

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.
Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management Par la Qualité

**Contribution à la mise en place d'un système de
management intégré conformément aux référentiels
ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2018, ISO 14001 :2015
au sein de l'entreprise Géant électroniques de Bordj
Bou Arreridj**

Élaboré par :

ZOUAOUI Rayane

Encadré par :

Pr.FERROUKHI .A

Mme.CHIBANI.R

**Année
2020/2021**

RÉSUMÉ

Résumé

Notre étude cible en priorité, l'entreprise « Géant électronique » afin de Contribuer à la mise en place d'un système de management intégré conformément aux référentiels ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2018, ISO 14001 :2015.

Notre travail a été élaboré sur la base d'une méthodologie qualitative appuyée sur des recherches documentaires, des observations et des entretiens avec les cadres dirigeants de l'organisme d'accueil « Géant électronique ».

A la lumière des résultats obtenus, nous avons constaté dans la première partie de l'auto-évaluation que le système de management intégré de l'entreprise se caractérise par une maturité embryonnaire avec un pourcentage de 55.1%. Dans un second temps, l'analyse du contexte interne et externe nous a permis la détermination des enjeux pertinents du système de management intégré de la « Géant électronique ». Puis nous avons identifié les principaux risques QSE. Ces risques ont fait l'objet d'une évaluation afin d'établir un plan d'action efficace visant à éliminer ou à réduire les conséquences de ces risques à un niveau acceptable.

Mots clés : Système de Management intégré QSE, Système de Management Qualité, Système de Management de la santé et Sécurité au travail - Système de Management de l'environnement. Système de Management de risque.

Abstract

Our study targets in priority, the company " Géant électronique " in order to contribute to the implementation of an integrated management system in accordance with the referentials ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2018, ISO 14001 :2015.

Our work has been developed on the basis of a qualitative methodology based on documentary research, observations and interviews with executives of the host organization "Géant électronique".

In the light of the results obtained, we found in the first part of the self-assessment that the integrated management system of the company is characterized by an embryonic maturity with a percentage of 55.1%. In the second part, the analysis of the internal and external context allowed us to determine the relevant issues of the integrated management system of "Géant électronique". Then we identified the main QSE risks. These risks were evaluated in order to establish an effective action plan aimed at eliminating or reducing the consequences of these risks to an acceptable level.

Keys words: Integrated QSE Management System, Quality Management System, Occupational Health and Safety Management System - Environmental Management System. Risk Management System.

الملخص

هدف مشروعنا الى المساهمة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة وفقا لمعايير ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2018, ISO 14001 :2015. وقد تم انجاز عملنا على أساس منهجية نوعية تستند إلى البحث في الملفات والملاحظات والمقابلات مع المسؤولين في شركة "Géant électronique".

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وجدنا في الجزء الأول من التقييم الذاتي أن نظام الإدارة المتكاملة في الشركة يتسم بنضج جنيني بنسبة 55.1%. ثانيا، مكننا تحليل السياق الداخلي والخارجي من تحديد المسائل ذات الصلة بنظام الإدارة المتكاملة "Géant électronique". ثم حددنا المخاطر QSE الرئيسية. وقد تم تقييم هذه المخاطر من أجل وضع خطة عمل فعالة لإزالة أو الحد من عواقب هذه المخاطر إلى مستوى مقبول.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكاملة QSE ، ونظام إدارة الجودة ، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية – نظام الإدارة البيئية. نظام إدارة المخاطر

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire nous remerciant **ALLAH** qui nous aide et nous donne la patience et la volonté et le courage d'entamer et de terminer ce modeste travail.

Merci à très chère mère **ZOUINA**, affable, honorable, aimable, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucun remerciement ne saurait être assez éloquent pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

Merci à mon très cher père **SAID**, aucun remerciement ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Merci à **Mr. FERROUKHI** et à **Mme. CHIBANI R**, Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de vous. Je tiens à vous remercier de la qualité de votre encadrement exceptionnel, pour votre patience et votre disponibilité durant notre préparation de ce mémoire. Remerciements respectueux.

Merci à Mr. **ZEROUTI** Pour nous avoir fait L'honneur d'accepter la présidence de notre jury de mémoire. Remerciements respectueux.

Merci à Mme **BELALI** . D'avoir accepté d'examiner notre travail et de faire partie du jury. Remerciements respectueux.

Merci à tous ce qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures.

Encore Merci....

TABLE DES MATIERES

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1.1. L'accroche et intérêt du thème :	3
1.2. La problématique :.....	3
1.3. Méthodologie :.....	5
1.4. Terrain de recherche :	5
1.5. Intérêt de recherche :	5
1.5.1. Intérêt théorique :.....	6
1.5.2. Intérêt managérial :.....	6
1.6. L'annonce du plan :	6
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	8
Section 1 : Revue de littérature :	9
1. Fondement théorique de management intégré :.....	9
2. Lien du management intégré QSE avec la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le Développement Durable (DD) :.....	9
3. Système de management intégré QSE et la satisfaction des parties prenantes	10
5. Système de management intégré QSE et la maitrise des risques :	11
Section 2 : CADRE CONCEPTUEL :	12
1. Le système de management de la qualité iso 9001-2015 :	12
2. Le système de management de l'environnement iso 14001 :2015 :.....	16
3. Le système de management de la santé et sécurité au travail 45001 :2018 :	18

4. Le système de management intègre :.....	22
5. L'analyse des risques QSE : élément clé du système :.....	25
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE	
ORGANISATIONNEL.	38
Section n°01 : Cadre méthodologique :.....	39
1. La démarche méthodologique adopté :.....	39
2. Les outils de collecte des données :.....	40
3. L'échantillon de la recherche :	41
3- Analyse des données :	43
Section n°02 : Contexte organisationnel.	44
1. L'histoire du Groupe Mebarkia :	44
2. Identité de l'entreprise Géant électroniques :	45
3. Parcours Qualité :	46
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION.	48
Section n° 01 : l'auto-évaluation.....	49
Section n° 02 : Etude du contexte de l'entreprise :	60
1. Compréhension de l'organisme et de son contexte :	60
1.1. Identification des enjeux internes et externes :.....	60
1.2. Traduction des enjeux en termes de risques et d'opportunités :.....	60
1.3 Analyse et évaluation des risques et opportunités (internes et externes) :	60
2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées :.....	65
3. Système de management intégré QSE :.....	67
Section n° 03 : Veille et évaluation de la conformité aux exigences légales.	68
1. Démarche d'identification, d'évaluation et de veille de la conformité par rapport aux exigences légales :	68
Section n° 04 : L'Analyse des risques QSE.	74
1. Déroulement de l'étude :	74

2. les résultats de l'analyse des risques QSE :.....	74
CONCLUSION	92
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95
ANNEXES	100.....

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1: Outil QQQQCP pour l'identification de la problématique.	4
Tableau 2: Les grandes étapes de l'histoire de la qualité.	13
Tableau 3 : Les acteurs interviewé.....	42
Tableau 4: Les difficultés rencontrées	42
Tableau 5: Catégories des Produits Géant Electronics.....	46
Tableau 6 : Résultats de l'auto-évaluation.	49
Tableau 7 : Évaluation des risques et opportunités.....	62
Tableau 8 : Tableau des parties intéressées pertinentes.	65
Tableau 9: Extrait de l'identification des exigences légales et autres exigences applicables.	69
Tableau 10: les étapes de l'analyse des risques QSE.	74
Tableau 11: Identification et évaluation des risques processus (AMDEC)	75
Tableau 12: Analyse environnementale.	82
Tableau 13: Evaluation des risques professionnels.....	85

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES :

Figure 1: Les Parties intéressées du système de management intégré QSSE.....	11
Figure 2 : Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques	11
Figure 3 : Trois systèmes de management en un.....	23
Figure 4: Les étapes du processus projet de certification.....	24
Figure 5: Principes de système de management du risque	26
Figure 6 : Le processus de management du risque selon ISO 31000	27
Figure 7 : Analyse SWOT.	28
Figure 8: Le « PDCA » appliqué à l'AMDEC.	31
Figure 9: Des aspects et impacts d'une entreprise sur l'environnement.	33
Figure 10: Schéma d'un bilan entrée/ sortie (Aspects-Impacts environnementaux).....	34
Figure 11: Méthodologie de réalisation d'une analyse environnementale.	34
Figure 12: Réaliser une analyse environnementale.	35
Figure 13 : Illustration schématique de la chaîne danger - dommages.	36
Figure 14: Evaluer les risques santé-sécurité.	37
Figure 15: L'organigramme de Géant Electronics.....	47
Figure 16 : Chapitres abordés dans notre projet de recherche.....	59
Figure 17: Matrice SWOT (ensemble des enjeux pertinents).	61
Figure 18 : Etapes de détermination des exigences des parties intéressées pertinentes.	65
Figure 19: Démarche d'identification, d'évaluation et de veille de la conformité par rapport aux exigences légales.	68

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS :

SMI : système de management intégré

QSE : qualité, sécurité, environnement

Resp. : responsable

NC : non-conformité.

PI : partie intéressée.

AC : Action Corrective.

MP : Matière première

AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance et leurs Effet de Criticité.

EVRP : Evaluation des risques professionnels.

AIE : Aspects impacts environnementaux.

DRH : Direction Ressources Humaine

ISO : International Standard Organisation.

PDCA : Plan, DO, Check, Act- Planifier, Faire, Vérifier, Agir.

QHSE: Qualité, Hygiène Sécurité et Environnement

SME : Système Management de l'Environnement.

SMQ : Système Management de la qualité.

SMSST : Système management santé, sécurité au travail.

SMI : Système Management Intégré.

SMQSE : Système Management de la Qualité, sécurité et de l'Environnement.

TC : Comité technique.

ISO : International standard organisation.

INTRODUCTION GENERALE

La fin du XX^e siècle a été marquée dans le monde par de grands bouleversements, politiques, économiques et sociaux culturels. Sur le plan économique, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de ces produits ou de ces services, car l'ambition de toutes entreprises est d'être toujours un acteur dans son secteur. (OUALALOU Touria Zhiri, 2000, p. 7).

Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire et de commercialiser des produits, mais il faut les adapter aux normes et aux standards internationaux. Ces derniers après avoir traité la qualité du produit et/ou service s'élargissent au traitement de leurs impacts sur l'environnement, ainsi que les conditions de travail concernant la fabrication des produits.

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

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

Nous avons choisi pour notre recherche, « Géant Electronique » de Bordj Bou-Arréridj, qui s'inscrit dans cette logique d'intégration, son objectif est donc une organisation qui rassemble et coordonne les composants des trois systèmes suivants :

- Le système de management de la qualité selon ISO 9001 ;2015.
- Le système de management de l'environnement selon l'ISO 14001 ;2015.
- Le système de management de la santé et sécurité au travail selon l'ISO 45001 ;2018.

1.1. L'accroche et intérêt du thème :

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder ses parts de marché, répondre à sa clientèle de plus en plus exigeante, satisfaire les besoins de son personnel. (Badr Dakkak A. R., Dec 2015, p. 1).

Le système de management intégré QSE se propose alors comme une solution naturelle pour un fonctionnement plus efficace et plus performant, tout en répondant aux objectifs du développement durable et en intégrant une politique sociétale et responsable. L'intérêt principal de ce système de management réside dans sa capacité à assurer de manière cohérente :

- La satisfaction des clients, par la conformité des produits.
- La santé-sécurité du personnel aux postes de travail.
- Le respect de l'environnement.

1.2. La problématique :

Le marché des électroménagers en Algérie est un marché qui connaît une forte concurrence entre les produits fabriqués localement, d'un côté, et ceux importés de l'étranger, d'un autre côté.

Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité et de coût minimum mais aussi elles doivent répondre aux nouvelles contraintes notamment celles liées au respect de l'environnement et de santé/sécurité.

Afin de cibler plus en détail notre problématique, nous avons utilisé l'outil QQOQCCP, qui va nous permettre de cerner notre problématique à travers les différentes questions posées.

Tableau 1: Outil QQQQCP pour l'identification de la problématique.

Donnée d'entrée	▪ Convention de stage et lettre d'engagement.
Qui ?	1- Qui est concerné par le problème ? ▪ l'entreprise Géant électroniques de Bordj Bou Arreridj.
	2- Qui est le responsable de la mission ? ▪ Etudiant à l'ENSM (MPQ) : ZOUAOUI.R. ▪ Tuteur de l'organisme d'accueil : Mme A.I ▪ Encadrant académique : Pr.FERROUKHI. Mme CHIBANI.
Quoi ? Quel est le problème ?	L'entreprise vise à : ▪ Réduire ses risques d'incohérences dans le pilotage de l'entreprise. ▪ Optimiser ses ressources et augmenter sa productivité. ▪ Piloter par les indicateurs.
Où apparaît le problème ?	▪ Direction générale, direction management qualité.
Quand apparaît le problème ?	▪ Depuis que l'entreprise a changé sa vision.
Comment résoudre le problème ?	▪ En mettant en place un système management intégré selon ISO 9001 :2015, ISO14001 :2015 et ISO 45001 :2018.
Pourquoi résoudre le problème ?	▪ Pour permettre une bonne réputation de l'entreprise. ▪ Pour répondre à de grands appels d'offres. ▪ Pour garantir la fidélisation de ses clients.

Source : élaboré par nous-même.

Ce travail de recherche a pour but de Contribuer à la mise en place d'un système de management intégré dans les entreprises économiques, cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la problématique suivante :

Comment mettre en place un système de management intégré conformément aux référentiels ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2018, ISO 14001 :2015 au sein de l'entreprise Géant électroniques de Bordj Bou Arreridj ?

De cette problématique découle les questions subsidiaires suivantes :

- Quel est l'état initial de l'entreprise Géant électronique ?
- Quelles seront les actions prioritaires à mener pour construire un système de management intégré au sein de l'entreprise Géant électronique de Bordj Bou Arreridj ?
- Quelle veille réglementaire mettre en œuvre dans le cadre d'un système de management intégré ?
- Le management intégré peut-il contribuer favorablement à la satisfaction des exigences légales et réglementaires ?
- Comment réduire l'impact environnemental, prévenir les risques environnementaux, être conforme à la réglementation ?
- Comment mieux satisfaire les clients, améliorer la qualité des produits ?
- Comment prévenir les risques professionnels, réduire les accidents du travail, garantir le bien-être des salariés au travail ?

1.3. Méthodologie :

Notre travail a été élaboré sur la base d'une méthodologie selon deux niveaux d'analyse : Le premier concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir de différents ouvrages, les dictionnaires et les sites web ; le deuxième niveau concerne les entretiens semi-directifs avec les responsables au niveau de l'entreprise Géant électronique, l'observation et les documents fournis par l'entreprise.

1.4. Terrain de recherche :

L'entreprise « Géant électronique » nous a accueilli au sein de son siège où les dirigeants de la société s'intéressaient à notre sujet et nous ont exprimé leur besoin de ce type de recherche.

1.5. Intérêt de recherche :

Les facteurs de motivation sur lesquels nous nous sommes appuyées pour le choix de ce thème portent sur des intérêts managériaux et théoriques, à côté de cela nos ambitions professionnelles tendent également vers le domaine de ce thème-ci.

1.5.1. Intérêt théorique :

D'après nos recherches, les entreprises sont confrontées à deux défis majeurs. D'une part, elles tolèrent de moins en moins les risques liés à l'activité de leur entreprise tels que les problématiques de qualité ou de sécurité car cela a un impact négatif sur leurs clients et leurs investisseurs. D'autre part, les entreprises souhaitent développer rapidement leur capital créatif, leur agilité et leurs performances stratégiques afin d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels. (Performance, s.d.).

Mettre en place un système de management intégré peut être bénéfique à l'entreprise et contribuer à relever ces défis. Voici une liste non exhaustive des avantages du SMI :

- L'analyse et la réduction des risques d'incohérences dans le pilotage de l'entreprise.
- L'optimisation des ressources par mutualisation.
- La cohérence des décisions et des actions grâce à une vision globale.
- Un gain de productivité par la fédération des activités.
- Piloter par les indicateurs.
- La gestion des actions correctives et préventives.

En somme, cette démarche vise à améliorer le fonctionnement de l'organisation afin d'être plus efficient et beaucoup moins onéreux.

1.5.2. Intérêt managérial :

Les responsables de « Géant électroniques » ont jugé que notre thème leurs sera bénéfique et profitable pour contribuer dans l'implémentation d'un système de management intégré.

1.6. L'annonce du plan :

Au plan de la répartition de notre travail de recherche, il est fort à constater qu'il est structuré en trois chapitres. Leurs développements se caractérisent comme suit :

➤ Premier chapitre : Revue littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre est divisé en deux sections, Nous avons recouru dans la première section (la revue de littérature) à une recherche documentaire pour nous imprégner des aspects théoriques liés au sujet. Et la deuxième section (cadre conceptuel) présente une généralité et

concepts sur les trois systèmes pris isolément et le management des risques selon la norme ISO 31000 :2018.

➤ **Deuxième chapitre :** Méthodologie de recherche et contexte organisationnel.

Cette partie présentera la méthodologie de recherche suivie, et les outils de collecte de données pour arriver à répondre à notre question de recherche. La deuxième section consacrée pour le contexte organisationnel, elle est pour but d'identifier l'organisme d'accueil.

➤ **Troisième chapitre :** Résultat et discussion.

Ce dernier chapitre parle sur les résultats de notre stage avec les données recueillies, et la discussion sur les résultats obtenus.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Section 1 : Revue de littérature :

Le système de management intégré est devenu un outil globalisé d'aide à la décision et de maîtrise des risques. L'intégration des systèmes de management QSE est motivée par des bénéfices financiers, organisationnels et humains.

Ces bénéfices sont conditionnés par le fait qu'elle est motivée et déterminée dans son approche, ses effectifs et la disponibilité de ses ressources humaines, financières et organisationnelles. Dans le cas contraire, il sera difficile d'intégrer ces systèmes de management, de leur donner vie et de leur permettre de créer de la valeur ajoutée.

1. Fondement théorique de management intégré :

Selon (Badr Dakkak A. R., Dec 2015, p. 2) un système de management intégré est une démarche volontaire continue par laquelle des objectifs de qualité, d'environnement et de santé et sécurité au travail peuvent être établis et mis en œuvre pour augmenter leur synergie et leur efficacité.

Un système de management de la qualité vise plutôt la satisfaction du client. Par contre le système de management intégré va au-delà de la fidélisation. Il recherchant la protection de l'environnement et la sécurité du personnel tout en prenant en considération les parties prenantes. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 15).

2. Lien du management intégré QSE avec la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le Développement Durable (DD) :

Une définition du concept de développement durable est donnée en 1987 : « *Le développement durable répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». (Brundland, 1987, p. 40).

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est, donc, La responsabilité sociétale des organisations doit permettre de contribuer au développement durable. (Mérylle AUBRUN, 2010, p. 22).

Un système intégré QSE est un premier pas vers le développement durable, dont le concept associe bien trois objectifs : efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 18).

3. Système de management intégré QSE et la satisfaction des parties prenantes :

Un système intégré donne confiance aux parties intéressées et prouve l'engagement de tous les membres du comité de direction dans une démarche de progrès et de remise en cause.

Pour le client, le management de la qualité va permettre une rapidité de réaction, mais aussi des prix les plus bas possibles. Les produits seront conformes à la qualité attendue. Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit et pour l'environnement, la satisfaction consiste à respecter l'environnement de la création au recyclage du produit. (Badr Dakkak Y. C., 2013, p. 4).

Pour le personnel, Le dispositif QSE permet aux salariés d'améliorer leur quotidien et de rassurer les salariés sur leurs conditions. (Florence Gillet-Goinard, 2013, p. 13).

Pour les actionnaires, tout système de management doit être efficace mais aussi efficient. Faire la chasse aux gaspillages réduire le coût des amendes, des accidents font partie des motivations des directions à engager une telle démarche. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 23).

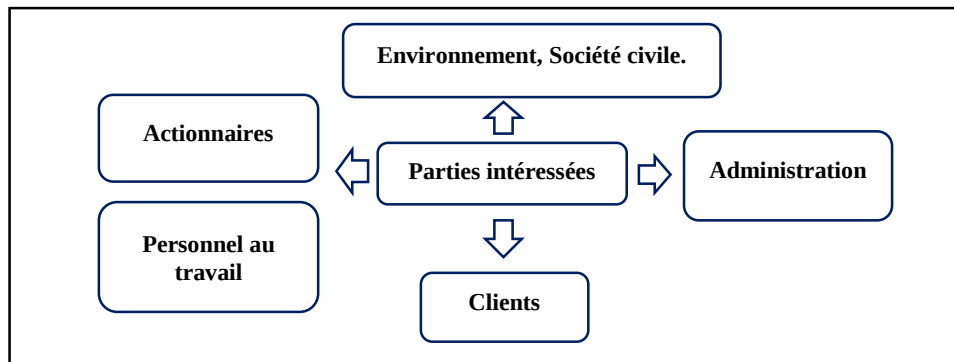
Pour les exigences sociétales, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable. (Badr Dakkak Y. C., 2013, p. 4)

Pour l'environnement, la norme (ISO 14001: 2015 ,Systèmes de management environnemental;Exigences et lignes directrices., p. 2) décrit l'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.

Le management environnemental permet par le biais de ces actions de réduire l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement. Réduire cet impact passe par l'introduction du concept de développement durable au sein de l'organisation. En favorisant les énergies renouvelables, l'organisation gagne en rentabilité en réduisant sa facture énergétique, mais elle gagne aussi en notoriété auprès des parties extérieures. (Badr Dakkak Y. C., 2013, p. 4)

Et pour la direction, qui veut être rassurée et afficher des performances QSE de son entreprise en amélioration permanente. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 24).

Figure 1 : Les Parties intéressées du système de management intégré QSSE.



Source : (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 24).

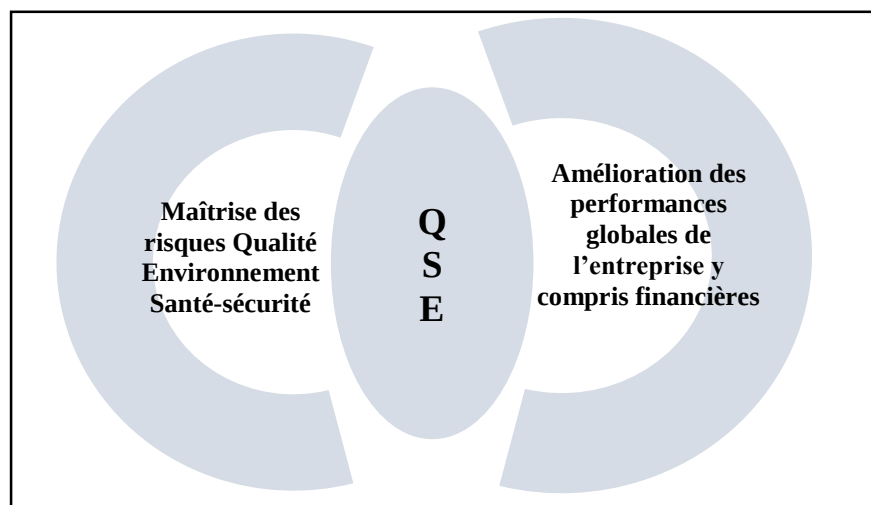
5. Système de management intégré QSE et la maîtrise des risques :

Une entreprise qui met en place un système QSE intégré avec un véritable système de gestion des risques, un outil cohérent qui renforce sa position sur le marché lui-même en lui permettant de faire grandir son image d'entreprise responsable de connaître les risques liés à son activité et quels risques à les réduire à un niveau raisonnable. Elle limite les dangers d'éventuelles incohérences entre les systèmes et affirme son engagement en jouant sur la transparence. (Faucher, 2006, p. 3).

Le système QSE intégré a deux faces fondamentales :

- Une face « maîtrise des risques ».
- Une face « amélioration des performances » qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 19).

Figure 2 : Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques .



Source : (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 20).

Section 2 : CADRE CONCEPTUEL :

Dans cette section, nous verrons dans une première partie :

- Le système de management de la qualité (SMQ) selon ISO 9001 :2015.
- Le système de management de l'environnement (SME) selon l'ISO 14001 :2015.
- Le système de management de la santé et sécurité au travail selon l'ISO 45001 :2018.
- Le système de management de risque selon l'ISO 31000 :2018.

Ensuite dans une seconde partie, nous verrons en quoi la mise en place d'un management intégré QSE est un axe stratégique pour les organisations.

