejets atmosphériques.

L'entreprise applique les normes établies dans le règlement à savoir :

- Avant la démarche QSE : taux de poussière : 400mg/m^3 en 2012.
- Pendant la démarche QSE : taux de poussière : 06 mg/m^3 en 2016.

4. statistiques d'accidents du travail :

Tableau N°-11 : statistiques d'accidents du travail

années	2013	2014	2015	2016
Nombre des accidents au travail	4	6	3	3
Nombre de jours perdu	361	106	41	35
Taux de fréquence	13.2	16.9	11.7	4.51
Taux de gravité	1.2	0.3	0.1	0.09

Source : Service hygiène et sécurité du EPE KECHROUD

Comparativement aux années écoulées et après la mise en place de OHSAS 18001 et la démarche de l'intégration QSE L'EPEKECHROUD enregistre un taux plus bas en matière d'accidents de travail surtout en 2015 et 2016 qui s'explique par les efforts fournis par l'entreprise en matière de sensibilisation pour le respect des consignes de sécurité.

Section 3 : étude de l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale :

1. Présentation de l'enquête :

Pour répondre à la problématique principale « Quels sont les apports de l'intégration de la qualité, la sécurité et l'environnement pour l'amélioration de la performance environnemental dans une entreprise de construction », nous avons choisi de procéder à une étude qualitative à travers la réalisation d'entretiens avec les cadres concernés. Et une étude quantitative à travers l'élaboration d'un questionnaire destinée aux employés de L'EPE KECHROUD.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

2. Choix de la méthode de recherche :

En raison de la nature de notre sujet de recherche, nous avons choisi, dans un premier temps d'effectuer une étude qualitative. L'étude qualitative nous permet de collecter les avis des cadres questionnés et de comprendre leurs interprétations. Ensuite nous avons distribué un questionnaire aux employées et ça nous a permis de les interroger de façon directive.

Sous section 01 : Etude qualitative, démarche et résultats de l'enquête :

1. outil de recueil de l'information :

Les techniques de recueil des données dans l'étude qualitative sont nombreuses, il existe :

L'entretiens individuels, l'entretiens de groupe, les techniques associatives, les techniques projectives.

Selon nos objectifs de recherche et le profil des personnes et pour recueillir le maximum d'informations auprès des personnes interrogées, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels. Ceci fait le choix du type d'entretien s'est imposé. Entre l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs car il offre une certaine liberté au répondant (plus connaisseur du sujet) et de ce fait permet d'approfondir le champ de réponses.

2. Conception du guide d'entretien :

Le guide d'entretien représente un récapitulatif des thèmes sous forme de questions destinés à mener une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière d'aborder la conversation.¹

Le guide d'entretien que nous jugeons nécessaire pour notre enquête s'articule autour d'une quinzaine de questions ouvertes ; elles ont été définies d'une part, par rapport à la connaissance que nous avons et voulions acquérir du sujet et d'autre part pour collecter le maximum d'informations.

En vue de cerner les apports de l'intégration d'une démarche QSE (qualité, la sécurité et l'environnement) pour l'amélioration de la performance environnementale et aussi d'exploiter les réponses obtenues, afin de pouvoir tester la validité de nos hypothèses, notre guide d'entretien traite deux grands volets

- Volet SMI.
- Volet qualité, sécurité et environnement.

2. Le choix des personnes interviewées :

Le choix des personnes à interviewer est très important, car ses personnes représentent l'ensemble des objectifs qui possèdent l'information dont on a besoin pour répondre à notre étude. Dans notre cas, on va interroger cinq personnes dans l'entreprise qui ont une relation directe avec la démarche QSE (spécialistes dans le domaine) et qui ont une expérience dans l'entreprise, ses personnes là sont les suivants :

- Mr. HARRAMI Med el Fateh : responsable de management de la qualité ; chargé SMI.

¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm#W0TholwXv2aYe2Rv.97>
(consulté le 5/4/2018)

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

- Mr. ZIANI DJAMEL : responsable HSE ;
- Mr. BENZAIM Wahab : responsable environnement ;
- Mr. DALI ABD ELkader : auditeur interne ;
- Mme. KHALFAOUI Djahida : chargé de la formation.

3. Traitement et analyse des résultats :

Après avoir posée les questions aux personnes interrogées qui représentent les cadres de L'EPE KECHROUD, l'analyse des résultats peut être présentée comme suit :

Volet SMI :

1. Est-ce que le personnel est suffisamment impliqué dans la démarche QSE ? Si non pourquoi ?

Nous avons remarqué que les interviewés jugent que certaines catégories socioprofessionnelles sont impliquées notamment, le staff dirigeant (les responsables de processus, les directeurs...etc.) or que d'autres ne le sont pas et que le degré d'implication dépend de leurs niveaux hiérarchiques.

Cette insuffisance peut être expliquée par la nature du comportement organisationnel caractérisé par des méthodes non adéquates et par la non prise en compte des différents niveaux de compréhension du personnel. De ce fait, nous pouvons dire qu'un personnel moins informé par conséquent est moins impliqué.

2. Dans le cadre de la démarche QSE pensez vous les performances d'un organisme seront mieux évalués ?

La totalité des interrogées disent que certainement les performances d'un organisme sont mieux évaluées grâce à un tableau de bord où tous les objectifs QSE seront mentionnés et évalués pour donner une meilleure vision sur la cible à atteindre.

3. Quels sont les avantages du passage à un système intégré SMI pour votre entreprise ?

Certains interviewés ont mentionné qu'un système de management intégré présente beaucoup d'avantages tels que :

- Avoir un seul système à gérer ;
- Diminuer la documentation qui est relativement lourde ;
- Une bonne gestion des processus ;
- Analyse de la performance en matière QSE plus facile et objectif et conduit à la compétitivité ;
- Assurer la pérennité dans le secteur ;
- Promouvoir la prise de conscience du personnel à tous les échelons.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Volet qualité, sécurité, environnement :

Qualité :

1. pour l'instant, être-vous satisfaits de la qualité que vous fournissez à vos clients ?

L'ensemble des interviewés disent que l'entreprise n'a pas pu arriver à réaliser tous les objectifs visés, mais les objectifs sont atteints de 75%.

Malgré les actions d'améliorations et les efforts fournis selon le responsable de la qualité l'entreprise n'est pas encore arrivée au point d'éliminer les problèmes et être au niveau attendu par les clients, donc l'entreprise a besoin d'une démarche plus efficace afin de réaliser les objectives qualités visées.

2. Quel sont les facteurs clés de la qualité au sens de vos clients ?

Les responsables interrogées ont dit qu'ils ont remarqué quelques satisfactions mais pas complètes, il reste beaucoup à faire, ils sont satisfaits de certains points et moins satisfaits de certains d'autres, par exemple ils sont satisfaits de la qualité et certaines caractéristiques intrinsèques telle que la solidité, et sont moins satisfaits de la finition, ils voudraient un peu plus.

Nous remarquons d'après la réponse des responsables interrogés que l'entreprise a aussi ciblé les attentes des clients et elle a une vision globale sur ce qui se passe sur l'environnement externe, donc l'entreprise doit se concentrer plus sur la satisfaction des clients et mettre leurs attentes comme des objectifs à atteindre pour l'entreprise, et les intégrer dans sa stratégie. Pour l'EPE KECHROUD KHENCHELA ce problème se pose parce qu'elle n'est pas en contact direct avec l'utilisateur finale, la vente est dans la plus part de temps réalisée à travers des intermédiaires (la direction générale d'hydraulique KHENCHELA).

3. Quelle proposition pouvez-vous faire pour améliorer les processus afin d'aller dans le sens de l'accroissement de qualité selon le client ?

Le responsable qualité a dit : « *Je trouve qu'on a un manque de communication avec l'utilisateur final, Tout d'abord il faudrait mettre une cellule d'écoute client pour récolter des informations qui le dérange et déterminer les exigences intrinsèques et explicites* ». Il a ajouté : « *malgré que l'entreprise a envoyé des enquêtes aux utilisateurs finaux mais ça n'a pu être efficace comme une cellule d'écoute car les enquêtes ont été distribuées à travers les mêmes intermédiaires* ».

Les responsables ont déclaré, que l'entreprise manque de communication avec les utilisateurs finals, alors l'entreprise se doit prendre en considération l'existence d'un intermédiaire entre l'entreprise et ses utilisateurs finaux.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

SECURITE :

1. Est-ce que la politique SST (santé sécurité au travail) exprime l'engagement de se conformer aux exigences légales et autres qui portent sur les questions de santé et de sécurité / risque ?

Concernant la question relative à la politique santé-sécurité au travail, nous avons constaté que, compte tenu de la nature des activités, l'entreprise KECHROUD veille rigoureusement d'une part, à satisfaire les exigences légales et réglementaires relatives à la sécurité, l'hygiène et la médecine de travail, et d'autres part, à l'instauration d'une discipline préventive et curative par des actions continues (Inspections de sécurité, analyse d'accidents et incidents. Une mise en place de simulations d'accidents qui permettent de préparer les employés à faire face à des situations réelles de crise) clairement définies dans le plan global de sa politique SST.

2. Comment l'organisme assure t'il la conformité réglementaire en matière de SST ?

L'ingénieur HSE et les autres cadres interrogées de l'EPE KECHROUD déploient que la conformité réglementaire en matière de SST est assurée par :

- Le respect des dispositions et normes en vigueur (OHSAS 18001), sachant que ces normes sont un guide incontournable de management pour organiser les pratiques et garantir une meilleure exploitation des dispositifs.
- La mise en œuvre des procédures pour identifier et assurer la conformité aux exigences légales et aux autres exigences ;
- La veille réglementaire ;
- Le contrôle et l'évaluation du SST par des audits interne et externe.

ENVIRONNEMENT :

1. selon vous comment peut-on définir la performance environnementale ?

Les définitions qu'on a reçues sont :

« La maitrise des aspect environnementaux sur la base d'une politique environnementale des objectifs et des cible environnementaux ».

