

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master en Entrepreneuriat et management de projets

La mise en place d'un système de management intégré (qualité, santé-sécurité, environnement) face aux risques opérationnels

ETUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE SIGUS WILAYA OUM-EL-BOUAGHI ALGERIE

Elaboré par :

BOUKERROU Dalia Soumeia

AIZI Sofia

Encadré par :

Dr, Bouchetara Mehdi

Année universitaire 2020-2021

Résumé

La présente recherche porte sur Les risques opérationnels confrontés par une société industrielle lors de sa mise en place d'un système de management intégré, qualité, sécurité, environnement, au sein de la Société des Ciments de Sigus. La démarche consistera à faire en premier lieu une analyse d'états des lieux à travers une méthode mixte ; quantitative et qualitative, en accompagnant le Directeur technique, et les membres du service hygiène, sécurité, environnement et le personnel de la société tout au long de la durée de notre stage pratique de 3 mois. Pour y sortir les raisons pour lesquelles la mise en place du système avait été interrompue, et aboutir au résultat d'élaborer un plan d'actions et apporter des repenses la problématique de recherche.

Mots clés : Système de management intégré, Système de management de qualité, Gestion des risques, AMDEC.

Abstract

This research focuses on the operational risks faced by an industrial company during the implementation of an integrated management system, quality, safety, environment, in the Sigus Cement Company. The approach will consist in making an analysis of the current situation through a mixed method; quantitative and qualitative, accompanying the Technical Director, the members of the HSE department and the SCS staff throughout the duration of our 3-month practical training period. To get out the reasons why the implementation of the SMI had been interrupted, and to result in the elaboration of an action plan and to bring rethinking the research problematic.

Key words: Integrated management system, quality management system, Risk management, FMECA.

المخلص

يدور موضوع هذا البحث حول المخاطر الادارية التي قد تواجهها مؤسسة صناعية اثناء عملية تنفيذ نظام إدارة متكامل في شركة سيقوس للإسمنت. تتمثل المنهجية أولاً في إجراء تحليل للمعطيات باستخدام طريقة مختلطة كمية ونوعية، وذلك بمرافقة المدير الفني، وأعضاء قسم الصحة والسلامة والبيئة وموظفي الشركة طوال فترة التدريب العملي لمدة 3 أشهر. من اجل استخلاص أسباب توقف تنفيذ نظام الإدارة المتكامل، للوصول إلى نتيجة تطوير خطة العمل وإيجاد حل لمشكلة البحث.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة متكامل، نظام إدارة الجودة، إدارة المخاطر، تحليل أنماط الفشل وتأثيراتها وخطورتها.

Remerciements

Avant tout louange à ALLAH de m'avoir aidée et donnée la patience, le courage, la force et la volonté de mener à bien ce travail.

J'aimerais remercier ma famille ; mes chères grand parents, parent, frères, et amies pour leurs encouragements, leurs conseils, ainsi que pour leurs soutiens inconditionnels, à la fois moral et économique dans la réalisation de ce modeste travail.

Je tiens à remercier mon encadreur Dr, BOUCHETARA MEHDI et lui témoigner ma gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail de recherche à bon port.

J'exprime ma gratitude à mes tuteurs, Monsieur CHERAITA KADDOUR « Directeur Technique » et Monsieur MAACHI NOUREDDINE « Chef d département HSE » de m'avoir appris, guidés et soutenus pendant mon stage. Je remercie également Monsieur ABDELHAMID CHERGAUI « Ingénieur HSE » ainsi que l'ensemble du personnel de la société des Ciments de Sigus qui m'ont aidée tout en long de mon stage.

Je désire aussi remercier ma chère amie et sœur, ma binôme AIZI SOFIA, avec laquelle j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler. Nous avons formé une belle équipe, je te remercie donc pour tout ce que tu m'as apporté au cours de ces années partagées.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Un remerciement chaleureux à tous les enseignants, les professeurs, staff administratif de l'ENSM qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Boukerrou Dalia Soumeia

Remerciements

En premier lieu, à ALLAH de m'avoir accordée la volonté et la capacité pour achever ce travail.

Je tiens à remercier mes parents ma sœur, mes amis pour leurs patiences, leurs encouragements et leurs soutiens moral et économique.

Je tiens à remercier évidemment mon encadreur Dr, BOUCHETARA MEHDI pour sa patience, sa rigueur, son soutien, sa disponibilité, son entrain, afin de mener ce travail de recherche

Je tiens à témoigner toute ma sincère reconnaissance à mes tuteurs, Monsieur CHERAITA KADDOUR « Directeur Technique » et Monsieur MAACHI NOUREDDINE « Chef d département HSE » de ma avoir aidé, guidé et soutenu pendant mon stage. Mes sincères remerciement également Monsieur ABDELHAMID CHERGAUI « Ingénieur HSE » ainsi que l'ensemble du personnel de la société des Ciments de Sigus qui mon aider tout a long de notre stage.

Je tiens à gratifier également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail

J'adresse mes remerciements à tous les enseignants, les professeurs, staff administratif de l'ENSM pour leurs patiences tout a long mes années d'étude.

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements à ma binôme BOKERROU DALIA SOUMEIA, ma meilleure amie pour son support, ça créativité et ça patience durant la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes sincères sentiments à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Aizi sofia

Table des matières

Résumé	II
Remerciements.....	III
Table des matières.....	V
Liste des figures	VIII
Liste des abréviations	XI
Introduction	1
CHAPITRE I : Cadre conceptuel.....	7
La revue de littérature.....	9
Section 1 : Les composants d'un système de management intégré.....	15
1-1- Le système de management de qualité	15
1-1-1-La démarche qualité.....	15
1-1-2-La norme relatif ; ISO 9001 versions 2015.....	15
1-2- Le système de management santé et sécurité au travail	16
1-2-1- Démarche type de management santé et sécurité au travail	16
1-2-2-La norme relatif ; ISO 45001, 2018.....	17
1-3- Le système de management environnemental.....	18
1-3-1- La démarche de type management environnemental	18
1-3-2- Norme relative ; ISO 14001, 2015)	19
1-4- Le système de management intégré.....	20
I-4-1-Définition de système de management intégré	20
I-4-2-Les objectifs de système de management intégré QSE.....	20
Section 2 : L'organisme charger de la mise en place d'un SMI.....	22
2-1- Définition d'une société	22
2-2- Définition des directions	22
2-2-1- La direction général	22
2-2-2-Définition de la direction technique	23

2-2-3-La direction HSE	23
2-3-L'organisme chargé de la réalisation d'un SMI.....	23
CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil	26
Section 1 : Cadre méthodologique	28
1-1- L'approche méthodologique.....	28
1-1-1- L'étude qualitative.....	28
1-1-2- L'étude quantitative	28
1-2- Les Instruments de collecte des données.....	29
1-2-1- Outils qualitatifs.....	29
1-2-2- Outils quantitatifs.....	32
Section 2 : Contexte organisationnel	36
2-1- Présentation de l'organisme d'accueil.....	36
2-1-1- Historique de l'entreprise.....	36
2-1-2- Fiche technique de la société.....	37
2-1-3- Les intervenants du projet.....	38
2-2- Structure administrative de SCS	39
2-2-1- Regroupement pilotage du projet	39
2-2-2- Regroupement de la direction générale	42
2-3- Analyse de la société.....	42
2-3-1- Situation du projet par rapport à Oum el Bouaghi	42
2-3-2- Situation du projet par rapport à Sigus	43
2-3-3- Situation du projet par rapport à l'environnement immédiat	44
2-3-4- Plan de masse :.....	45
CHAPITRE 3 : Résultats et discussion.....	49
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	51
1-1- Analyse et interprétation des données qualitative	51
1-2- Analyse et interprétation des données quantitatives.....	53

1-2-1-	Interprétation des données personnel des répondants.....	53
1-2-2-	Interprétation des repenses collectés au questionnaire d'enquête	58
1-2-3-	Analyse SWOT.....	91
Section 2 : Discussion		93
2-1-	Méthode des Cinq pourquoi	93
2-2-	Classification selon ISHIKAWA :	96
2-3	Cotation de la criticité	100
2-3-1-	Echelle de probabilité	100
2-3-2-	Echelle de Gravité	100
2-3-3-	Echelle de criticité	101
2-4-	Feuille de calcul AMDEC et plans d'actions	101
Conclusion Générale		106
Bibliographie		I
Annexes		III

Liste des figures

Figure 1 : Model SWOT	32
Figure 2 Schéma de la structure de la direction technique.	41
Figure 3 : Situation géographique du projet par rapport à la ville.	43
Figure 4 : Situation géographique du projet par rapport à la commune	44
Figure 5 : La situation du projet par rapport à l'environnement immédiat.	45
Figure 6 : Plan de masse du projet étudié.....	45
Figure 7 : Situation du sous-terrain dans le plan de masse.....	46
Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon le genre.....	54
Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.....	55
Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon la structure d'appartenance.....	56
Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.	57
Figure 12 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 1, partie 1.....	59
Figure 13 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 2, partie 1.....	61
Figure 14 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 3, partie 1.....	63
Figure 15 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 1.....	65
Figure 16 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 5, partie 1.....	66
Figure 17 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 1, partie 2.....	68
Figure 18 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 2, partie 2.....	70
Figure 19 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 3, partie 2.....	71
Figure 20 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 2.....	73
Figure 21 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 5, partie 2.....	74
Figure 22 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 1, partie 3.....	76
Figure 23 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.....	78
Figure 24 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 3.....	80
Figure 25 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 5, partie 3.....	82
Figure 26 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 1, partie 4.....	84
Figure 27 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 2, partie 4.....	85
Figure 28 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 3, partie 4.....	87
Figure 29 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 4.....	88
Figure 30 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 5, partie 4.....	90
Figure 31 : Application de la méthode des Cinq pourquoi.	94
Figure 32 : Classification Ishikawa.....	97
Figure 33 : Classification Ishikawa.....	98

Liste des tableaux

Tableau 1 : Fiche technique du projet.....	37
Tableau 2 : Les intervenants du projet.....	38
Tableau 3 : Missions des directions regroupement pilotage du projet.....	39
Tableau 4 : Missions des directions du regroupement de la direction générale.....	42
Tableau 5 : Déroulement de l'entretien	51
Tableau 6 : Interprétation de l'entretien avec le directeur technique.	51
Tableau 7 : Réparation de l'échantillon selon le genre.	53
Tableau 8 : Réparation de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	54
Tableau 9 : Réparation de l'échantillon selon la structure d'appartenance.	55
Tableau 10 : Réparation de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.....	56
Tableau 11 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 1	58
Tableau 12 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 1	60
Tableau 13 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 1	62
Tableau 14 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 1.	64
Tableau 15 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 1.	65
Tableau 16 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 2.	67
Tableau 17 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 2.	69
Tableau 18 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 2.	70
Tableau 19 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 2.	72
Tableau 20 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 2.	73
Tableau 21 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 3.	75
Tableau 22 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.	77
Tableau 23 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.	78
Tableau 24 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 3.	79
Tableau 25 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 3.	81
Tableau 26 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 4.	83
Tableau 27 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 4.	84
Tableau 28 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 4.	86
Tableau 29 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 4.	87
Tableau 30 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 4.	89
Tableau 31 : Analyse SWOT.....	91
Tableau 32 : Echelle de probabilité.....	100

Tableau 33 : Echelle de Gravité.....	100
Tableau 34 : Echelle de criticité.....	101
Tableau 35 : Feuille de calcul AMDEC et plans d’actions.	102

Liste des abréviations

SCS	Société des Ciments de Sigus.
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.
SMI	Système de Management Intégré.
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement.
SST	Santé Sécurité de Travail.
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité.