1. Le système de management de la qualité iso 9001-2015 :

Dans un environnement de plus en plus dynamique et répondre constamment aux exigences et aux besoins et attentes futurs représentent un défi. Pour atteindre cet objectif, l'organisme peut juger nécessaire d'adopter diverses formes d'amélioration en complément d'une correction et d'une amélioration continue. (ISO 9001:2015 "Systèmes de management de la qualité-Exigences", 2015, p. vi).

1.1. Définitions relatives au système de management qualité :

- **La qualité et son évolution de contrôle au système de management :**

La norme internationale (ISO 9000 "système de management de la qualité - principe essentiel et vocabulaire.", 2015) définit la qualité pour nous, comme suit : La qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

L'histoire de la qualité évoque le schéma assez répandu du déploiement de l'approche qualité dans une structure, qui passe progressivement du contrôle de la qualité de ses produits ou de ses services vers une gestion dynamique et coordonnée. (Francis Reossignier, 2015, p. 13).

Les principales étapes de cette évolution sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les grandes étapes de l'histoire de la qualité.

Epoque	Approche qualité			Concept	Auteur, organisation	Pays
XVI ^e siècle.	Qualité produit			-La loi sur la pureté sur la bière.	-Duché de Bavière.	-Allemagne.
XVII ^e siècle.				-Colbertisme.	-Colbert.	-France.
XVII ^e siècle.				-Analyse de la variance.	-R.A.Fisher.	-Royaume-Uni.
				-Test du Khi-deux.	-K. Pearson.	
				-Test de Student.	-Gosset.	
1920-1956.			Contrôle qualité	-Maitrise statistique des procédés. -Amélioration continue.	-Shewart.	-Etats-Unis.
Env 1930-90.				-Amélioration continue (roue de DEMING). -Expérience des billes rouges Organisation.	-Deming.	-Etats-Unis.
Env 1950-90.				-Implication de la direction ,test de Pareto, communication.	-Juran .	-Etats-Unis.
Env 1960-80.			Management de la qualité	-TQM. -Cout de la qualité.	-Feigenbaum.	-Etats-Unis.
Env 1960-90.				-TPS.	-Ohno.	-Japon.
Env 1960-80.				-Cercles de qualité. -Diagramme cause-effet.	-Ishikawa.	-Japon.
Env 1960-80.				-Zéro défaut. -Do it right the first time.	-Crosby.	-Etats-Unis.
1979.		Assurance qualité		-Norme BS5750.	-BSI.	-Royaume-Uni.
1987?				-Norme ISO 9001.	-ISO.	-International

Source: (Francis Reossligner, 2015, p. 13).

- **Système de management de la qualité**

Un SMQ comprend des activités par lesquelles l'organisation définit ses objectifs et identifie les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. (ISO 9000 "système de management de la qualité - principe essentiel et vocabulaire.", 2015, p. 2).

- **Approche processus :**

la norme (FD X 50-176 "Outils de management -Management des processus-Guide de mise en œuvre", 2017, p. 11) nous définit l'approche processus, comme suit : « *manière d'envisager le management de l'entreprise en s'appuyant sur les processus et leurs interactions* ».

Selon (Hans BRANDENBURG, 2006, p. 17) Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.

1.2 Les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001 :2015 :

L'utilisation de la norme ISO 9001 possède un impact positif sur le management de l'entreprise et assure plusieurs avantages parmi eux :

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement sur son secteur.
- La réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international.
- L'amélioration des pratiques
- L'implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre.
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus.
- La définition d'objectifs partagés.

(www.certification-qse.com, Consulté le 13/08/2021).

1.3. Comité technique sur la gestion de la qualité et l'assurance qualité (TC) 176 :

L'ISO/TC 176 sur la gestion de la qualité et l'assurance qualité est un leader dans l'élaboration de normes dans le domaine des systèmes et outils de gestion de la qualité depuis 1979. Elle dirige la normalisation dans le domaine de la gestion de la qualité, ainsi que la normalisation de la gestion de la qualité dans des secteurs spécifiques à la demande du secteur concerné et du Bureau de gestion technique de l'ISO. Le TC 176 élabore des normes et des outils dans le domaine de la gestion de la qualité, à travers ses trois sous-comités (SC) :

- SC 1 - Concepts et terminologie (ISO 9000)
- SC 2 - Systèmes qualité (par exemple ISO 9001 , ISO 9004, ISO 10005-7)
- SC 3 - Technologies de support (par exemple ISO 10001-4, ISO 10008-18)

Les membres du TC 176 comprennent environ 120 pays. Elle soutient activement les organismes de liaison, y compris les organisations internationales pertinentes, les groupes d'évaluation de la conformité et les comités techniques connexes. (committee.iso.org Consulté le 19/09/2021, s.d.).

2. Le système de management de l'environnement iso 14001 :2015 :

Atteindre un équilibre entre l'environnement, la société et l'économie s'avère essentiel pour un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Les attentes de la société en matière de développement durable, de transparence et de responsabilité ont augmenté avec l'augmentation des pressions législatives et environnementales dues à la pollution, à la gestion inefficace des ressources, à la mauvaise gestion des déchets, le changement climatique, la dégradation des écosystèmes et la perte de biodiversité. Cela a conduit les organisations à adopter une approche de management environnemental pour contribuer à la durabilité environnementale. (ISO 14001: 2015 ,Systèmes de management environnemental;Exigences et lignes directrices., p. vi).

2.1. Définitions relatives au système de management de l'environnement :

La norme (ISO 14001: 2015 ,Systèmes de management environnemental;Exigences et lignes directrices.) nous définit :

- **Le système de management environnemental** de la manière suivante : « *composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités* ».
- **L'environnement** de la façon suivante : « *milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations* ».
- **L'aspect environnemental** comme suit : « *élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement* ».
- **L'impact environnemental** tel que suit : « *modification de l'environnement négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme* ».

2.2. Les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 14001 :2015 :

La norme ISO 14001 définit les exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation d'un Système de Management Environnemental (SME). La première version de cette norme remonte à 1996. La version actuelle de la norme ISO 14001 a été finalisée en septembre 2015.

Cette norme concilie les impératifs de fonctionnement de l'organisme et de respect de l'environnement. Elle concerne les aspects environnementaux liés aux activités, produits et services de cet organisme (interactions entre les activités, produits et services et les composantes de l'environnement).

Elle répond aux attentes des organismes qui souhaitent :

- Mieux gérer les impacts environnementaux générés par les activités de l'organisme, ses produits et ses services (interactions avec l'environnement).
- Développer une politique et des objectifs environnementaux.
- Garantir le respect de la réglementation et être à même d'anticiper sur les évolutions à venir de cette dernière.
- Améliorer leurs pratiques dans une logique de progrès continu dans le sens d'une réduction des impacts environnementaux.

Le système de management environnemental participe directement d'une inscription des activités de l'entreprise dans une logique de développement durable. (Florence Gillet-Goinard, 2013, p. 52).

2.3. Comité technique sur la Gestion environnementale (TC)207 :

Le TC 207 se concentre sur les systèmes de gestion environnementale, l'audit, la vérification/validation et les enquêtes associées, l'étiquetage environnemental, l'évaluation de la performance environnementale, l'analyse du cycle de vie, le changement climatique et son atténuation et adaptation, l'écoconception, l'efficacité des matériaux, l'économie environnementale et financement climatique. L'ISO/TC 207 travaille en coopération avec les comités existants sur des sujets pouvant soutenir le management environnemental. (committee.iso.org Consulté le 19/09/2021, s.d.).

3. Le système de management de la santé et sécurité au travail 45001 :2018 :

Tout organisme est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses travailleurs et des autres personnes qui peuvent être affectées par ses activités. Cette responsabilité inclut de favoriser et de préserver leur santé physique et mentale.

L'adoption d'un système de management de la S&ST vise à permettre à un organisme de procurer des lieux de travail sûrs et sains, d'éviter les traumatismes et pathologies liés au travail et d'améliorer en continu sa performance en S&ST. (ISO 45001 "Systèmes de management de la S&ST-Exigences et lignes directrices ", 2018, p. vi).

3.1. Définitions relatives au système de management de la santé et sécurité au travail :

- **Système de management de de la santé et sécurité au travail et ses enjeux :**

La norme (ISO 45001 "Systèmes de management de la S&ST-Exigences et lignes directrices ", 2018) retient comme définition pour la notion de système de management de la S&ST: « *système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de S&ST* ».

L'un des premiers enjeux de management de la sécurité est l'enjeu humain. C'est l'un des grands enjeux des organisations, car les accidents et les maladies professionnelles représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. (Lefebvre, 2018, p. 2).

- **Un accident de travail** est considéré comme tout accident ayant entraîné une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieure survenue dans le cadre de la relation de travail.
- **Maladie professionnelle** si elle est la conséquence directe de l'exposition directe d'un travailleur à un risque physique, chimique, biologique ou résulte des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle ». (www.inrs.fr, consulté le 13/08/2021). Ne sont considérées ainsi que celles reprises par le tableau des Maladies professionnelles (84 + dysphonie professionnelle selon l'arrêté 08 mai 2002) | Ces tableaux sont classés en 03 groupes :

- **Groupe 1**-manifestations morbides d'intoxications aiguës ou chroniques (56 Tb)
- **Groupe 2**-infections microbiennes, virales ; mycosiques (16 Tb)
- **Groupe 3**-affections résultants d'une ambiance physique ou d'une attitude particulière (13 Tb).

Le second enjeu de management de la sécurité est l'enjeu social, qui permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions du travail sont pénibles et que les risques d'accident sont non traités, cela est source de tension, on peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation. (Lefebvre, 2018, p. 2).

Le troisième enjeu de management de la sécurité est l'enjeu économique. La démarche permet de diminuer les coûts de santé et d'acquiescer de nouveaux marchés demandant une certification obligatoire dans ce domaine. (Lefebvre, 2018, p. 2).

Enfin, le dernier enjeu de management de la sécurité est l'enjeu réglementaire. La législation relative à la santé au travail fait appliquer le droit de l'homme à la santé au travail.

En Algérie, la santé au travail pour tous les travailleurs est un droit législatif. (Jean-Marc Gey, 2009, p. XIV) Nous citerons les plus importants textes réglementaires :

- **Loi 88-07 de code de travail** : l'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité des travailleurs.
- **Loi 90-11 de code de travail** : les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants : Sécurité sociale et retraite, Hygiène, sécurité et médecine de travail., Repos.
- **Loi 90-11 de code de travail** : les travailleurs ont également droit au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité.

3.2. Les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 45001 :2018 :

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail est un dispositif de gestion ne combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail. C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la SST à toutes les fonctions.

Nous pouvons attendre de l'adoption d'un système de management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001 :

- Un climat plus serein avec les administrations, par une meilleure prise en compte des exigences légales et autres et les objectifs de conformité associés et la mise en place d'une politique de prévention des risques efficace.
- Un climat social apaisé, grâce à la participation et à la consultation des travailleurs, et pertinent, basé sur le dialogue social, la transparence et la place centrale de l'humain dans le travail ;
- Des améliorations de la performance financière par une maîtrise des cotisations (résultat de la politique de prévention : moins d'accidents, moins de maladies professionnelles), une diminution des coûts indirects tels que l'absentéisme (coût de désorganisation, de remplacement) ;
- Le pilotage des résultats S&ST dans l'amélioration continue, par la mise en œuvre de ressources et des moyens associés : diminution des accidents du travail (y compris pour les sous-traitants et les prestataires intervenant sur site), intégration de bonnes pratiques par le benchmark et la comparaison des résultats.
- La mise en place des moyens de prévention en exploitant les enquêtes, les presque accidents, les suggestions du personnel et en maîtrisant les situations d'urgence.
- L'évolution vers la mise en œuvre d'une démarche de santé et de qualité de vie au travail par l'amélioration des conditions de travail, de l'organisation.
- L'intégration de la S&ST dans une démarche de responsabilité sociétale.

3.3. Comité technique du management de la santé et de la sécurité au travail (TC)283 :

Le comité technique (TC) 283 de l'ISO qui est responsable du développement continu de la nouvelle norme ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences avec lignes directrices pour l'utilisation et développement de lignes directrices et de normes à l'appui. ISO 45001 définit les bonnes pratiques en matière de management de la SST et spécifie les exigences d'un système de management. La norme s'applique à toutes les formes et tailles d'organisations, réalisant tous types d'activités.

Les missions du (TC) 283 sont :

- Aidez les organisations du monde entier à améliorer la gestion de la santé et de la sécurité au travail afin de mieux protéger les travailleurs.
- Promouvoir les avantages d'une approche systématique de la gestion de la SST
- Recevoir des commentaires et faire progresser la discipline de la gestion de la SST
- Aligner et développer de nouveaux produits pour améliorer et élargir la compréhension de la gestion de la SST. (committee.iso.org Consulté le 19/09/2021, s.d.).

4. Le système de management intégré :

Les évolutions écologiques, économiques, technologiques et socioculturelles liées aux incertitudes organisationnelles créent un contexte d'instabilité et de remise en cause des positions acquises auprès des dirigeants d'entreprises. Dans ce contexte, la mise en place d'un système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) apparaît comme une solution efficace pour améliorer la rentabilité et la croissance des entreprises.

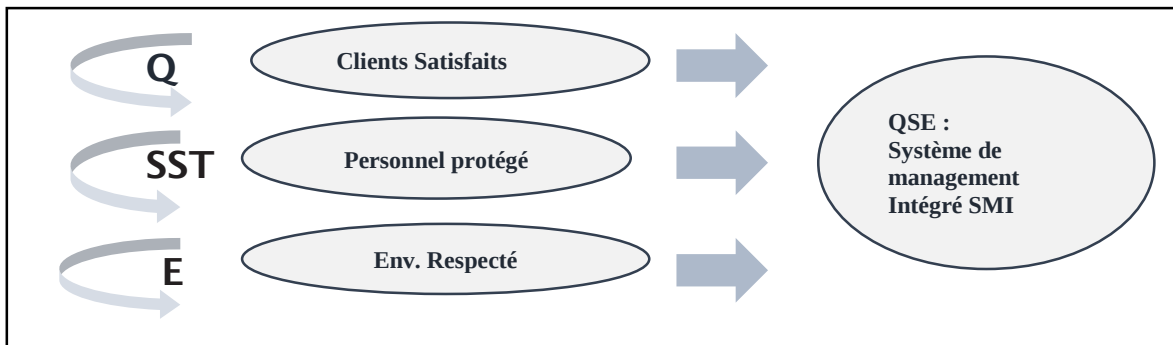
4.1. Définitions relatives au système de management intégré :

Selon (BEDDAA Mohammed, 2021, p. 132) un système de management intégré est un système qui combine la vue des processus et l'approche des systèmes pour mettre en place différents systèmes de management, ainsi que les normes de gestion pertinentes dans un système unique.

L'organisme de normalisation international (ISO) a mis au point un cadre commun applicable aux nouvelles normes de management depuis 2012. Cette structure dite de niveau supérieur (HLS– high level system) ou « structure-cadre » est la même pour toutes les normes. Elle repose sur un corpus de termes et de définitions partagés et sur une articulation identique (mêmes chapitres, mêmes numéros d'articles, mêmes titres de chapitres et d'articles) qui leur confère la plus grande cohérence entre elles.

La structure HLS ouvre beaucoup mieux qu'avant la possibilité pour toutes les organisations de mettre en œuvre une approche intégrée de leur système de management, parfois appelé « unique », qui satisfasse aux exigences de deux ou plusieurs normes simultanément. (Régipa, 2020, p. 1).

L'intégration va consister à rassembler les trois organisations qualité-sécurité-environnement en une seule et formuler et mettre en œuvre une politique QSE, orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques ; d'amélioration de ses performances en matière d'environnement, de santé et de sécurité de son personnel. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, pp. 15-16).

Figure 3 : Trois systèmes de management en un.

Source : (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 16).

4.2. Les avantages de la mise en place d'un système de management intégré :

Les avantages de l'intégration sont multiples ; un système intégré va garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 17).

- **Économie des coûts de fonctionnement :**

Les trois systèmes de management, quand ils sont construits indépendamment et managés de manière cloisonnée, coutent plus cher qu'un seul système car ils induisent des éléments redondants. Un système de management intégré permet de diminuer notamment les coûts de structure, les coûts des audits internes et externes et de gestion des documents spécifiques.

- **Synergie des trois systèmes :**

Cette approche utilise une formule mathématique « magique » : $1 + 1 + 1 = 4$! les trois systèmes se complètent et s'enrichissent mutuellement. Les outils spécifiques mis en place, les dispositions prises pour le bon fonctionnement du système sont capitalisées. Un système intégré évite également les redondances notamment documentaires.

- **Cohérence des actions :**

Un système de management intégré aide les managers et les collaborateurs à raisonner en ET, et non plus en OU. Il ne s'agit pas raisonner en termes de qualité ou de santé-sécurité ou d'environnement, mais de chercher un équilibre du ET. Le pilotage, les prises de décisions, les actions doivent assurer la satisfaction des clients et la sécurité des salariés et respect de l'environnement. Tout cela dans une recherche permanente de rentabilité.

- **Faciliter l'appropriation et la compréhension des collaborateurs :**

Un système simple est naturellement plus compréhensible que trois systèmes spécifiques. Trop d'informations tuent l'information ! Un des objectifs du système intégré est de mettre à la disposition des managers et des collaborateurs des fonctions opérationnelles et de pilotage simples, facilement compréhensibles. Un seul discours, une seule équipe, une seule vision aident à clarifier l'engagement. (Florence Gillet-Goinard, 2013, pp. 9-10).

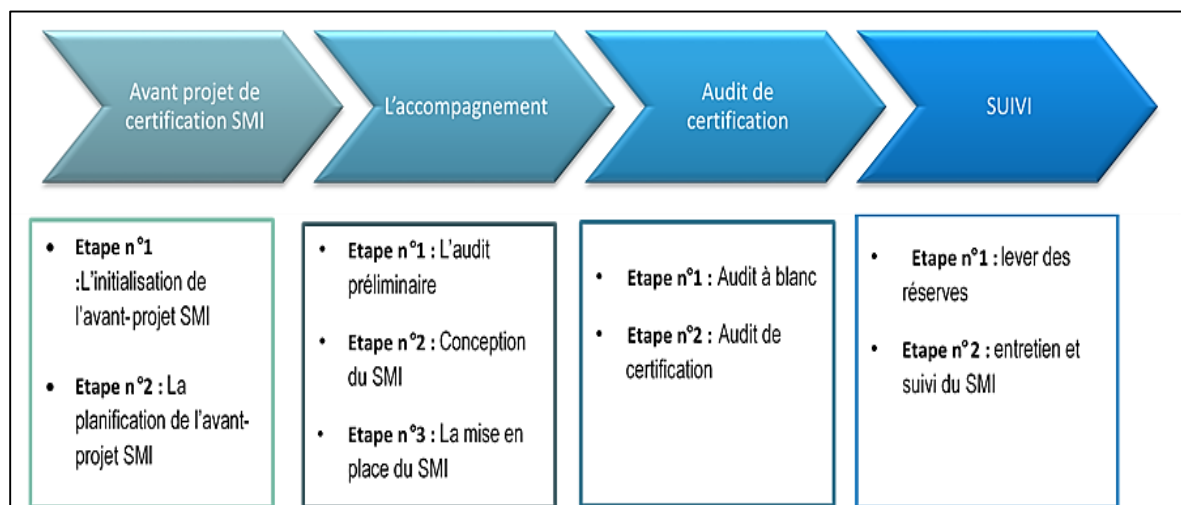
4.3. La méthodologie 7 S pour conduire un projet QSE :

Un projet Qualité Sécurité Environnement visant l'obtention du certificat QSE, comme n'importe quel projet d'ailleurs, ne se décide pas sur « un coup de tête ». Il doit être préparé et planifié. Un projet prend du temps et consomme des ressources, et comporte un certain nombre de travaux incontournables qui constituent un processus en tant que tel (voir la Figure n° 4 Les étapes du processus projet de certification). Ce processus projet doit être organisé. Pour être maîtrisé, il sera subdivisé en plusieurs processus élémentaires.

Pour qu'un projet réussisse dans de bonnes conditions, il importe qu'il soit maîtrisé.

C'est-à-dire qu'il soit planifié, qu'il se déroule selon une méthode qui sous-tend les « règles de l'art » et enfin qu'il soit contrôlé. En cas de glissement par rapport à la planification établie préalablement, le chef de projet disposera des commandes nécessaires pour corriger la trajectoire et se remettre dans la bonne direction afin d'atteindre la cible. (Pinet, 2015, pp. 4-5)

Figure 4: Les étapes du processus projet de certification.



Source : (Pinet, 2015, p. 6).

5. L'analyse des risques QSE : élément clé du système :

5.1. Définitions relatives au système de management du risque :

Longtemps, les hommes se sont efforcés de s'assurer un avenir favorable et de se concilier les forces qui sous-tendent le futur, en offrant des sacrifices aux dieux. Depuis la fin du XVII^e siècle avec Pascal, Fermat et leurs successeurs, le passé et le présent servent à éclairer le futur sur la base des lois de probabilités, en utilisant soit par l'approche statistique soit les analyses de tendance.

Au cours des dernières décennies, on a pris l'habitude de ne considérer que l'aspect négatif de l'incertitude du futur, les menaces, en un mot la probabilité de pertes engendrées par un événement aléatoire, en oubliant la possibilité de gains, et que l'on nomme aujourd'hui : opportunité.

Pour résumer, face à un avenir aléatoire, dans la pratique de la vie de l'entreprise, le risque « opportunités » et le risque « menaces » sont les deux côtés d'une même pièce : les issues favorables constituent une opportunité, les issues défavorables une menace. (Louisot, 2014).

C'est d'ailleurs ce qui est souligné dans la norme (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018) qui a retenu comme définition du risque : « *l'impact de l'incertitude sur les objectifs* ».

D'une part, les scientifiques, qui ont créé la science du danger appelée « CINDYNIQUE » et d'autre part, les professionnels tels que les assureurs, en donnent une autre définition : « *le risque est l'association d'un danger, de sa probabilité, de sa gravité et de son acceptabilité* ». (JACQUIOT, 2010, p. 3).

Un risque est généralement exprimé en termes de :

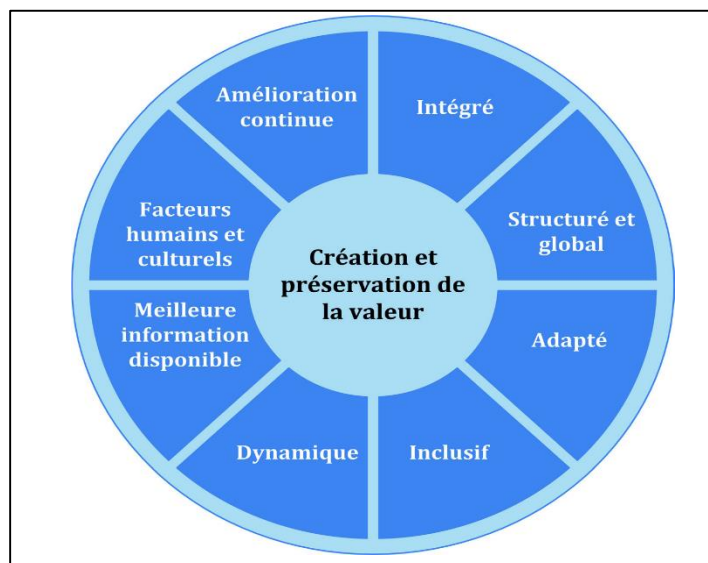
- Sources de risque : « *tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, est susceptible d'engendrer un risque* ».
- Événement : « *occurrence ou changement d'un ensemble particulier de circonstances* ».
- Conséquence : « *effet d'un événement affectant les objectifs* ».
- Vraisemblance : « *possibilité que quelque chose se produise* ». (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018, p. 2).

5.2. Principes de système de management du risque :

La norme (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018) définit le management de risque comme : « *activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ».

Les principes rappelés dans la figure n° 5 fournissent les grands axes relatifs aux caractéristiques d'un management du risque efficace et efficient, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité. Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération lors de l'établissement du cadre organisationnel et des processus de management du risque de l'organisme. Il convient que ces principes permettent à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs. (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018, p. 2).

Figure 5:Principes de système de management du risque .