« Résultat mesurable du SME d'un organisme objet-ville-collectivité envers son entourage »

« Le respect et l'application de la législations »

2. Quelle sont les motivations qui vous poussent à intégrer l'environnement dans votre gestion ?

D'après les interrogés, plusieurs facteurs qui poussent L'EPE KECHROUD de mettre en place une gestion environnementale ils ont cite : la principale est pour pouvoir être conforme aux normes afin de mettre en place la certification iso14001et l'intégrer avec la certification qualité et sécurité et autre

- Respect de la réglementation ;
- Veille technologique ;

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

- Avantage commerciale par l'amélioration de l'image de l'entreprise ;
- Réduction des coûts ;
- Reconnaissance des parties intéressées ;

Ils ont réunis aussi que parmi les principaux raisons qui motive l'entreprise se sont de type réglementaire à travers le respect de la réglementation.

3. Est-ce-que :

- l'accès aux marchés ;
- la croissance du part de marché ;
- la perception des subventions de l'état ;
- réponse aux exigences des utilisateurs.

Ne font pas parti des motivations d'intégration de l'environnement ?

Selon le responsable de management environnemental, l'accès aux marchés ne fait pas vraiment l'objectif de la démarche environnementale par contre la certification en qualité s'intéresse beaucoup à cet objectif, Pour les subventions de l'état ils n'ont pas mis cet objectif dans les premières priorités car il n'y a pas d'incitation en cette faveur.

Enfin pour la réponse aux exigences des utilisateurs. Selon eux, ils ont constaté à travers des enquêtes que L'EPE KCHROUD effectuée que ses utilisateurs ne sont pas vraiment conscients de la dégradation de l'environnement, ce qui fait que l'entreprise ne ressent pas vraiment de pression de la part de ses acteurs externes.

4. qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?

Selon le responsable environnement, « l'accélération du changement climatique la rareté des ressources naturelles et l'augmentation des prix de l'énergie sont des facteurs qui expliquent la nécessité pour une entreprise de prendre en compte les facteurs environnementaux dans son processus de production et dans les actions quotidiennes de ses salariés. »

Et d'après les autres responsables une stratégie environnementale est la prise en compte des facteurs environnementaux non seulement dans son processus de production mais aussi dans les actions quotidiennes de ses salariés.

D'après eux on a constaté que pour une entreprise algérienne, mettre en place une stratégie environnementale est aujourd'hui vitale car celle-ci permet :

- de pérenniser les activités de l'entreprise face à la rareté des ressources et à l'augmentation des prix de l'énergie ;
- de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et ainsi s'inscrire dans une démarche de responsabilité.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises à l'instar de « EPE KECHROUD », mettent en place des initiatives en faveur de l'environnement.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

5. dans les dernières années avez-vous mené des projets pour réduire la consommation d'électricité et d'eau ?

Selon les responsables de l'entreprise pour réduire sa consommation d'énergie la société a suivi des programmes ils ont cité :

Réduction de la consommation en électricité :

- Entretien continu des batteries de compensation afin de les maintenir,
- Remplacement de la lumière artificiel par la lumière naturel à travers des lanterneaux ;
- Installation des compteurs dans les ateliers pour suivre et enregistrer la consommation d'énergie et leur réduction éventuelle ;
- Sensibiliser le personnel à éteindre tous les équipements de production (les climatiseurs et les lampe après les heures de travail...).

Réduction de la consommation en eau :

Afin de réduire la consommation en eau l'EPE KECHROUD a tracé un programme dans les traits les plus significatifs sont :

- Eviter la pression d'eau et revêtement des bassins pour l'élimination des fuites et réparation immédiate de ces dernières au niveau des équipements et sur tout des sanitaires
- Coupure d'eau sanitaire de processus pour tous les ateliers après les heures de travail.
- Réparation des vannes on étanche des ateliers
- Sensibiliser le personnel a l'utilisation rationnelle en fermant le robinet d'arrêt.

Nous remarquons ici que « EPE KECHROUD » s'est engagé dans un nombre important de pratiques notamment les 3 RS (réduire, réutiliser recycler) cites dans la partie analyse de contenu de ce travail nous remarquons que « EPE KECHROUD » évite l'utilisation de matériaux dangereux

6. Quel sont les principaux environnementaux de votre entreprise ?

Selon le responsables interrogées, les principaux problèmes existent au sien de son entreprise sont :

Manque de projet a cause de la crise a conduit a un manque de financement ca nous génère beaucoup de problème à savoir :

- On n'a pas pu élargir la formation des éco-ingénieurs/éco-techniciens ;
- On n'a pas plus investir dans le domaine environnementale ;

Ils ont aussi rajouté :

Des fois on trouve que nous avons des offres intéressants mais sa construction se faire sur des espaces verts.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

6. pensez-vous qu'une démarche QSE va améliorer vos performances ?

D'après les responsables de L'EPE KECHROUD et d'après les résultats obtenus (contrôle la consommation d'énergie réduire la consommation d'eau gestion des déchets), toutes ces initiatives ont permis une réduction de la facture d'eau d'un tiers la facture d'électricité est elle aussi réduite oui la démarche QSE permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et notamment la performance environnementale par rapports aux années précédentes.

Sous section02 : Etude quantitative :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de L'EPE KECHROUD sur l'importance de l'intégration qualité sécurité environnement pour l'amélioration de la performance environnementale, nous avons mené une enquête quantitative à travers un questionnaire.

Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation.

1. L'échantillonnage :

Afin de mener à bien notre questionnaire, nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi comme échantillon les 20% du personnel de L'EPE KECHROUD. Concernant la taille de l'échantillon, nous avons distribué 60 exemplaires et nous avons pu avoir des réponses que des 52 employés. Nous avons distribué les exemplaires de questionnaire avec l'aide de notre encadreur sein de L'EPE KECHROUD Mr. HARRAMI Mohamed.

2. La durée de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée entre le 14 avril et le 29 avril. Nous avons effectué la collecte des données en 10 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 10 jours.

3. Types de questions : On distingue les questions fermées et des questions fermé sous forme d'échelle :

- **Les questions fermées :**

Les questions fermées imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questions fermés sont utilisées pour obtenir des renseignements factuels, jugé d'un accord ou non avec une proposition.

- **Les questions sous forme d'échelle :**

Ces échelles sont une forme particulière de question fermées, ce sont des questions destinées à évaluer des échelles d'attitude. Dans notre questionnaire nous avons utilisé l'échelle de « LIKERT ».

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

6. Les méthodes de traitement des données :

Le traitement des résultats de notre enquête c'est fait par le biais de la méthode tri à plat ; c'est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes.

Pour analyser ces résultats, nous avons choisi d'utiliser le logiciel « SPSS », qui est un logiciel qui constitue un système de traitement des données utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes.

7. L'analyse de questionnaire :

Présentation de l'échantillon :

Nous commençons par la fiche signalétique de notre échantillon : Notre échantillon est composé de 52 personnes.

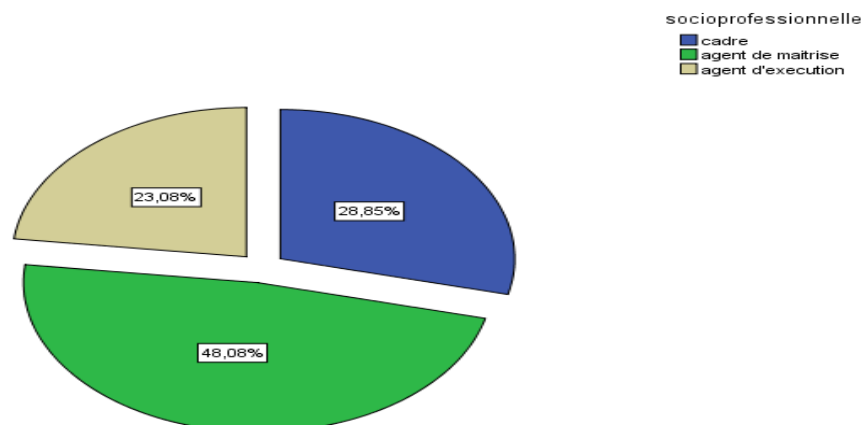
La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°-12: Répartition de l'échantillon par rapport la profession

variable	Effectif	Pourcentage
Cadre	15	28.85%
Agent de maîtrise	25	48.08%
Agent d'exécution	12	23.07%
Total	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-13: Répartition de l'échantillon par rapport la profession



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Commentaire : cette représentation graphique montre le pourcentage des employés interrogés selon leurs catégories socioprofessionnelles notre échantillon est divisé entre cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution. Dans ce cas, le but était de toucher toutes les catégories professionnelles pour diversifier la nature des informations recueillies.

- 28.85% (15sur52) cadres reparties les différents directions : les responsables de chaque direction plus le responsables SIE le chargé contrôle de gestion les auditeurs et enfin les chefs services des départements de la DEP.
- Et 48.08% des agents de maîtrise de la DEP et les quelques participants a la réalisation des projets .
- 23.07%agents d'exécution.

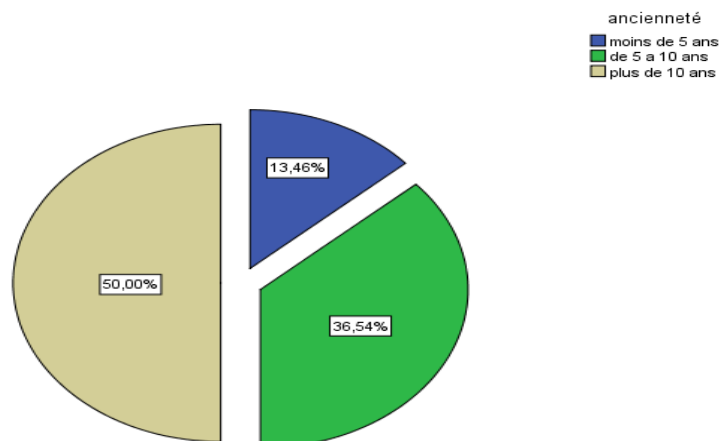
2. L'ancienneté

Tableau N°-13: Répartition de l'échantillon par rapport l'ancienneté

Variable	Effectif	POURCENTAGE
moins de 5 ans	7	13.46%
De 5 à 10 ans	19	36.54%
Plus de 10 ans	26	50%
TOTALE	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-14 : Répartition de l'échantillon par rapport l'ancienneté



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Commentaire : d'après la représentation graphique nous remarquons que :

- La majorité des employés soit 50% (26 sur 52) ont une expérience professionnelle plus de 10 ans ;
- 36.54% ont une durée professionnelle entre 5 ans et 10 ans ;
- Et reste un employé qu'il a une expérience moins de 5 ans.