Introduction

Depuis le déclenchement de la révolution industrielle dans les années 1760, l'industrie a pris la première place et s'est affirmée comme un levier de contrôle du développement des économies des pays et est devenue la voie privilégiée du progrès et du développement.

Selon (Bouyakoub, 2001, p. 187) durant la première décennie d'investissements 1967-1978, le secteur industriel était considéré, comme le moteur du développement, ce secteur a absorbé 60% des investissements réalisés durant cette période, puis a été arrêté dans les années 80. En 1991, les chiffres augmentent, en Algérie il n'y avait que 372 entreprises industrielles publiques sur un total de 22 754 entreprises publiques et privées, soit 1,6% des entreprises industrielles, employant 80% de la main d'œuvre industrielle du pays et produisant 82% de la valeur ajoutée industrielle, alors que dans d'autres pays plus développés le nombre d'entreprises industrielles a presque doublé. (Bouyakoub, 2001, p. 191)

L'Algérie été l'une des derniers pays à atteindre ce domaine vu qu'elle faisait partie des pays en voie de développement, depuis l'Algérie a mis en place de nouvelles stratégies de relance industrielle pour le but d'établir une économie indépendante permettant le développement dans tous les domaines à travers d'importantes réalisations (routes, métro, autoroutes, universités, usines, etc.)

« Dans les discours politiques, l'usine devait assurer la révolution industrielle » (Bouyakoub, 2001, p. 185).

La réalisation des usines été considéré comme le seul moyen d'un véritable développement., **les cimenteries** en fessaient partie, elles étaient conçues de plus en plus grandes pour devenir de véritables complexes intégrant toutes les phases de la production, en 2020 dix-sept cimenteries privés et publics existant en Algérie avec une capacité de production variée. (Algérie presse service, 2020)

Selon les prévisions, en 2020, la capacité de production du pays doit augmenter à 40,6 millions de tonnes avec 20 millions de tonnes pour le groupe public GICA, et 11,1 millions de tonnes pour Lafarge Holcim Algérie, ainsi que 9,5 millions de tonnes pour le reste des opérateurs producteurs. (Algérie presse service, 2020)

La willaya d'Oum El Bouaghi a bénéficié d'un projet de cimenterie qui sera la plus grande cimenterie en Algérie jusqu'à aujourd'hui, Cette usine une fois implanté produira aux environs de 2 millions de tonnes /an.

Un grand projet pareil nécessite une étude délicate, pour garantir sa réussite c'est pour cela des normes et des méthodes sont mis à la disposition des différents acteurs du projet, chaque acteur doit développer sa perspective du produit à réaliser : ciment, par rapport à ses objectifs.

L'entreprise comme entité économique évolue dans un environnement est donc caractérisé par une multitude de risques, ces derniers peuvent être considéré comme étant menaces ou opportunité selon leurs impacts ; des risques dont il faut faire face pour les éliminer ou diminuer leurs impacts négatifs et d'autres dont il faut y bénéficier et augmenter leurs criticités en fonction de leurs impact positif sur l'entreprise.

Dans des projets complexes comme ceux si composés de nombreux acteurs, des problèmes d'incompatibilités apparaissent au sein de l'organisme de l'entreprise de réalisation ; de communication des idées, gestion des données, Coordination de l'équipe, l'utilisation des TIC sophistiquées, l'utilisation des outils manageriels, pour atteindre les objectifs contractuels (Coût, Délais, Qualité) et assurer le bon déroulement des projets.

Pour prévoir tout cela et afin de répondre aux exigences normatives spécifiques pour garantir un produit ou/et un service de qualité, plusieurs systèmes doivent être mis en place, chacun pour garantir le bon fonctionnement d'une entité spécifique, on peut y citer le système ; qualité, de sécurité, de l'environnement, management des risques. La combinaison de ces derniers se projette dans un seul système nommé le système de management intégré QSE.

Le système de management, outil concret préexistant, est mobilisable au service de la démarche de l'entreprise qui cherche à concrétiser sa stratégie à long terme de développement durable. De là à penser que l'outil normatif peut faciliter l'articulation explicite du système de management avec le développement durable, il n'y a qu'un pas. (Straczek, 2002)

Ce système détient une grande importance pour assurer la pérennité et le bon fonctionnement de l'entreprise donc notre objectif dans cette recherche est de connaître les risques que peut affronter une société lors de sa mise en œuvre d'un SMI tout en mettant en lumière l'importance de la relation et la bonne communication entre ces trois derniers.

Dans le cadre de notre recherche sur le système de management intégré qualité, santé-sécurité, environnement nous avons-nous avons choisi de faire notre étude dans La société des ciments de Sigus WILAYA OUM-EL-BOUAGHI ALGERIE.

Nous avons opté pour une méthode de recherche mixte en utilisant deux méthodes quantitative (questionnaire), et qualitative (entretien).

Notre étude est divisée sur divers points, nous avons commencé par comprendre c'est quoi un système de management intégré après connaître les termes et les concepts nécessaires dans le domaine de qualité ; santé-sécurité, environnement, et d'après une analyse et discussion des résultats nous avons constaté les facteurs majeurs qui influent la mise en place de ce système et son importance.

Diverses raisons nous ont poussés à choisir ce milieu. Car cette société est la plus grande société de ciment en Algérie et en Afrique. Elle est aussi filiale au GICA qui est le premier groupement dans l'industrie Algérienne, elle a une bonne image et une crédibilité et une bonne réputation dans le marché.

Sur la base de ces réflexions des questions s'imposent, dont ce présent mémoire apportera les réponses, à l'aide du traitement de plusieurs articles scientifiques qui les traitants, (Hadini, 2020), (AHMED-FOUATIH & Mebarki, 2020), on s'accorde à établir la problématique principale :

Quels sont les risques rencontrés lors de la mise en place d'un système de management intégré dans la SCS ?

Etant donné que notre problématique vise à connaître les raisons pour lesquelles l'implantation du SMI été interrompus, nous étions confrontées à de nouvelles questions secondaires pour apporter des clarifications à sa mise en place, par conséquent reprendre la problématique principale, ces préoccupations se présentent comme suit :

Quelles sont les causes de retardement de la mise en place d'un SMI au sien de la société ?

Quel est l'avantage de la mise en place d'un SMI pour l'entreprise ?

Quelles sont les actions à entreprendre pour faire face aux risques internes survenus ?

Pour traiter ces préoccupations, nous nous tendons à mener notre pensée sur le thème intitulé (La société industrielle face aux risques internes lors de la mise en place du système de management intégré (qualité, sécurité, environnement) -cas d'étude de la société des ciments de Sigus SCS filiale au groupe de GICA- à Oum El-Bouaghi), selon (Hadini, 2020) dans son article (Le Management de la Qualité Santé-Sécurité Environnement (QSSE) : Etat de l'Art, 2020) ou-il à fait une étude sur la facteurs qui influencent la qualité du travail, et sur la base des articles mentionner dans la revue de littérature nous distinguons l'hypothèse ;

Hypothèse : la rupture lors de la mise en place du système SMI est causée par de divers risques.

Pour mener à bien la mise en place d'un SMI QSE et les facteurs qui peuvent influe, de divers méthodes et outils seront utiliser dans ce présent mémoire pour apporter plus de clarté a notre sujet de recherche, nous avons par priori la méthode QQQQCP, qui nous a permis de poser des questions pertinentes et orientées (Marouane & M'hamed, 2020);

Données d'entrées :

Quels sont les risques confrontés par une société industrielle lors sa mise en place du système de management intégré ?

Qui ?

- Le directeur technique.
- Les auteures.

Quoi ?

- Connaître les obstacles qui ont rendu la tâche de la mise en place d'un système de management intégré difficile.

Où ?

- La direction technique de SCS.
- La direction HSE de SCS.

Quand ?

- Durant l'année universitaire 2020/2021.

Comment ?

- Connaître le système de travail des deux directions et comment ils gèrent leurs tâches à partir d'une constatation directe, et y sortir les obstacles visés à partir d'une analyse d'entretien et d'un questionnaire
- Connaître les raisons qui ont interrompus la mise en place d'un SMI à l'aide de la collecte d'informations des deux directions et l'analyse des données.

Pourquoi ?

- L'amélioration continue d'un projet.
- Surmonter les obstacles identifiés.

Données de sorties :

Connaître les facteurs et les obstacles qui influent la mise en place du système de management intégré QSE.

Des actions correctives contre les dysfonctionnements identifiés.

Source : (Les 7 outils de base du système de management de la qualité, 2020).

CHAPITRE I : Cadre conceptuel

La mise en place du système de management intégré QSE est une étape essentielle pour améliorer le travail d'une société, cette partie nous impose à bien comprendre les concepts clé et les définitions pour faciliter la compréhension de notre thème de recherche et tous les termes qui ont une relation avec notre travail.