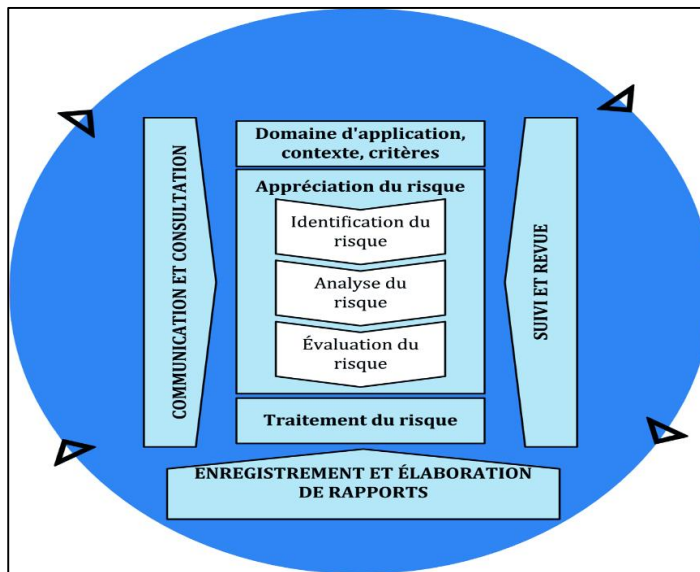


Source : (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018, p. 3).

5.3. Le processus de management du risque :

Selon la norme (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018) le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque. Ce processus est illustré à la Figure n° 6.

Figure 6 : Le processus de management du risque selon ISO 31000 .



Source : (ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-, 2018, p. 9).

5.4. Les principaux outils utilisés par l'analyse stratégique comme méthodes d'estimation de risque :

Le management des risques joue un rôle très important dans l'élaboration de la stratégie car elle travaille sur la détection précoce des risques et des menaces qui se trouvent dans entreprise et c'est le rôle joué par les méthodes qui aident à élaborer la stratégie à travers l'analyse de l'environnement interne et externe.

Selon (Sutra, 2018, pp. 14-15) l'analyse stratégique a plusieurs composantes : analyse de l'environnement, analyse du marché, analyse des avantages compétitifs, analyse des forces et des faiblesses de l'organisation, etc.

Les outils de l'analyse stratégique, tels que le SWOT ou le PESTEL, permettent d'étayer cette analyse. Elle doit, à l'identique de l'analyse des risques, donner les clefs de compréhension qui éclaireront et permettront la prise de décision.

❖ Analyse SWOT :

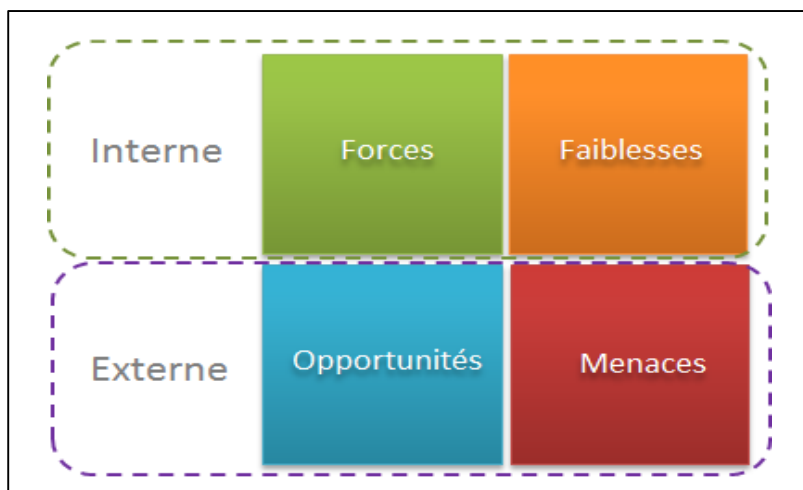
Dans le livre de (Sutra, 2018, p. 15), la SWOT est un acronyme correspondant à Strengths, weaknesses, Opportunities, et Threats, signifiant « forces, faiblesses, opportunités et menaces ». Il s'agit d'un outil simple qui permet de recenser les éléments de contexte externe (opportunités, menaces), ainsi que les éléments de contexte interne (forces, faiblesses) lors de la phase de diagnostic stratégique pour une situation ou un projet donné. La lecture d'un SWOT permet de prendre connaissance rapidement des éléments structurants de l'organisation.

Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

On peut définir les éléments de la SWOT comme suit :

- **Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.
- **Faiblesses** : manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.
- **Opportunités** : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.
- **Menaces** : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Figure 7 : Analyse SWOT.



Source : (manager-go.com, Consulté le 14/08/2021).

❖ **Analyse PESTEL :**

Pour (Sutra, 2018), PESTEL un outil utilisé par les stratèges pour recenser les éléments de contexte influents et apprécier leurs impacts sur l'organisation analysée.

Le modèle du PESTEL permet d'aborder de façon macro l'environnement de l'organisation étudiée. Il permet d'identifier les facteurs d'influence de cet environnement et les projette dans une vision à moyen terme.

Sur chacun de ces six thèmes (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal), le responsable du management du risque sera amené à recenser tous les faits susceptibles d'influencer son organisation.

« En matières Politique, quels sont les événements en cours ou à venir qui sont susceptibles d'impacter positivement ou négativement mon entreprise ? »

La question, déclinée sur chacun des six thèmes, permet au responsable du management du risque de dresser un profil global des enjeux auxquels son organisation est confrontée ou le sera dans un avenir proche.

5.5. Les principaux outils utilisés pour l'analyse des risques QSE :

❖ **Analyse des risques liés aux processus : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) :**

Parmi les différents outils de la qualité, l'AMDEC tient une place de choix. D'abord largement utilisée par les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants, elle est aujourd'hui pratiquée dans tous les secteurs d'activité. (Maurice PILLET, 2005, p. 195).

L'AMDEC est l'acronyme de l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. C'est une technique d'analyse qui part de l'examen des causes possibles de défaillance des éléments d'un système pour aboutir aux effets de ces défaillances pour les hiérarchiser. (Florence Gillet-Goinard, 2013, p. 155).

Selon (Frédéric Paris, 2016, p. 124) la méthode AMDEC est qualifiée « d'inductive » au sens où elle s'appuie, pour l'analyse des défaillances, sur une logique de décomposition d'un système en sous-ensembles successifs pour parvenir au niveau des composants élémentaires.

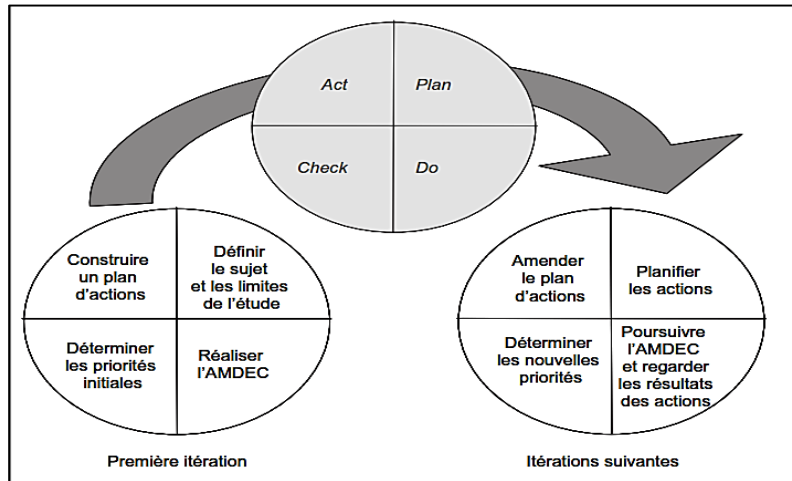
L'AMDEC processus peut avoir deux grands axes de recherche des modes de défaillance potentielle, pour revenir à notre raisonnement AMDEC.

- **Non satisfaction des exigences identifiées :** exigences clients, exigences propres à l'organisme, exigences légales et réglementaires. Toutes ces exigences devant être traduites sous forme d'objectifs à atteindre pour chaque processus suivant sa contribution.
- **Interactions entre les processus ;** ce sont souvent ces interactions en effet qui posent problèmes, si en particulier vous imaginez des processus de réalisation (cœur de métier), vous savez qu'à l'intérieur de ces processus le fonctionnement est optimal, la pérennité de l'organisme en dépend. Mais dès que vous regardez comment transitent les informations entre les processus, par exemple, vous commencez à envisager une des difficultés majeures de nos organisations. (Landy, 2007, p. 144).

L'AMDEC est également un des outils de l'amélioration continue. Les exigences de la norme ISO 9001 portent sur la capacité à s'améliorer de manière continue. Dans ce cadre, le Figure illustre la boucle d'amélioration continue de Deming, adaptée à l'AMDEC.

Le PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) est la base de la logique d'amélioration continue, l'AMDEC en sera votre outil sur le versant de la prévention. La logique d'amélioration continue va reposer sur la répétition à opérer pour mener à bien les AMDEC. (Landy, 2007, p. 4).

Figure 8: Le « PDCA » appliqué à l'AMDEC.



Source : (Landy, 2007, p. 4)

La réalisation d'une AMDEC processus suppose le déroulement des 5 étapes suivantes :

Etape N°01 : La constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire :

Une étude AMDEC est un travail de groupe, composé, selon les cas, du pilote de l'AMDEC, d'une personne qui connaît bien la méthode et qui sera l'animateur du groupe, des opérateurs et du pilote processus étudié, ainsi que d'un responsable décisionnaire. Le groupe est complété de personnes qui apportent une expertise ou un éclairage sur le sujet.

Etape N°02 : Préparer l'étude, la formalisation du processus :

Avant de se lancer dans la réalisation des AMDEC, le responsable de l'AMDEC s'assure que le groupe a tous les éléments pour connaître précisément le processus étudié.

Etape N°03 : Réaliser l'analyse des défaillances :

Nous recherchons à ce stade les différentes non-conformités possibles à chaque étape du processus, ainsi que les conséquences de ces non conformités, sur le client en priorité, mais également sur les étapes suivantes du processus. Le groupe de travail étudie ensuite les causes possibles de ces défaillances. Pour cela, il est possible d'utiliser la méthode 5M.

Etape N°04 : L'évaluation de ces défaillances et la détermination de leur criticité.

Les non-conformités potentielles repérées, il est possible de les coter et de les hiérarchiser en tenant compte de leurs effets, de leurs causes identifiées et du dispositif de contrôle prévu. Cette analyse va permettre de repérer les étapes du processus les plus critiques et de proposer alors les actions pour y remédier.

Le calcul de la criticité de chaque non-conformité se fait en effectuant le produit des notes de gravité, probabilité d'apparition.

$$\text{Criticité} = \text{occurrence} \times \text{gravité}.$$

- **Occurrence ou probabilité d'apparition** : la fréquence à laquelle la défaillance est susceptible de se reproduire.
- **Gravité** : elle exprime l'importance de l'effet sur le client.

Etape N°05. Réduire la criticité des défaillances

A partir de données obtenues, nous déterminons des actions à mettre en œuvre afin de réduire les criticités les plus importantes. Nous travaillons en priorité en agissant sur les causes potentielles pour éviter l'apparition de la défaillance. Si cela n'est pas possible ou pas suffisant, nous agissons sur les contrôles qui permettront d'arrêter la défaillance. Il peut s'agir de mettre en œuvre des modifications technologiques ou organisationnelles du processus. Dans certains cas, il est possible d'imaginer des systèmes anti erreurs (poka-yokr) pour faire en sorte qu'il ne soit pas possible de produire une non-conformité.

Les actions, pour être efficaces, doivent faire l'objet d'un suivi. On établit ainsi :

- Un plan d'action.
- Un responsable d'action.
- Un délai.

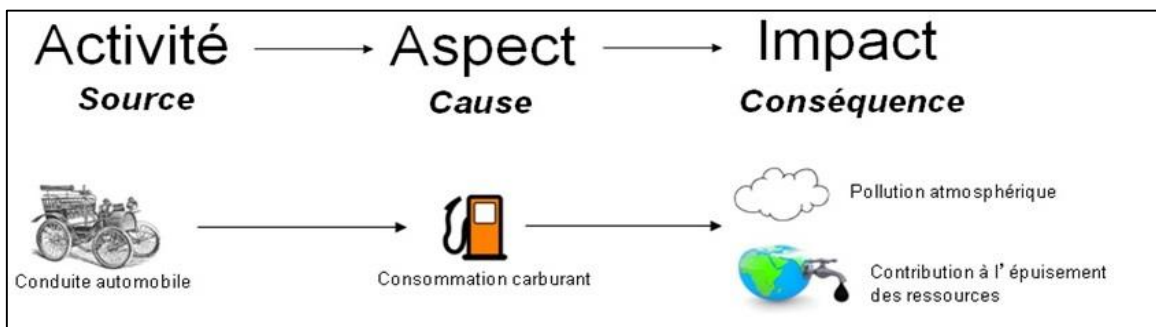
La criticité est réévaluée après mise en place de l'action et retour des résultats. Une fois les actions de maîtrise des risques mises en place, on réévalue la criticité des processus selon des paramètres nouveaux. (Florence Gillet-Goinard, 2013, pp. 152-156).

❖ Analyse des risques liés à l'environnement : l'analyse environnementale (AIE) :

Si l'écoute client, la compréhension de ses besoins est essentielle dans le cadre d'une démarche Qualité, l'analyse environnementale est pour la construction d'un système de management environnemental une des bases fondamentales qui en garantira la pertinence et l'efficacité. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 107).

Les modifications de l'environnement, qu'elles soient préjudiciables ou bénéfiques, qui résultent totalement ou partiellement des aspects environnementaux sont appelées impacts environnementaux. L'impact environnemental peut se produire à l'échelle locale, régionale ou mondiale et peut également être direct, indirect ou cumulatif par nature. La relation entre aspects environnementaux et impacts environnementaux est une relation de cause à effet.

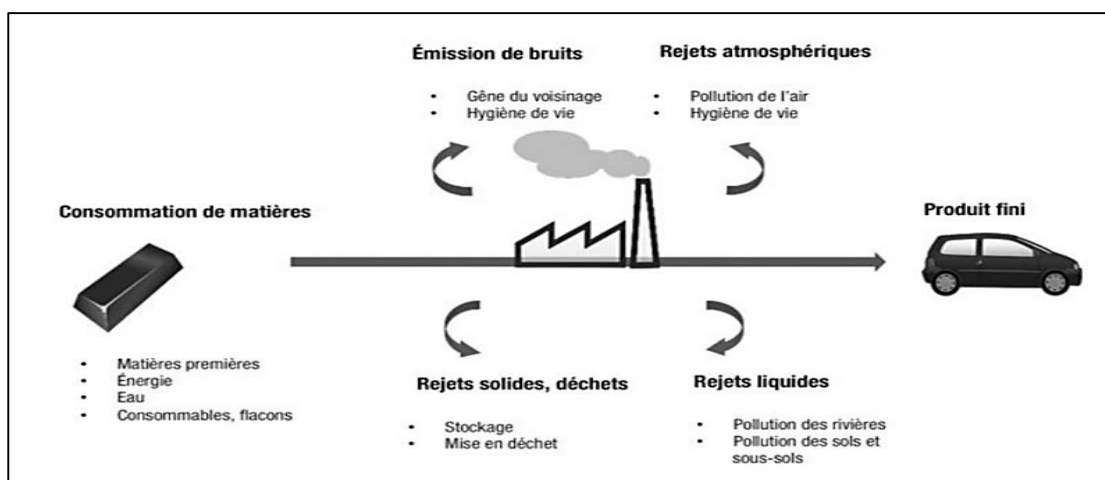
Figure 9: Des aspects et impacts d'une entreprise sur l'environnement.



Source : (sme.blog4ever.com Consulté 16/08/2021., s.d.)

Il est nécessaire pour un organisme de déterminer les aspects environnementaux qui entrent dans le domaine d'application de son système de management environnemental. Pour cela, il prend en compte les éléments d'entrée et de sortie qui sont associés à ses activités, produits et services actuels ou passés pertinents ; aux évolutions nouvelles ou prévues ; et aux activités, produits ou services nouveaux ou modifiés. Lors de la détermination de ses aspects environnementaux, l'organisme peut prendre en considération :

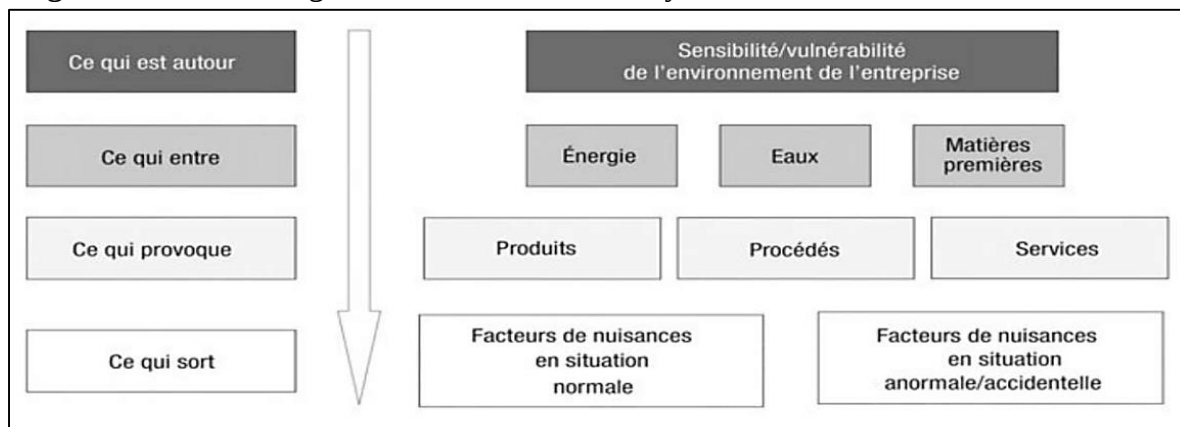
- Les émissions dans l'air.
- Les rejets dans l'eau et/ou dans le sol.
- L'utilisation des matières premières et des ressources naturelles et de l'énergie.
- La production de déchets et/ou de sous-produits.
- L'utilisation de l'espace.

Figure 10: Schéma d'un bilan entrée/ sortie (Aspects-Impacts environnementaux).

Source : (Grevêche, 2019, p. 233).

La nouvelle version du référentiel introduit la notion de « perspective de cycle de vie ». Il est proposé aux dirigeants d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Après avoir étudié et minimisé les impacts environnementaux au niveau du site, les industriels ont souhaité aller plus loin et se donner des opportunités d'accroître leur contribution au développement durable tout en restant compétitif. Depuis quelques années, des entreprises mettent en place des actions pour maîtriser ou influencer, dans la mesure du possible, la manière dont leurs produits et services sont conçus, distribués, consommés et éliminés.

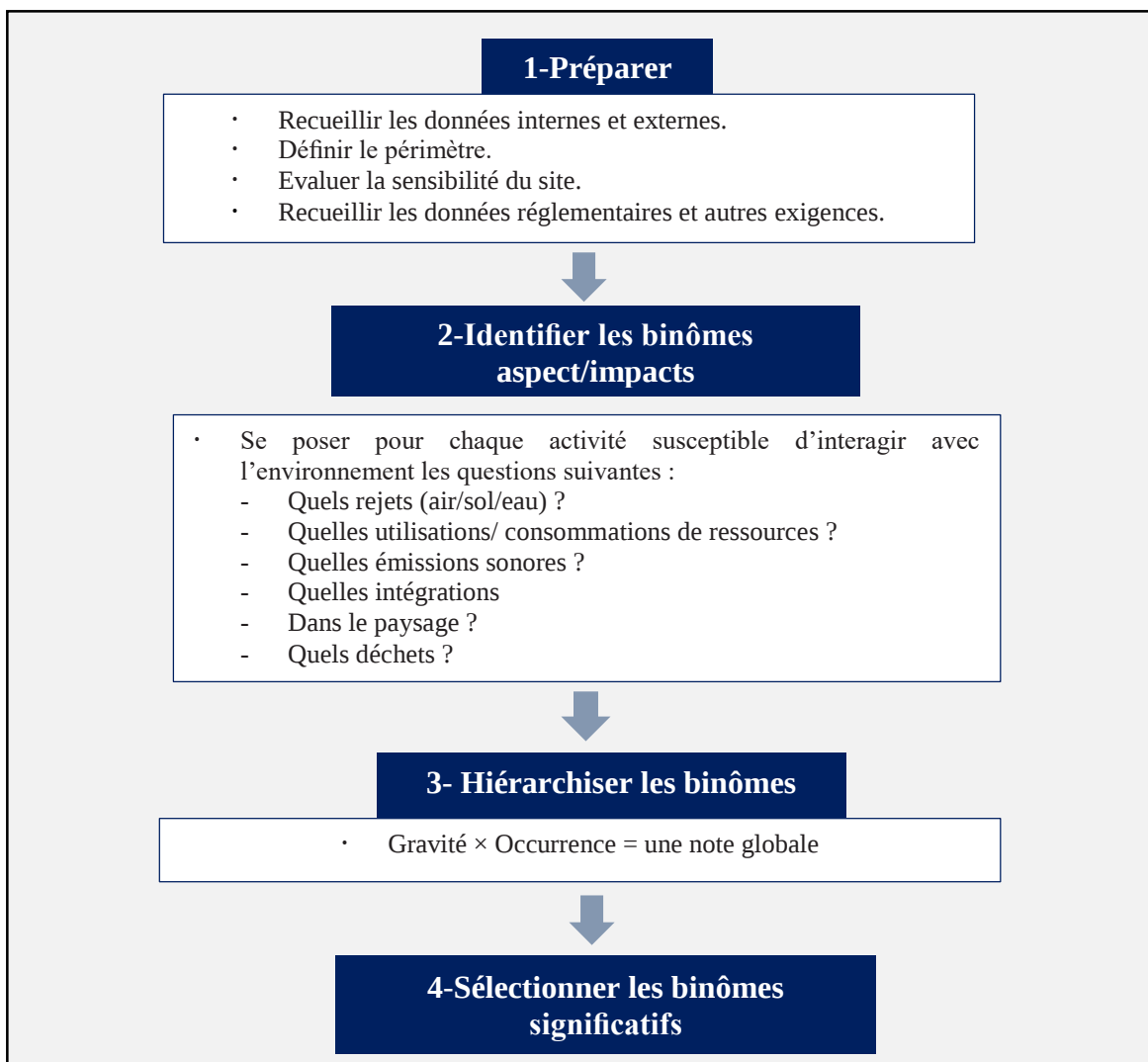
Cette démarche va donc bien au-delà de l'activité propre de l'entreprise. Par conséquent, l'équipe en charge du projet doit étudier les aspects et impacts durant les phases d'acquisition des matières premières, de conception, de transport/livraison, d'utilisation, de traitement en fin de vie et d'élimination finale. De manière générale, la figure ci-dessous résume la méthodologie de réalisation d'une analyse environnementale. (Grevêche, 2019, p. 235).

Figure 11: Méthodologie de réalisation d'une analyse environnementale.

Source : (Grevêche, 2019, p. 236).

Il n'existe pas de méthode unique pour déterminer les aspects environnementaux significatifs. Il convient cependant que la méthode et les critères utilisés fournissent des résultats cohérents. L'organisme établit les critères permettant de déterminer ses aspects environnementaux significatifs. Ces critères peuvent se rapporter à l'aspect environnemental (fréquence) ou à l'impact environnemental (gravité). Ces autres critères peuvent inclure des enjeux propres à l'organisme, tels que des exigences légales ou les préoccupations des parties intéressées. (ISO 14001: 2015, Systèmes de management environnemental; Exigences et lignes directrices., p. 26).

Figure 12: Réaliser une analyse environnementale.



Source : (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 116).

❖ Analyse des risques liés à la SST : Evaluation des risque professionnels (EvRP) :

L'un des éléments fondamentaux d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail est l'analyse des risques propres à l'activité de l'entreprise et la mise en œuvre des mesures préventives qui en découlent permettant ainsi de les réduire à un niveau acceptable. (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 51).

Selon (Limousin, 2010, p. 11) l'évaluation des risques professionnels est une approche structurée pour identifier, classer et hiérarchiser les risques afin de prendre des mesures préventives pertinentes.

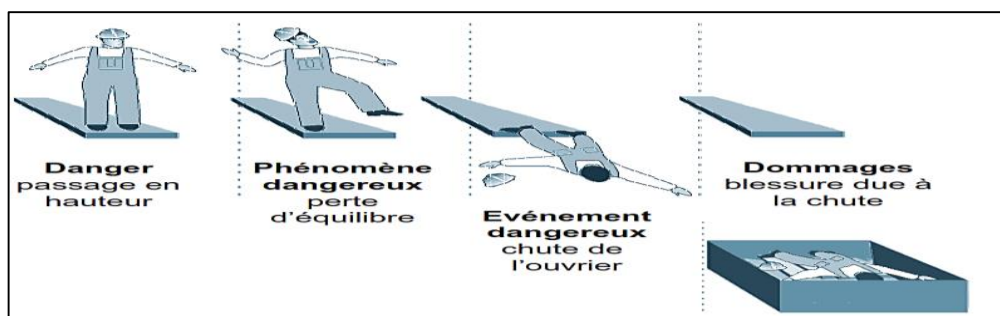
L'EvRP est matérialisée par le document unique qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise. Le document unique doit être mis à jour chaque année, ainsi que de manière ponctuelle, en cas de décision d'aménagement important et en cas d'apparition de nouveaux risques. (Limousin, 2010, p. 11).