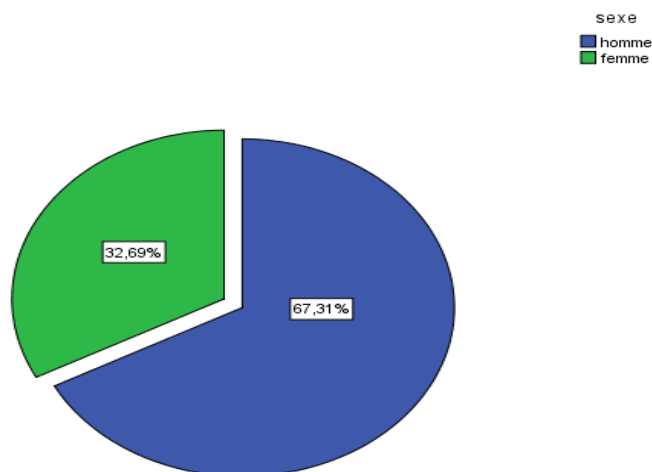
Le sexe :

Tableau N°-14: Répartition de l'échantillon par rapport le sexe

Variable	Effectif	POURCENTAGE
HOMMES	35	67.30%
FEMMES	17	32.70%
TOTALE	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-15 : Répartition de l'échantillon par rapport le sexe



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : d'après cette représentation graphique nous remarquons que 67.30% (35/52) de notre échantillon sont des hommes et le sexe féminin présent 32.70%.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

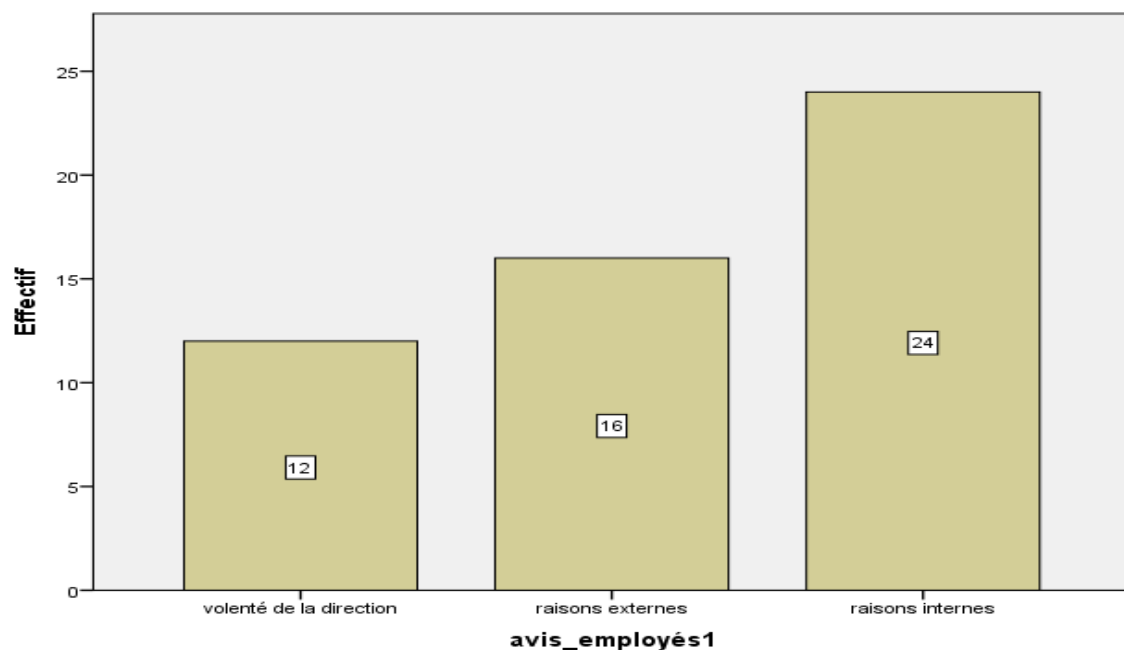
QUESTION1 : « A votre avis, quelle est la principale raison d'intégrer une démarche QSE ? »

Tableau N°-15 : L'avis des employés quant aux raisons de l'intégration QSE

variable	effectif	pourcentage
volonté de la direction	12	23.08%
raisons externes	16	30.77%
raisons internes	24	46.15%
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-16 : L'avis des employés quant aux raisons de l'intégration QSE



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : après l'analyse des résultats nous remarquons que 46.15% des employés disent que les raisons internes (organisationnelles gain de temps, garder ses parts de marché ,être conforme a la réglementions) ont été la principale raison de la démarche QSE 30.77% pensent qu'elle a été a cause des raisons externes (demande client nécessite de marche la concurrence...) 23.08% des enquêtes ont dit que la volonté de la direction a été principale raison.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

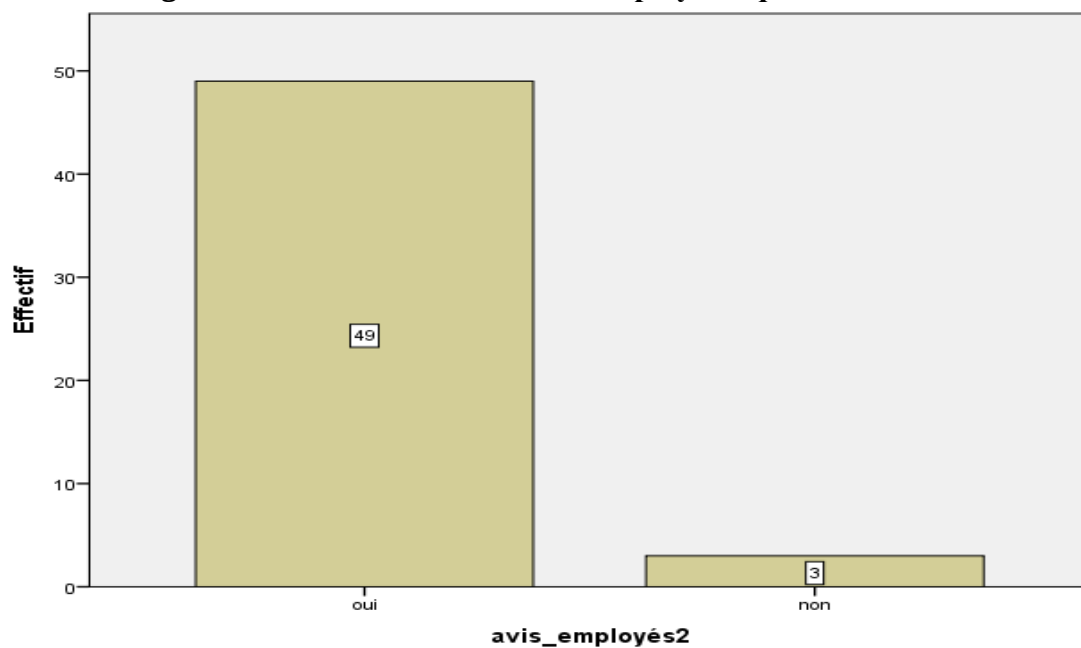
Question2 : « Est ce-que vous allez accueillir favorablement l'intégration de démarche QSE ? »

Tableau N°-16: L'avis des employés quant à la démarche QSE

variable	effectif	pourcentage
oui	49	94.23
non	03	5.77
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-17 : L'avis des employés quant à la démarche QSE



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : on constate que la totalité des employés sondés sont convaincus que l'entreprise intègre-la démarche puisque ils sont certains que cette démarche va apporter beaucoup d'avantage pour L'EPE KECHROUD.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

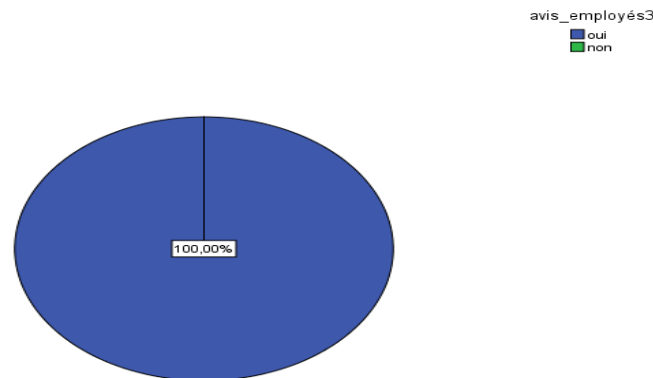
Question3 : « est-ce-que vous-êtes informés des changements que la démarche QSE va apporter ? »

Tableau N°-17 : le nombre des employés informés des changements apportés par la démarche QSE

<i>variable</i>	<i>effectifs</i>	<i>pourcentage</i>
<i>oui</i>	52	100%
<i>non</i>	0	0
<i>totale</i>	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-18 : le nombre des employés informés des changements apportés par la démarche QSE



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : nous remarquons que la totalité des employés ont informés des changements apportés par la démarche QSE grâce la sensibilisation des employés sur les aspects QSE.