Ce chapitre se compose de deux sections, dans sa première section nous allons essayer de définir et bien présenter les trois domaines relatifs au système de management intégré, nous allons commencer par le système de management de la qualité, puis le système de management de santé et sécurité, enfin le système de management environnemental. Tout en évoquant leurs normes relatives. A la fin de cette section nous allons citer les objectifs d'un système de management intégré.

Dans le deuxième chapitre nous allons essayer de définir les concepts relatifs à thème de recherche et bien cerner l'organisme chargé de l'implantation du système de management intégré.

La revue de littérature

Notre recherche s'oriente essentiellement pour identifier les risques que peut affronter une société industrielle lors de la mise en place des démarches ; qualité, environnement et santé et sécurité pour l'intégration d'un système QSE dans une entreprise : la satisfaction client pour la qualité, la protection de l'environnement et l'urgence climatique pour la planète et ses habitants, la santé et la sécurité de travail pour ceux et celles qui contribuent aux chaînes de travail.

D'après (Otmane, 2018), un système intégré qualité-sécurité-environnement aide l'entreprise d'un côté ; à faire face aux compétitivités, aux exigences de développement durable, exprimées par les parties prenantes, et d'un autre côté ; permet d'évaluer la politique QSE de l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques à travers des audits internes et externes pour repérer les dysfonctionnements et les déficiences et apporter des améliorations dans le but d'améliorer ses performances en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité de son personnel.

Selon (Florence & Christel, 2017), chaque acteur ou intervenant dans le système intégré QSSE aidera à faire fonctionner un SI ; la direction, le personnel, la collectivité, les organismes externes, les clients internes et externes...etc, le client est un acteur essentiel qui peut impacter un SI par la satisfaction ou la non satisfaction d'un produit ou service réalisé par l'entreprise. Plusieurs chercheurs ont étudié l'impact et l'importance des fonctions qui composent le SMI sur le bon fonctionnement de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs de qualité fixés, beaucoup de résultats de plusieurs études ont affirmé / infirmé la corrélation entre certaines pratiques du management de qualité totale et la qualité de vie au travail, l'étude de (AHMED-FOUATIH & Mebarki, 2020) faite dans deux entreprises Algériennes certifiées ISO 9001 : 2008, à un échantillon d'employeurs, par des questionnaires qui portaient sur ; le système de gestion et le système technique et la relation de ces deux derniers avec QVT, les résultats affirment d'une part la corrélation entre certaines pratiques du système de gestion tels que le leadership, et l'engagement de la direction avec la QVT, et d'autre part les résultats n'ont pas affirmés la corrélation entre quelques pratiques du système technique tels que le management des ressources humaines, la planification stratégique avec et la QVT, ce dernier résultat peut justifier par beaucoup de facteurs comme ; la culture, le climat ...etc.

Ce qui prouve l'importance de l'intégration des différents sous-systèmes qui peuvent composer une entreprise, pour l'amélioration qualité des produits et/ou service, en effet atteindre la qualité parfaite. Ce si nécessite un changement au sein de l'entreprise, qui mène à la création du phénomène de conduite changement.

« Pour qu'une entreprise atteigne la qualité parfaite elle doit agir sur ses cinq dimensions (de service au client et de fiabilité, technique, économique, management par la qualité, et en fin humaine) » (Bouchikhi, 2020), tout en définissant en 1^{er} lieu la répartition des responsabilités, et en second lieu chaque élément qui compose le système qui contribue à la réalisation de la qualité, et en fins l'implication de personnel.

Les normes ISO 9001,2000 insistent sur l'importance des ressources humains de l'entreprise, pour mener à garantir la réussite d'un système il faut impliquer le personnel de tous niveaux et dans tous filières, car ils contribuent à la performance de l'entreprise, le salarier est le 1^{er} client de l'entreprise, et de plus une de ses sources de richesse.

L'implication du personnel peut également aider l'entreprise à prévenir contre les problèmes et risques qu'elle peut faire face, et facilite leurs résolutions en cas de leurs productions, ce qui fait appel à un style de management nommé participatif dont l'employé devient un petit manager à travers sa participation à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ce style de management est considéré commettant la vision de la plupart des entreprises au lieu du style le plus courant qui est le management autoritaire.

Thomas (Durand, 2020) dans son livre, cherche à connaître comment améliorer la qualité d'un produit à travers une démarche qualité qui nécessite un système de management par la qualité en intégrant les deux autres systèmes : l'environnement et la santé-sécurité.

La démarche qualité a un but essentiel qui conduit a cherché, à stabiliser, à fiabiliser les processus organisationnels interne à travers l'élimination des dysfonctionnements. Cette démarche conduite également a généralisé la logique client-fournisseur et aussi à mobiliser la direction générale et les lignes de management pour se monter les salariés dans une logique d'amélioration continué (kaizen). La démarche qualité est un indice de performance de l'entreprise, la réussite de la mise en place d'un système de management intégré dans une entreprise nécessite une équipe de travail qui maîtrise et qui ont les compétences nécessaires de comprendre et connaître comment réaliser la démarche qualité.

D'après (Bouchikhi, 2020), le système qualité totale correspond à un changement pour les entreprises ; dans la culture et les pratiques de gestion en vigueur, ce qui est considéré comme un défi à relever par l'entreprise, le problème de mise en œuvre d'une démarche qualité se pose donc, plusieurs facteurs peuvent y être la cause :

- Beaucoup de paroles et aucune action.
- Défaut de mesurer et de célébrer les progrès.
- La peur et l'inquiétude limitent la capacité d'être à l'écoute des autres et d'explorer de nouvelles avenues.
- Accepter les obstacles.
- Le dialogue n'est ni ouvert ni complet.
- Les personnes ne portent pas suffisamment attention aux transitions émotionnelles.

Pour bien mener le changement il faut « *qu'un groupe bien placé et comptant un nombre suffisant de membres dévoués au changement* » (Kotter).

Le concept 'qualité totale' est un point essentiel existe toujours dans les relations entre différents services, différents personnels de l'entreprise donc la logique de la totale qualité consiste à stabiliser et fiabiliser le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble et dans tout détails, deux normes y interviennent ; la (Michel, Patrice Cavaillé , & Coll, 2015) pour la qualité, la (Glaesel & Charles Corrie , 2018), comportent un volet important dans l'analyse des risques.

D'après (Dakkak, Abdelhafid Rachidi, & Abdennebi Talbi, 2016) le système de management intégré permet d'établir et déployer des objectifs en matière ; qualité, santé-sécurité, environnement de travail, pour augmenter leur synergie et leur efficacité. Il existe une relation de corrélation entre les compétences humaine et l'efficacité de système de management intégré, l'une influe l'autre sur : la satisfaction et la motivation de travail, la réorganisation du travail car le SMI exige des modifications de l'organisation du travail et de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines donc l'organisation et la gestion de travail appliqué par l'entreprise influe d'une façon directe sur l'implantation d'un SMI, puis on trouve la formation, car une entreprise est obligée de former ces employés dans le domaine de management d'une côté et le domaine de la qualité, santé et sécurité ,environnement de travail. Enfin vient la communication entre les membres de l'entreprise : la communication et un processus d'échange des informations au sein de l'entreprise afin d'être capable à avoir les informations nécessaires dans tous ces

services pour réaliser un SMI. Donc à la fin on peut distinguer que la mise en œuvre et le suivi d'une démarche QSE efficace obliger l'entreprise d'avoir et d'être capable à appliquer les facteurs mentionner.

Le système de management intégré contient deux axes clés qui sont ; la maîtrise des risques qualité, santé-sécurité, environnement et l'amélioration continue des performances QSSE pour assurer un SI qui aide à améliorer la qualité d'une entreprise et facilite la l'obtention de la certification ISO.

Pour atteindre la qualité totale la (Michel, Patrice Cavaillé , & Coll, 2015), vient comme un outil de contrôle dans le but de garantir l'application efficace d'un SMQ, pour obtenir des produits de qualités conformes aux exigences spécifiées. Cette norme s'appuie essentiellement sur deux approches ; l'approche processus et l'approche par risques.

L'approche par risque permet au SMQ d'être efficace, en déterminent les facteurs qui peuvent provoquer un écart de ses processus et de son système de MQ, par la mise en œuvre d'un plan d'action préventive afin de les effets négatives des non-conformités, et saisir les opportunités.

La (Norme ISO 45001, 2018), consiste le système de santé et sécurité de travail, elle fournit les lignes directrices pour contrôler et améliorer la S et ST et éliminé les risques de travail, et assurer la bonne organisation des lieux de travail dans les bonnes conditions ; par conséquent l'amélioration continué de la performance en S et ST et la satisfaction des exigences légales et autre exigences et l'attente des objectifs. Ces derniers doivent être fixés par un organisme qui se compose d'une personne ou groupe des personnes dont le un but est d'obtenir les résultats concrets, cohérents avec la politique de santé et sécurité.

La (Norme ISO 45001, 2018) ne décrit pas les enjeux mais impose de les identifier, qu'ils soient internes et externes. Il est aussi nécessaire de déterminer les besoins et les exigences de chaque partie afin de les comprendre pour concevoir et protéger et communiquer le système de management de la santé et sécurité afin d'obtenir les meilleures conditions de vie et de travail, ce si nécessite l'engagement de la direction est très important pour obtenir les exigences d'amélioration des conditions de travail et disposer les informations qui permettant de maitriser la sécurité de travail et personne.