En fait, l'identification des dangers inhérents à un processus ou à une place de travail est une étape préliminaire, mais capitale, de l'analyse et de la gestion du risque. Deux raisons la rendent particulièrement importante :

- Une identification erronée ou lacunaire des dangers conduira à une évaluation et à une gestion incorrecte des risques professionnels. Cette erreur peut conduire à des investissements mal ciblés en matière de mesures de prévention.
- En termes de prévention, il est sensiblement plus avantageux d'agir directement sur le danger que sur les événement déclencheurs ou leurs conséquences.

Il convient de distinguer le danger, qui est une source de dommage, du phénomène dangereux et de l'événement dangereux, qui sont les processus par lesquels le dommage survient. (Bernhard, 2007, p. 31).(Voir Annexe 7).

Figure 13 : Illustration schématique de la chaîne danger - dommages.



Source : Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail, vol. II Les Risques Professionnels, BIT (2000).

Chaque organisation doit choisir un moyen approprié d'évaluer les risques, en tenant compte de sa propre situation et de ses activités. Quelles que soient les méthodes choisies, elles devraient être appropriées pour équilibrer les niveaux de risque avec le détail, la complexité, les délais, les coûts et la disponibilité de données fiables. (BS 45002-0:2018 "Lignes directrices générales pour l'application de l'ISO 45001.", 2018, p. 8).

Figure 14: Evaluer les risques santé-sécurité.



Source : (GILLET-GOINARD, Avril 2006, p. 58).

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL.**

Ce second chapitre consacré à la présentation de la méthodologie adoptée qui correspond à la nature de notre sujet et nous verrons le contexte organisationnel de l'organisme d'accueil.

Section n°01 : Cadre méthodologique :

Nous traiterons dans cette section la méthodologie de recherche qui a été utilisée pour réaliser ce travail.

1. La démarche méthodologique adoptée :

L'utilisation d'une démarche est indispensable dans chaque recherche scientifique, il s'agit de la démarche concrète qui est mise en œuvre afin de rassembler puis d'analyser les données sur lesquelles se base notre mémoire. La méthode se définit comme l'ensemble des procédures des démarches précises adoptées pour arriver à un résultat. En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminant les résultats.

C'est pour cela que nous avons opté pour la méthode qualitative qui est définie par Mays et Pope comme « *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.* ». (scribbr.fr Consulté 19/08/2021, s.d.).

Les méthodes qualitatives d'analyse des données s'appuient essentiellement sur l'induction, les propositions relatives aux relations porteuses de signification sont tirées, induites, des observations. Elles sont dites qualitatives parce que l'analyse des données et leur interprétation procèdent par analogies, métaphores, représentations, de même que par des moyens qui tiennent du discours plutôt que du calcul. Il s'agit ici de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné. (Mongeau, 2009, p. 31).

Sur le plan des opérations et des gestes à poser, les trois grandes étapes avant d'entreprendre le « terrain » sont : la planification (voir l'annexe n°2), les techniques de collecte des données et la détermination de l'échantillon. Viennent ensuite la détermination des procédures d'analyse, l'analyse et l'interprétation proprement dites des données.

2. Les outils de collecte des données :

Après avoir précisé notre approche méthodologique, nous décrirons les outils de collecte de données utilisés.

2.1. La documentation interne :

Pour étudier la pratique du système de management intégré QSE de l'entreprise, nous avons examiné d'une part le site internet de l'entreprise étudiée, et d'un autre côté les documents internes de l'entreprise présentent une source importante d'informations fiables et actuelles, notamment les rapports annuels et les rubriques concernant les aspects QSE, l'organigrammes, cartographie des processus, fiche processus, procédures, fiche de poste, qui nous ont permis de collecter des données importantes sur les entreprises d'accueil.

2.2. Les entretiens :

Cette technique de l'étude qualitative permet de comprendre le sujet à partir d'interprétations des données récoltées lors des témoignages. L'étudiant peut choisir entre :

- L'entretien directif.
- L'entretien semi-directif.
- L'entretien non-directif. (scribbr.fr Consulté 19/08/2021, s.d.)

Quelle que soit sa forme (directif, semi-directif, non-directif), l'entretien en face à face est l'une des techniques de collecte les plus riches et les plus souples qui soient. Mais la méthode la plus courante et la plus appropriée à la majorité des cas est l'entretien semi-directif, car elle permet d'aborder les thèmes et les questions spécifiques identifiés à partir de notre cadre théorique, tout en restant ouverte aux éléments imprévus qui pourraient être apportés par les personnes. (Mongeau, 2009, pp. 96-97).

L'intérêt de réaliser des entretiens est de rencontrer des spécialistes ou des experts dans un domaine spécifique. Cette méthode de collecte de données permet d'être dans une situation d'écoute active, et d'échange avec l'interviewés, car il est possible d'obtenir plus d'information, mais aussi des éclaircissements sur certains points.

Les entretiens réalisés au sein de l'entreprises sont des interviews individuelles semi-directives visant à collecter des données en interrogeant les participants en face-à- face. Ces derniers sont structurés à l'aide d'un guide d'entretien (voir les annexes) reprenant la liste de questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé et organisé en rubriques (sous-thème) à aborder au cours de la discussion.

Les guides d'entretien ont été la première étape de chaque phase de notre travail. En effet, pour les rédiger, nous avons effectué quelques lectures préalables afin de pouvoir faire ressortir les principaux thèmes à développer. L'objectif de l'entretien est de répondre aux questions du guide, sans laisser de zones d'ombres.

2.3. L 'observation participante :

Selon (Mongeau, 2009, p. 98) l'observation participante consiste pour l'essentiel, sur le plan de la collecte des données, en une prise en note de manière systématique et assidue des observations, réactions, analyses.

L 'observation des faits sur le terrain a été menée dans l'objectif de compléter les informations obtenues lors des entretiens et à partir des documents internes pour comprendre plus que ce que les gens disent à propos des situations réelles et complexes dans l'entreprises. Plus que regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement des informations selon un certain nombre de dimensions, telles que les lieux, les personnes (les acteurs) et des activités.

3. L'échantillon de la recherche :

Pour (Mongeau, 2009, p. 90) la détermination de l'échantillon consiste essentiellement à choisir les bonnes personnes ou les bons documents pour répondre à notre question de recherche. En fait, notre question générale et les questions spécifiques qui s'y rattachent déterminent quasi directement la population visée (personnes ou documents) de laquelle nous extrairons notre échantillon.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons interviewé des responsables impliquées d'une manière directe ou indirecte dans la mise en place de système de management intégré QSE au sein de l'entreprises Géant électroniques, qui nous ont permis de voir les pratiques qu'ils ont mis en place dans l'entreprise et de fournir l'information fiable.

Tableau 3 : Les acteurs interviewé.

N°	Nom de l'interviewé	Fonction	Sexe	Date	Durée de l'interview
1	Mme. L	Responsable QSE	F	Avril-Juillet 2021	Plus 5 heures.
2	Mr. B	Responsable RH	H	Avril-Juillet 2021	90 minutes.
3	Mr. A	Responsable Production	H	Avril-Juillet 2021	90 minutes.
4	Mr. A, Mr. B	Auditeurs interne	H	Avril-Juillet 2021	90 minutes.
5	Mr. B	Juriste	H	Avril-Juillet 2021	60 minutes.

Source : élaboré par nous-même.

Durant notre recherche nous avons rencontrés plusieurs obstacles qui ont entravés la réalisation de notre travail, à savoir :

Tableau 4: Les difficultés rencontrées .

Difficulté	Alternative
Non disponibilité du personnel et le refus de certains interviewés de répondre à nos questions.	Planifier des temps de visites approuvé par le responsable QHSE.
Accès sécurisé au lieu de travail.	Demande de badge d'accès confirmé par le gérant.
Recensement non exhaustif des données.	Bien préparer des guide d'entretien.
Insuffisance du temps/ressources pour mettre en œuvre les actions.	Commencer par les actions prioritaires et qui demandent moins de ressources.
Avoir des documents qui ne reflètent pas l'existant.	Valider les documents avec les pilotes processus et le chef projet QSE.
Le problème de la langue pour certains interviewés.	Adapter l'entretien à la langue maîtrisée.
La situation sanitaire (COVID-19).	Diversifier les outils de communication.

Source : élaboré par nous-même.

3- Analyse des données :

Les particularités principales de l'analyse qualitative résident dans le fait que les mots et/ou éléments non-verbaux issus des observations, entretiens, documents réunis par le chercheur ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse. Saunders (2003) souligne les implications qui découlent de la nature même des données qualitatives : « *Du fait de leur nature complexe et non-standardisée, les données que vous avez collectées nécessiteront probablement une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière significative.* ». (Benoit Aubert, 2008, p. 248).

L'analyse de données qualitatives se fait en suivant 3 étapes :

- **Retranscription des données :**

Selon (JC Andreani, 2004, p. 4) La retranscription est la première étape de l'analyse du contenu, elle consiste à lister les informations recueillies et les met sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes de l'enquête, autrement dit la retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo.

- **Codage des données :**

(Berg, 2003, cité par (JC Andreani, 2004, p. 4) le codage des données est un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations. Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse.

- **Traitement des données qualitatives :**

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (JC Andreani, 2004, pp. 6-7). Dans le cas des traitements dits « sémantiques », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'Analyse de Contenu. Par Traitement et analyse des données qualitatives approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Plusieurs études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle (Morrison et al, cités par (JC Andreani, 2004). Au contraire, les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes. Les analyses procèdent à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données.

Section n°02 : Contexte organisationnel.

Durant cette deuxième section, nous présenterons l'entreprise « **Géant Electronics** ».

1. L'histoire du Groupe Mebarkia :

Une société familiale connue sous le nom H.O.M (Hadj Omar Mebarkia), fondée par le père, et dirigée par les six frères Mebarkia, Depuis sa création, le groupe a connu une forte expansion avec différentes étapes d'évolutions passant d'entreprise spécialisée dans l'importation et la distribution à la fabrication en Algérie de divers produits électroniques et électroménagers grand public :

- Le Groupe Mebarkia fait partie des anciens commerçants des années 1960. Il a côtoyé durant longtemps le commerce de détail avant de se spécialiser dans le commerce de gros puis pénétrer le marché national à travers l'importation et la distribution de produits d'alimentation générale, de matériaux de construction et de la quincaillerie.
- Après le décès du père, Hadj Omar, en 1992, et forts de leur longue expérience, ses enfants se sont lancés dans l'importation des articles électroniques, électroménagers et même dans le montage. Cette activité a pris de l'ampleur avec l'importation de gros équipements électroniques et électroménagers et d'appareils du froid et de climatisation.
- En 2005, le Groupe a créé Eurl Lot Electronics à la place de Sarl Mebarkia Electronics, avec une extension de l'activité au montage et à l'assemblage électronique et électroménager. La gérance de cette société a été confiée à Mebarkia Lot.
- Deux ans après, soit en 2007, l'Eurl Lotfi Electronics a pris un autre statut pour devenir Sarl Lot Electronics sous la marque déposée "Géant Electronics", avec la venue de Mebrakia Mabrouk comme associé.
- La société Lotfi Electronics "Géant Electronics" a réalisé un projet d'usine d'injection de plastique pour climatiseurs, réfrigérateurs et machines à laver, pliage de tôles pour réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs en plus de l'insertion des cartes mères électroniques pour «TV-CRT-LCD-DVD-DEMO" dont le taux d'intégration a atteint les 65 % à la fin 2017.
- Sarl Lotfi Electronics exporte vers la Mauritanie et ambitionne d'aller vers les marchés des pays africains limitrophes et européens. (geant-dz.com Consulté le 23/08/2021, s.d.).

2. Identité de l'entreprise Géant électroniques :

Géant Electronics est une entreprise faisant partie Groupe Ho Mebarkia, groupe familial spécialisé dans plusieurs secteurs d'activités tel que l'électroménager (Géant Electronics), l'agroalimentaire (Biscostar), BTP et la construction (Ahcen Brique et Semco), ainsi que les services logistiques (Géant Logistiques).

Elle compte à ce jour plus de 1620 employés répartis sur l'ensemble du territoire national. Avec une superficie de plus de 600000m² industrialisés dont 85000m² couverts, Géant Electronics se place parmi les leaders du Maghreb Arabe et du continent Africain, grâce à une capacité de production des plus performantes de la région et une forte réactivité entrepreneuriale. Présente dans 10 pays africains, Géant Electronics envisage l'implantation sur le marché européen dès 2020. (geant-dz.com Consulté le 23/08/2021, s.d.).

➤ Fiche technique de l'entreprise Géant Electronics :

- **Opérateur** : MEBARKIA MABROUK ET FRERES.
- **Raison sociale** : SARL LOTFI ELETRONICS.
- **Dénomination** : GEANT ELECTRONICS.
- **Nom du gérant** : MEBARKIA MABROUK.
- **Adresse** : Zone industrielle N° 94 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie.
- **Tel** : 035-87-61-91/035.87.61.71/ **Fax** : 035-87-61-60/035.87.61.81
- **Site web** : WWW.GEANT-DZ.COM.
- **E-mail** : INFO@ GEANT-DZ.COM.
- **Secteur d'activité** : Industrie électronique.
- **Activité** : Montage électronique et électroménagers.
- **Chiffre d'affaire** : 9 130 320 199.00 DA.

➤ **Gamme de produits :**

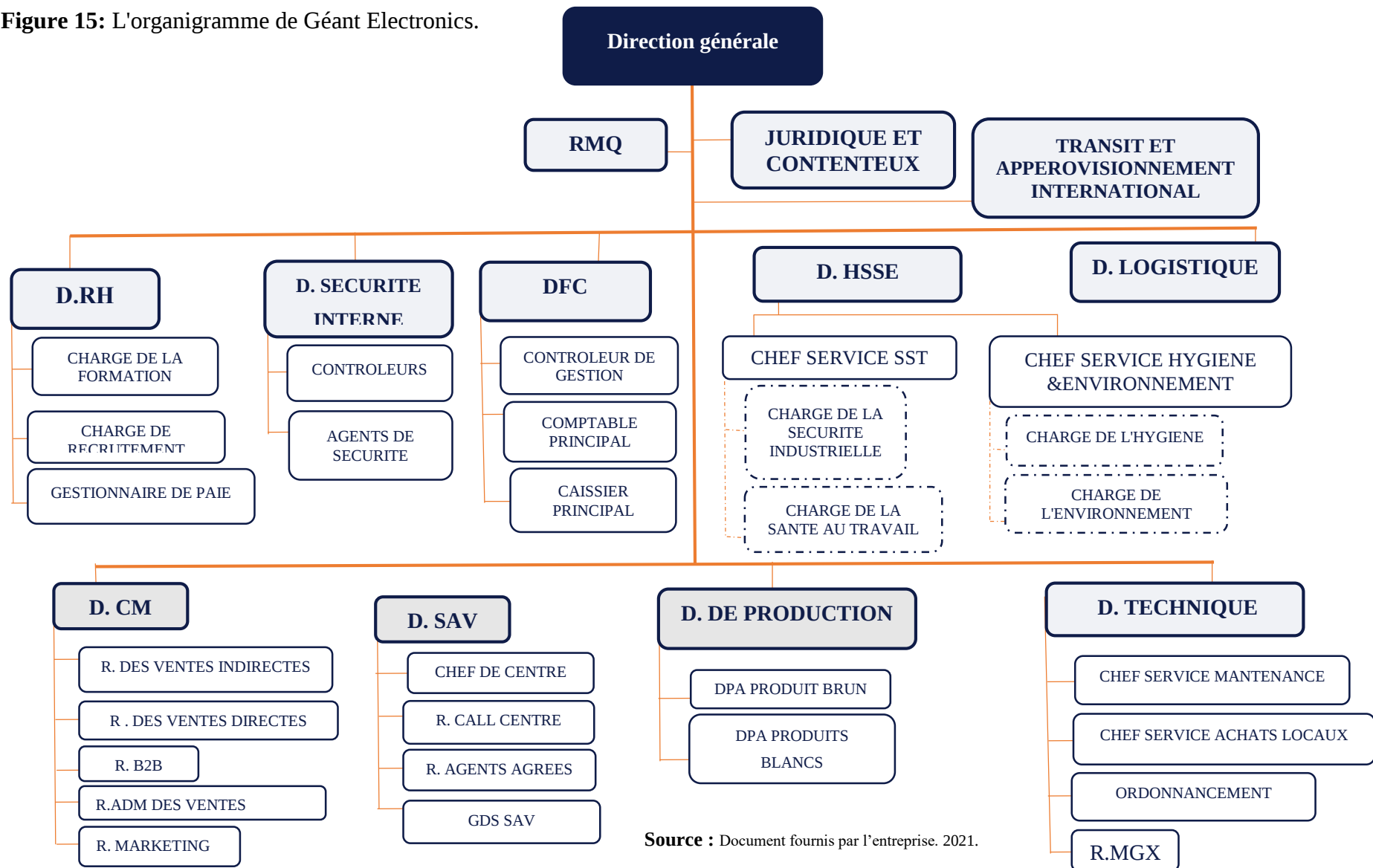
Tableau 5: Catégories des Produits Géant Electronics.

Catégories des Produits	Produits	
Produits blancs	Froid	Réfrigérateurs, Congélateurs.
	Cuisson	Cuisinière, plaque de cuisson, Fours encastrables, Fours électriques, Micro-ondes, Hottes.
	Lavage	Lave-vaisselles, Lave-lignes.
	Climatisation	Climatiseurs Split, Armoires, Refroidisseurs d'air.
	Chauffages	Chauffages à gaz, Bains d'huile.
	Bien-être	Cafetière.
	Petit électroménager	Mélangeur plongeant, Batteur électrique, Mixeur électrique, Pétrin multifonction.
Produits bruns	Téléviseurs	Téléviseurs LED : HD,FHD,UHD smat tv Android
	Récepteurs TV	Récepteurs satellites HD,FHD,UHD Android Box
	Accessoires	Têtes Paraboles, Paraboles ,Cables, Switchs ,Verins

Sources : élaboré par nous-mêmes.

3.Parcours Qualité :

- La société SARL LOTFI Electronics « GEANT Electronics » est certifiée ISO 9001 :2015, donc le processus consiste en intégration des deux autres systèmes en SMQ existant.
- Projet Système de management intégré est en cours.
- Le système de management intégré de la « Géant Electronics » comporte 3 normes internationales : ISO 9001 :2015 .ISO 14001 :2015 .ISO 45001 :2018.

Figure 15: L'organigramme de Géant Electronics.

Source : Document fournis par l'entreprise. 2021.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION.

Dans ce chapitre, nous exposerons les éléments du SMI de QSE que nous avons établis dans le cadre de notre projet d'étude. Nous entamons par l'auto-évaluation a pour but de faire l'analyse de l'état de l'entreprise « Géant électronique ». Ensuite nous étudions du contexte relatif aux exigences du chapitre 4. Puis nous enchaînons par la veille et l'évaluation de la conformité par rapport aux exigences légales et autres exigences applicables. Et enfin nous clôturons par l'analyse des risques QSE. Nous avons pris le soin de présenter au niveau de chacune des sections de ce chapitre, la démarche qui a été suivie ainsi qu'un extrait illustratif.

Section n° 01 : l'auto-évaluation.

Afin de fournir un aperçu général de la maturité de système de management et d'identifier les domaines nécessitant une amélioration, nous avons pris l'initiative d'évaluer le système de management intégré QSE de l'entreprise.

Lors de la préparation de l'auto-évaluation, nous avons identifié sur un tableau Excel toutes les exigences (critères) des trois norme ISO 9001v15,14001v15 et 45001v18. Par la suite, nous avons accordé à chaque critère la véracité correspondante en nous basant sur des preuves fournies par les interviewés ou obtenues à partir de la documentation (preuves). En outre, nous avons donné une panoplie de recommandations, les points forts et points faibles ainsi des pistes d'amélioration.

Le niveau de maturité de chaque chapitre de la norme est calculé à partir de la moyenne des taux de véracité des sous-chapitres et des critères. Le calcul de la maturité des chapitres nous a permis d'avoir un aperçu sur le niveau de maîtrise des activités de management de la QS&STE au sein de la « Géant électronique ». (Voir l'annexe n°1).

Les résultats de l'auto-évaluation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Résultats de l'auto-évaluation.

Chapitres	Niveaux de maturité (%d'avancement)				Recommandation
	SMQ	SME	SMSST	SMI	
4.Contexte de l'organisme	95.3%	32.5%	32.5%	53.4%	Comme « SARL Géant Electroniques » est certifiée ISO 9001 :2015, les enjeux du contexte, les PIP déterminées et le périmètre d'application ne couvrent pas le SME ni le SMSST. Nous recommandons de :
					4.1. -Déterminer les autres enjeux internes et externes de l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur sa capacité à atteindre ses résultats en matière son SM SST E. -Intégrer ces nouveaux enjeux dans ceux déterminés en SMQ.
					4.2. -Déterminer les autres PIP et ses besoins (les exigences) pour le SMI et les exigences légales et autres.
					4.3. -Formaliser et tenir à jour le périmètre d'application du SMI sous la forme d'une ID.
					4.4. -Revoir les processus en intégrant les dimensions environnement et santé et sécurité au travail. -Définir de nouveaux objectifs mesurant l'efficacité des processus en matière du SMI (QSE) -Mettre en place les interactions entre processus. -La cartographie des processus devra être revue et actualisée.

6. Planific	5. Leadership	98.2%	42.5%	37.5%	59.4%	La direction générale de la « SARL Géant Electroniques » a affiché sa volonté et son engagement de mise en place des systèmes de management de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, et leur intégration au SMQ existant. Nous recommandons de :
						5.1. - Formaliser la volonté de la direction générale à travers une politique QSE.
						5.2. - Etablir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique QSE sous la forme d'une ID. - S'assurer que la politique qualité répond aux engagements exigés par les trois normes. - Communiquer au personnel de l'entreprise « SARL Géant Electroniques » la politique QSE. - Mettre la politique QSE à la disposition des parties intéressées.
						5.3. - Revoir l'organigramme et le contenu des fiches de postes en définissant tous les rôles et responsabilités du personnel en matière du SMI (qualité, environnement et santé et sécurité au travail).
						5.4. - Définir les modalités et dispositions nécessaires pour la consultation et la participation des travailleurs.
6. Planific		100%	28.1%	27.5%	58.1%	Lors du diagnostic, les planifications présentées sont ceux liés au système de management de la qualité. Nous recommandons de :

					6.1 -Elargir les Analyses AMDEC au système de management SMI. -Etablir une procédure définissant les modalités et les responsabilités en matière d'identification des dangers/des aspects environnementaux et d'évaluation des risques. - Etablir une procédure veille et conformité réglementaire. -Déterminer et entreprendre les actions appropriées pour : • Traiter risques liés au SM S&ST et les aspects environnementaux significatifs. • Faire face aux risques et opportunités. • Prendre en charges les obligations de conformité et exigences légales et autres exigences. • Traiter les risques et opportunités identifiés. • Identifier, anticiper ou faire face à des situations d'urgences.
					6.2 -Définir les objectifs SMI en cohérence avec ceux de la politique QSE -Revoir la déclinaison des objectifs par processus. -Etablir une planification permettant de les atteindre. -Tenir compte des attentes (performance) QSE dans le cadre de mise en place des indicateurs. -Assurer le suivi de la mesure TBO et mettre en place les actions nécessaires. -Conserver les informations documentées sur les objectifs SMI et les plans d'actions pour les atteindre.

7.Support	84.4%	45%	45%	58.1%	Les compétences nécessaires et les infrastructures sont disponibles. Les activités de recrutement, de formation et d'évaluation des compétences sont clairement décrites et sont maîtrisées. Cependant les formations et les actions de sensibilisation touchent seulement les aspects qualité. Pour cela, nous recommandons de :
					7.1. -Engager une opération de mise en conformité des ateliers de production notamment du point de vue protection de l'environnement.
					7.2. -Appliquer et généraliser les modalités de la gestion des compétences au domaine de l'environnement et de la SST.
					7.2. -Programmer et animer des séances de sensibilisation et de prise de conscience sur : La politique et les objectifs SMI et dangers, risques et événements dangereux et aspects et impacts environnementaux.
					7.4. -Etablir un plan de communication interne et externe reprenant les besoins pertinents internes et externes en matière du SMI.