Question4 : « si oui est ce que vous êtes satisfaits de ces changements ? »

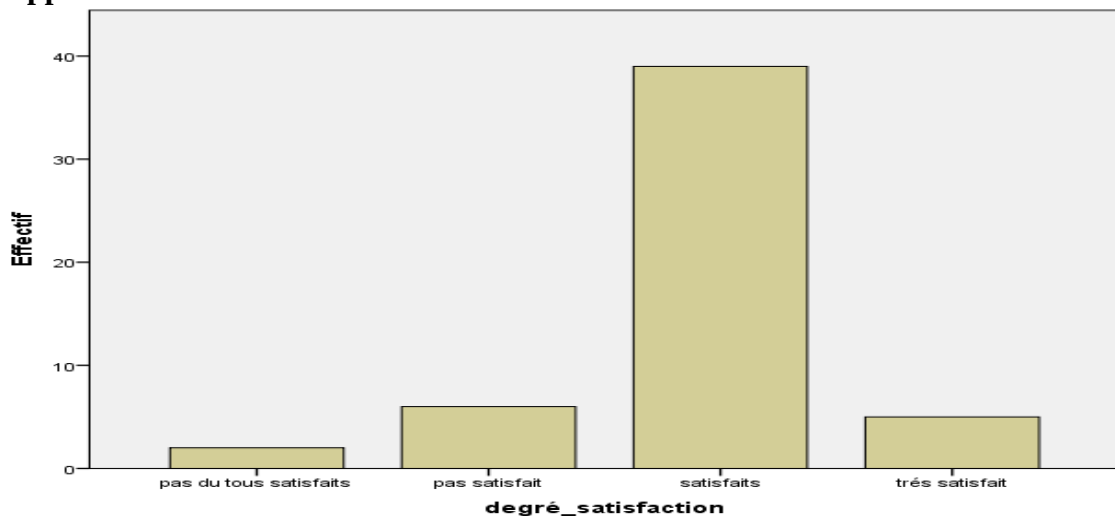
Tableau N°-18 : le degré de satisfaction des employés par rapport aux changements apportés

<i>variable</i>	<i>effectifs</i>	<i>pourcentage</i>
<i>Très satisfait</i>	5	9.62
<i>satisfait</i>	39	75%
<i>Pas satisfait</i>	06	11.54%
<i>pas du tout satisfaits</i>	02	3.84%
<i>totale</i>	52	100%

Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Figure N°-19 : le degré de satisfaction des employés par rapport aux changements apportés



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS.

Commentaire : on constate que 75% des employés sont satisfaits des changements apportés par la démarche QSE également on a trouvé qu'il y a 9.62% d'eux sont très satisfait par contre 11.54% sont peu satisfaits et le reste ne sont pas du tout satisfaits

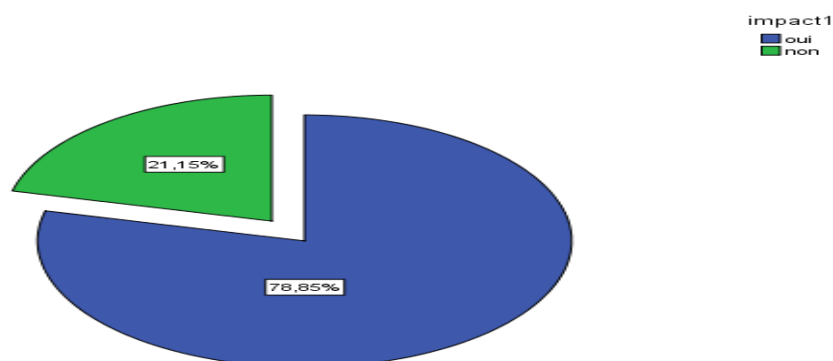
Question5 : « êtes-vous motivés à la réalisation des objectifs de la démarche qualité sécurité et environnement ? »

Tableau N°-19 : impact de la démarche QSE sur la motivation des employés

variable	effectifs	pourcentage
oui	41	78.85%
non	11	21.15%
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même.

Figure N°-20 : impact de la démarche QSE sur la motivation des employés



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Commentaire : on remarque que la plupart des employés (78.85%) disent qu'ils ont motivés à la réalisation des objectifs de la démarche QSE il est clair que l'entreprise a défini ces objectifs par l'utilisation des différents moyens (verbaux et écrites).

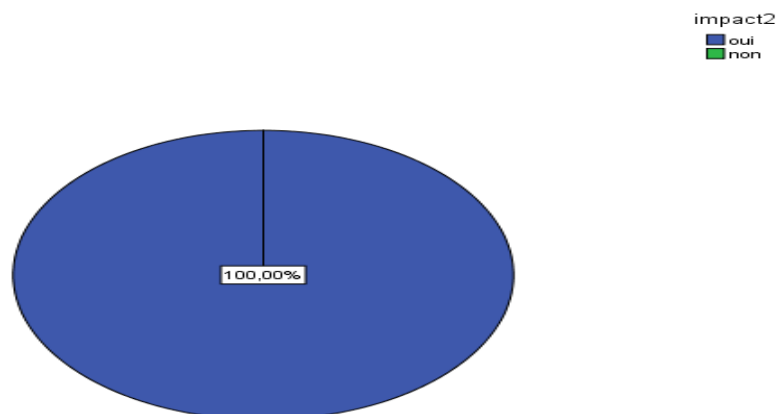
Question6 : « pour vous la démarche QSE aura-t-il un impact réel sur la performance de L'EPE KECHROUD ? »

Tableau N°-20 :l'avis des employés quant à l'impact réel sur la performance de L'EPE KECHROUD

Variables	effectifs	pourcentage
oui	52	100%
non	0	0
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-21 : l'avis des employés quant a l'impact réel sur la performance de L4EPE KECHROUD?



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS.

Commentaire : on remarque que la totalité des employés (100%) disent que la démarche QSE aura un impact réel sur la performance de l'EPE KECHROUD. Il est clair que la performance de l'entreprise est s'améliore après la démarche QSE.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

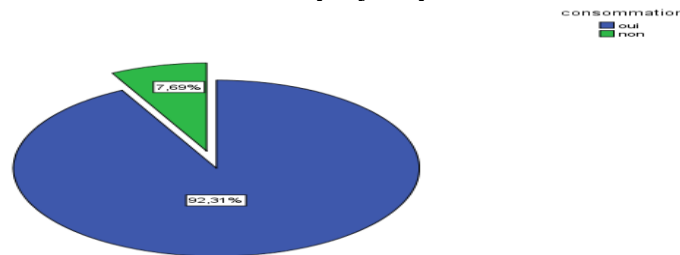
Question7 : « Les consommations d'eau et d'électricité sont-elles surveillées sur votre site ? »

Tableau N°-21 : L'avis des employés quant à la surveillance d'eau et d'électricité :

variables	effectifs	pourcentage
oui	48	92.31%
non	4	7.96%
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-22 : L'avis des employés quant à la surveillance d'eau et d'électricité :



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : On remarque que 92.31% des interrogés disent que la consommation d'eau et d'électricité sont surveillées. Le suivi des consommations d'eau et d'électricité est opéré par le chef service processus à travers des enregistrements portés sur son tableau de bord.

Question8 : « Quel est le degré du respect de l'environnement au sein de votre entreprise ? »

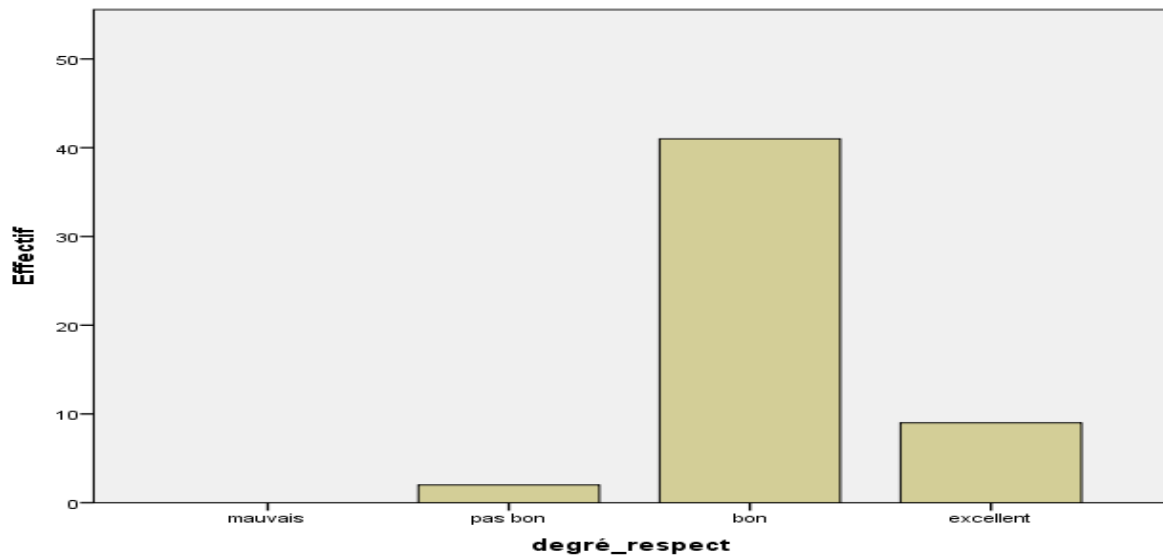
Tableau N°-22 : le degré du respect de l'environnement au sein de l'entreprise

variable	effectifs	pourcentage
excellent	9	17.31%
Bon	41	78.85%
Pas bon	02	3.84
mauvais	00	00
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Figure N°-23 : le degré du respect de l'environnement au sein de l'entreprise



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : Nous remarquons que la majorité des enquêtés (75.85%) disent que le degré de respect de l'environnement est bon et 17.31% pensent que l'entreprise est excellente en matière de respect de l'environnement, seulement 03.84% disent que le degré n'est pas bon et aucun employé ne déclare que l'entreprise ne respecte pas l'environnement du tout.