Ces deux normes combinent en commun la notion de la planification qui a une importance majeure pour tout système, elle permet à l'entreprise d'anticiper les événements d'une part et d'assurer la réalisation de ce qui a été prévu d'autre part. Toute planification doit être à jour et mise à jour afin de tenir à jour les systèmes à travers un processus d'inspection, d'analyse et d'évaluation de la performance aussi l'évaluation de la conformité et la réalisation des audits interne afin de fournir des informations qui permettent de déterminer si le système qui respecte les exigences de l'entreprise. Ce qui va permettre à l'entreprise de déterminer les opportunités et les améliorer, et éliminer/diminuer les non-conformités par l'élaboration d'un plan d'action qui contient des actions correctives et préventive tout en recherchant et analysant les causes de l'incident pour conserver les informations documentées sur la nature des incidents ou des non-conformités et les communiquer avec les travailleurs et à leurs représentant. Il existe une autre norme qui est considéré aussi une norme essentielle pour la finalité d'un SMI qui se base sur la qualité, santé-sécurité et l'environnement qui implique de divers exigences, on compte les exigences générales (les termes qui concernent l'environnement) déterminer les enjeux, et externe qui peu influe la finalité et la performance environnemental de l'entreprise, puis l'exigences d'établir la politique environnementale et les objectifs associées, puis l'exigence de la planification des processus spécifique liés aux risques, fournir les ressources nécessaires afin d'établir et mettre en place un système de management environnementale, le choix des méthodes d'inspection et déterminer ce qui est nécessaire à inspecter aussi la détermination des opportunités d'amélioration et la réalisation des actions appropriées de la norme ISO14001 afin de satisfaire le management environnemental.

La notion de conduite du changement est également essentielle dans tout système ; l'exigence de la réalisation des activités opérationnel et le pilotage du changement dans le cas où ce changement peut avoir un impact sur la performance du système.

Toutes les informations citées en dessus peuvent être cerner dans un seul document ; Un manuel QSE, c'est pour cela nous avons choisi un exemplaire d'un manuel QSE de l'entreprise (PAL) (Port autonome de Lomé, 2020), afin d'orienter notre travail de recherche par la compréhension de la mise en forme d'un manuel QSE et son rôle dans le système de management ingéré.

Nous avons constaté que dans la première partie le manuel comporte des informations sur l'organisme, la situation géographique de l'entreprise, son statut juridique, ces missions,

ces axes stratégiques aussi la détermination de ces parties intéressées, leurs exigences et leurs enjeux et performances. La deuxième partie comporte des informations sur le SI de cette entreprise par ordre : les objectifs de SI : la satisfaction client (satisfaire les commandes des navires a plus de 95%, traiter 80% des réclamations clients ...), l'engagement environnemental (respecter 100% des exigences environnementale légales et réglementaire, maîtriser les aspects et l'impact environnementaux), la santé et la sécurité du personnel (préserver la santé des personnes...), puis déterminer le champ d'application du SI de cette entreprise en décrivent le fonctionnement de SI ainsi que l'ensemble des dispositions prises par l'entreprise pour assurer la qualité de services, et en fin ils ont cités les références qui ont été utilisées pour rédiger le manuel ; les normes : (ISO9001/ISO14001/ISO45001/ISO26001/ISO9004) le code ISPS (pour ce type).

Section 1 : Les composants d'un système de management intégré

Cette section sera consacrée à présenter les trois systèmes qui composent le système de management intégré ; (qualité, santé-sécurité, environnement) et les normes relatives à chacun, ainsi que les objectifs du SMI QSE.

1-1- Le système de management de qualité

Un Système de Management de la Qualité, SMQ, est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

1-1-1-La démarche qualité

La démarche de qualité est appuyée sur un système de management de la qualité (SMQ). Il s'agit d'un ensemble d'éléments corrélés qui poursuit des objectifs définis par l'organisme. La démarche de qualité s'appuie également sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, pour être mise en place et entretenue. Elle est portée par une politique qualité (ou une stratégie) qui donne les orientations à l'organisme et au système de management. Elle s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. Généralement les fonctions sont regroupées en activités et en processus. Les processus concernent toutes les activités de l'entreprise et s'inscrivent dans la durée. (KOUYATE, 2020)

1-1-2-La norme relative ; ISO 9001 versions 2015

a) Définition

La norme ISO 9001 version 2015 est la norme du management de la qualité. C'est un outil de Contrôle, elle contient un ensemble d'exigences, recommandations, autorisations, dans le but de garantir l'application efficace d'un SMQ, pour obtenir des produits conformes de bonne qualité. Cette norme emploie essentiellement deux approches ; l'approche processus et l'approche par risques. (Michel, Patrice Cavaillé , & Coll, 2015)

b) Exigences normatives

1. Déterminer les enjeux internes et externes par rapport aux objectifs visés.
2. Le leadership : de l'engagement de la direction vis-à-vis du SMQ.
3. La planification : la sélectionne d'un organisme pour ; planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités.

4. Support : les ressources immatérielles humaines ; l'environnement de travail, la communication...ainsi que les ressources matérielles ; les infrastructures...etc.
5. Réalisation des activités opérationnelles.
6. Évaluation des performances.

1-2- Le système de management santé et sécurité au travail

La mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail selon un référentiel peut relever d'une démarche volontaire de l'entreprise ou être imposée (dans le cadre d'une relation clients fournisseurs, dans un cadre réglementaire pour les établissements classés Seveso II, seuil haut, etc. (Giorgio, 2021)

Les démarches de management et de sécurité au travail visent à améliorer la performance sociale et économique des entreprises grâce à une meilleure maîtrise des risques professionnels et une culture de prévention. (Giorgio, 2021)

1-2-1- Démarche type de management santé et sécurité au travail

❖ Politique de prévention

L'employeur en consultation avec les travailleurs et leurs représentants devrait établir et présenter dans un document une politique de sécurité et de santé au travail. La participation des travailleurs constitue un élément essentiel du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail dans l'entreprise.

L'employeur devrait entre autres veiller à ce que les travailleurs et leurs représentants soient consultés, informés et formés sur tous les aspects de la sécurité et de la santé au travail qui se rapportent à leur cadre professionnel, y compris les mesures d'urgence.

❖ Organisation (structure, responsabilité)

L'employeur devrait être globalement responsable de la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs et du suivi des activités à cette fin dans l'entreprise.

L'employeur et la direction devraient définir les responsabilités, obligations et pouvoirs des personnes chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, d'en garantir l'efficacité et de réaliser les objectifs dans ce domaine.

❖ Planifier

Planifier la création d'un système de gestion de la sécurité et santé au travail qui vise à l'amélioration continue des résultats en matière de sécurité et santé au travail.

Des objectifs mesurables, en matière de sécurité et santé au travail, propres à l'entreprise et à ses activités devraient être établis, consignés par écrit, mais également très largement diffusés et régulièrement évalués.

Les dangers et risques pour la sécurité et la santé des travailleurs doivent être identifiés et appréciés, des mesures de prévention doivent être prises.

Tous les changements internes susceptibles de retentir sur la sécurité et la santé au travail devraient être évalués, et des mesures de prévention devraient être mises en place avant l'instauration des changements.

Identifier les éventuels accidents et situations d'urgence et prévenir les risques qui en découlent en sécurité et santé au travail.

Des dispositions doivent également être prises pour les sous-traitants qui exercent leur activité sur le lieu de travail.

❖ Evaluation, mise en œuvre et fonctionnement

Établir des procédures pour surveiller et mesurer l'efficacité des mesures de sécurité et de protection de la santé mises en place.

Des audits réguliers doivent être réalisés pour savoir si le système de gestion de la santé et sécurité au travail protège efficacement la sécurité et la santé des travailleurs. La direction doit également procéder à des examens réguliers du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

❖ Actions en vue de l'amélioration Contrôles et actions correctives

Elles résultent de la surveillance de la sécurité et de la santé au travail, de l'audit du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail et des examens effectués par la direction. (Giorgio, 2021)

1-2-2-La norme relatif ; ISO 45001, 2018

a) Définition

La norme ISO45001(2018) une norme qui consiste le système de santé et sécurité de travail, cette norme utilisable et applicable dans le besoin d'établir et de mettre en place un système de santé et sécurité, pour contrôler et améliorer la S et ST et éliminé les risques de travail, aussi pour fournit les lignes directrices pour un but de bien organiser les lieux de travail dans les bonnes conditions. (Glaesel & Charles Corrie , 2018)

b) Les exigences : (Glaesel & Charles Corrie , 2018)

1. L'amélioration des conditions de travail et disposer les informations qui permettant de maîtriser la sécurité de travail et personne.
2. La planification : la fixation des objectifs et le mesures des résultats jusqu'à prévenir et améliorer les responsabilités aussi la détermination des risques et opportunités pour réaliser un SMI.
3. Déterminer et fournir les ressources nécessaires afin d'établir, d'appliquer et d'améliorer et tenir à jour un système de santé et sécurité.
4. La réalisation des activités opérationnelles et le pilotage du changement.
5. Appliquer et tenir à jour un processus pour l'inspection, l'analyse et l'évaluation de la performance aussi l'évaluation de la conformité et la réalisation des audits interne afin de fournir des informations.
6. La détermination des opportunités d'amélioration afin de prévus le système de santé et sécurité.

1-3- Le système de management environnemental

Un Système de Management Environnemental est un outil, un mode d'organisation qui devrait permettre à une entreprise de structurer sa gestion environnementale et d'améliorer ses performances en matière d'environnement. Il permettra d'identifier les priorités, de planifier un programme d'actions, de mettre en œuvre des moyens techniques, financiers et humains, de vérifier et suivre l'évolution des objectifs fixés. (Bauraing, Jacques , & Marianne, 2020)

1-3-1- La démarche de type management environnemental

L'implantation d'un système de management repose sur le principe de l'amélioration continue symbolisé par le Modèle PDCA (roue de Deming); (Bauraing, Jacques , & Marianne, 2020)

❖ L'Analyse environnementale

Faire un état de la situation environnementale (mise en évidence des points forts et des points faibles, ...).

❖ La Politique environnementale

L'entreprise définit les grands principes à l'égard de l'environnement. Cette politique adoptée au niveau le plus élevé de la direction comportera une série d'engagements visant une amélioration continue des résultats environnementaux.

❖ Le Programme environnemental

Sur la base des résultats de l'analyse environnementale, L'entreprise va définir des objectifs destinés à améliorer la protection de l'environnement. Ces objectifs précis et chiffrés devraient être atteints dans un certain délai grâce à la mise en place de diverses actions.

❖ La Mise en œuvre et le fonctionnement du SME

Le SME est mis en place en définissant les responsabilités environnementales, en assurant la sensibilisation et la formation du personnel, en élaborant les plans d'urgence, en créant diverses procédures.

Le SME est documenté dans un manuel environnement qui est complété par une série de procédures et diverses instructions de travail.