					7.5.	- Recenser toutes les informations documentées garantissant un fonctionnement efficace du SMI, et procéder à leur rédaction. -Revoir les informations documentées existantes pour l'intégration des dimensions environnementale et santé et sécurité au travail.
8. Réalisation des activités opérationnelles	96.4%	25%	25%	48.8%	Afin d'aboutir à l'instauration du SMI, Planification et la maîtrise opérationnelles doivent être bien maîtrisé. Pour cela nous recommandons de :	
					8.1.	-Elargir les dispositions relatives à la maîtrise opérationnelle aux exigences des normes ISO 14001 2015 et ISO 45001 v 2018. - Établir les modalités permettant l'élimination des dangers et la réduction des risques SST. -Etablir les dispositions permettant de maîtriser l'incidence des éventuels changements pouvant être portés sur le SMI, de manière à ce qu'il demeure efficace, adéquat et pertinent.

					8.2.	-Définir et formaliser des modalités et des dispositions en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence. Ces modalités et dispositions portent principalement sur : • La détermination des situations dangereuses (ESST). • La planification de la réponse à ces situations d'urgence. • La réalisation des simulations périodiques par rapport à ces situations. • L'évaluation des performances et des capacités de Géant Electronics à réagir à ces situations d'urgence • La favorisation de la communication interne/externe sur ces situations dangereuses • Reprendre les scénarios de simulations en tenant compte des dangers et aspects E.
9. Évaluation des performances	100%	50%	42.1%	64%	Au niveau de « SARL Géant Electroniques » l'évaluation des performances est réalisée dans le cadre du SMQ mis en place. Les dispositions de surveillance et de mesures en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail, ne sont pas clairement définies. Nous recommandons de :	
					9.1.	-Définir et élargir les dispositions de surveillance et de mesure aux exigences des trois normes. - Intégrer l'analyse et l'évaluation du volet légal et réglementaire parmi ces dispositions. -Formaliser les modalités relatives à l'évaluation de la conformité, conformément aux exigences des trois normes.

					9.2.	-Revoir la procédure audit interne et l'adapter au SMI. -Réaliser des audits internes à fréquences définies pour s'assurer que le SMI est conforme et mis en place de manière efficace.
					9.3.	-Constituer l'ensemble des données d'entrée de la revue de direction pour le SMI. -Tenir des revues de direction à fréquences déterminées. -Elaborer le compte rendu de la revue de direction.
10. Amélioration	100%	25%	25%	50%	« SARL Géant Electroniques » dispose une démarche d'amélioration basée sur l'exploitation de toutes les sources de données générées par la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation. Cependant, ces données concernent le SMQ mis en place. Nous recommandons :	
					10.2	-Revoir le contenu d'amélioration procédure en élargissant ses modalités au SMI.
					10.3	-Mettre en évidence l'évolution des processus et leur amélioration. -Visualiser le niveau d'atteinte des objectifs SMI. -Visualiser les améliorations du SMI afin de déterminer les priorités. -Prendre en compte toute opportunité d'amélioration pertinente pour préserver l'efficacité et la pertinence du SMI.

Niveaux de maturité (%d'avancement globale)	96.3%	37.4%	33.5%	55.1%	Points forts : -Engagement de la direction, fort et motivant. -Implication apparente du personnel. -Culture managériale acquise suite au système de management de la qualité. -Disponibilité des ressources humaine, financière et infrastructure. -Structure documentaire assez intéressante, et bonnes pratiques de gestion
					Points faibles : -L'analyse du contexte de l'entreprise en matière du SMI n'a pas été réalisée et les enjeux ne sont pas identifiés. -Les parties intéressées sont connues néanmoins, leurs exigences ne sont pas formalisées conformément aux exigences des normes ISO 14001 et ISO 45001 v 2018. -L'engagement de la direction générale n'est pas formalisé à travers une politique QSE. -Absence d'étude de danger et étude d'impact sur l'environnement. -Manque dans les actions de sensibilisation et de communication relatives au SMI.

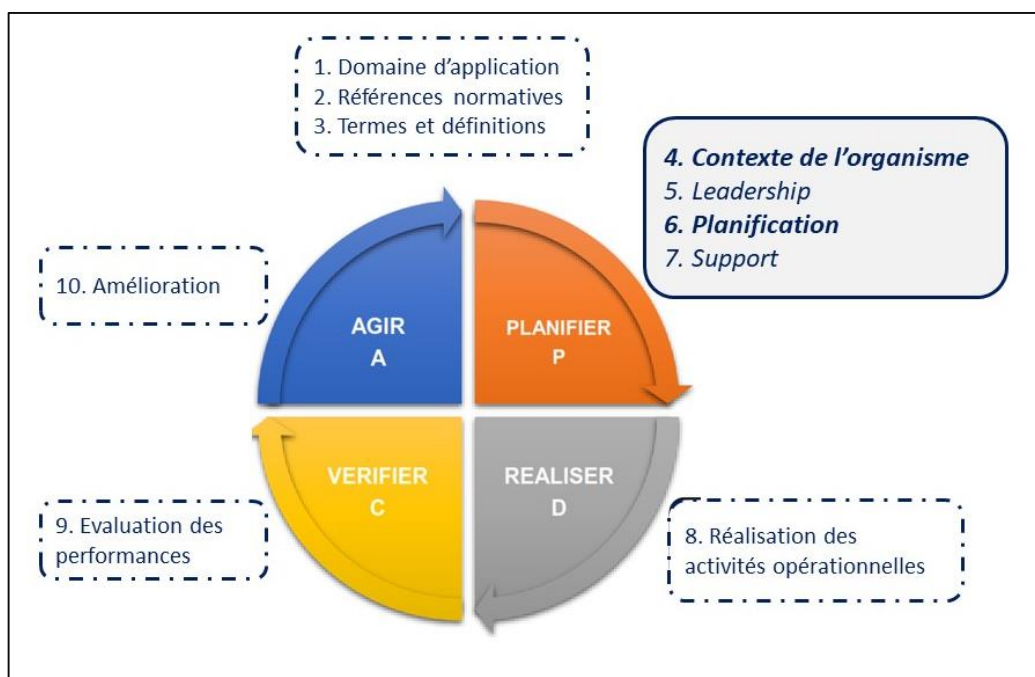
				Pistes d'amélioration : -Procéder à l'analyse du contexte de l'établissement et déterminer ses enjeux internes et externes en matière de SMI. -Déterminer toutes les parties intéressées du SMI et Analyser les besoins et attentes des travailleurs et des autres parties intéressées pertinentes. -Le périmètre d'application du SMQ est formalisé, il est tenu à jour sous la forme d'une information documentée, cependant il est recommandé d'élargir ce périmètre aux deux autres systèmes de management. -Formaliser l'engagement de la direction générale à travers la déclaration d'une politique QSE. -Définir et mettre en application les modalités relatives à la consultation et la participation du personnel. -Procéder à une analyse exhaustive des situations d'urgence, et établir les dispositions de prévention. -Sensibiliser en continue le personnel de « SARL Géant Electroniques » aux problématiques de la SST.
--	--	--	--	--

Source : élaboré par nous-même.

L'auto-évaluation nous a permis de fixer pour chaque critère les actions à mettre en place ainsi que les livrables nécessaires pour répondre aux exigences de trois normes. A partir de ces résultats, nous avons établi sur Excel un planning détaillé pour notre recherche, au niveau duquel nous avons décortiqué les différentes activités à réaliser. (Voir l'annexe n°2).

Nous tenons à préciser que notre projet aborde essentiellement les chapitres 4 et 6 de la norme appartenant à la première phase de la mise en place du système. Nous avons touché également à certaines exigences d'autres chapitres.

Figure 16 : Chapitres abordés dans notre projet de recherche.



Source : élaboré par nous-même.

Section n° 02 : Etude du contexte de l'entreprise :

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

La première étape de la démarche consiste à déterminer le contexte de l'organisme, c'est fixer par l'écrit les facteurs qui entourent à un instant « t » l'entreprise et peuvent avoir un impact sur le système de management et sa capacité à atteindre les résultats attendus et ses performances. Nous pouvons différencier les risques et les opportunités encourus pour :

- Un système de management de la qualité, se situe au niveau de la fourniture de produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.
- Pour un système de management de l'environnement, se situe au niveau de la performance environnementale.
- Pour un système de management de la santé & sécurité, se situe au niveau de la préservation de la santé & sécurité du personnel.

1.1. Identification des enjeux internes et externes :

En pratique, la compréhension de l'organisme est effectuée à partir de l'identification des enjeux internes et externes à la « Géant électronique » grâce à une réflexion des cadres de l'entreprise. (Voir le guide d'entretien en annexe n°3).

1.2. Traduction des enjeux en termes de risques et d'opportunités :

Les enjeux (internes et externes) identifiés dans la première étape ont été ensuite traduits en termes de risques et opportunités et puis intégrés dans une matrice SWOT. En fait, Selon la matrice SWOT, les risques internes seraient des « Faiblesses » et les risques externes à l'organisme seraient des « Menaces ». Et nous référons aux opportunités internes par le terme « Forces » et aux opportunités externes par « opportunités ».

1.3 Analyse et évaluation des risques et opportunités (internes et externes) :

L'analyse et l'appréciation des enjeux nous permet de distinguer ceux qui sont pertinents par rapport à la finalité de l'entreprise et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son système de management intégré QSE. Nous présentons dans l'annexe n°3 une grille qu'est utilisée pour estimer les risques et les opportunités.

Figure 17: Matrice SWOT (ensemble des enjeux pertinents).

Analyse externe	O _e	Opportunités	R _e	Risques
	O _{e1}	Évolution de la part de marché de l'entreprise à l'échelle nationale, (Élargir Le portefeuille client).	R _{e1}	Environnement politique et social non stable
	O _{e2}	Mesures incitatives à l'export pour des marchés potentiels.	R _{e2}	Fluctuation du dinar vers la baisse par rapport à l'euro et au dollar.
	O _{e3}	Créer un lien avec les associations et participer aux évènements pour la protection de l'environnement.	R _{e3}	Changement de la réglementation et de la législation en matière de QSE.
	O _{e5}	Disponibilité des ressources humaines spécifiées et qualifiées (Aide de l'état au titre du Contrat CTA –ANEM-).	R _{e4}	l'accélération du progrès technique est la fréquence de lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence des produits actuels.
			R _{e5}	Concurrence forte (Entreprises concurrentes certifiées SMI) et déloyale.
	O _{e6}	Croissance démographique dans les régions et les Styles de vie et consumérismes.	R _{e6}	Pandémie COVID-19.
Analyse interne	O _i	Forces	R _i	Faiblesse
	O _{i1}	Une longue expérience dans le domaine de la fabrication commercialisation des produits électroniques , électroménagers.	R _{i1}	Des décisions parfois divergentes des actionnaires.
			R _{i2}	Manque d'une planification stratégique globale, notamment entre les trois structures (Appro, production et Commercial, Marketing, Maintenance).
	O _{i2}	Affirmation de l'engagement de la direction générale de soutenir les projets d'amélioration continue	R _{i3}	Perte de l'attractivité de l'entreprise et de sa capacité à garder & développer son capital humain (augmentation du taux de turnover).
	O _{i3}	Disponibilité des ressources (humaines, matériels et financiers).	R _{i4}	Culture sécurité/ environnement non suffisamment développée
	O _{i4}	Bonne image de l'entreprise.	R _{i5}	Manque d'alphabétisation ou barrière de la langue chez des travailleurs qui ne sont pas en mesure de comprendre les procédures.
	O _{i5}	Large gamme de produits (Leader des Récepteurs satellites).	R _{i6}	Résistance au changement de la part des travailleurs et manque de la maîtrise des processus de conduite de changement.

Source : élaboré par nous-même.

Tableau 7 : Évaluation des risques et opportunités.

Composant	R°	Evènement potentiels	Conséquences potentielles	Risque			Opp			Action à mettre en œuvre	Processus concerné	responsable	Echéancier
				P	G	C	F	B	C				
Politique	Re1	-Changement et instabilité politique du pays en matière de plan stratégique (la vision stratégique) et gouvernementale	- la rupture en matière première (rupture de stocks en ckd, et skd). -Arrêts de production -Problèmes logistiques	2	2	4				-Préparer des stratégies vis à vis ces changements. - Mettre en place un stock de sécurité. -Assurer une vielle règlementaire	Production Achat et app Logistique	pp	
		-Mouvements sociaux accentués											
		-Apparition des nouvelles lois.											
Economique	Re2	-Diminution de la marge bénéficiaire - Fluctuation de l'approvisionnement	- Non rentabilité produit. - Diminution du chiffre d'affaire	2	2	3				- Renforcer l'export -Maitriser les coûts	Marketing Production	pp	
	Oe2	-Accord d'échange économique Algérie-Afrique.	- Évolution de la part de marché de l'entreprise à l'échelle internationale.				2	2	6	-Etude de marché - Participation à des foires Internationales spécialisées -Renforcer les relations avec les organismes publics concernés par le développement des échanges	Commerciale DG	pp	

										commerciaux et l'export			
	O _{e4}	- Diminution des investissements de l'état.	-Elargir le portefeuille clients				2	2	4	Renforcer les relations clients et établir un réseau de communication avec les clients potentiels	Marketing Commerciale	P.P	
socioculturelle	O _{e6}	- Consommateur orienté vers des produits de qualité et à faible impact environnemental.	-Client satisfait.				2	2	4	Faire et collecter des études et analyses se rattachant à la population algérienne, voir des études démographique, socioéconomiques, en fonction d'âge, de sexe, ce qui contribuent à la détermination de leurs comportements d'achat.	Marketing	PP	
Technologique	R _{e4}	-Pas de surveillance et transformation des technologies accentuée de l'information et de la communication par le développement des technologies	-Perte des marchés. -Vieillessement de la gamme de produit	3	2	6				-Assurer la veille technologique.	Production Marketing	PP	
environnement	O _{e3}	- Sponsoriser les association.	- Influence positive sur la culture de La population.				2	1	2			DG	

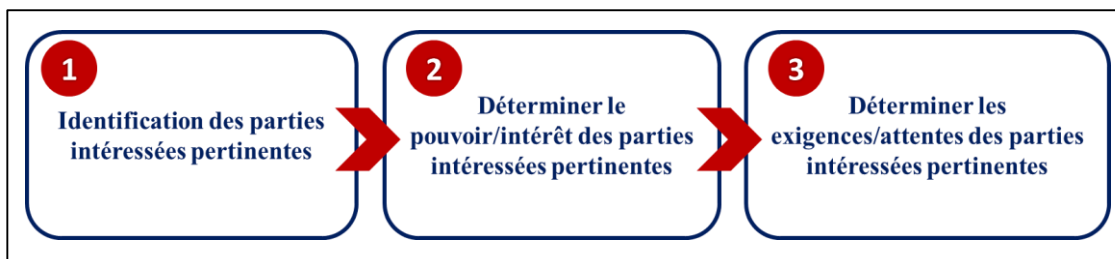
Légale	R_{e3}	- non-respect de la réglementation.	- Pénalité en cas de non-conformité réglementaire.	2	3	6				-Assurer la veille réglementaire.	QHSE RH	PP	
concurrence	R_{e5}	- Perte de part de marché (marché public).	- Diminution du chiffre d'affaires.	2	2	4				-Assurer la veille Concurrentiel. - Renforcer la stratégie marketing	Marketing	PP	
Ressource Humaine	R_{i4}	- Départ des compétences.	- Perte des compétences.	3	3	9				Renforcer la gestion des compétences et instaurer la polyvalence. - Améliorer la motivation.	RH	PP	
	R_{e6}	-Taux d'absentéisme élevé.	-Perturbation des prévisions de production et Non-respect des délais.	3	2	6				-Application des mesures de prévention sanitaire. - Vaccination.		PP	
Production	R_{i2}	-Le taux de disponibilité des équipements est faible. - Arrêt de production.	- La perturbation des programmes de livraison du Produit au client. - Perte des clients.	3	3	9				-Renforcer la communication. -Planifier la maintenance. -Prévoir des extensions.	Production Achat et app Maintenance Commerciale Marketing	PP	
QHSE	R_{i4}	-Accidents de travail - Incidents environnementaux	- Taux d'absentéisme élevé - Non-conformité réglementaire	2	2	4				-Pousser la sensibilisation et les formations dans ces domaines (SST et E).	QHSE	PP	

Source : élaboré par nous-même.

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

Dans le but d'identifier les besoins et attentes des parties intéressées, nous avons suivi une méthode structurée en trois phases. Ces phases sont présentées dans la figure suivante :

Figure 18 : Etapes de détermination des exigences des parties intéressées pertinentes.



Source : élaborer par nous-même.

Tableau 8 : Tableau des parties intéressées pertinentes.

R°	PARTIE INTERESSEE	SES ATTENTES (EXIGENCES)	Intérêt	Pouvoir
PI ₁	Actionnaires	-Le respect des objectifs. -La transparence de gestion. -Rentabilité durable. -Croissance du chiffre d'affaire.	E	E
PI ₂	direction générale	-Rentabilité de l'entreprise. -Amélioration continue du système. -Satisfaction client. -Compétence personnel.	E	E
PI ₀₃	Partenaires sociaux et travailleurs	-Salaire convenable. -Plus d'avantages sociaux . -Une évolution de carrière. -Reconnaissance et récompense. -Sécurité au travail environnement de travail favorable -Formation complémentaire.	E	E
PI ₀₄	CSST (comité de santé et de sécurité au travail)	-La réalisation des actions proposées pour l'amélioration continue dans la SST au sein de Géant.	F	F

PI₅	les sociétés d'assurance	-Capacité de l'entreprise à gérer ses risques.	F	F
PI₆	Ministère du commerce Ministère de l'Industrie	-Respect de la réglementation en vigueur.	F	E
PI₇	Fournisseurs et sous-traitants	-Respect des délais de passation de commande et de paiement. -Bénéfices mutuels et pérennité.	E	F
PI₈	Les organismes de Certification QHSE	-Le respect des exigences Normatives.	F	E
PI₉	Communauté locale et entreprises voisines	-Protection de l'environnement. -Prévenir les risques industriels.	F	F
PI₁₀	Organismes sociaux (CNAS, CNR, etc.)	-Respect de la réglementation Les cotisations mensuelles. -Déclaration des nouveaux recrutés.	F	E
PI₁₁	Inspection de travail	-Assurer la santé et la sécurité des employés. -Conformité réglementaire.	F	E
PI₁₂	Ministère de la santé Directions de la Santé.	-Application des protocoles sanitaires. -Préserver la santé et la sécurité des travailleurs. -Respecter les exigences légales et réglementaires en matière de SST. -Application des mesures de prévention sanitaire COVID 19.	F	E
PI₁₃	La Médecine de travail	-Assurer une bonne gestion des risques liés à la SST de la part de l'entreprise. -Préserver la santé et la sécurité des travailleurs. -Mettre à la disposition des moyens humains et matériels nécessaires pour l'exercice de l'activité.	F	E
PI₁₄	Direction de l'environnement	-Respect de l'environnement. -Déclaration des déchets générés. -Conformité à la réglementation.	F	E
PI₁₅	ANEM	-Création d'emplois	F	F
PI₁₆	la protection civile	-Veiller à la sécurité industrielle conformité réglementaire	F	F
PI₁₇	Les clients	-Disponibilité régulière des produits. -Produits conformes aux exigences. -Prix compétitifs. -Respect des délais. -La communication et fiabilité de l'information -Respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur.	E	E

Source : élaborer par nous-même.

3. Système de management intégré QSE :

Sachant que la « Géant électronique » a adopté l'approche de management par processus et par système qui sont exigées par la norme de management par la qualité ISO 9001v2015, nous avons été dans l'obligation de décrire les processus, nous avons tenu des réunions avec les responsables de l'entreprise. Ceci nous a permis d'établir une fiche d'identité pour chaque processus du système. Nous en présentons, à titre illustratif, la fiche du processus « Pilotage et amélioration du système QSE », la fiche du processus « production -produit brun- » et la fiche du processus « Ressource humaine » (voir l'annexe n°4).

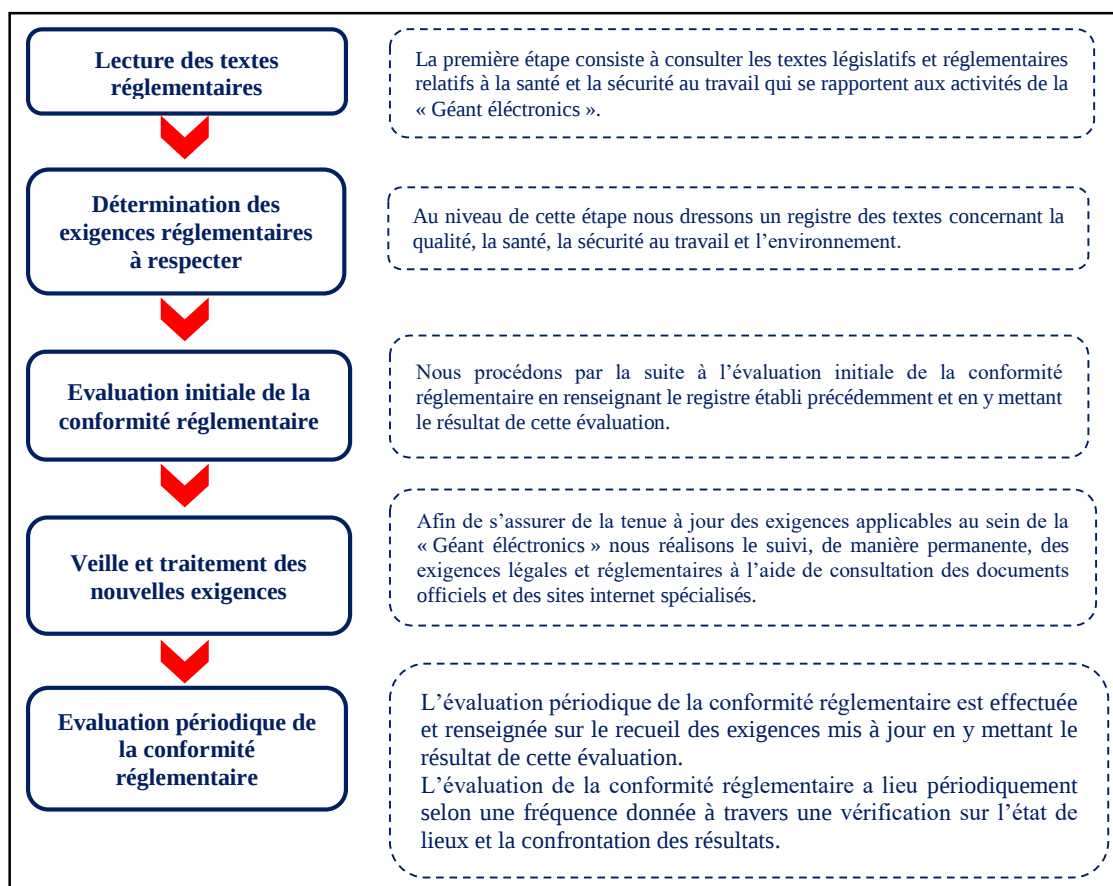
Section n° 03 : Veille et évaluation de la conformité aux exigences légales.

1. Démarche d'identification, d'évaluation et de veille de la conformité par rapport aux exigences légales :

L'identification et l'évaluation de la conformité par rapport aux exigences légales nécessite un investissement en temps important du fait de l'étendue de la réglementation.

Afin de s'assurer de la bonne maîtrise des activités relatives à l'identification, l'évaluation et la veille par rapport aux exigences légales et aux autres exigences applicables nous proposons de suivre la démarche suivante :

Figure 19: Démarche d'identification, d'évaluation et de veille de la conformité par rapport aux exigences légales.



Source : élaboré par nous-même.

Les exigences légales liés à la qualité, la santé et la sécurité au travail et à l'environnement se constituent essentiellement des lois, des décrets, des arrêtés. Nous présentons dans le tableau suivant un extrait des exigences identifiées :

Tableau 9:Extrait de l'identification des exigences légales et autres exigences applicables.