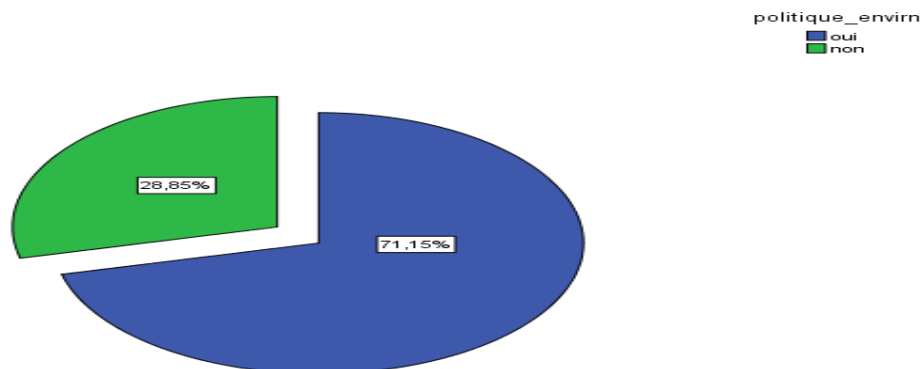
Question9 : « A votre avis, s'il existe une politique environnementale, ses dispositifs sont-ils appliqués par votre entreprise ? »

Tableau N°-23 : L'application des dispositifs de la politique environnementale

variable	effectifs	pourcentage
oui	37	71.15%
non	15	28.85%
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-24 : L'application des dispositifs de la politique environnementale



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Commentaire : On constate que 71.15% des employés disent que l'entreprise applique les réglementaires ne sont pas appliqués par l'entreprise.

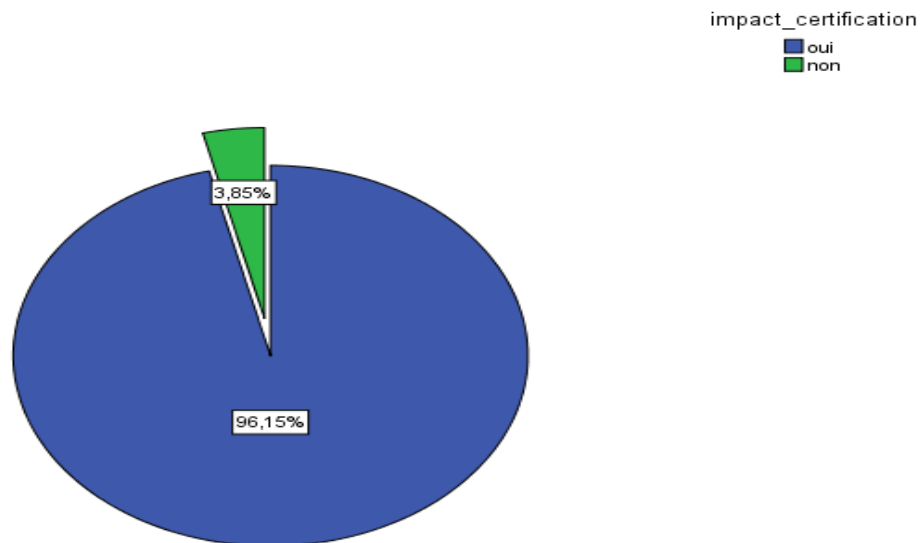
Question10 : « Pensez-vous que la démarche QSE aura-t-elle un impact direct sur l'amélioration de la performance environnementale de votre entreprise ? »

Tableau N°-24 :L'impact du SMI sur l'amélioration de la performance environnementale l'entreprise

variable	effectifs	pourcentage
oui	50	96.15%
non	2	3.85%
totale	52	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°-25 : L'impact du SMI sur l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise



Source : établi à partir du tableau précédent. A l'aide de l'SPSS

Commentaire : On constate que presque la totalité des employés sondés disent que le SMI a un impact direct sur la performance environnementale puisque vise à ce que l'entreprise maîtrise davantage ses aspects environnementaux significatifs.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Sous section 3 : synthèse et recommandations :

Nous allons présenter dans cette partie une synthèse sur notre étude puis des recommandations.

1. Synthèse

D'après notre étude comparative (l'évolution de consommation d'eau et d'électricité et le traitement des déchets enregistrés pendant la démarche QSE au sein de L'EPE KECHROUD) et notre étude qualitative auprès quelques responsables et l'étude quantitative auprès du personnel au sein de L'EPE KECHROUD, nous constatons que :

- L'EPE KECHROUD a pu réussir des investissements dans le domaine de la protection de l'environnement malgré les obstacles qu'elle a confronté à fin de mener ce dernier comme une opportunité et non pas comme une contrainte,
- L'intégration QSE est devenue un élément incontournable dans le développement de la L'EPE KECHROUD ;
- Le système de management intégré est un axe stratégique pour l'entreprise de construction de KHENCHELA ;
- Le management de la QSE est considéré pour L'EPE KECHROUD comme un moyen de réduire leurs coûts surtout le SME (diminution des rejets et récupération des déchets) et SMSS (diminution des accidents de travail et les maladies professionnels) ;
- Selon les données chiffrées (comparatif consommation d'électricité, comparatif consommation d'eau), la démarche QSE est un moyen pour améliorer la performance environnementale de l'EPE KECHROUD ;
- Selon les responsables de l'EPE KECHROUD, le SMI est moyen pour améliorer l'image de l'entreprise ;
- Selon les responsables de l'EPE KECHROUD, le SMI est l'un des moyens qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel dans le futur ;
- La démarche QSE contribue à l'amélioration de la performance de l'EPE KECHROUD.

2. Recommandations

Depuis notre enquête, nous avons eu l'occasion de voir les pratiques de la démarche QSE .A travers les informations que nous avons traitées et interprétées, nous allons dresser quelques recommandations.

Nos suggestions sont les suivantes :

- L'entreprise doit élargir la formation des éco-ingénieurs/éco-techniciens à des disciplines telles que la philosophie, la sociologie, la communication, la pédagogie ;
- L'EPE KECHROUD doit simplifier le langage utilisé pour définir les cibles, programmes et objectifs pour aider l'employé à comprendre, participé et par la suite s'engage a l'entreprise ;
- Il est préférable d'évaluer quantitativement et qualitativement les besoins en spécialistes de l'environnement et d'orienter la formation initiale et la formation permanente ;
- Evoluant dans un environnement incertain, une entreprise se doit d'étudier ses choix stratégiques. A ce titre, la coopération avec les tiers, notamment avec les fournisseurs, doit être analysée et traitée de manière à s'assurer de la pérennité et de l'intégrité de leurs relations.

Chapitre 3 : Etude sur l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

Conclusion:

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation de l'importance de l'intégration qualité, sécurité et environnement dans l'amélioration de la performance environnementale de l'EPE KECHROUD par une analyse chiffrée, une analyse qualitative et une analyse quantitative, il est incontestable que la démarche de l'intégration apporte des avantages considérable a l'entreprise en matière d'environnement, a savoir :

- La prévention et le traitement de la pollution ;
- La rationalisation de la consommation d'eau et d'énergie ;
- La maitrise des risques ;
- La diminution des accidents au travail
- La gestion des déchets ;
- Ainsi que, le respect de la réglementation environnementale

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre propos tout au long de ce mémoire, était de démontrer et de traiter l'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise au sien de L'entreprise KECHROUD.

Cette recherche nous a conduit à faire deux études distinctes, la première était une recherche documentaire, où nous avons présenté les concepts clés du système de management intégré (les différentes structures du SMI, ses bénéfices et barrières, ses enjeux et ses parties intéressées...), ainsi que la performance environnementale (conception de la performance et ses indicateurs).

La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir des données que nous avons, ensuite, traitées, en suivant une méthodologie qualitative par l'utilisation d'un entretien et une étude quantitative à travers un questionnaire.

Nous pouvons plus au ou moins **confirmer** que l'entreprise a su impliquer et motiver certaines franges de son personnel, notamment la catégorie cadre et maîtrise et ils ont ressenti l'importance de cette intégration au sein de l'EPE KECHROUD, néanmoins nous avons décelé certaines lacunes sur le plan de la formation, de sensibilisation et d'information afin de pouvoir suffisamment impliquer la catégorie collaborateur.

Il est juste que l'entreprise soit entrain d'instaurer et peaufiner les mécanismes nécessaires au bon fonctionnement de la démarche QSE en son sein, mais ne doit en aucun cas négliger cet aspect. Le staff dirigeant est conscient que la réussite d'un tel projet dépend de l'engagement de tout l'encadrement, maîtrise et exécution.

Nous pouvons **infirmer** notre deuxième hypothèse qui déclare que le passage vers un SMI va créer de nouveaux dysfonctionnements suite à la résistance au changement puisque le SMI est basé essentiellement sur une approche processus qui correspond à l'identification, la description et la coordination des tâches élémentaires permettant d'atteindre les objectifs prévus. Donc bien au contraire, la mise en place d'un tel système va aider l'entreprise à être efficiente.

De plus le management par les processus est pris en charge directement par les membres de l'encadrement (par écoute, veille, identification et analyse des risques, responsabilités et autorités, planification, communication...).

L'étude quantitative à travers le questionnaire réalisé et l'analyse qualitative par l'utilisation d'un entretien **confirme** la troisième hypothèse, nous remarquons que l'entreprise s'améliore d'une manière successive en termes de la performance environnementale.

Il est sûr que la mise en place d'un SMI contribue suffisamment et efficacement à l'amélioration en continue du management de l'entreprise et ses performances.

Toute au long de l'élaboration de ce travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés dont la principale réside dans l'obtention de l'information vu la confidentialité.

Conclusion générale

Par ailleurs, notre étude aurait été plus complète si les informations sur d'autres indicateurs de performance environnementale étaient disponible au sien de la EPE KECHROUD, nous citerons à titre d'exemple budget et investissement environnement et le nombre de plaintes traitées.