❖ L'Audit :

Des audits internes vérifient régulièrement le bon fonctionnement du système de management environnemental. Il s'agit d'une évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement du système. Dans le cadre d'EMAS, les performances environnementales sont aussi auditées.

1-3-2- Norme relative ; ISO 14001, 2015)

a- Définition :

La norme ISO14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental, un outil de management et de gestion elle consiste une série des exigences afin de satisfaire le management environnemental, elle se base sur le concept de l'amélioration continue, elle est fondée sur l'approche de la roue de Deming ;

- Plan : pour la planification des objectifs.
- Do : pour la mise en œuvre.
- Check : pour la vérification.
- Act : pour analyser, corriger et réagir.

b- Les exigences de la norme ISO 14001 :

- Les exigences générales (les termes qui concernent l'environnement).
- Déterminer les enjeux interne et externe qui peu influe la finalité et la performance environnemental de l'entreprise.
- Etablir la politique environnementale et les objectifs associées.

- La planification des processus spécifique liés aux risques.
- Fournir les ressources nécessaires afin d'établir et mettre en place un système de management environnementale.
- Le choix des méthodes d'inspection et déterminer ce qui est nécessaire à inspecter.
- La détermination des opportunités d'amélioration et la réalisation des actions appropriées.

1-4- Le système de management intégré

I-4-1-Définition de système de management intégré

Un système de management, qu'il porte sur la qualité, la santé-sécurité ou l'environnement, est une des dimensions du management global de l'entreprise qui assure la conduite efficace des activités et la recherche de performance. (Monar-, 2009)

Cela induit :

- La définition d'objectifs à atteindre,
- L'identification, la planification et la mise en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs,
- La réalisation des actions de mesure pour vérifier l'atteinte des objectifs,
- Le déclenchement des activités de pilotage pour ajuster et réagir si besoin.

I-4-2-Les objectifs de système de management intégré QSE

Le SMI QSE contient quatre objectifs essentiels : (Monar-, 2009)

❖ **La conformité à la réglementation QSE et d'éventuels référentiels choisis par l'entreprise**

C'est l'un des principaux enjeux d'un système QSSE : garantir la conformité à la réglementation. Cette réglementation, très riche, couvre à la fois :

- ✓ La réglementation qualité associée au produit fabriqué et/ou aux modes de production.
- ✓ La réglementation environnementale qui s'applique à la fois par branche d'activité sectorielle et, de manière transversale, à tout type d'entreprise. Cet aspect va impacter les éléments qui rentrent dans la composition d'un produit ou service, mais également les procédés de fabrication.

- ✓ La réglementation santé-sécurité des salariés, regroupée notamment dans le Code du travail, qui impose à l'employeur de prévenir les risques d'exposition de ses salariés en agissant le plus en amont possible sur l'environnement de travail.

❖ **La conformité des produits et services aux attentes des clients**

C'est l'objectif d'organiser une entreprise ; afin de fournir au client un produit conforme à ses attentes Il s'agit de concentrer la dynamique de l'entreprise pour comprendre les attentes de ses clients et mettre en place les meilleures pratiques pour y répondre. Nous visons la satisfaction des clients qui assure l'optimisation du capital client de l'entreprise. Au-delà des contrôles produits, le système de management qualité travaille sur les bonnes pratiques qui assurent l'anticipation des non conformités.

❖ **La santé-sécurité du personnel au travail**

La protection de la santé et de la sécurité au travail des salariés est devenue aujourd'hui incontournable dans les entreprises et les collectivités. La démarche vise à identifier les dangers auxquels peuvent être confrontés les collaborateurs et qui pourraient altérer leur santé mentale ou physique. Les dangers, nous le verrons plus loin, peuvent être d'origine matérielle (liés aux machines, aux moyens utilisés), associés aux conditions de travail (température, air, bruit, luminosité), aux modes de travail, mais également à l'organisation même des activités et aux modes de management. Plus globalement, cette révisions santé-sécurité va s'appliquer également à toute personne présente sur le lieu de travail (contrat à durée déterminée, stagiaires, intérimaires, visiteurs, entreprises extérieures).

❖ **La réduction des impacts environnementaux de l'entreprise**

La maturité des entreprises a beaucoup évolué depuis des années, même si de tout temps des révisions ont été engagées sur les interactions entre l'état de santé des hommes et leur environnement. Les usines, et plus globalement les entreprises, se préoccupent des impacts de leur activité sur l'environnement. Il s'agit pour elles de relever une triple définition : limiter les conséquences de leur production au quotidien, prévenir les risques en cas de situation normale et d'urgence, et enfin, réduire la consommation des ressources naturelles non renouvelables.

Section 2 : L'organisme charger de la mise en place d'un SMI

Cette section est consacrée à clarifier des termes relatifs à notre thème de recherche ainsi qu'une présentation des directions où nous avons établis notre stage pratique afin de connaître les services chargés à la mise en place d'un SMI.

2-1- Définition d'une société

Le (Code civil) donne une définition de la société selon article 1832 ;

« La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. »

Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne, les associés s'engagent à contribuer aux pertes.

« Une société désigne l'ensemble des relations sociales observables dans un domaine régi par un État donné » (Tremblay, 1994), donc elle est un contrat qui combine entre une entité d'une ou plusieurs personnes pour un objectif de réaliser un travail ou un bien afin d'avoir un bénéfice financier.

« La société est faite de groupes majeurs qui sont différenciés par leurs fonctions : il y a dans chaque société six groupes majeurs de personnes grâce auxquels il est pourvu aux besoins sociaux de base du peuple » (Fossaert, 1978).

2-2- Définition des directions

2-2-1- La direction général

D'après (Goerge, 1977) c'est l'« Action de diriger l'exécution de quelque chose, d'être à la tête d'une opération collective, ou d'organiser, de gérer, d'administrer une entreprise, fonction, poste de directeur ».

La direction est l'une des principaux composants qui dirige une société, chaque direction se positionne selon sa fonction, par exemple la direction générale est pour un rôle de coordonner les différentes fonctions de la société ou elle a la responsabilité pour faire des décisions de financement, de politique social, de stratégie commerciale...etc. On trouve aussi la direction technique, la direction commerciale, la direction des ressources humaines, la direction HSE chaque une à ces propres services.

La direction a une double mission à faire dans une société, elle organise la société par mettre en place des systèmes, des sous-systèmes, des procédures, des structures, des ser-

vices nécessaires pour atteindre les objectifs et une autre mission de piloter, de gérer, de contrôler et d'animer les ressources nécessaires pour réaliser me travail et satisfaire les attentes des clients.

2-2-2-Définition de la direction technique

La direction technique dans une entreprise est chargée de déterminer et valider, les conditions techniques de réalisation et d'exploitation aussi assurent la gestion administrative des personnels techniques et des moyens matériels mobilisés elle a aussi une autre activité d'estimer et établir le budget technique, ainsi négocie avec les fournisseurs, garantir la qualité de l'entreprise par la réalisation d'un système qu'il doit aider à obtenir les meilleures conditions de travail. (GUIDE DES METIERS DU SPECTACLE VIVANT, 2018).

2-2-3-La direction HSE

La direction HSE a pour un rôle d'améliorer la sécurité et la protection de l'environnement afin de garantir les bonnes conditions de travail, elle se base sur une politique HSE qui s'engage a permis de prévenir toutes formes de risque pour le personnel et l'environnement aussi maîtriser les risques au travers de plans d'actions définis dans le but de garantir la protection de la santé-sécurité et l'environnement. (Guide HSE).

2-3-L'organisme chargé de la réalisation d'un SMI

La mise en place d'un système de management intégré au sein de l'entreprise est une étape essentielle pour garantir la qualité, il se base sur trois axes qualité santé-sécurité, environnement, gère ces trois domaines dans un organisme avec une structure unique doit permet de réaliser un système de management intégré QSE.

Au sein d'une entreprise le système de management intégré QSE, combine les activités de service HSE cet organisme charge la responsabilité d'améliorer, d'évaluer et contrôler et minimiser les risques et les dangers de travail et de personnel donc l'application de la norme ISO 45001 et les activités de l'organisme technique qui a pour objectifs ; de garantir, de piloter et d'améliorer la qualité l'entreprise donc l'application de la norme ISO9001.

Nous avons tenté dans ce premier chapitre à comprendre qu'un système de management intégré regroupe de trois systèmes : le système de management de la qualité, le système de management de santé-sécurité et le système de management environnemental, chaque système s'appuie sur une norme (ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, ISO 45001 pour la santé et la sécurité).

Le système de management intégré a pour objectif d'assurer la conformité de la réglementation QSE, la conformité des produits et services aux attentes des clients, garantir de la santé-sécurité du personnel au travail, et la réduction des impacts environnementaux de l'entreprise.

La société se compose d'un ensemble des directions, chaque direction à une mission précise, nous avons ainsi constaté que dans notre train de stage l'organisme chargé de la réalisation d'un SMI est d'une part la direction technique ; qui a un rôle d'améliorer la qualité (la norme ISO9001) en collaboration avec le service HSE d'autre part qui a le rôle de minimiser les risques sur terrain et minimiser l'impact environnemental (la norme 14001/la norme 45001).

CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil

Le secteur de l'industrie a créé une véritable dynamique économique dans la wilaya d'Oum El Bouaghi. Il assure une autosuffisance en matière d'agrégats, de sable et une spécialisation dans plusieurs unités de production de gypse de sel et de dolomie, pour la wilaya et transfère une quantité de la production aux wilayas voisines (Constantine, Mila, Khenchela, Souk-Ahras) avec un effectif de 800 travailleurs.

Le secteur est appelé à se renforcer au plan production et création d'emplois, avec le nouveau projet de la réalisation d'une cimenterie avec une capacité de production de 2.2 millions de tonnes de ciments par ans et la création de 5 000 emplois.

Ce si va atténuer quelque peu la tension du ciment dont le prix du sac dépasse actuellement les 600 DA, ce qui va qui vas affecter positivement la situation économique de cette wilaya et aux voisines.

Après avoir achevé le cadre conceptuel et la revue de littéraire, nous allons entamer le chapitre suivant qui consiste un cadre méthodologique et une présentation d'une des plus grandes sociétés dans le secteur de l'industrie Algérienne.