Domaine	Champ d'application	Type de texte	Reference	Intitule du texte
Qualité	Règles générales de protection du consommateur	Loi	09-03 du 25 février 2009.	La protection du consommateur et à la répression des fraudes.
			04-02 du 23 juin 2004.	Fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.
		Décret exécutif	13-378 du 9 novembre 2013.	Les conditions et les modalités relatives de l'information du consommateur.
			01-315 du 16 octobre 2001.	Modifiant et complétant le décret exécutif n°90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes.
	Produits électro-ménagers.	Arrêté	du 09 Février 1968	Relatif à la commercialisation des appareils électro-ménagers.
Santé et sécurité au travail	Hygiène sécurité	Décret exécutif	91-05 du 19 Janvier 1991.	Relatif aux prescription applicable en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail.
	L'information et la formation en matière de prévention des risques professionnels	Décret exécutif	02-427 du 7 décembre 2002.	Conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

	Maladies Professionnelles & Accidents de travail	Loi	83-13 du 2 Juillet 1983.	Relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.
		Décret exécutif	84-28 du 11 Février 1984	Fixant les modalités d'application de titres III et IV et VIII de la loi n°83-13 relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.
			97-424 du 11-November-1997.	Fixant les conditions d'application du titre V de la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relatif à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
		Arrêté interministériel	Arrêté interministériel du 5 Mai 1996	Fixant la liste des maladies présumées d'origine professionnelle ainsi que ses annexes 1 et 2.
			Arrêté interministériel du 9 Juin 1997	Fixant la liste des travaux où les travailleurs sont fortement exposés aux risques professionnels.
	Médecine du travail	Loi	88-07 du 26 Janvier 1988.	Relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail.
		Décret exécutif	93-120 du 15 mai 1993.	Relatif à l'organisation de la médecine du travail.
		Arrêté interministériel	Arrêté interministériel du 2 avril 1995.	Fixant la convention-type relative à la médecine du travail établie entre l'organisme employeur et le secteur sanitaire ou la structure compétente ou le médecin habilité.
			Arrêté interministériel du 16 Octobre 2001.	Fixant le rapport type du médecin du travail.

		Arrêté	Arrêté du 16 Octobre 2001.	Fixant les modalités d'application des dispositions de l'article 30 du décret exécutif n° 93-120 du 15 mai 1993 relatif à l'organisation de la médecine de travail.
	Promotion de la santé	Loi	85-05 du 16 février 1985.	La protection et la promotion de la santé.
			08-13 du 20 juillet 2008.	Modifiant et complétant la loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé.
		Décret exécutif	01-285 du 24 Septembre 2001.	Fixant les lieux publics où l'usage du tabac est interdit et les modalités d'application de cette interdiction.
	L'organisation de la prévention et la création des organes chargés de la prévention. CPHS	Décret exécutif	05-11 du 8 janvier 2005.	Fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement du service d'hygiène et de sécurité ainsi que ses attributions.
			05-09 du 8 Janvier 2005.	Relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité.
	Inspection de travail	Loi	90-03 du 06 février 1990	Relative à l'inspection du travail, modifiée et complétée par ordonnance n° 96-11 du 10/06/1990.
Environnement	Environnement	Loi	03-10 du 19 du 19 Juillet 2003.	La protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.
		Décret exécutif	07-144 du 2 du 19 mai 2007.	Fixant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement.
			06-141 du 19 Avril 2006.	Définissant les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels.
			93-160 du 10 juillet 1993.	Réglementant les rejets d'effluents liquides industriels.

	gestion de déchet	Décret exécutif	03-478 du 9 décembre 2003.	Définissant les modalités de gestion des déchets d'activités de soins.
			05-315 du 10 Septembre 2005.	Fixant les modalités de déclaration des déchets spéciaux dangereux.
			04-409 du 14 décembre 2004.	Fixant les modalités de transport des déchets spéciaux dangereux.
			02-372 du 11 novembre 2002.	Relatif aux déchets d'emballages.
	Risque Majeur	Loi	04-20 du 25 décembre 2004.	Relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable.
		Décret exécutif	85-231 du 25 aout 1985.	Fixant les conditions et modalités d'organisation et de mise en œuvre des interventions et secours en cas de catastrophes.
			85-232 du 25 aout 1985.	Relatif à la prévention des risques de catastrophes.
	Etude d'impact	Décret exécutif	07-145 du 19 mai 2007.	déterminant le champ d'application, le contenu et les modalités d'approbation des études et de notices d'impact sur l'environnement.
	installation classée	Décret exécutif	06-198 du 31 Mai 2006.	Définissant la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement.
			07-144 du 19 Mai 2007 .	Fixant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement.

	consommation d'énergie	Loi	99-09 du 28 juillet 1999.	Relative à la maîtrise de l'énergie.
		Décret exécutif	05-495 du 26 Décembre 2005.	Relatif à l'audit énergétique des établissements grands consommateurs d'énergie.
			13-424 du 18 décembre 2013.	modifiant et complétant le décret exécutif n° 05-495 du 26 décembre 2005 relatif à l'audit énergétique des établissements grands consommateurs d'énergie.
	Les prescriptions de protection de l'air et l'atmosphère.	Décret exécutif	2006-02 du 7 Janvier 2006	Définissant les valeurs limites, les seuils d'alerte et les objectifs de qualité de l'air en cas de pollution atmosphérique.
			2006-138 du 15 avril 2006	Réglementant l'émission dans l'atmosphère de gaz, fumées, vapeurs, particules liquides ou solides, ainsi que les conditions dans lesquelles s'exerce leur contrôle.
			03-410 du 5 novembre 2003	Décret exécutif n° 03-410 du 10 Ramadhan 1424 correspondant au 5 novembre 2003 fixant les seuils limites des émissions des fumées, des gaz toxiques et des bruits par les véhicules automobiles.
	Les prescriptions de protection de l'eau et des milieux aquatiques	Décret exécutif	87-182 du 18 Aout 1987	Relatif aux huiles PCB aux équipements électriques.
			93-161 du 10 Juillet 1993	Réglementant le déversement d'huile et lubrifiants dans le milieu naturel.
			06-141 du 19 Avril 2006.	Relatif aux rejets d'effluents liquides industriels.
			09-209 du 11 Juin 2009.	Fixant les modalités d'octroi de l'autorisation de déversement des eaux usées dans le réseau d'assainissement ou dans des stations d'épuration.
	Nuisance	Décret exécutif	93-184 du 27 juillet 1993.	réglementant l'émission des bruits.

Source : élaboré par nous-même.

Section n° 04 : L'Analyse des risques QSE.

1. Déroulement de l'étude :

Le tableau suit présente les étapes de l'analyse des risques QSE :

Tableau 10: les étapes de l'analyse des risques QSE.

Etapes n°	Analyse des risques liés aux processus	analyse des impacts environnementaux	Analyse des risques liés à la Sécurité et Santé au Travail
1	Déterminer les unité de travail		
2	Constituer l'équipe de travail		
3	Validation de la modélisation par l'ensemble de l'équipe		
4	Identification des défaillances (ses conséquences, ses causes)	Identification des aspects et impacts environnementaux.	Identification des dangers
7	Evaluation des défaillances. (voir l'annexe n°5).	Evaluation des impacts. (voir l'annexe n°6).	Evaluation des risques. (voir l'annexe n°7).
9	Mettre un plan d'action		

Source : élaboré par nous-même.

2. les résultats de l'analyse des risques QSE :

Tableau 11: Identification et évaluation des risques processus (AMDEC) .

Processus		Défaillance			Evaluation				Traitement			Ré- Evaluation			
A°	R°	Mode	Effets possibles	Causes possibles	O	G	D	R	Actions	Resp	Délai	G	O	D	R
Processus 01 : Management de QHSE et Amélioration continue															
Planification	PS1-R1	-Mauvaise analyse du contexte.	-Contexte non adapté à la réalité. - Mauvaise définition des objectifs par la direction. - Absence d'une stratégie claire. - Une baisse d'implication personnel et de motivation.	-Utilisation des outils inadéquat. Insuffisance des formations	2	6	5	60	Non prioritaires.						
	PS1-R2	-Mauvaise répartition des responsabilités.	-Manque de la responsabilité et d'autorité des différents responsables. -Une baisse de motivation et de productivité au sein de l'organisation.	-Mauvaise définition des postes et compétences existants.	2	6	5	60	Non prioritaires.						
Réalisation	PS1-R3	-Mise en œuvre de SMI inefficace.	-Non atteinte des objectifs dans les délais. -Des Non-conformités. - PIP non satisfait.	- Un système documentaire lourd et désorganisé. -Pas d'implication du personnel. -Mauvaise communication.	5	5	7	175	Non prioritaires.						

	PS1-R4	-Manque de procédures formalisées	- Système de management inefficace	- Insuffisance des formations.	6	5	7	210	Non prioritaires.						
	PS1-R5	-Mauvaise communication et de coordination.	- Moins d'engagement des employés. - Un management moins efficace.	-Manque de transparence. - Ne pas communiquer au bon moment et à la personne cible. - Négliger la formation des managers à leur rôle de communicant.	9	8	8	576	A planifier en priorité. -Mettre en place un plan de communication efficace (que, avec qui, quand, comment).	PP					
Mesure et surveillance	PS1-R6	Absence d'évaluation périodique du système.	- Pas d'élimination de la non-conformité et absence de l'amélioration continue.	-non réalisations des audits interne dans les délais planifiés. - Auditeurs insuffisamment compétant. -Présence des conflits entre auditeurs et audités. -Manque de communication.	9	6	2	108	Non prioritaires.						
Amélioration	PS1-R7	-Actions correctives ne sont pas mises en œuvre.	- Pas d'élimination de la non-conformité et absence de l'amélioration continue.	- Actions non planifiés.	3	4	2	24	Facultatives.						

Processus 07 : Ressources humaines													
Recrutement	PS7-R1	-Incapable d'attirer les meilleurs profils.	-Recevoir des candidatures de mauvais profil. -Recrutement non conclu.	-Une réputation négative de l'entreprise par apport au concurrent. -Une offre inattrayante. -Une mauvaise diffusion d'offre d'emploi.	3	5	4	60	Non prioritaires.				
	PS7-R2	-Mauvais choix des critères de sélection.	-Recruter le mauvais candidat. - Profil inadéquat par apport aux exigences du poste de travail proposé. -l'apparition des conflits et une baisse de motivation et de productivité au sein de l'organisation.	-Mauvaise définition des postes existants.	8	7	6	336	A planifier en priorité. -Choisir les critères de sélection en prenant en compte les modifications au niveau la définition des postes .	PP			
Mobilité et Affectation	PS7-R3	-Résistance des responsables hiérarchique à la mobilité interne.	- Le refus d'une nouvelle affectation par le salarié. - La non adaptation de l'employé avec la nouvelle fonction. -démotivation. -Dysfonctionnement.	- Manque de communication. - Manque de polyvalence.	3	4	3	36	Facultatives.				

Formation	PS7-R4	- Non consommation de la taxe de la formation continue	- Perte de la taxe de la formation professionnelle continue.	- Non-respect des exigences de la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.	5	2	2	20	Facultatives.						
	PS7-R5	- Mauvaise identification des besoins en formation	- Écart entre les besoins en formations et compétences requises. Pas d'adéquation entre compétence requise et disponible	- Manque d'expression de besoins en formation. -Incohérence entre l'évaluation des compétences et l'identification de besoin en formation.	7	8	6	336	A planifier en priorité. - Fiche d'identification besoin en formation n'est pas développé.	PP					
	PS7-R6	- Prestation ne répondent pas aux besoins.	-Écart entre compétence acquise et compétence requises.	-Le mauvais choix de l'organisme de formation retenu. -Absence d'une liste des écoles de formation qualifiante en Algérie. -Absence de TCO, (grille d'évaluation des offres).	2	5	2	20	Facultatives.						

Évaluer les compétences	PS7-R7	- Manque d'analyse des compétences.	- Pas d'identification des personnes dont le travail a un impact sur la qualité. -Identification des compétences disponibles et requises. -Mauvaise évaluation des écarts entre les compétences disponibles et requises. -insatisfaction du personnel	- Évaluation subjectif du personnel. - Critères d'évaluation qualitative.	3	5	6	90	Non prioritaires.						
	PS7-R8	-Défaut de suivi des compétences clés.	-Instabilité des effectifs. -Risque de départ, une baisse de motivation et de productivité au sein de l'organisation.	-Compétences clés non identifiés.	8	8	6	384	A planifier en priorité. -Identifier les compétences clés. -Impliquer ces compétences dans la prise de décision.	PP					
Mesure et analyse de satisfaction des employés	PS7-R9	-Insatisfaction des effectifs.	- un refus explicite de toute collaboration. -Besoin de changement et Débaucher par un concurrent. -Déperdition des compétences. - tour over est élevé.	-Mécontentement vis-à-vis à l'organisation. -Manque des primes d'encouragement et rendement. -Conflit avec la hiérarchie ou un autre salarié.	8	5	3	120	Non prioritaires.						

Gestion des salaires	PS7-R10	- Absentéisme (absence collectif).	- Affaiblissement de la productivité et de la performance de l'entreprise	- Une mauvaise ambiance. (Grève) - Les maladies professionnelles et accèdent de travail. (Covid 19)	8	8	5	320	A planifier en priorité. -Analyser les risques professionnels. - Mettre des procédures de protection sanitaire et organiser des jours de vaccination.	PP						
Communication interne	PS7-R11	-Manque de communication interne.	- Pas d'implication de personnel et de travail d'équipe. - Une baisse de la productivité des salariés. - Désengagement des salariés.	- L'incompréhension. -Le manque de clarté.	9	8	8	576	A planifier en priorité. -Mettre en place un plan de communication efficace (que, avec qui, quand, comment).							
Processus 04 : Production (Produit Brun)																
Programmation de la production	PS4-R1	-Dépassement des délais.	-Perturbation dans le plan de production. -Non atteint des objectifs. - Perte de sa clientèle, risque de dégradation de l'image de l'entreprise.	- Grève prolongée sur poste sensible. - Absentéisme. Rupture de production.	2	5	2	20	FacultatIVES.							
production	PS4-R2	- Instabilité massive de la main d'œuvre.	-Des ouvriers moins d'expérience et de qualité.	-Manque des primes d'encouragement et de rendement. (Par apport au concurrent).	8	5	2	80	Non prioritaires.							

	PS4-R3	-Rupture de production.	- Ne répond pas aux prévisions -Retard. Non atteint des objectifs. - Perte de sa clientèle, risque de dégradation de l'image de l'entreprise.	- Rupture des stocks en Matière première. - Panne répétitives des machines. - Une mauvaise planification de la maintenance.	9	8	8	576	A planifier en priorité. Mise en place d'un plan de maintenance préventive sur le site de production : - Anticiper au maximum les pannes, en remplaçant les pièces critiques avant que survienne la défaillance. - Planifier la maintenance en fonction des temps d'arrêt de production. - mettre des indicateurs.	PP						
Revue de processus	PS4-R4	-Indicateurs de performance non fiable.	-La non fiabilité des tableaux de bord. - L'incohérence entre les résultats théoriques et les résultats obtenus. -la non pertinence des résultats.	-Un mauvais choix des indicateurs de performance. L'incohérence entre les objectifs et les indicateurs.	2	5	2	20	Facultatives.							

Source : élaboré par nous-même.

Tableau 12: Analyse environnementale.

Processus			Identification			Evaluation				Traitement		
Zone	Secteur d'Activité	Sous-Activité	Aspect environnemental	Situation	Impact environnemental	F	G	M	Significativité	Plan d'action	Responsabl	Délai
Sous-Activités communes (Zonen°1, Zone n°4).	Transport du personnel	Déplacements personnels : Trajet domicile-travail (autobus, train, véhicule loué, véhicule de l'organisation ou véhicule personnel)	Consommation de carburant	N	Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	5	2	10	Forte	Actions à planifier en priorité.		
			Émission de polluants dans l'atmosphère et de gaz à effet de serre.		- Pollution de l'air - Contribution au réchauffement climatiques	4	1	4	Faible.	Actions facultatives.		
	Activités administratives	Utilisation de papier/cartons : achat, impression, distribution et archivage	Production et rejet de déchets (papier/carton usagé)	N	Augmentation du volume de déchets.	5	4	20	Majeure.	Actions Immédiates. - Choisir les papiers recyclés ou à forte performance environnementale. - Sensibiliser le personnel. - Ne pas imprimer ses e-mails, utiliser le digital plutôt que l'impression papier, réutiliser le papier utilisé pour faire du brouillon, imprimer en recto-verso, ou encore imprimer deux pages par feuille. - Mettre à disposition des poubelles de tri dans les bureaux, - Autorisation de récupération de déchets avec un prestataire agréé de la direction d'environnement.		

		Utilisation des TIC (technologies de l'information et des communications) : ordinateurs, téléphones, projecteurs, etc. (Achat ou remplacement)	Consommation d'énergie	N	Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	5	3	15	Majeure.	Actions Immédiates : Réduire la consommation des appareils informatiques : paramétrer la veille des ordinateurs, éteindre complètement les écrans la nuit, préférer les ordinateurs portables qui consomment moins qu'un poste fixe, limiter le nombre d'imprimantes en privilégiant des appareils multifonctions moins nombreux.		
			Production de résidus domestiques dangereux (RDD) (ex. : batteries)		Augmentation du volume de déchets.							
		Achat et remplacement de matériel de bureau (Exemples : crayons, feutres, classeurs)	Production et rejet de déchets (papier/carton usagé)	N	Augmentation du volume de déchets.	3	2	6	Modérée	Actions non prioritaires ou facultatives.		
					- Pollution du sol - Pollution de l'air							
	Utilisation des espaces	Activités sociales et rencontres professionnelles (pauses du personnel au bureau, réunions, événements)	Production de matières résiduelles (emballages, papiers)	N	Augmentation du volume de déchets.	2	2	4	Faible.	Actions facultatives.		
			Consommation d'énergie			2	2	4	Faible	Actions facultatives.		
		Éclairage, climatisation, chauffage	Consommation d'énergie	N	Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	5	4	20	Majeure	Actions immédiates : - Utiliser la climatisation de façon optimale. - Éteindre la lumière dans les pièces inoccupées. - Sensibiliser l'ensemble de personnel.		

Activités spécifiques (Zone n°4).	Réceptionner la MP.	▪ Déplacement de travail : logistique : (Utilisation d'un véhicule dans l'exercice de ses fonctions)	▪ Émission de polluants dans l'atmosphère et de gaz à effet de serre.	N	▪ Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	2	2	4	Faible	Actions facultatives.		
		Entretien du parc automobile (remplacement de pneus et pièces)	▪ Consommation de carburant		▪ Contribution au réchauffement climatiques	3	3	9	Modérée	Actions non prioritaires ou facultatives		
			▪ Consommation d'eau (lavage des véhicules)		▪ Augmentation du volume de déchets.	1	2	2	Faible	Actions facultatives.		
			▪ Consommation de matière première		▪ Pollution de l'air	1	3	3	Faible	Actions facultatives.		
			▪ Déversement d'hydrocarbures (huiles, essence)		▪ Pollution du sol	1	2	2	Faible	Actions facultatives.		
	Fabrication.	▪ Insertion automatique/manuelle.	▪ Consommation d'énergie	N	▪ Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	5	2	10	Forte.	Actions à planifier en priorité.		
			▪ Émission de chaleur		▪ Pollution de l'air	4	1	4	Faible.	Actions facultatives.		
			▪ Émission d'odeurs		▪ Nuisance olfactive	4	1	4	Faible.	Actions facultatives.		
			▪ Production et rejet de déchets (papier)		▪ Augmentation du volume de déchets.	5	2	10	Forte.	Actions à planifier en priorité.		
			Consommation produits chimiques	N	▪ Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	5	1	5	Forte.	Actions à planifier en priorité.		
		Assemblage/montage	▪ Consommation d'énergie	N	▪ Épuisement des ressources naturelles non renouvelables	4	1	4	Faible.	Actions facultatives.		

Source : élaboré par nous-même.

Tableau 13: Evaluation des risques professionnels.

Zone	Activité.	Sous-Activité.	Catégories de	dangers	Evénement dangereux/situation	Dommage	V	G	C	Significativité	Action: Mesures de protection et de prévention existantes	Responsable	délai
Zone n°1, Zone n°4. (Activité communes)	Déplacement Professionnel .	▪ Déplacements personnels : Trajet domicile-travail	▪ Physique.	▪ Des véhicules : •défaillants (pneus sous-gonflés, état des freins, feux de signalisation). •insuffisamment équipés (absence d'ABS ou de climatisation).	▪ Accidents de la circulation.	▪ Des blessures graves et des traumatismes qui entraînent des arrêts de travail, voire la perte de l'emploi.	4	2	8	Forte	▪ Entretenez vos véhicules (contrôles périodiques) et les réparez immédiatement en cas de panne.		
		▪ Déplacement de travail(en mission).	▪ Physique.	▪ Des véhicules : •défaillants (pneus sous-gonflés, état des freins, feux de signalisation). •insuffisamment équipés (absence d'ABS ou de climatisation).	▪ Risques routiers en mission.	▪ Des blessures graves et des traumatismes qui entraînent des arrêts de travail, voire la perte de l'emploi.	2	2	4	Modérée	▪ Entretenez vos véhicules (contrôles périodiques) et les réparez immédiatement en cas de panne.		

			▪ Les dimensions et caractéristiques des locaux, des systèmes d'accès qui rendent peu aisés le mouvement et le déplacement nécessités par la tâche: un espace étroit dans lequel il faut déplacer à plusieurs un objet volumineux, un escalier dont les marches sont inégales, des produits/matières répandus sur le sol le rendant glissant, un espace encombré						▪ Concevez, adaptez et entretenez vos espaces : choisissez des sols et des éclairages adaptés, entretenez les; évitez des obstacles inattendus (une marche dans un couloir...), prévoyez un espace suffisant pour réaliser les tâches habituelles ou plus occasionnelles (maintenance...) .			
			▪ Zones de circulation communes aux piétons et aux véhicules : croisement, co-activités.	Risques liés aux circulations internes de véhicules.	▪ Blessure, Fracture.	2	2	4	Modérée	▪Sensibilisez et formez-les nouveaux salariés aux tâches à réaliser et aux situations à risque (les transitions où le sol devient plus glissant, les portes et fenêtres dont les systèmes d'ouverture et fermeture peuvent avoir des effets imprévus, les accès aux engins, les déplacements dans des endroits peu éclairés...).		
			▪ Voie de circulation dangereuse : mal identifiée, mal éclairée, étroite, en pente, encombrée.							▪ Organisez la circulation interne des véhicules et des piétons: analyse des besoins en déplacements internes, formalisation des règles.		
			▪ Zone de manœuvre dangereuse : défaut de signalisation, chargement, demi-tour, recul, manque de visibilité.							▪ Identifiez, signalez, éclairez et entretenez les voies de circulation, les aires de manœuvre.		
									▪ Interdisez l'utilisation du téléphone portable au volant, quel que soit le dispositif utilisé, fixez des plages d'appel sur les temps de pause de conduite.			

Activités spécifiques (Zone n°4).	Fabrication.	▪ Activités et rencontres professionnelles	▪ Biologique.	▪ la pandémie de Covid-19.	▪ Infection par le virus du COVID 19.	▪ Fièvre, toux sèche, fatigue, perte de l'odorat ou du goût, difficultés à respirer ou essoufflement.	4	3	12	Majeure	▪ Sensibiliser le personnel sur les lignes directrices du ministère de la Santé et de l'OMS : ▪ Hygiène des mains par friction hydro alcoolique. ▪ Mesures barrières au travail. ▪ Le port des masques pour les employés. ▪ Vaccination. ▪ Télétravail.		
		▪ Nettoyage	▪ Chimique.	▪ Des produits chimique de nettoyage et de désinfection.	▪ Agression chimique par contact avec des	▪ Anoxie, Asphyxie, Brulures chimiques, Lésion des yeux, Irritation de la peau, des yeux et de la gorge, Réactions allergiques de la peau.	2	1	2	Faible	▪ Formation et information sur les méthodes de prévention.		
		▪ Réceptionner la MP.	▪ Mécanique.	▪ La charge physique de travail: masse unitaire supérieure à 15 kg, fréquence élevée, charge à saisir éloignée du corps, proche du sol ou au-dessus du niveau des épaules, charge encombrante et difficile à saisir	▪ Manutention manuelle de charges.	▪ Fatigue, Stress, Douleurs, Contraintes vertébrales.	3	2	6	Modérée	▪ Privilégiez les aides techniques adaptées pour les manutentions supérieures à 25 kg et pour les autres efforts physiques intenses. ▪ Facilitez les prises des contenants (poignées adaptées...). réduisez les distances de déplacement avec port de charges.		
				▪ Autres efforts physiques: manipulation d'outils lourds, maintien d'un effort .							▪ Adaptez les durées d'activité et les pauses aux efforts, en tenant compte aussi des conditions climatiques et de l'environnement physique (confinement, éclairage ...).		