Le management intégré constitue un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. Outre, plusieurs axes de recherche peuvent être explorés : à titre d'exemple

- l'excellence du SMI par l'application du Six Sigma ;
- Le management intégré une composante du Knowledge Management ;
- Le SMI facteur d'investissement de l'intelligence émotionnelle et intellectuelle.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ALAIN (F) : Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main, édition d'organisation, paris.
- ANAES, (S) : Méthodes et outils des démarches Qualité pour les établissements de santé, AFNOR, Juillet 2000.
- BARACCHINI (P) : *Guide a la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, 4ème édition mise à jour, Italie, 2012.
- Brunelle, (E) : Elaboration d'un système de management intégré qualité et Environnement, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005.
- CHABANI (S), OUACHERINE (H), *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1er édition 2013.
- CHANDLER (D) : « *organisation et performance des entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2002.
- Eddy (B) : jacques (N) et Marianne (F) : les indicateurs de performance environnementale Luxembourg : 2000.
- FAUCHER (S) : *système intégré de management - Qualité Sécurité Environnement*, éditions afnor, 2006.
- FROMAN, (B), GEY, (J-M) et BONNIFET, (F) : *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions.
- GILLET-GOINARD, (F) : *Bâtir un système de management qualité sécurité et environnement*, Edition d'Organisation, paris, 2006.
- JANICOT (L) : *Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 13, 2007. LORINO(P), *méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'organisation, paris, 1998
- LONGIN(P) et DENET(H), *construisez votre qualité*, édition DUNOD, Paris, 2005.
- PETRA, (E) et CHRISTIAN, (H) : *guide du management intégré- une approche processus*, AFNOR, 2007.
- PINET, (C) : 10 clé pour réussir sa certification QSE : ISO9001 :2008, ISO14001 :2004, OHSAS : 18001 :2007 , AFNOR, La Plaine Saint Denis, 2009.
- TENEAU, (G) et AHANDA, (J-G) : *Guide commenté des normes et référentiels*, EYROLLES Edition d'Organisation, Saint-Germain, 2009.
- Voyer (p), *tableaux de bord de gestion et indicateur de performance*, presse de l'université du Québec, 2 ème édition, 2006.
- YVON, (M) : *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 2004.

2. Article :

- ANTHEAUME (N) ; cout externe et comptabilité environnementale ; revue française de gestion, novembre-décembre 2001.
- DREVEYTON (B) ; baret (p) ; l'évaluation des impacts environnementaux : une grille de lecture, revue comptabilité et environnement, France ; 2007.

3. Dictionnaires et encyclopédies :

- BOURGUIGNON (A) : *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, édition economica, paris, 2000.

4. Travaux universitaires :

- Mlle BOUNAZEF, (D): Application de la méthode Six Sigma sur un Système de Management Intégré QSE, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale.
- RAMDHANI, (W) : *l'apport de l'application du SMI sur l'efficacité au travail*, Mémoire de License, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale.
- BAKIRI (M) : *contribution à la conduite et à l'évaluation des systèmes de production intégrant les domaines qualité, sécurité et environnement*, thèse de doctorat en sciences et technologies, Université de Bordeaux, France, 2006.
- MOHAMEDDI (L) : *outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADAR*, diplôme supérieur des études bancaires, Alger, 2011.
- Marion (G), *la place du management visuel dans le pilotage de la performance globale d'une unité de production pharmaceutique*, le diplôme d'état de docteur en pharmacie, université de Lorraine, 2013.
- Mahfoud(A), Mohamed (K), *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de fin d'étude, INC, 2009.
- ARABI (M) et KHELIFI (M) : *l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale*, mémoire de licence en sciences commerciales (option ; management), Institut National de Commerce, Alger, 2009.

5. Textes réglementaires :

- ISO 9001 ,2008 : système de management de a qualité-exigences, Édition ISO, Genève, 2008.
- ISO 1400 :2015 : système de management environnementale-exigences, Edition ISO, Genève, 2015.

- Norme ISO 8402 (1994), §2.8
- ISO 9000, 2000, Systèmes de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire: Édition ISO, Genève, 2008.

6. Site Web :

- [Http://www.dz.afnor.org/dzfr/bienvenue-dzfr/centres-d-interets/certification-integree](http://www.dz.afnor.org/dzfr/bienvenue-dzfr/centres-d-interets/certification-integree) , (Consulté le 15/02/2018, 21h12).
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> , (consulté 20/02/2018.20 :45).
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> , (consulté 20/02/2018.20 :21).
- Http://www.sante-securite-paca.org/risques_prevention/systemes_management/index.php , (consulté le 20/02/2018 à 00h17).
- <http://www.ad-environnement.fr/evaluation-environnementale/systeme-de-management-de-lenvironnement-iso-14001> , (consulté le 20 /02/2018 a 18 :22)
- [www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire environnement/définition/système de management environnemental/SME/php4](http://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire_environnement/définition/système_de_management_environmental/SME/php4) , (consulté 22/02/2018 à 12h50).
- <http://www.cci.fr/web/developpement-durable/management-environnemental/> (consulté 21/02/2018. 21 :59).
- http://www.codlor.com/lettre_qse/lettre_qse_n_4.pdf (consulté le 21/02/2018 a 9 :12).
- <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf> (consulte 28/02/2018 18 :10).
- <http://www.images.hachettelivre.fr/media/contenuNumerique/029/62454>, (consulte le 28/02/2018 18 :30).
- <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf>, (Consulté le 1/03/2018.09 :02).

6. Emissions audiovisuelles :

- Beaudy (M) : *Les indicateurs de performance*, SIM Formation, (le 10/04/2018, 22 :30)

7. AUTRE :

- LOERINCIK(Y) ; implémentation des méthodes d'évaluation des impacts du cycle de vie, rapport N°3 d'Ecoin vent, décembre 2007.
- Document procédure HSE, SME de l'entreprise EPE KECHROUD.
- Rapport annuel DEL'EPE KECHROUD, édition 2014.
- Documents département contrôle de gestion.

Glossaire :

A

Amélioration continue : Processus de mise en valeur constante et d'enrichissement de système de management afin d'obtenir des améliorations de la performance globale en cohérence avec la politique QSE.

Audit : processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères sont satisfaits.

C

Certification : Opération par laquelle un organisme spécifique et indépendant donne une assurance écrite qu'un produit, ou un service, est conforme aux exigences spécifiées.

Compétence : Aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire.

Conformité : Satisfaction d'une exigence/ **non-conformité** : non-satisfaction d'une exigence.

Contrat : C'est un document qui officialise l'engagement, signé par deux parties, il couvre l'ensemble des sujets : techniques, juridiques et financiers.

Contrôle : Vérification du respect des exigences pour la qualité ; sécurité ; environnement ; et pouvant être exercée dans tous les processus de réalisation du projet, pour assurer la conformité aux exigences.

Corrective : Action menée pour éliminer les causes des non conformités.

Coût : C'est l'ensemble des frais endurés par la production ou la réalisation de quelque chose.

D

Défaillance : Écart entre le déroulement possible et le déroulement nominal du projet.

Délai : C'est le temps accordé pour accomplir quelque chose.

E

Estimation : C'est l'évaluation par prédiction des coûts, des délais, et des tâches à effectuer.

F

Formation : Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.

M

Maîtrise: Comparer les performances réelles et prévues, analyser les écarts, évaluer les tendances dans le but d'améliorer les processus.

N

Norme : Accord qui contient des spécifications précises, des règles, et des lignes directrices.

O

Objectif : C'est le résultat que nous cherchons à atteindre dans un projet.

Opportunités : État ou situation favorable au projet, risque pouvant entraîner des conséquences favorables aux objectifs du projet, opposée à une menace.

P

Partie intéressée : Individu ou groupe, présent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme concerné ou affecté par la performance.

Performance : Un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier.

Performance environnementale : résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'un organisme.

Préventive : Action menée pour éliminer les causes de non conformités potentielles.

Procédure : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en y ajoutant de la valeur ajoutée.

R

Référentiel : on désigne par "référentiels" l'ensemble des données et d'informations qui définissent l'ossature du système de Management.

Risque : un **risque** est la probabilité qu'une personne subisse un préjudice ou des effets nocifs pour sa santé en cas d'exposition à un danger. Cette notion peut également s'appliquer à des situations où il y a perte de biens ou d'équipements.

S

Sous-traitance : Opération par laquelle un organisme confie à un autre le soin de réaliser, selon un cahier des charges préétabli, un produit, bien ou service.

Suivi : C'est la surveillance permanente du projet sur une période déterminée.

Annexe N°-1

L'entretien :

Je suis étudiante en cycle de Master à l'École des hauts d'Étude Commercial option management et entrepreneuriat. Mon projet de mémoire de fin d'études s'intitule «**L'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale**». Je vous prie de bien vouloir m'accorder de votre temps, afin de répondre à mes questions de recherche. Si vous ne voyez pas d'inconvénient, je vais utiliser un dictaphone pour enregistrer l'entretien.

Merci d'avance

Volet QSE:

-Est-ce que le personnel est suffisamment impliqué dans la démarche QSE? Si non pourquoi ?

- Dans le cadre de la démarche QSE pensez vous les performances d'un organisme seront mieux évalués ?

- Quels sont les avantages du passage à un système intégré SMI pour votre entreprise ?

Volet qualité sécurité environnement :

QUALITE :

1. Pour l'instant, êtes- vous satisfait de la qualité que vous fournissez à vos clients ?
2. Quel sont les facteurs clés de la qualité au sens de vos clients ?
3. Quelle proposition pouvez-vous faire pour améliorer les processus afin d'aller dans le sens de l'accroissement de qualité selon le client ?

SECURITE :

1. Est-ce que la politique SST (santé sécurité au travail) exprime l'engagement de se conformer aux exigences légales et autres qui portent sur les questions de santé et de sécurité / risques?

2. Comment l'organisme assure t'il la conformité réglementaire en matière de SST

ENVIRONNEMENT :

1. Selon vous comment peut-on définir la performance environnementale ?

2. Quelle sont les motivations qui vous poussent à intégrer l'environnement dans votre gestion?

3. Est-ce-que :

- L'accès aux marchés ;
- La croissance du part de marche ;
- La perception des subventions de l'état ;
- Réponse aux exigences des utilisateurs.

Ne font pas parti des motivations d'intégration de l'environnement ?

4. qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?