Deux sections sont représentées dans ce chapitre, la première section est réservée à l'explication de la méthodologie appliquée dans ce mémoire ainsi que les outils nécessaires utilisés pour achever l'opération de collecte et de traitement et d'analyse des données.

Dans la deuxième section nous allons présenter l'organisme d'accueil, son historique, ces directions, la fiche technique, ces intervenants et ce situation géographique.

Section 1 : Cadre méthodologique

La méthodologie de recherche est une étape principale dans la recherche scientifique, cette section est destinée afin de déterminer l'approche méthodologique et les différents outils qui nous avons utilisé durant la réalisation de notre mémoire de fin d'étude.

1-1- L'approche méthodologique

Pour bien cerner et répondre notre problématique, nous avons trouvé après l'évaluation des articles et des ouvrages qu'il est nécessaire de faire appel à l'utilisation d'une méthode mixte qui contient une approche quantitative et qualitative, pour bien réaliser notre mémoire.

1-1-1- L'étude qualitative

La démarche qualitative utilise des formes de cueillette de données telles que des entrevues, des observations, plutôt que des mesures quantitatives ou des analyses statistiques. Bien que, dans la plupart des cas, les données dont il est ici question soient non structurées au départ, il est toutefois possible de les doter d'une systématisation raffinée. (BOUCHER, 2016).

❖ L'objectif de l'approche qualitative

La recherche qualitative est pour un objectif de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. (Silva, 2001, p. 120)

1-1-2- L'étude quantitative

L'approche quantitative se définit par des mesures où, contrairement au qualitatif, les nombres importent et se prêtent à des fonctions mathématiques. Nous verrons comment ces attributs s'appliquent davantage aux méthodes spécifiques utilisées à l'intérieur des recherches plutôt qu'aux recherches elles-mêmes. *Revue des sciences de l'éducation*. (Pelletier & Marthe Demers, 2020)

❖ L'objectif de l'approche quantitative

L'approche quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements, elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. (COUVREUR & Franck LEHUEDE, 2002)

1-2- Les Instruments de collecte des données

Cette phase consiste à collecter les informations nécessaires adéquates dans le but de répondre au questionnement et atteindre l'objectif principal de ce projet de recherche qui consiste à mettre en valeur l'importance de la communication interne dans une société commerciale qui contribue à la mise en place d'un système de management intégré, des outils et méthodes doivent être adaptés et bien choisis pour réunir et analyser les informations adéquates pour y répondre.

L'objectif est de faire une analyse mixte (quantitative et qualitative), les outils et méthodes de recueil d'information utilisés dans notre travail sont les suivants :

1-2-1- Outils qualitatifs

a- La documentation

La documentation se définit comme l'ensemble des techniques permettant le traitement permanent et systématique de documents ou de données. (AFNOR)

Dans notre recherche nous avons :

- Collecter les ouvrages, les articles, les guides, les thèses doctorales relatives à notre sujet de recherche.
- La consultation des documents internes de la société pour bien présenter et connaître l'organigramme, la structure, le personnel...etc, de la société.

b- L'observation :

L'observation apparaît donc comme un moyen d'accéder au terrain, à l'information et se distingue ainsi d'autres formes de recueil d'informations. (Scouarne, 2004, pp. 23-42)

Dans notre recherche nous avons :

- Des séances d'induction pour nous présenter aux services administratifs de la société et connaître la structure et les stratégies du travail.
- Des visites à la partie process afin de nous expliquer les processus de fabrication du produit dans l'usine.
- Participation à des réunions.

c- Les entretiens

L'entretien est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations. L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. (Imbert, 2010, pp. 23-34)

Selon guide d'entretien (en annexe), nous avons choisi de faire un entretien semi directif à réponse libre avec le directeur du service technique, l'élaboration du questionnaire est adoptée sur la base de ses réponses, car il était l'un des responsables chargés, à l'implantation de système de management intègre.

➤ L'entretien semi directif

L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes. (Imber, 2010, pp. 23-34)

d- La méthode QQCOQP

La méthode QQOQCP permet d'avoir une large documentation et des informations élémentaires suffisantes sur les différentes dimensions du problème. Pour cet effet, cette méthode adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Ce dernier est structuré sous forme de 6 questions : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi. (Alain-Michel)

❖ L'utilité de la méthode QQOQCP

La méthode QQOQCP cherche à connaître toutes les causes du problème, pour parvenir à déterminer avec exactitude laquelle est la cause principale, à travers les informations collectées. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours des enquêtes.

L'utilisation de cette méthode va permettre de donner du sens aux informations présentes dans la situation et de trouver des liens entre elles. Elle permet ainsi de bien cerner le problème, de rechercher des solutions, ou de mettre en œuvre un plan d'action. Finalement, l'outil QQOQCP favorise la créativité et l'émergence d'idées nouvelles, participe à la cohésion du groupe et favorise l'expression de chaque participant.

e- Les Cinq pourquoi

L'outil des 5 pourquoi est aussi appelé « arbre des causes ». Il consiste à se poser plusieurs fois la question « Pourquoi » afin de remonter à la cause profonde qui explique l'apparition d'un problème. L'outil permet de creuser la réflexion grâce à un questionnement approfondi, en ne se contentant pas de la première explication qui relève souvent d'un symptôme. Il suffit généralement de 5 itérations « 5 pourquoi » pour identifier la cause primaire qui permettra dans un second temps de traiter le problème. (Hohmann)

Cet outil simple est usité en démarche qualité et en Lean management mais il permet également de clarifier un problème pour engager ensuite une étape d'idéation.

- Préparer tous les éléments en amont pour avoir une bonne connaissance de l'environnement du problème.
- Réunir toute l'équipe concernée par le problème et appliquer la méthode (individuellement ou en groupe, en visualisant « les pourquoi » de chacun sous forme d'arbre écrit sur paperboard).
- Vérifier la validité des causes racines trouvées par des éléments factuels (en séance ou après).
- Partager et définir ensemble l'origine première du problème.
- Engager une résolution du vrai problème.

f- Le modèle SWOT

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) consiste à confronter une analyse des opportunités et des menaces avec une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise pour en déduire un plan stratégique. (SRATEGOR (La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale) 8ème édition, pp. 7-8)

❖ L'analyse externe

Examine l'environnement économique pour y déceler les opportunités (nouveaux marchés, nouvelles technologies...) et les menaces (concurrence, changements réglementaires...), cette analyse permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité, c'est-à-dire les règles du jeu qui s'imposent aux entreprises et les ressources qu'il faut avoir pour être compétitif.

❖ L'analyse interne

Consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Cette démarche permet d'identifier et d'évaluer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire et les ressources qui la différencient de ses concurrents.

Figure 1 : Model SWOT



Source : (SRATEGOR (La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale) 8ème édition)

1-2-2- Outils quantitatifs

❖ Le questionnaire

“Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées”. (Jean-Claude, 2007, pp. 33-44)

Donc le questionnaire est l'outil de collecte de données quantifiables le mieux adapté pour réaliser des enquêtes, qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis. Il permet aussi de recueillir un grand nombre de témoignages ou d'avis, sur le sujet étudié à partir des informations quantitatives ou/et qualitatives collectées.

Nous nous sommes servies de cet outil (voir en annexe), dans le but d'évaluer les informations et la communication de chaque service qui contribue à la mise en place d'un SMI.

Notre questionnaire est élaboré sur la base des réflexions collectés lors de l'entretien, pour compléter la détection des problèmes internes qui ont suspendus la mise en œuvre du SMI au sein de la société.

- Les types de questionnaire

On distingue généralement plusieurs catégories de questions possibles, dans cette enquête de travail de recherche nous avons opter à un questionnaire de 20 questions divisées en trois types :

➤ Les questions fermées à réponse unique

Ce sont les questions les plus simples. La question est le plus souvent sous forme interrogative, ce qui provoque des réponses d'approbation ou évaluation sur une gamme de jugements prévus, selon (Vilatte, 2007, pp. 13-14) ce type de questions facilite de faire un questionnaire, et facilite pour coder un questionnaire, et facilite de réponse pour le questionné.

➤ Les questions à choix multiples :

L'enquêté choisit parmi plusieurs réponses, celles qui convient le mieux à son opinion, elles facilitent la tâche de la personne interviewée, de l'enquêteur et du dépouillement. (Vilatte, 2007, p. 18)

➤ Les questions ouvertes :

Ce type de questions ne canalise absolument pas l'enquêter qui exprime librement son opinion. Elles entraînent des réponses objectives, et peuvent faire apparaître des informations auxquelles on n'aurait pas pensé, même avec une préenquête pour construire un questionnaire, et permettent aux enquêtés de mieux s'exprimer, elles sont plus vivantes, plus motivantes. (Vilatte, 2007, p. 17)

❖ **La population**

L'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations. C'est ce qu'on appelle aussi la population-mère.

La population sera donc constituée par le milieu global qui comprend ce terrain : milieu aussi bien géographique qu'économique, professionnel, social...etc. (Aktouf, 1987, p. 71)

Selon cette définition la population de notre étude est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la société SCS, nous avons distribué 60 copié de notre questionnaire d'enquête en format papier et par e-mail.

❖ L'échantillon

L'échantillon se définit comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen. Dans le processus de recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou des personnes concernés par le sujet ; il est nécessaire d'en extraire un échantillon. Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations. (Aktouf, 1987, p. 72)

Dans le cas de notre recherche, l'échantillon choisi est divisé selon les services et le type de personnel de la société comme suit :

- Le service HSE : les digérant et les employés
- Direction technique : le directeur technique les employés
- Laboratoire
- Autres directions : direction de maintenance, RH...etc.

❖ **Traitement et analyse des données**

Après la collecte des données, nous avons décidé de faire notre analyse et le traitement des données avec le logiciel EXCEL.

a- L'outils ICHIKAWA

C'est un outil qui permet à identifier les causes d'un problème. On a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et donner des solutions en employant des actions correctives. (DIAGRAMME D'ISHIKAWA =DIAGRAMME CAUSE-EFFET, s.d.)

➤ Le déroulement de diagramme d'ICHIKAWA

Étape 1 : Définir clairement le problème ; placer une flèche horizontale, pointée vers le problème.