			▪ Mécanique.	▪ Utilisation d'un moyen de manutention inadapté à la charge, à la tâche à effectuer.	▪ Manutention mécanique.	▪ Blessures aux membres : écrasement, cisaillement, happement, coupure ou sectionnement, abrasions, piqûres.	2	3	6	Forte	▪ Signalez et aménagez les zones de déplacement des charges de façon à éviter la Co activité.		
				▪ Déplacement de la charge sans visibilité suffisante dans des allées ou des zones de manœuvre exigües, à une vitesse excessive.							▪ Mettez en place des règles d'arrimage des charges en tenant compte de leurs poids, volumes, formes, stabilité.		
				▪ Instabilité du moyen de manutention : mauvais état du sol, charge mal répartie ou de masse trop élevée.							▪ Possédez des moyens de manutention mécanique et des accessoires conformes à la réglementation.		
				▪ Travail à l'extérieur à proximité de fosses, puits, bassins, tranchées									
		▪ Stockage.	▪ Physique.	▪ Zone de stockage inadaptée: stockage en casquette, stockage de vrac, racks de stockage non appropriés aux contenants, stockage empilés au-dessus de 160 cm.	▪ Risques de chute de Hauteur.	▪ Plaie, Traumatisme crânien, contusion, Hématome, Entorse, Fracture, décès.	4	1	4	Modérée	▪ Organisez les stockages: emplacement délimité et réservé, emplacement signalé, mode de stockage adapté aux objets, largeur des allées compatible avec les moyens de manutention utilisés.		
											▪ Limitez la hauteur de stockage en tenant compte des caractéristiques des objets et de leur emballage.		
											▪ Faites porter les protections individuelles : casque		

		▪ Insertion automatique/manuelle.	▪ Thermique.	▪ Ambiances chaudes en intérieur: proximité de sources de chaleur (four, surfaces chaudes, vitrages).	▪ Risques liés aux ambiances thermiques.	▪ Coup de chaleur, Déshydratation, Crampe, Malaise, Brûlure.	4	1	4	Modérée	▪ Réduisez les sources de chaleur, les durées d'exposition, la charge physique de travail .		
				▪ Température inadaptée: à titre indicatif, la température de confort est de 20-22° (pour 19 un travail de bureau et de 12-15° (pour un travail à charge physique intense).							▪ Aménagez des pauses dans un local tempéré ou, mieux, à air conditionné, pour les salariés exposés aux intempéries ou aux températures élevées.		
			▪ Electrique.	▪ Conducteur nu accessible au personnel : armoire électrique non fermée à clé, ligne électrique aérienne.	▪ Risques liés à l'électricité.	▪ Electrocutation, Electrification, Brûlures, Décès, Intoxication respiratoire, Traumatisme liés au blast.	1	2	2	Faible	▪ Contrôlez périodiquement vos installations électriques.		
				▪ Matériel défectueux: coupure de la liaison avec la terre, câble d'alimentation d'appareil portatif ou rallonge détériorée.							▪ Informez le personnel du risque lié à l'électricité: signalisation des zones dangereuses, affiche donnant la conduite à tenir en cas d'accident d'origine électrique.		
		▪ Assemblage/ montage.	▪ lumineuse.	▪ Zones de travail insuffisamment éclairée pour l'activité exercée.	▪ Risques liés aux ambiances lumineuses.	▪ Fatigue visuelle, Assèchement de l'œil, Maux de tête, Douleurs au dos, Douleurs aux cervicales.	1	2	2	Faible	▪ Permettez la vision directe sur l'extérieur depuis le poste de travail.		

Source : élaboré par nous-même.

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique de départ qui était : Comment mettre en place un système de management intégré conformément aux référentiels ISO 9001 :2015, ISO 45001 :2015, ISO 14001 :2018 au sein de l'entreprise Géant électroniques de Bordj Bou Arreridj ?

Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie purement qualitative appuyée par des recherches documentaires, des observations et des entretiens avec les cadres dirigeants de l'organisme d'accueil « Géant électroniques ».

A la lumière des résultats obtenus, nous avons pu répondre à la problématique et aux sous-questions émises. En effet, la première partie de ce travail a été consacrée à l'auto-évaluation où nous avons constaté que le système de management intégré de l'entreprise se caractérise par une maturité embryonnaire avec un pourcentage de 55.1% et révélé des recommandations clés et a décliné aussi des points forts sur lesquels le système à présent se base, et des points perfectibles à faire progresser pour lesquels la direction doit accentuer un plan d'actions. Dans un second temps, Une analyse du contexte interne et externe a été également effectuée. Au niveau de cette analyse les outils SWOT, PESTEL ont permis la détermination des enjeux pertinents du système de management intégré de la « Géant électroniques ». Les parties intéressées pertinentes et également leurs exigences pertinentes ont été déterminées. Ensuite Les exigences auxquelles l'organisme devrait se conformer ont été déterminées à partir des exigences légales et réglementaires. Puis nous avons identifié les principaux risques QSE. Ces risques ont fait l'objet d'une évaluation afin d'établir un plan d'action efficace visant à éliminer ou à réduire les conséquences de ces risques à un niveau acceptable.

Tout travail de recherche connaît ses limites. Ceci étant dû à plusieurs difficultés que nous avons rencontrées lors de notre période de stage et qui sont les suivantes :

- Non disponibilité du personnel et le refus de certains interviewés de répondre à nos questions.
- Recensement non exhaustif des données.
- Insuffisance du temps/ressources pour mettre en œuvre les actions.
- Le problème de la langue pour certains interviewés.
- La situation sanitaire (COVID-19).

Enfin, Nous pouvons dire que Ce projet de fin d'étude a permis de bien se lancer dans la conception du système de management intégré de la « Géant électroniques » et d'ouvrir le chemin vers la certification mais le système de management intégré « ce n'est pas une destination, c'est un voyage » car les bouleversements économiques, technologiques et sociétaux sont réels et accrus, les attentes, les contraintes et les exigences des différentes parties intéressées ne cessent d'évoluer.

De ce fait, nous pouvons suggérer d'autres thématiques qui pourront combler les lacunes de cette présente recherche. Pour ce faire, il serait souhaitable en premier lieu d'étudier en profondeur la dimension d'amélioration continue qui signifie qu'on répète le cycle indéfiniment, de manière à porter l'entreprise au niveau des meilleures pratiques et réagir à un environnement changeant.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ Articles :

- Badr Dakkak, A. R. (Dec 2015). Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE. *HAL* , 1.
- Badr Dakkak, Y. C. (2013, Mai 16). Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité,Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines. p. 2.
- BEDDAA Mohammed, B. S. (2021). L’impact du leadership sur la mise en place et l’amélioration du système de management intégré qualité-sécurité-environnement (QSE).

❖ Ouvrages

- Benoit Aubert, M.-J. A. (2008). *Méthodologie de la recherche,Réussir son mémoire ou sa thèse ensciences de gestion*. PEARSON.
- Bernhard, C.-A. (2007). *INTRODUCTION A L’HYGIENE DU TRAVAIL*. Institut universitaire romand de Santé au Travail.
- Brundland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. la Commission des Nations Unies sur l’Environnement et le Développement.
- CABY.F, L. R. (s.d.). *la qualité au XXI éme siècle vers le management de la confiance*. édition, paris.
- *committee.iso.org* Consulté le 19/09/2021. (s.d.). Récupéré sur <https://committee.iso.org/home/tc176>
- (consulté le 14/08/2021). Récupéré sur [jelison.fr](https://www.jelison.fr/management-des-risques.html): <https://www.jelison.fr/management-des-risques.html>
- Faucher, S. (2006). *Système intégré de management- Qualité Sécurité Environnement*., AFNOR.
- *ISO,Principes de management de la qualité*. (2016). ISO.
- Florence Gillet-Goinard, C. M. (2013). *TOUTE LA FONCTION QUALITE-SECUTITE-ENVIRONNEMENT*. Paris: Dunod.

- Francis Reossignier, D. S. (2015). *Management stratégique et management de la qualité* . AFNOR.
- Frédéric Paris, J.-M. G. (2016). *Établir mes documents ISO 9001 version 2015* . AFNOR.
- *geant-dz.com* Consulté le 23/08/2021. (s.d.). Récupéré sur <http://geant-dz.com>
- GILLET-GOINARD, F. (Avril 2006). *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement*. Éditions d'Organisation.
- Grevêche, L. V.-P. (2019). *Au coeur de l'ISO 14001:2015 - Le système de management environnemental au centre de la stratégie*. AFNOR.
- Hans BRANDENBURG, J.-P. W. (2006). *L'APPROCHE PROCESSUS*. Éditions d'Organisation.
- JACQUIOT, J.-C. (2010). *L'analyse de risques pour les débutants* . CASE France .
- JC Andreani, F. C. (2004). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing.
- Jean-Marc Gey, D. C. (2009). *management de la santé et de la sécurité au travail.Maitriser et mettre en oeuvre l'QHSAS*. AFNOR.
- kerebel, P. (2009). *Management des risques*. Groupe Eyrolles.
- Landy, G. (2007). *AMDEC Guide pratique 2eme édition* . AFNOR.
- Lefebvre, M.-H. (2018). *Management de la santé et de la sécurité selon l'iso 45001 Les clefs pour comprendre et mettre en place*. AFNOR.
- Limousin, J.-P. (2010). *Guide PME / PMI Santé et Sécurité au Travail* . AFNOR.
- Louisot, J.-P. (2014). *100 Questions pour comprendre et agir -Gestion des risques-*. AFNOR.
- Maurice PILLET, D. D. (2005). *Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma - Troisième édition-*. Éditions d'Organisation.
- Mérylle AUBRUN, F. B. (2010). *ISO 26000 – Responsabilité sociétale*. AFNOR.

- MOKHTARI Otmane, B. L. (2013). LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QUALITESECURITE-ENVIRONNEMENT SECURITE-ENVIRONNEMENT (QSE) :DE LA MISE EN PLACE A L'AUDIT, CAS DE LA SOCIETE NATIONALE DE LA SIDERURGIE (SONASID) .
- Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Presses de l'Université du Québec.
- OUALALOU Touria Zhiri. (2000). *Transports et société de l'information*. Paris,: CFC .
- Zhiri, O. T. (2000). *transports et société de l'information*. édition CFC,.
- Sutra, G. (2018). *Management du risque, une approche stratégique* . AFNOR.
- Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification QSE*. AFNOR.
- Régipa, O. (2020). Bien-fondé d'un SMI.

❖ Normes :

- BS 45002-0:2018 "Lignes directrices générales pour l'application de l'ISO 45001.". (2018). INSTITUTION DES NORMES BRITANNIQUES .
- ISO 14001: 2015 ,Systèmes de management environnemental;Exigences et lignes directrices. (s.d.). ISO.
- ISO 31000 Management du risque-Lignes directrice-. (2018).
- ISO 45001 "Systèmes de management de la S&ST-Exigences et lignes directrices ". (2018). ISO.
- ISO 9000 "système de management de la qualité - principe essentiel et vocabulaire.". (2015). ISO.
- ISO 9001:2015 "Systèmes de management de la qualité-Exigences". (2015). ISO.
- FD X 50-176 "Outils de management -Management des processus-Guide de mise en œuvre". (2017). AFNOR.

❖ Site Web :

- *iso.org*. (consulté le 13/08/2021). Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
- *manager-go.com*. (Consulté le 14/08/2021). Récupéré sur www.manager-go.com
- Performance, L. F. (s.d.). Récupéré sur Site web Focus Performance:
<https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>
- *scribbr.fr* Consulté 19/08/2021. (s.d.). Récupéré sur <https://www.scribbr.fr>
- *sme.blog4ever.com* Consulté 16/08/2021. (s.d.). Récupéré sur
<https://sme.blog4ever.com/analyse-environnementale>
- *www.certification-qse.com*. (Consulté le 13/08/2021). Récupéré sur
<https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>
- *www.inrs.fr*. (consulté le 13/08/2021). Récupéré sur
<https://www.inrs.fr/demarche/atmp/principales-definitions.html>

ANNEXES

ANNEXE n°1 :

CHECK LISTE D'AUTO-EVALUATION

Grille d'évaluation

Niveau de conformité			LIBELLÉS des niveaux de maturité	
Niveau 1	25%	Insuffisant : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoires	0%--30%	Pas de maturité
Niveau 2	50%	Informel : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	30%--60%	Maturité embryonnaire
Niveau 3	75%	Convaincant : L'action est formalisée et réalisée de manière assez convaincante.	60%--90%	Maturité en acquisition
Niveau 4	100%	Conforme : GREAT ! L'action formalisée est réalisée, améliorée et tracée.	90-100%	Bonne maturité

Sous-Chapitre		Preuves	
Sous-Chapitre	Couleurs	Types	Couleurs
<i>ISO 9001 :2015</i>		Documents obligatoires	
<i>ISO 14001 :2015</i>		Les enregistrements obligatoires	
<i>ISO 45001 :2018</i>		Document nécessaire au bon fonctionnement	

4.Contexte de l'organisme

Réf	Sous- Chapitre	Questions	Niveau de conformité									Preuves	Commentaires et Remarques	Recommandation		
			ISO 9001			ISO 14001			ISO 45001							
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte.	Les enjeux internes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?										SWOT -SMQ.CTX 00- PESTEL -SMQ.CTX 01-	4.1 - Lors du diagnostic il a été constaté que les enjeux internes et externes déterminés, rentrent dans le cadre de la mise en place du SMQ. - Les enjeux internes et externes liés au contexte de l'entreprise en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail, même s'ils sont connus, ils ne sont ni déterminés ni évalués	4.1 -Déterminer les enjeux internes et externes de l'entreprise, relatifs à sa finalité et ceux qui peuvent avoir une influence sur sa capacité à atteindre ses résultats en matière son SMSST E. - Intégrer ces nouveaux enjeux internes et externes dans ceux déterminés en SMQ, pour en avoir les enjeux internes et externes SMI.		
		Les enjeux externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?														
		les conditions environnementales qui peuvent affecter les objectifs de votre organisme ou être affectées par ses aspects environnementaux sont-ils identifiés ?														
		Existe-t-il une surveillance et une mise à jour de ces informations ?														
			100%			25%			25%			50%				
4.2	Compréhension des besoins et attentes des travailleurs et autres parties intéressées.	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?										Parties intéressées pertinentes - SMQ/PIP 01-	4.2 - Comme l'entreprise est certifiée ISO 9001 v15, les PIP déterminées ne couvrent pas le SME ni le SMSST. - Les besoins et attentes des travailleurs et des autres PI n'ont pas été déterminés ni formalisés conformément aux exigences des normes ISO 45001 v18 et ISO 14001 v15	4.2 -Déterminer les autres parties intéressées pertinentes pour le SMI. -Déterminer les besoins et attentes pertinents (les exigences) des travailleurs et des autres parties intéressées. -Déterminer les exigences légales et autres		
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?														
		Les exigences légales sont-elles toutes identifiées?														
		Existe-t-il une surveillance et une mise à jour de ces informations ?														
			81.25%			25%			25%			43.75%				
4.3	Détermination du périmètre d'application du système de management de la (QS&STE)	Le domaine d'application du SMQSE est-il déterminé ?										Domaine d'application du SMQ -SMQ/DA 01-	4.3 -Le domaine d'application du SMQ est déterminé, il est tenu à jour sous la forme d'une information documentée, cependant il ne tient pas compte des limites et de l'applicabilité des systèmes de management environnemental et santé et sécurité au travail	4.3 -Formaliser le périmètre d'application du SMI « en intégrant les 03 systèmes de management qualité, environnement et santé et sécurité au travail. -Tenir à jour le périmètre d'application du SMI sous la forme d'une information documentée		
		<u>Le domaine d'application prend t-il en compte :</u>														
		- les enjeux internes et externes ?														
		- les exigences des parties intéressées ?														
		- les produits et services de l'organisme ?														
		- les unités et fonctions limites de votre organisme ?														

[illegible]

ANNEXE n°2 :

Planning

Date de début Date d'aujourd'hui Date de fin prévue		Semaine numéro : 1																																	
		01/04/21																																	
		17/09/2021																																	
03/09/2021																																			
Tâche / Paquet de travail		Réaliser par	Resp. Opéra	Début	Durée	Deadline	Progression	Semaine 1							Semaine 2							Semaine 3							Semaine 4						
LE CHOIX																																			
1.0	Définir un sujet	Mr.ZOUAOUI Rayane	Mr.FERROUKHI Amine	29/03/2021	1	29/03/21	100%																												
1.1	Choisir une directrice ou un directeur		Mme.CHIBANI Ratiba	30/03/2021	1	30/03/21	100%																												
1.2	Débroussailler la documentation			31/03/2021	1	31/03/21	100%																												
LE DÉMARRAGE																																			
2.1	Effectuer la recherche documentaire	Mr.ZOUAOUI Rayane	Mr.FERROUKHI Amine	01/04/2021	4	06/04/21	100%																												
2.2	Établir la problématique		Mme.CHIBANI Ratiba	05/04/2021	4	08/04/21	100%																												
2.3	Formuler les sous-question générale		Mme.A.I	06/04/2021	3	08/04/21	100%																												
LE TERRAIN 1																																			
3.1	Informier et faire motiver le personnel à participer	Mr.ZOUAOUI Rayane	Mr.FERROUKHI Amine	12/04/2021	4	15/04/21	100%																												
3.2	Déterminer le champ de notre recherche		Mme.CHIBANI Ratiba	13/04/2021	1	13/04/21	100%																												
3.3	Déterminer l'approche de notre recherche		Mme.A.I	14/04/2021	1	14/04/21	100%																												
3.4	Déterminer l'échantillon -acteurs interviewés-		Mr.B.I	15/04/2021	1	15/04/21	100%																												
3.5	Déterminer les outils de la collecte des données		Mr.A.R	16/04/2021	1	16/04/21	100%																												
LE TERRAIN 2																																			
4.1	Auto-évaluation du SMI	Mr.ZOUAOUI Rayane	Mr.FERROUKHI Amine	19/04/2021	9	29/04/21	100%																												
4.2	Établir la démarche de recherche -Plannig-			03/05/2021	4	06/05/21	100%																												
4.3	Déterminer les enjeux -E de l'organisme		Mme.CHIBANI Ratiba	10/05/2021	10	21/05/21	100%																												
4.4	Déterminer les PP de l'organisme			21/05/2021	5	27/05/21	100%																												
4.5	Identifier les exigences réglementaires et légales		Mme.A.I	23/05/2021	10	04/06/21	100%																												
4.5	AMDEC processus			07/06/2021	4	10/06/21	100%																												
4.6	identifier les dangers et les risques liés aux sst		Mr.B.I	14/06/2021	7	22/06/21	100%																												
4.7	Identifier les aspects et impacts environnementaux			21/06/2021	7	29/06/21	100%																												
4.8	Revoir les fiches processus		Mr.A.R	29/06/2021	5	05/07/21	100%																												
4.9	Rédiger le rapport du stage			05/07/2021	5	09/07/21	100%																												
4.10	Rédiger le mémoire de fin d'étude		01/07/2021	47	03/09/21	100%																													
4.11	Soutenance					0%																													

ANNEXE n°3 :

ETUDE DU CONTEXTE



Ecole nationale supérieure de management
-Koléa-
Management par la qualité.

- Etudiant : ZOUAOUI Rayane.



SARL Géant électroniques

- Direction :
- Nom, Prénom (Pilote processus) :
- Email :

Guide d'entretien

Merci de compléter les données manquantes

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire, avec beaucoup de précision et d'objectivité ; afin de prendre connaissance sur les enjeux qui ont un Impact sur la capacité à atteindre les résultats attendus de son système de management Qualité-Environnemental-S&S.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il faut choisir les réponses qui correspondent le mieux. Nous tenons à vous rassurer de garder l'anonymat et l'utilisation des informations à des fins scientifiques. Nous vous remercions de votre collaboration.

1. Votre entreprise a-t-elle mis en place un Système de Management intégré ou un autre référentiel ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, sur quel modèle ? (Ex : ISO, LABEL, ...)
-----	-----	-----	---

2. la direction entreprise a-t-elle montré son engagement dans place un Système de Management intégré?

Oui	Non	JSP	• Si oui, comment ? (Ex : Politique QSE, ...)
-----	-----	-----	---

3. Selon vous, Y a-t-il des évolutions politiques pertinentes pour l'organisme ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ? (Ex Vision stratégique ...)
-----	-----	-----	--

4. De votre point de vue, Y a-t-il des évolutions économiques pertinentes pour l'organisme ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ? • Y a-t-il des évolutions du secteur ? • Comment est le conjoncture actuelle et future ?
-----	-----	-----	---

5. Selon votre opinion et votre expérience, Y a-t-il des évolutions Socioculturelle pertinentes pour l'organisme ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ?
-----	-----	-----	------------------------

6. De votre point de vue, Y a-t-il des évolutions Technologique pertinentes pour l'organisme ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ?
-----	-----	-----	------------------------

7. Selon votre point de vue, Y a-t-il des évolutions Environnementales pertinentes pour l'organisme ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ? • Quels sont selon vous les risques de l'utilisation des produits Géant sur l'environnement ?
-----	-----	-----	---

8. Y a-t-il des évolutions des textes réglementaires (Droit du travail, SST, la protection de l'environnement) ?

Oui	Non	JSP	• Si oui, lesquelles ?
-----	-----	-----	------------------------

9. Comment jugez-vous la concurrence de votre marché en matière Qualité, SST et la protection de l'environnement) ?			
.....			
10. Selon votre point de vue, Les clients sont-ils orientés vers des produits à faible impact environnemental ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, peuvent-ils négocier le prix et les conditions de ventes ? • -Peuvent-ils être fidèles ?
11. Est-ce que les fournisseurs et sous-traitants engagés dans des démarches QSE ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment leurs capacité et aptitudes à proposer des produits et des services respectueux de l'environnement influent sur le pouvoir de négociation ?
12. Est-ce facile l'introduction de nouvelles technologies, ainsi que l'émergence de nouveaux métiers ; de nouvelles connaissances sur les produits et leurs effets sur la qualité, la santé et la sécurité, environnement (produits éco conçus) ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment jugez-vous le rapport prix et performances des substituts ?
13. Selon vous, Y a-t-il des évolutions pertinentes liées aux ressources humaines pour l'organisme ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment jugez-vous la compétence, la motivation et capacité des équipes à s'adapter au changement ?
14. De votre point de vue, Y a-t-il des évolutions pertinentes liées aux ressources financières pour l'organisme ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment jugez-vous la disponibilité du capital et la stabilité financière ?
15. De votre point de vue, Y a-t-il des évolutions pertinentes liées aux outils /machines pour l'organisme ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment jugez-vous le Savoir-faire technique de production et Qualification de la main-d'œuvre ?
16. De votre point de vue, Y a-t-il des évolutions pertinentes liées aux parts du marché pour l'organisme ?			
Oui	Non	JSP	• Si oui, Comment jugez-vous la notoriété et réputation de l'entreprise ?
19. Après plusieurs années d'expérience dans l'entreprise, pensez-vous avoir été suffisamment sensibilisé aux différents problèmes de SSTE propres aux services de production ?			
Oui	Non	JSP	• -si oui, Y a-t-il un plan de sensibilisation ?
20. Pour chaque facteur identifié, veuillez déterminer : - Ce qu'est favorable. - Ce qu'est défavorable. - Les parties prenantes intéressées concernées (pouvoir-intérêt).			
Merci pour votre collaboration			

➤ **Grille d'évaluation des risques et des opportunités**

• **Evaluation des risques :**

1-La gravité du risque : G		
Description	Score	Niveau
Le risque n'a aucun effet sur le système de management Qualité Environnemental-SST.	Faible	1
L'impact causera des problèmes, mais pas de perturbations majeures ni d'effet moyen sur le SMI QSE	Moyen	2
L'impact entraînera des perturbations majeures sur le SMI QSE.	Elevé	3

2- Probabilité de risque : P		
Description	Score	Niveau
Risque a 30% ou moins de chance de se produire. Le risque peut généralement être éliminé avec les contrôles établis.	Faible	1
Le risque a de 30% à 90% de chance de se produire	Moyen	2
Le risque a de 90% ou plus de chance de se produire	Elevé	3

Criticité = Gravité X Probabilité					
Fréquence	3	3	6	9	Les risques pertinents possèdent une criticité > 4 .
	2	2	4	6	
	1	1	2	3	
Gravité	1	2	3		Les actions sont demandées si le risque est supérieur à 4 (R>4)

• **Evaluation des opportunités :**

1-Faisabilité de l'opportunité		
Description	Score	Niveau
Non réalisable (faisable) ou faible niveau de faisabilité	Faible	1
Niveau de faisabilité moyenne	Moyen	2
Facilement réalisable (faisable)et très facile à mettre en œuvre	Elevé	3

2-Bénéfice de l'opportunité		
Description	Score	Niveau
Faible ou négligeable	Faible	1
Bénéfice moyen	Moyen	2
Bénéfice significatif	Elevé	3

Significativité = Faisabilité de l'opportunité X Bénéfice					
Faisabilité	3	3	6	9	Les opportunités pertinentes possèdent une significativité >4
	2	2	4	6	
	1	1	2	3	
Bénéfice	1	2	3		Les actions sont demandées si l'opportunité est supérieure à 4.