5. Dans les dernières années, avez-vous mené des projets pour réduire la consommation d'énergie ?

6. Quel sont les principaux problèmes environnementaux de votre entreprise ?

7. Pensez-vous qu'une démarche QSE va améliorer votre performance environnementale?

Merci de votre collaboration

ANNEXE N°-2

Questionnaire

Monsieur, madame, bonjour ;

Je suis une étudiante en cinquième année à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), et dans le cadre de préparation de projet de fin d'études en vue de l'obtention d'un master en Sciences Commerciales, option management et entrepreneuriat, je travaille sur un thème qui s'intitule «**L'importance de l'intégration de la démarche QSE dans l'amélioration de la performance environnementale**».

Je vous prie de m'accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions afin de permettre de mener à bien notre travail.

Merci d'avance

(Cocher la réponse qui vous convient)

Catégorie : ☐ Cadre supérieur ☐ Cadre ☐ Agent de maîtrise ☐ Agent d'exécution

Age : ans

Ancienneté : ans

Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin

1. A votre avis, quelle est la principale raison d'intégrer une démarche QSE ?

- ☐ Volonté de la direction
- ☐ Raisons externes (demande client, nécessité de marché, la concurrence)
- ☐ Raisons internes (organisationnelles, gain de temps, d'argent)

2. est-ce que vous allez accueillir favorablement l'intégration de démarche QSE?

☐ Oui ☐ non

3. est –ce-que vous-êtes informés des changements que la démarche QSE va apporter ?

☐

Oui

☐

non

4. Si oui.est –ce que vous êtes satisfaits de ces changements ?

☐

Très satisfait

☐

Satisfait

☐

Pas satisfait

☐

Pas du tout satisfait

5. Etes-vous motivés à la réalisation des objectifs de la démarche qualité, sécurité et environnement ?

☐

Oui

☐

Non

Si non pourquoi ?

.....

6. Pour vous, la démarche QSE aura-t-il un impact réel sur la performance de l'EPE KECHROUD?

☐

Oui

☐

non

7. Les consommations d'eau et d'énergie sont-elles surveillées sur votre site ?

☐ Oui ☐ Non

8. Quel est le degré du respect de l'environnement au sein de votre entreprise?

☐ Excellent

☐ Bon

☐ Pas bon

☐ Mauvais

9. A votre avis, s'il existe une politique environnementale, ses dispositifs sont-ils appliqués par votre entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

10. Pensez-vous que la démarche QSE aura –t-elle un impact direct sur l'amélioration de la performance environnementale de votre entreprise ?

☐ Oui ☐ non

Merci de votre collaboration

ANNEXE N°-3

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Code	MQ
		Version	08
	MANUEL QUALITE	Copie	01
Page 1 sur 18			

SOMMAIRE

	PAGE
0. INTRODUCTION	03
0.1. Présentation de l'entreprise	03
0.1.1. Identification	03
0.1.2. Activités	03
0.1.3. Organisation	03
0.2. Démarche qualité	03
1. DOMAINE D'APPLICATION	04
1.1. Généralités	04
1.2. Périmètre d'application	04
2. REFERENCES NORMATIVES	04
3. TERMES ET DEFINITIONS	04
4. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	05
4.1. Exigences générales	05
4.2. Exigences relatives à la documentation	05
4.2.1. Généralités	05
4.2.2. Manuel qualité	05
4.2.3. Maîtrise des documents	06
4.2.4. Maîtrise des enregistrements	06
5. RESPONSABILITE DE LA DIRECTION	06
5.1. Engagement de la direction	06
5.2. Ecoute client	06
5.3. Politique qualité	06
5.4. Planification	07
5.4.1. Objectifs qualité	07
5.4.2. Planification du système de management de la qualité	07
5.5. Responsabilité, autorité et communication	07
5.5.1. Responsabilité et autorité	07
5.5.2. Responsable de management de la qualité	07
5.5.3. Communication interne	07
5.6. Revue de direction	08
6. MANAGEMENT DES RESSOURCES	08
6.1. Mise à disposition des ressources	08
6.2. Ressources humaines	08
6.2.1. Généralités	08
6.2.2. Compétence, sensibilisation et formation	08
6.3. Infrastructures	09
6.4. Environnement du travail	09

ANNEXE N°-04

	PROCEDURE EXIGENCE LÉGALES (IDENTIFICATION, VEILLE) ET EVALUATION DE LA CONFORMITE LEGALE	PRO MQSSTE.06.R.00
		DATE : 18/7/2015
		PAGE 1 SUR 10

	Rédacteur	vérificateur	Approbateur
Nom&Prénom			
Fonction	18/07/2015		
Date			
Visa			

	Rédacteur	vérificateur	Approbateur
Nom&Prénom			
Fonction	18/07/2015		
Date			
Visa			

ANNEXE N°-05

Facture d'achat des filtres :

SOSKA
Le Partenaire de Vos Chantiers

Alger le : 21/07/13

DOIT : EPE KACHROUD KHENCHLA
Adresse : B.P.N°141 KHENCHLA 04001 401
AI :
NIF :
RC :
Condition de vente :

FACTURE N° 13FV0282

Reference	Désignation	Qté	Prix unitaire	Prix Net	Montant HT
B0000588	FILTRE SILOTOP R02 REF. BBSILOTOPR02	2	270 000,00	270 000,00	540 000,00

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Six cent trente et un mille huit cents DA

Total HT	Total TVA	Total TTC
540 000,00	91 800,00	631 800,00

La Direction Eurl Soska

Mode de paiement : CHEQUE BDL N°1094313

Vu le 20.08.2013

09, rue Larbi Alilik (cité DNC) Hydra - Alger, Algérie - Tel: 021 48 43 43 - Fax: 021 48 07 07 - www.soskabtp.com

(N.I.F) : 000816 0977962867 - (R.C) : 08 B 09779628 00/16 du 08 Janvier 2013 - (A.B) : 16 28 51 06 041 - (N.I.S) : 0 008 1601 01211 74

ANNEXE N°-06

La consommation en électricité 2015 :

EPE KECHROUD SPA
Exercice 2015

DATE : 29/04/2016

HEURE : 10:30

PAGE : 1

Grand Livre Tiers

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Compte : 4016001110

Tiers : 4016026

CREDITEURS DE SERVICES KECHROUD

SONELGAZ KHENCHELA

Solde de Réouverture :

0,00

Solde Cumulé :

0,00

Solde Mois :

0,00

Solde Global :

0,00

Mois	Jour	Pièce	Ligne	Reference	Projet	VTR	Libellé	Débit	Credit	Ptn
02	08	000011	1	CH N° 4334		D1	SONELGAZ KHENCHELA	47 446,95		0
02	19	000008	7	FAC N° 005		D1	SONELGAZ KHENCHELA		47 446,95	0
02	19	000018	7	FAC N° 570		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(06-01-2015 AU 04-02-2015)		43 676,15	0
03	08	000022	1	CH N° 9281		D1	SONELGAZ KHENCHELA	43 676,15		0
04	08	000058	1	CH N° 9281		D1	SONELGAZ KHENCHELA	26 761,35		0
04	08	000059	1	CH N° 9281		D1	SONELGAZ KHENCHELA	39 125,39		0
04	19	000004	3	FAC N° 094		D1	SONELGAZ KHENCHELA		26 761,35	0
04	19	000005	7	FAC N° 623		D1	SONELGAZ KHENCHELA		39 125,39	0
05	08	000006	1	CH N°92819		D1	SONELGAZ KHENCHELA	37 621,91		0
05	19	000002	7	FAC N°0000		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(04-03-2015 AU 04-04-2015)		37 621,91	0
06	08	000013	1	CH N° 0055		D1	SONELGAZ KHENCHELA	34 699,80		0
06	19	000009	7	FAC N°0011		D1	SONELGAZ KHENCHELA DU (04/04 AU 30/06/2015)		34 699,80	0
07	08	000005	1	CH N°00557		D1	SONELGAZ KHENCHELA	34 481,23		0
07	08	000037	1	CH N°00557		D1	SONELGAZ KHENCHELA	28 483,12		0
07	19	000006	7	FAC N°0000		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(06-05-2015 AU 04-06-2015)		34 481,23	0
07	19	000012	7	FAC N°0000		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(04-06-2015 AU 06-07-2015		28 483,12	0
09	08	000040	1	CH N°00558		D1	SONELGAZ KHENCHELA	37 641,06		0
09	19	000008	7	FAC N° 261		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(06/07/2015 AU 05/08/2015)		37 641,06	0
10	08	000021	1	CH N°00559		D1	SONELGAZ KHENCHELA	34 630,18		0
10	19	000006	7	FAC N°2615		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(05-08-2015 AU 06-09-2015)		34 630,18	0
10	19	000010	7	FAC N°2615		D1	SONELGAZ KHENCHELA (06 - 09-2015 AU 06 -10 -2015)		27 564,11	0
11	08	000016	1	CH N°00559		D1	SONELGAZ KHENCHELA	27 564,11		0
11	08	000068	1	CH N°00560		D1	SONELGAZ KHENCHELA	29 075,94		0
11	19	000008	7	FAC N°2615		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(06-10-2015 AU 04-11-2015)		29 075,94	0
Total Page								421 207,19	421 207,19	

Grand Livre Tiers

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

(Suite)

Compte : 4016001110 CREDITEURS DE SERVICES KECHROUD

Tiers : 4016026 SONELGAZ KHENCHELA

Mois	Jour	Pièce	Ligne	Référence	Projet	VTR	Libellé	Debit	Crédit	Ptn
12	08	000046	1	CH N°00560		D1	SONELGAZ KHENCHELA	38 145,72		0
12	19	000006	7	FAC N°2615		D1	SONELGAZ KHENCHELA -(04-11-2015 AU 06-12-2015)		38 145,72	0
Total Tiers								459 352,91	459 352,91	
Total Compte								459 352,91	459 352,91	
Total Général								459 352,91	459 352,91	

Total Page 38 145,72 38 145,72

ANNEXE N°-7

La consommation en eau 2016:

République Algérienne Démocratique et Populaire
 Ministère des Ressources en Eau et de l'environnement
 AGENCE DE BASSIN HYDROGRAPHIQUE CONSTANTINOIS-SEYBOUSSE-MELLEQUE
 02 Rue Dr Cairrette Constantine - 25000
 Tel: 031 92 23 52
 Fax: 031 92 23 52
 www.abhscsm.dz
 csm.d@agire.dz

NIS :
 NF : 001216099447072
 N° Article :
 RC N° : 25/03-0994470814

Redevance de prélèvement d'eau du domaine public hydraulique
 Facture N° : 15TR4/000645 Référence : U140008
 Nom ou raison sociale de l'usager : E.P.E. KECHROUD - KHENCHELA S.P.A
 Adresse du destinataire : ZONE INDUSTRIELLE BP 141 - KHENCHELA
 Commune : Khenchela
 Wilaya : Khenchela
 Activité : BATIMENT, TRAVAUX PUBLICS, HYDRAULIQUE
 Adresse du lieu d'activité ZONE INDUSTRIELLE BP 141 - KHENCHELA

Période trimestre en cours Mode d'estimation Numéro de compteur Etat du compteur Ancien index Nouveau index Volume d'eau prélevé (m3)
 Du 01/10/2015 Forfait Néant Néant 0 0 543
 Au 31/12/2015

La présente facture est arrêtée à la somme de : quatorze mille six cent soixante et un Dinars Algériens
 Modalités et délais de règlement
 Règlement par chèque libellé au nom de ABH Constantinois-Seybousse-Melleque ou virement auprès de la BDL Agence SI El Houes-Constantine 005 00318 401 7828922 89 (délais de paiement 1 mois)

Conformance n°05-05 du 26 juillet 2005 portant loi de finances complémentaires 2005
 Loi n°05-12 du 04 Août 2005 relative à l'eau

AGENCE DE BASSIN HYDROGRAPHIQUE CONSTANTINOIS-SEYBOUSSE-MELLEQUE
 Facture N° : 15TR4/000645
 Référence : U140008
 Nom ou raison sociale de l'usager : E.P.E. KECHROUD - KHENCHELA S.P.A
 Période de prélèvement Mode d'estimation N° compteur Etat du compteur Ancien index Nouveau index Volume d'eau prélevé (m3)
 Du 01/10/2015 Forfait 0 0 543
 Au 31/12/2015

Pour acquit, le :

Taux de la redevance 25 DA /m3 13 575.00
 Montant Facture (DA) 14 661.00
 Montant Du Antérieur (DA) 0.00
 Montant Total (DA) 14 661.00

Fait le : 05-01-2016
 Directeur

ANNEXE N° 8

Exemple de programme environnemental¹ :

Objectif	Diminution de la consommation énergétique.
Cible	Réduire de X% la consommation d'énergie.
Programme	Programme d'efficacité énergétique.
Action	Analyse de la situation énergétique. Remplacement des équipements énergivores. Acquisition d'équipements efficace.
Echéancier	Année 1 Analyse de la politique d'achat actuelle. Année 2 Remplacement de 50% des équipements identifiés énergivores et adoption d'une politique d'achat verte. Année 3 Remplacement de 50% des équipements restants et vérification de la nouvelle politique d'achat.
Responsable	Mr Y responsable du projet en efficacité énergétique.
Budget	X DA pour l'analyse, et y pour l'acquisition des nouveaux équipements.

¹ DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION, EPE KECHROUD

Table de matière :

Dédicace

Remerciement

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Liste des annexes

Sommaire

Introduction

générale.....2

Chapitre 01 Le système de management intégré Q-S-E.....6

Section 1 : Conception du système de management intégré et ses structures.....7

Sous section 1 : Définitions et concepts du management intégré(SMI)7

Sous section 2 : Présentation des différents sous systèmes du management intégré.....8

1. Système de management de la qualité (SMQ)..... 9

a. Définition du SMQ9

b. Référentiels du SMQ9

2. Système de management de la santé et de la sécurité au travail..... 10

a. Définition du SMSST...11

b. Le référentiel du SMSST12

3. Système management environnementale(SME)13

a. Définition du SME.....13

b. Référentiels du SME	14
b-1. ISO 14001 :2004	14
b-2. Système européen EMAS	15
Sous section 3 : la compatibilité entre les différents systèmes de management (Qualité, sécurité et environnement).....	16
1. Sécurité, qualité, environnement : l'un conditionne l'autre.....	16
2. Les objectifs des systèmes de management	17
3. Finalités des différents systèmes.....	17
Section 2 : Processus d'intégration, enjeux, bénéfices et barrières	18
Sous section 1 : Processus d'intégration	18
1. L'intégration au sommet	19
2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire	19
3. L'intégration au niveau des ressources humaines.....	19
Sous section 2 : Enjeux du système de management intégré	19
1. pour la qualité.....	20
2. pour la sécurité	20
3. pour l'environnement	20
Sous section 3 : Bénéfices et barrières du système management intégré	21
1. les bénéfices du système management intégré.....	22
2. les barrières du système management intégré.....	23
Section 3 : Outils, parties intéressées au système management intégré	24
Sous section1: Les outils et les démarches applicables au système management intégré	24
Sous section 2 : Parties intéressées au système management intégré	24
Sous section 3 : La gestion documentaire du système de management intégré	25
1. L'arborescence de la documentation	27
2. Brève définitions pour les documents du système de management intégré...	28
Conclusion	29

Chapitre 2 : La performance environnementale de l'entreprise.....	31
Section 1: la conception de la performance.....	35
Sous section 1 : définition et dimensions de la performance.....	36
1. définition de la performance.....	36
2. les dimensions de la performance.....	37
3. Les type de performance de l'entreprise	38
a. La performance unidimensionnelle	39
b. La performance multidimensionnelle	39
c. Et la performance instrumentalisée.....	40
Sous section2 : mesure et caractéristiques de performance.....	40
1. la mesure de la performance.....	40
2. les caractéristiques de la performance.....	41
Sous section3 : Les indicateurs de la performance	42
1. les indicateurs de performance.....	42
a. définition générales.....	42
Section 2 : La performance environnementale de l'entreprise.....	43
Sous section1 : la performance environnementale ses outils de mesure.....	43
1. La performance environnementale.....	43
2. Les outils de mesure de performance environnementale	44
Sous section 2 : les indicateurs et ratios de performance environnemental.....	45
1. définition des indicateurs et ratios de performance environnementale.....	45
Sous section 3 : les caractéristiques d'un bon indicateur environnemental.....	46
Section 3 : la relation entre le système de management intégré et la performance environnementale de l'entreprise.....	47
Sous section 1 : le SMI et la performance environnementale	47
1. le SMI et la performance environnementale	47
2. les enjeux/points communs environnement et qualité/environnement et sécurité.....	47
a. Les enjeux communs environnement et qualité	47
b. Les enjeux communs environnement et sécurité.....	47

Sous section 2 : le management de l'environnement ISO14001.....	48
1. le management de l'environnement ISO14001 : Quel effet pour l'entreprise	48
Sous section3 : les facteurs environnementaux.....	48
1. les facteurs environnementaux	49
a. Consommation	49
b. Nuisances environnementales	49
2. Autres facteurs	49
3. suivre la performance environnementale.....	50
4. l'impact de la politique QSE sur la performance environnementale	50
Conclusion.....	51
Chapitre 3 : étude de L'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale	53
Section 1 Présentation générale de l'entreprise EPE KECHROUD.....	53
Sous section 01 :1.Présentation l'organisme d'accueil KHECROUD.....	54
1. L'historique de l'entreprise.....	54
2. fiche de présentation de l'entreprise.....	54
Sous section 02 : Missions de différentes directions de l'entreprise KECHROUD....	55
1. L'organigramme de l'entreprise.....	56
2. Les objectifs de l'entreprise.....	57
Sous section 3 : Les activités et stratégie de l'entreprise KECHROUD.....	58
1. Les activités de l'entreprise.....	59
2. stratégie de l'entreprise KECHROUD.....	59
Section 2 : la démarche de mise en place du SMI au sein de l'entreprise KECHROUD.....	60
Sous section 1 Motivations et freins d'intégration du système management intégré QSE.	60
1. Motivations d'intégration du système management intégré QSE.....	60
2. Freins d'intégration du système management intégré QSE	60
Sous section 2 : engagement, la sensibilisation, formation et la communication.....	60
1. Engagement de la direction	60
2. Sensibilisation et formation.....	61
3. Communication interne et externe.....	61

Sous section 3 : Etude comparative avant et pendant la démarche QSE de l'entreprise de l'entreprise KECHROUD.....	60
--	-----------

1. Evolution de consommation d'électricité et d'eau2013-2016.....	61
a. Evolution de consommation d'électricité.....	61
b. Evolution de consommation d'eau2013-2016.....	62
2. Gestion des déchets.....	63
a. L'évolution des déchets générés solide et liquides avant la démarche QSE et pendant la démarche QSE.....	64
3. les rejets atmosphériques.....	65

Section 3 : étude de L'importance de l'intégration QSE dans l'amélioration de la performance environnementale.....	65
---	-----------

Sous section 01 Etude qualitative : Démarche et résultats de l'enquête.....	66
--	-----------

1. outil de recueil de l'information.	66
2. Conception du guide d'entretien	66
3. Le choix des personnes interviewées.....	66
4. Traitement et analyse des résultats de l'enquête.....	67

Sous section02 : Etude quantitative : démarche et résultat de l'enquête.....	71
---	-----------

1. L'échantillonnage.....	72
2. La durée de l'enquête.....	72
3. Types des questions.....	72
4. Les méthodes de traitement des données.....	72
5. L'analyse de questionnaire.....	73

Sous section 3 Synthèse et recommandations	84
---	-----------

1. Synthèse.....	84
2. Recommandations.....	84

Conclusion.....	85
-----------------	----

Conclusion générale.....	86
--------------------------	----

Bibliographie

Glossaire

Annexes