Étape 2 : Classer les causes recherchées en grandes familles

- Matière : matière première, fourniture, pièces, ensemble, qualité, ...
- Matériel : machines, outils, équipement, maintenance, ... recense les causes qui ont pour origine les supports techniques et les produits utilisés.
- Main d'œuvre : directe, indirecte, motivation, formation, absentéisme, expérience, problème de compétence,
- Milieu : environnement physique, lumière, bruit, poussière, localisation, aménagement, température, législation
- Méthode : instructions, manuels, procédures, modes opératoires utilisés.

Étape 3 : Flèches secondaires : Ces flèches secondaires correspondent au nombre de familles de causes identifiées. Il faut les raccorder à la flèche horizontale. Chaque flèche identifie une des familles de causes potentielles.

Étape 4 : Les flèches : les causes rattachées à chacune des familles sont inscrites sur des flèches. Il faut avoir toutes les causes potentielles.

Étape 5 : Finalisation : rechercher parmi les causes potentielles les causes réelles du problème. Il faut agir dessus, les corriger en proposant des solutions.

b- L'outil AMDEC :

L'AMDEC (ou FMEA : Failure Mode and Effects Analyses) est une méthode rigoureuse et préventive visant à recenser les défaillances potentielles d'un système et/ou d'un élément. Il faut définir des actions pour éliminer ces défaillances, réduire leurs effets et détecter et empêcher les causes. Cette méthode permet de structurer le processus du développement. (luxi innovation agency for innovation and research, s.d.)

L'AMDEC est un outil qui consiste à prévoir pour ne pas être obligé de revoir.

Il existe plusieurs sortes d'AMDEC : l'AMDEC du concept, produit, procédé, moyen, de la machine, Toutes ont la même structure et suivent les mêmes étapes. C'est un outil indispensable pour la maîtrise de la qualité et de la sécurité.

➤ La démarche en pratique de AMDEC : (Resolution des problemes AMDEC, s.d.)

Étape 1 : Initialiser : constituer un groupe de travail de personnes de domaines divers pour avoir plusieurs visions ; formaliser le sujet, les objectifs et les limites.

Étape 2 : Analyser : consiste à étudier de façon réaliste les points à risques imaginables et connus par expérience et leurs conséquences pour le client (cause, mode, effet, détection), analyse fonctionnelle du besoin (=gravité), analyse fonctionnelle technique (= mode).

Étape 3 : Évaluer : évaluer et hiérarchiser les défaillances potentielles à partir de barèmes préétablis ;

- Indice de fréquence : F (apparitions du problème).
- Indice de gravité : G (la non qualité ressentie).
- Indice de non-détection : D (probabilités qu'une cause ou un mode atteigne le client).

Étape 4 : Recherche de solutions : trouver des solutions à mettre en place pour résoudre les défaillances rencontrées (souvent lors de séances de brainstorming).

Étape 5 : Suivre : analyser les solutions correctives proposées jusqu'à ce que les IPR soient inférieurs aux seuils.

Étape 6 : Appliquer : les solutions correctives, validées lors du suivi, sont appliquées. Étape très importante car on corrige effectivement les défaillances potentielles.

Étape 7 : Vérifier : l'efficacité des mesures prises sur le terrain. Capitaliser l'expérience en archivant l'étude dans une base de données.

Section 2 : Contexte organisationnel

Dans cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage pratique, ainsi que sa situation géographique.

2-1- Présentation de l'organisme d'accueil

2-1-1- Historique de l'entreprise

La société des ciments de Sigus avec une capacité de production de 600 tonnes de clinkers par jour, à Sigus –Oum-El-Bouaghi-, on peut la scinder en deux parties : une partie administrative qui se compose des directions, et une partie process où se fait la fabrication du ciment et du clinker.

La société est filiale au Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" qui occupe presque 50% de la totalité des productions du ciment en Algérie, créé en date du 26 novembre 2009. Il est composé de (23) filiales spécialisées, dont on peut citer (14) d'entre eux ; des cimenteries. (GICA, s.d.)

En 2020, le groupe GICA a été élu "meilleur cimentier" en Algérie (Algérie presse service, 2020), par le portail AfrikaCem, preuve de leurs produits cimentiers de qualités, et de leurs services clients satisfaisants, par ailleurs le groupe développe de nouvelles techniques innovantes de diagnostic et de contrôle pour faire face à la concurrence et garder la 1ère place sur le marché algérien.

2-1-2- Fiche technique de la société

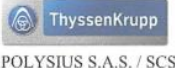
Tableau 1 : Fiche technique du projet.

L'intitulé	Société des ciments de sigus wilaya oum el bouaghi Algérie avec une capacité de production de 6000 tonnes de clinker par jour.
Le contractant (maitre d'ouvrage)	GICA (Groupe Industriel Des Ciments d'Algérie).
Le maitre d'ouvrage d délégué	Société des ciments de sigus (SCS) filiale du groupe GICA.
Le cocontractant (maitre d'œuvre)	Thyssenkrupp industriel solutions (France) SAS (Société Par Actions Simplifiée).
L'entreprise de réalisation	MCC 22
Mode de passation de marché	Appel d'offre national et international restreint.
Etudes géotechniques	E.P.E (Laboratoire Des Travaux Publics De L'est.)
Control technique	CTC POLAB (Polysius Labor automation) SONELGAZ
Cout d'étude	Montant en dinars : 6 248 547 559 DA.
Cout de construction	Montant en dinars : 28 288 530 439 DA.
La superficie totale	102 hectares.
Date de début des travaux	1 ^{er} décembre 2016.
Délais de construction	31 mois.
Statut de la construction	Fini.

Source : auteures à partir des informations collectées des documents consultés.

2-1-3- Les intervenants du projet

Tableau 2 : Les intervenants du projet.

Maitre d'œuvre  ThyssenKrupp POLYSIUS S.A.S. / SCS	-Immatriculation au RCS, numéro : 775 729 007 R C.S. Aix-en-Provence. -Date d'immatriculation : 05/08/1994. -Dénomination ou raison sociale : THYSSENKRUPP INDUSTRIAL SOLUTIONS (FRANCE). -Forme juridique : Société par actions simplifiée. -Capital social : 2 800 000,00 Euros. -Adresse du siège : 770 avenue Guilbert de la Lauzière BP 349.000 13799 Aix-en-Provence Cedex. -Durée de la personne morale : Jusqu'au 17/03/2053. -Président : Abiramia Samir.
Maitre d'ouvrage  المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA GROUPE Groupe Industriel des Ciments d'Algérie	-GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie). -Crée en date du 26 novembre 2009. -C'est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars. -Siège Social : Route De Dar El Beida –Meftah Blida – Algérie. -Tel: 025 45 61 98 / 025 45 62 61. -Fax: 025 45 63 28 / 025 45 62 61. -Site: gica.dz.
Maitre d'ouvrage délégué  المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر Groupe Industriel des Ciments d'Algérie شركة الاسمنت سيغوس - أم البواقي Société des Ciments de Sigus S.C.S	-SCS (Société des Ciments de Sigus filiale du Groupe GICA). -Siège sociale : 06 cité MOUDJAHIDINE LOG N°06 SIGUS wilaya OUM EL-BOUAGHI. -Représentent : Monsieur BECHIRI FAWZI.
Entreprise de réalisation  MCC 中国二十冶集团有限公司 CHINA MCC20 GROUP CORP.LTD	-China MCC 22 Groupe (China Metallurgical Group Corporation). -Siege: Pangu Road 777 Shanghai, 201900 China. -Tel : 86 21 5678 5134.
Bureau de control technique  C . T . C	-CTC (Contrôle technique de Construction). -Siège : 01, Kaddour Rahim Hussein Dey, Alger. Tel : 023 77 25 84 - 023 77 57 78. FAX : 023 77 57 97.

	Email : dg@ctc-dz.org. -POLAB (POLYSIUS Laboratoire) de ThyssenKrupp.
Sous-traitants 	-Sous-traitants de Construction : Ora Scom Construction Besix Société De Maintenance De L'est Montage Engineering Et Services -Sous-traitants Intégrateurs Electriques : Thyssenkrupp Polysius Abb Siemens Icer/Snef LarelecIbitek Mangin-egly - Groupe Vinci

Source : Auteure à partir des informations collectées des documents consultés.

2-2- Structure administrative de SCS

L'organisation de la structure du maître d'ouvrage délégué SCS est scindée en deux regroupements chacun comporte plusieurs directions comme suit :

2-2-1- Regroupement pilotage du projet

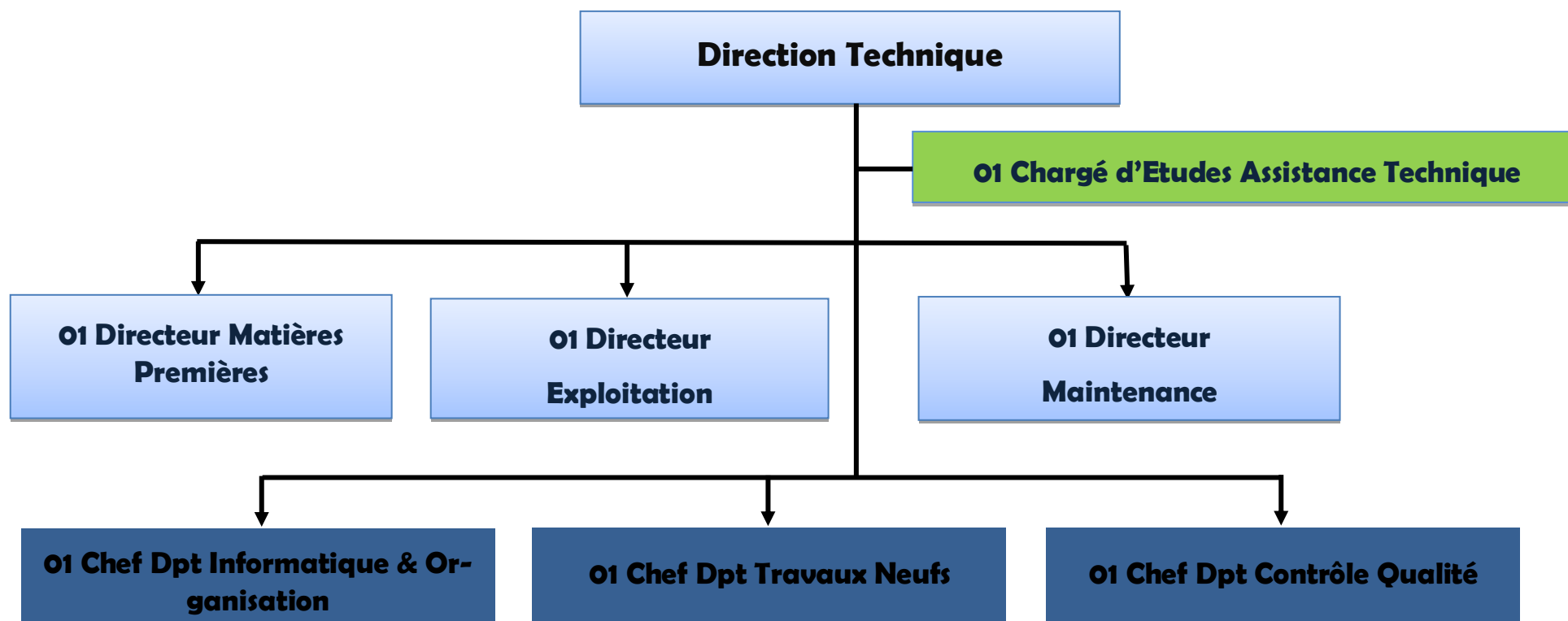
Tableau 3 : Missions des directions regroupement pilotage du projet