ANNEXE n°4 :

Fiche processus

 SARL LOTFI ELECTRONICS	Fiche processus		Code	
	Management de QHSE et Amélioration continue		Version	
	Pilote du processus :	Co-pilote du processus :		

Etat de révision		<table border="1"> <tr> <th>Nom et prénom</th> <th>Rédacteur (s)</th> <th>Vérificateur (s)</th> <th>Approbateur</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Fonction</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Visa</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Nom et prénom	Rédacteur (s)	Vérificateur (s)	Approbateur					Fonction				Visa			
Nom et prénom	Rédacteur (s)		Vérificateur (s)	Approbateur														
Fonction																		
Visa																		
Indice de révision																		
Nature de la révision	../../....																	
Date d'application																		

Documents de référence applicables Les normes (ISO-9001, ISO-14001, ISO-45001).	Indicateurs de performance •Taux de conformité réglementaire. •Taux de réalisation du programme d’audit. •Taux de réalisation du plan d’amélioration. •Taux de réalisation des revues des processus et de direction.	Finalité du processus Assurer la gestion, la maitrise et l’optimisation du système de management intégré.
---	---	---

Elément d'entrée	Venu de	Activités principales	Elément de sortie	Vers
Exigences, Retour d'informations.	Client ,Marché	• Planification (Définir le contexte + établir une politique, établir des objectifs, Déterminer les exigences des PIP, risques et opportunités, planifier les audits et la RD, mise à dispositions des ressources). • Réalisation (Mettre en œuvre le SMQ, satisfaire les PIP, Communication) • Mesure et surveillance (Evaluer le système : TB, audits, RD) • Amélioration (Actions correctives, actions d'amélioration, revues de processus)	Veille marketing (exigences client identifiées)	Tous les processus
Lois et réglementations.	La tutelle (Ministères)		Veille règlementaire (exigences réglementaires).	
Données de Veille normative, Normes	Organismes de normalisation		Stratégie (Politique et objectif QHSE)	
- Plan de revue des processus et tableaux de bord processus. - Demande de création/Modification des documents. - Plan d'action (Revue de direction, Audit, NC, Reporting HSE, ...).	Tous les processus		- Rapport de revue des processus, Tableau de bord DG. - Documentations SMI, Liste des documents applicables. - Tableau de bord de suivi des actions d'amélioration continue. - Rapport d'audit, Evaluation des auditeurs. - PV des revus de la direction, Plan d'action d'amélioration continue.	Direction

Outils de veille et de surveillance : Revues des processus (Tableaux de Bord), Audits internes & externes, Revues de Direction, Plans d'action	Visa du gérant : 	Risques et opportunités liées au processus : Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques. Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques.
--	--	--

 SARL LOTFI ELECTRONICS	Fiche processus		Code	
	PRODUCTION		Version	
	Pilote du processus :	Co-pilote du processus :		

Etat de révision	
Indice de révision	
Nature de la révision	
Date d'application	

	Rédacteur (s)	Vérificateur (s)	Approbateur
Nom et prénom			
Fonction			
Visa			

Documents de référence applicables
Les normes (ISO-9001, ISO-14001, ISO-45001).

Indicateurs de performance
- Taux de productivité de X Produit / Agent/ Mois. - Taux de Rentabilité de X produit /Mois - Taux de Non-conformité de X produit / Mois - Les couts directes de production

Finalité du processus
Satisfaire les commandes exprimées au moindre coût.

Elément d'entrée	Venu de	Activités principales	Elément de sortie	Vers
Objectifs, Politique QHSE. Réglementation, Décision Revue Rapport d'Audit	PS.QHSE	• Programmation de la production • Production • Vérification de la production • Revue de processus	Rapport d'activité, Tableau de bord Plan d'action	PS.QHSE
Contrats, Bon de commande et exigences clients Programme de production spécifique, Catalogues produits	Commercial		Demande d'intervention.	Maintenance
Rapport d'entretien	Maintenance		Demande de fourniture.	Achats et Appros
Dossier technique MP	Achats et Appros		Fiche de transfert PF	Logistique
Bon de transfert.	Logistique		Demande d'intervention pour vérification,	Mesurage et surveillance
Rapports de CQ et d'étalonnage	Mesurage et surveillance		- Fiche de besoins en recrutement et En Formation.	Drh
Recrutement et Formation, Fiche d'évaluation	Drh		- Fiche d'évaluation - Rapports disciplinaires,	

Outils de veille et de surveillance :
Suivi des indicateurs (TDB), Audit interne et externe, Contrôle interne ; Audits fournisseurs, Revue de processus, Budget.

Visa du gérant :

Risques et opportunités liées au processus :
Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques. Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques.

 SARL LOTFI ELECTRONICS	Fiche processus		Code	
	RESSOURCES HUMAINES		Version	
	Pilote du processus :	Co-pilote du processus :		

Etat de révision		Rédacteur (s)	Vérificateur (s)	Approbateur
Indice de révision		Nom et prénom		
Nature de la révision		Fonction		
Date d'application		Visa		

Documents de référence applicables
Les normes (ISO-9001, ISO-14001, ISO-45001).

Indicateurs de performance
-Taux de Turnover -Taux de satisfactions des employés -Taux de Réalisation de Plan de formation - Taux de Réalisation du plan de communication interne

Finalité du processus
Recherche et mise à disposition des compétences à travers une gestion rigoureuse pour le développement de ses compétences tout en fournissant toutes les conditions nécessaires et favorable d'épanouissement et de forte contribution.

Élément d'entrée	Venu de	Activités principales	Élément de sortie	Vers
Objectifs, Politique QHSE. Réglementation, Décision Revue Rapport d'Audit	PS.QHSE	-Recrutement -Mobilité et Affectation -Formation -Evaluation des compétences et suivi -Mesure et Analyse de satisfaction des employés -Gestion des salaires -Communication interne -Revue de Processus	Rapport d'activité, Tableau de bord Plan d'action	PS.QHSE
Besoin de recrutement, formation. Fiche d'évaluation remplie	Tous les processus		Employés, Fiche d'évaluation, Décision, Contrat Notification, Élément de paie, Documents parafiscales, Pièces administratives	Tous les processus
Candidats	ANEM		Offres d'emploi	ANEM
- CV et Bulletins - Mise en demeure - Convocation	Inspection de travail		Registres légaux Règlement intérieur Convention collective	Inspection de travail
- Réglementation (lois ,décrets)	Tutelle.		- Contrats de formation	Organismes de formation
- Offres de formation ,Facture	Organismes de formation			

Outils de veille et de surveillance :
Suivi des indicateurs qualité (Tableau de bord), Enquête de satisfaction employés, Audit interne et externe, Contrôle interne, Revue de processus, bilan, Budget.

Visa du gérant :

Risques et opportunités liées au processus :
Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques. Voir le document relatif au contexte et à l'identification et l'analyse des risques.

ANNEXE n°5 :

AMDEC

Occurrence	
Occurrence	Note
Jamais apparue, ou très rarement	1
	2
Apparue rarement	3
	4
Pouvant apparaître, ou déjà apparue	5
	6
Apparition déjà constatée de manière régulière	7
	8
Probabilité quasi certaine d'apparition	9
	10

Gravité	
Effet sur le fonctionnement du processus	Note
Sans effet sur le processus	1
Faible effet sur le processus	2
Effet moyen	3
	4
	5
Effet important	6
	7
	8
	9
Arrêt de fonctionnement du processus/ Non-conformité réglementaire/ Perte de l'efficacité du processus	10

Détection	
Détectabilité	Note
Détection certaine, réalisée en automatique	1
	2
Détection moins fiable, échantillonnage peu efficace...	3
	4
Détection incertaine	5
	6
Apparition déjà constatée de manière régulière	7
	8
Paramètre non contrôlé ou non contrôlable, détection inefficace	9
	10

Niveaux de priorité des actions à mettre en place- Analyse de risque processus		
Cotation	Type de risques	Actions
≥ 600	Critique	Immédiates
≥ 300	Majeur	A planifier en priorité
≥ 50	Mineur	Non prioritaires
< 50	Non significatif	Facultatives

ANNEXE n°6 :

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE :

➤ **Exemple de liste générique : aspect - impact environnemental**

Aspects environnementaux	Impacts environnementaux
Consommation e matières premières	Diminution des ressources naturelles
Réduction de l'utilisation des ressources naturelles	Préservation des ressources énergétiques non renouvelables
Consommation de consommables	Diminution des ressources naturelles
Consommation d'énergie	Diminution des ressources naturelles
Réduction de l'utilisation d'énergie	Préservation des ressources énergétiques non renouvelables
Rejets d'effluents gazeux	Pollution atmosphérique
Réduction des émissions d'oxyde d'azote	Amélioration de la qualité de l'air
Rejets d'effluents gazeux	Pollution atmosphérique
Rejets de poussières	
Rejets d'agents biologiques	Pollution atmosphérique Dégradation de l'état de santé des riverains
Émission d'odeurs	Gêne du voisinage
Émission de bruit / vibration	Gêne du voisinage
Rejet d'effluents liquides	Pollution de l'eau
Réduction du niveau de toxicité des rejets liquides	Amélioration de la qualité de l'eau
Production de déchets (DID/DIB/Inerte)	Augmentation des déchets mis en décharge Nuisances liées à l'élimination des déchets
Réduction de la production de déchets solides	Réduction des déchets mis en décharge
Réduction des déchets solides en fin de vie	Réduction des déchets mis en décharge
Nuisances lumineuses	Pollution lumineuse
Nuisances visuelles	Gêne du voisinage

➤ **Echelle d'évaluation :**

Vraisemblance/Fréquence	
Occurrence	Cotation
Très fréquent , en continu ou au moins une fois par jour	5
Fréquent , au moins une fois par semaine	4
Possible au moins une fois par mois	3
Occasionnel , au moins une fois par an	2
Extrêmement rare , moins d'une fois par 5 ans	1

la gravité de l'impact	
Effet sur l'environnement	Cotation
Effet très grave : Impact extérieur majeur et irréversible sur l'environnement.	5
Effet grave : Impact sur le site important ou extérieur limité : substances susceptibles d'avoir des effets néfastes réversibles et à long terme pour l'environnement.	4
Effet moyen : Impact sur le site limité : substances susceptibles d'avoir des effets néfastes réversibles et à court terme pour l'environnement.	3
Faible : Impact sur le site négligeable et réversible sur l'environnement.	2
Sans effet sur l'environnement.	1

Échelle de criticité						
Fréquence	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	1	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Gravité				
		Criticité faible : actions facultatives				
		Criticité modérée : actions non prioritaires ou facultatives				
		Criticité forte : actions à planifier en priorité				
		Criticité majeure : actions Immédiates				

ANNEXE n°7 :

**ANALYSE DES RISQUES
PROFESSIONNELS :**

➤ **Liste des dangers, événements déclencheur et dommages**

Catégorie de dangers	Liste des dangers/phénomènes dangereux	Evénement dangereux/Événement déclencheur	Domage
Physique	Physique	Dépassement seuil d'exposition au bruit de 85 db	Fatigue, Hyperacousie, Surdité progressive
	Vibration	Contact avec des équipements en vibration	Stress/fatigue
	Manœuvre en hauteur	Chute de hauteur d'un travailleur	Blessure, Fracture Décès
	Circulation à pieds sans des Equipements de Protection Individuelle "EPI"	Glissement, Perte d'équilibre Chute plain-pied	Blessure, Fracture
	Champs électromagnétiques	Exposition quotidienne aux champs électromagnétiques	Vertige, nausée et Stimulation du système nerveux
	Température environnante	Travail dans une ambiance chaude, Chaudières et canalisations à températures élevées, Exposition aux rayonnements du soleil	transpiration abondante, Fatigue, nausées et vertiges
	Effort physique	Effort physique et travail dans des positions inconfortables	Fatigue, Stress, Douleurs
	Trafic et circulation des engins	Collision entre engins , heurts avec les travailleurs à pied	Blessures, Fracture, Décès
	Zone de manœuvre encombrée	Chute plein pied	Eraflure, hématome, Entorse ou fracture
Thermique	Fluide chaud, Canalisation chaude	Contact avec les produits chauds et les canalisations	Brulures
	Incendie et explosion	Chaleur et rayonnement thermique, Produit chaud avec une température > point d'éclair, Produit auto-inflammable, Fuite accidentelle, Démarrage des fours, fausse manœuvre	Brulures, Intoxication respiratoire, Traumatisme liés au blast, Décès
Electrique	Conducteur sous tension, Elément ou composantes sous tension, Energie électrostatique, Arc électrique	Contact avec pièce nue sous tension	Electrocution, Electrisation, Brulures, Décès
	Courant statique	Explosion-incendie	Brulures, Intoxication respiratoire, Traumatisme liés au blast, Décès

Chimique	Hydrocarbures volatils, gazeux et aromatique, rejets gazeux, Produit Acide et Basique	Exposition prolongée aux concentrations importantes des hydrocarbures, des gaz et des produits chimiques	Anoxie, Asphyxie, Trouble neurologique, Brulures chimiques, Lésion des yeux, Irritation de la peau, des yeux et de la gorge, Réactions allergiques de la peau,
	Chargement et déchargement des produits pétroliers	Fuite des produits pétroliers	Intoxication respiratoire
Mécanique	Equipements sous pression	Fissure Rupture d'un joint Explosion Implosion dans un réfrigérant	Brulures, Blessure, Intoxication respiratoire, Décès
	Manutention du bras de chargement	Fausse manœuvre/ dysfonctionnement du bras de chargement	Blessure, éraflure et hématome, Trouble neurologique
Biologique	Circulation des animaux (chats et chiens)	Contact avec les travailleurs Arrêt de certains équipements Causer des incidents	déclencher une infection et/ou une allergie
	Plantes et herbes dans le parc de stockage	Incendie	Brulures ,Décès

➤ **Echelle d'évaluation :**

Vraisemblance/Fréquence			
Cotation		Fonctionnement normal	Fonctionnement Accidentel
4	Fréquent	En continu ou au moins une fois par jour	Événement très probable. S'est déjà produit sur le site ou de nombreuses fois sur d'autres sites
3	Courant	Au moins une fois par semaine	Événement probable. Ne s'est jamais produit de façon rapprochée sur le site mais a été observé de façon récurrente sur d'autres sites
2	Rare	Au moins une fois par an	Événement peu probable. Ne s'est jamais produit de façon rapprochée sur le site mais quelques fois sur d'autres sites
1	Extrêmement rare	Moins d'une fois par an	Événement improbable. Ne s'est jamais produit sur le site et très rarement sur d'autres sites

la gravité		
Cotation	Fonctionnement normal	Fonctionnement Accidentel
4	Maladie pouvant entraîner des séquelles irréversibles sur la santé	Accident grave ou mortel (interne ou externe), incendie ou explosion susceptible d'entraîner des conséquences externes
3	Indisponibilité ou maladie entraînant un arrêt de travail	Accident corporel important causant un arrêt de travail supérieur à 7 jours
2	Indisponibilité légère ou soin extérieur ne nécessitant pas un arrêt de travail	Accident corporel localisé n'entraînant pas un arrêt prolongé supérieur à 7 jours
1	Peu ou pas d'incidence sur le personnel (gêne, premiers soins)	Peu ou pas d'incidence sur l'homme (premiers soins)

Echelle de criticité					
Fréquence	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
Gravité					
	Criticité faible : actions facultatives				
	Criticité modérée : actions non prioritaires ou facultatives				
	Criticité forte : actions à planifier en priorité				
	Criticité majeure : actions Immédiates				

ANNEXE n°8 :

Analyse comparative des chapitres des trois normes

Analyse comparative des chapitre des trois normes					
SMQ :ISO 9001 :2015		SME : ISO14001 :2015		SMSST : ISO45001 :2018	
4	Contexte de l'organisme	4	Contexte de l'organisme	4	Contexte de l'organisme
4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte
4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées
4,3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	4,3	Détermination du domaine d'application du SME.	4,3	Détermination du périmètre d'application du système de management de la S&ST
4,4	Système de management de la qualité et ses processus	4,4	Système de management environnemental	4,4	Système de management de la S&ST
5	Leadership	5	Leadership	5	Leadership et participation des travailleurs
5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement
5.1.1	Généralités				
5.1.2	Orientation client				
5,2	Politique	5,2	Politique environnementale	5,2	Politique de S&ST
5.2.1	Établissement de la politique qualité				
5.2.2	Communication de la politique qualité				

5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
				5,4	Consultation et participation des travailleurs
6	Planification	6	Planification	6	Planification
6,1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.1.1	Tenez compte des problèmes de 4.1 et des exigences de 4.2.	6.1.1	Généralités	6.1.1	Généralités
6.1.2	Actions pour faire face aux risques et opportunités,	6.1.2	Aspects environnementaux	6.1.2	Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités
		6.1.3	Obligations de conformité	6.1.3	Détermination des exigences légales et autres exigences
		6.1.4	Planification d'actions	6.1.4	Planification d'actions
6,2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
6.2.1	Quality objectives at relevant functions	6.2.1	Objectifs environnementaux	6.2.1	Objectifs de S&ST
6.2.2	Déterminez quoi, qui, quand, comment	6.2.2	Planification des actions pour atteindre les objectifs environnementaux	6.2.2	Planification pour l'atteinte des objectifs de S&ST
6,3	Planification des modifications				

7	Support	7	Support	7	Support
7,1	Ressources	7,1	Ressources	7,1	Ressources
7.1.1	Généralités				
7.1.2	Ressources humaines				
7.1.3	Infrastructure				
7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus				
7.1.5	Ressources pour la surveillance et la mesure				
7.1.5.1	Générale				
7.1.5.2	Traçabilité de la mesure				
7.1.6	Connaissances organisationnelles				
7,2	Compétences	7,2	Compétences	7,2	Compétences
7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation
7,4	Communication	7,4	Communication	7,4	Communication
		7.4.1	Généralités	7.4.1	Généralités
		7.4.2	Communication interne	7.4.2	Communication interne
		7.4.3	Communication externe	7.4.3	Communication externe

7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées
7.5.1	Généralités	7.5.1	Généralités	7.5.1	Généralités
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées
7.5.3	Maîtrise des informations documentées	7.5.3	Maîtrise des informations documentées	7.5.3	Maîtrise des informations documentées
7.5.3.1	Information documentée contrôlée.				
7.5.3.2	Activités de contrôle de l'information.,,				

8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles
8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles
				8.1.1	Généralités
				8.1.2	Élimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST
				8.1.3	Pilotage du changement
				8.1.4	Acquisition de biens et services
8,2	Exigences relatives aux produits et services	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence
8.2.1	Communication avec les clients				

8.2.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services				
8.2.3	Revue des exigences relatives aux produits et services				
8.2.3.1	Garantir la capacité à répondre aux exigences.				
8.2.3.2	Conserver les informations documentées				
8.2.4	Modifications des exigences relatives aux produits et services				
8,3	Conception et développement de produits et services				
8.3.1	Généralités				
8.3.2	Planification de la conception et du développement				
8.3.3	Éléments d'entrée de la conception et du développement				
8.3.4	Maîtrise de la conception et du développement				
8.3.5	Éléments de sortie de la conception et du développement				
8.3.6	Modifications de la conception et du développement				
8,4	Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes				

8.4.1	Généralités				
8.4.2	Type et étendue de la maîtrise				
8.4.3	Informations à l'attention des prestataires externes				
8,5	Production et prestation de service				
8.5.1	Maîtrise de la production et de la prestation de service				
8.5.2	identification et traçabilité				
8.5.3	Propriété des clients ou des prestataires externes				
8.5.4	Préservation				
8.5.5	Activités après livraison				
8.5.6	Maîtrise des modifications				
8,6	Libération des produits et services				
8,7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes				

9	Évaluation des performances	9	Évaluation des performances	9	Évaluation des performances
9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.1.1	Généralités	9.1.1	Généralités	9.1.1	Généralités
9.1.2	Satisfaction du client				
9.1.3	Analyse et évaluation	9.1.2	Évaluation de la conformité	9.1.2	Évaluation de la conformité
9,2	Audit interne	9,2	Audit interne	9,2	Audit interne
9.2.1	Effectuer des audits internes à intervalles planifiés.	9.2.1	Généralités	9.2.1	Généralités
9.2.2	Planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un programme d'audit.	9.2.2	Programme d'audit interne	9.2.2	Programme d'audit interne
9,3	Revue de direction	9,3	Revue de direction	9,3	Revue de direction
9.3.1	Généralités				
9.3.2	Éléments d'entrée de la revue de direction				
9.3.3	Éléments de sortie de la revue de direction				
10	Amélioration	10	Amélioration	10	Amélioration
10,1	Généralités	10,1	Généralités	10,1	Généralités
10,2	Non-conformité et actions correctives	10,2	Non-conformité et actions correctives	10,2	non-conformité et actions correctives
10.2.1	Lorsqu'une non-conformité survient..			10.2.1	Objectif d'amélioration continue
10.2.2	Conserver les informations documentées			10.2.2	Processus d'amélioration continue
10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue

ANNEXE n°9 :

Informations documentées QSE

Information documentée QSE					
SMQ :ISO 9001 :2015		SME : ISO14001 :2015		SMSST : ISO45001 :2018	
N°	Information documentée demandée	N°	Information documentée demandée	N°	Information documentée demandée
1	Détermination du domaine d'application du SMQ.	1	Détermination du domaine d'application du SME.	1	Détermination du domaine d'application du SMSST.
2	SMQ et ses processus	2	Politique environnementale	2	La politique de S&ST
3	Communication de la politique qualité	3	Informations sur les risques et opportunités	3	responsabilités et autorités du S&ST
4	La politique Qualité	4	Informations sur les aspects environnementaux et impacts environnementaux associés.	4	Informations documentées sur les risques et opportunités
5	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre.	5	Informations sur les critères utilisés pour déterminer les aspects environnementaux significatifs.	5	le(s) processus et les actions nécessaires pour déterminer et traiter ses risques et opportunités à un niveau suffisant pour avoir l'assurance qu'ils sont réalisés comme prévu.
6	Ressources,7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	6	Informations sur les obligations de conformité	6	Informations documentées sur (les) méthode(s) et les critères d'évaluation des risques
7	Traçabilité de la mesure	7	Objectifs environnementaux	7	Informations documentées sur les exigences légales s et autres exigences et s'assurer qu'elles sont

					mis à jour et tiennent compte des éventuels changements.
8	Preuves des compétences	8	Preuve des compétences	8	Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
9	Les documents d'origine externe	9	Preuves des communications	9	Informations documentées sur les Compétences de travailleurs
10	Les éléments de preuve de conformité	10	Informations documentées exigées par la norme	10	la communication de l'organisme
11	Exigences relatives aux produits et services	11	Informations documentées que l'organisme juge nécessaire	11	Les informations documentées d'origine externe
12	Les éléments pouvant démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites	12	Informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires	12	informations documentées pour but d'assurer la maîtrise des processus
13	Modification des exigences relatives aux produits et service et les modifications de la conception et du développement	13	Informations dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que le ou les processus de planification et de maîtrise opérationnelle ont été réalisés comme prévu.	13	informations documentées sur les processus et sur les plans de réponse aux situations d'urgence potentielles
14	Critères, évaluation, résultats des évaluations pour les produits et services fournis par prestataires externes	14	Informations dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que le ou les processus de préparation et de réponse aux situations d'urgence ont été réalisés comme prévu.	14	informations documentées: surveillance, mesure, analyse, évaluation et équipements

15	La traçabilité des éléments de sortie	15	Preuve des résultats de surveillance, de mesure d'analyse et d'évaluation	15	les résultats des évaluations de conformité.
16	Informations sur les dysfonctionnements, altération de la propriété du client ou des prestataires externes	16	Preuve des résultats d'évaluation de la conformité.	16	informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit
17	Les modifications liées à la production ou à la mise en œuvre du service	17	Preuves de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement.	17	Les éléments de sortie des revues de direction.
18	La libération du produit ou service	18	Preuve des résultats de toute action corrective.	18	Événement indésirable, non-conformité et actions correctives
19	Les éléments non-conforme	19	Preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.	19	informations documentées comme preuves de l'amélioration continue.
20	Preuve des résultats des mesures et surveillance	20	Preuves des éléments de sortie des revues de direction.		
21	Preuve de mise en œuvre des audits internes (programme, planification, réalisation, suivi, ...)	21			
22	Éléments de sortie de la revue de direction				
23	Preuve des non-conformité et des actions correctives menées				