Directions	Missions
Direction générale	- Assuré la sécurité industrielle. - Assuré la sécurité interne. - L'allocation supplémentaire d'invalidité (ASI) qui est une prestation mensuelle accordée à certaines personnes invalides ayant de faibles ressources. - Responsables de la sécurité et la propreté du chantier. - Stocke de tous les archives et les documents contractuelle du projet. - Assure la bonne coordination et communication entre les autres services.

La direction technique	• Control qualité • Control CTC • Accompagnement et encadrement AMC • Assurer un service d'information technique
Direction des matières premières	• Teste des entretiens. • Pilotage du projet en matières 1^{er}. • Chargé du transport des matières 1^{ères}. • Entretien matériels. • Control de stock en matières premières.
Direction des ressources humaines	• La gestion des ressources humaines. • Responsable du recrutement du personnel. • Une section générale de paillement. • Responsable des formations RH. • Infirmerie. • Cantine et cuisine. • Gestion des moyens généraux. • Responsable du parking.
Direction maintenance	• Maintenance documentaire et des archives. • Responsable de l'électricité et l'automatisme du projet. • Gestion des personnels. • Responsable du mécanisme du projet.
Direction exploitation	• Service commercial. • Réalisation d'un planning prévisionnelle détaillé. • Ingénierie des ressources matérielles.

Source : Documents internes de la société.

Figure 2 : Schéma de la structure de la direction technique.



Source : Documents interne de SCS.

2-2-2- Regroupement de la direction générale

Tableau 4 : Missions des directions du regroupement de la direction générale.

Directions	Missions
Direction finance et budget	• Responsable du control financement et budget de SCS. • Surveillance du trésor finance SCS. • Comptabilité des dépenses.
Direction approvisionnement	• Chargé de l’audit. • Gestion de stock. • Planification des approvisionnements. • Maintenance de stock.
Direction Commerciale et marketing	• Assurer la relation acheteur vendeur. • Programmation commerciale. • Satisfaction clients. • Organisation des commandes. • Control des factures.
Bureau du directeur général	• Réunions. • Assuré la communication entre le maitre d’ouvrage délégué (SCS) et le maître d’œuvre. • Assurer le respect des articles du contrat. • L’approbation des rapports financiers et des audits.

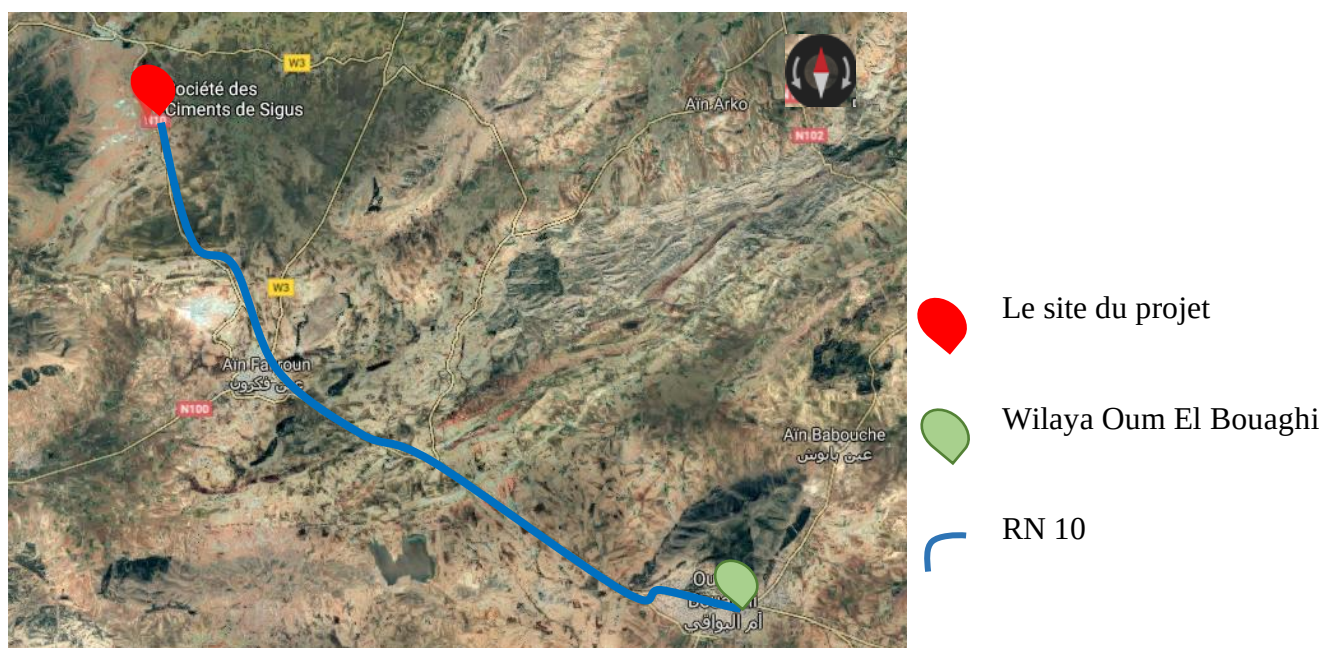
Source : Documents internes de la société.

2-3- Analyse de la société

2-3-1- Situation du projet par rapport à Oum el Bouaghi

L'implantation de la cimenterie est à 45,8 km au nord-ouest de la wilaya d’Oum el Bouaghi, Franchi par la route nationale N10. Elle s’étale sur un terrain vague d’une superficie de 102 hectares.

Figure 3 : Situation géographique du projet par rapport à la ville.



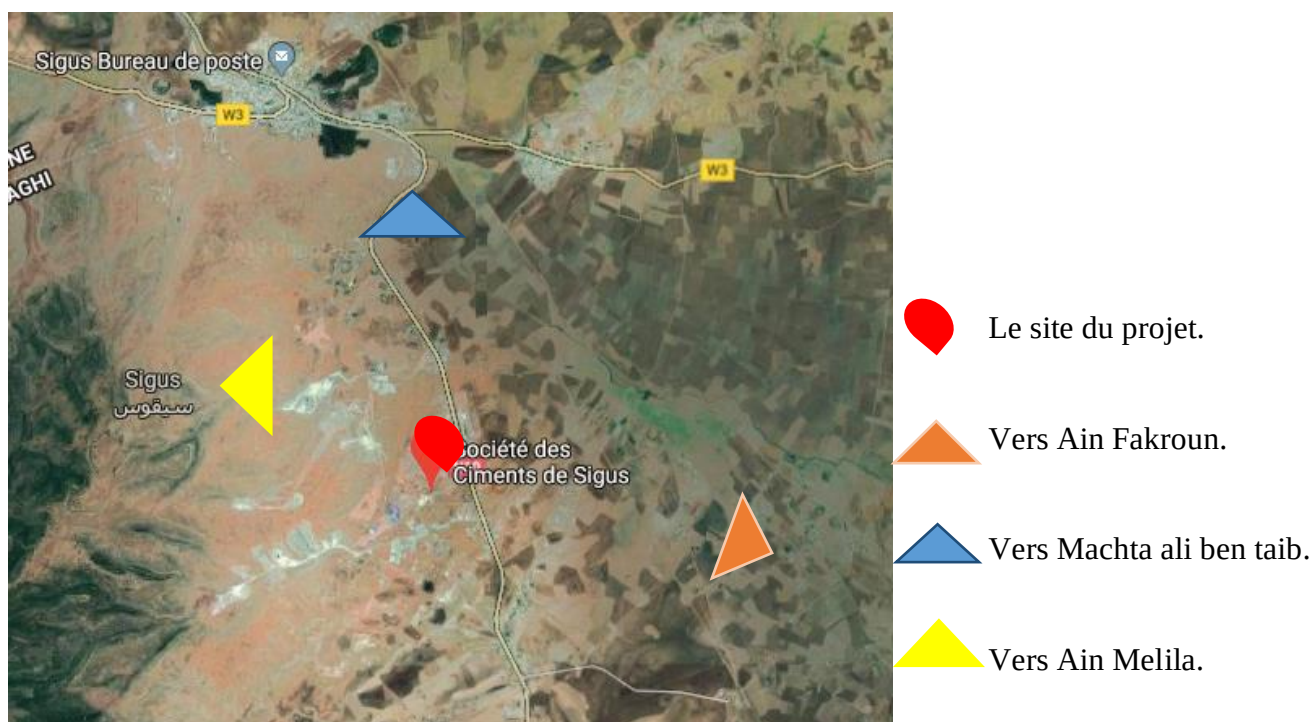
Source : Google maps, traitement auteurs.

2-3-2- Situation du projet par rapport à Sigus

L'implantation de la cimenterie est à :

- 5 km au Sud-est de la commune de la commune SIGUS.
- 16 km au nord-ouest de Ain fakroun.
- 19 km au ouest de Ain el bordj.
- 35 km de ain melila.

Figure 4 : Situation géographique du projet par rapport à la commune



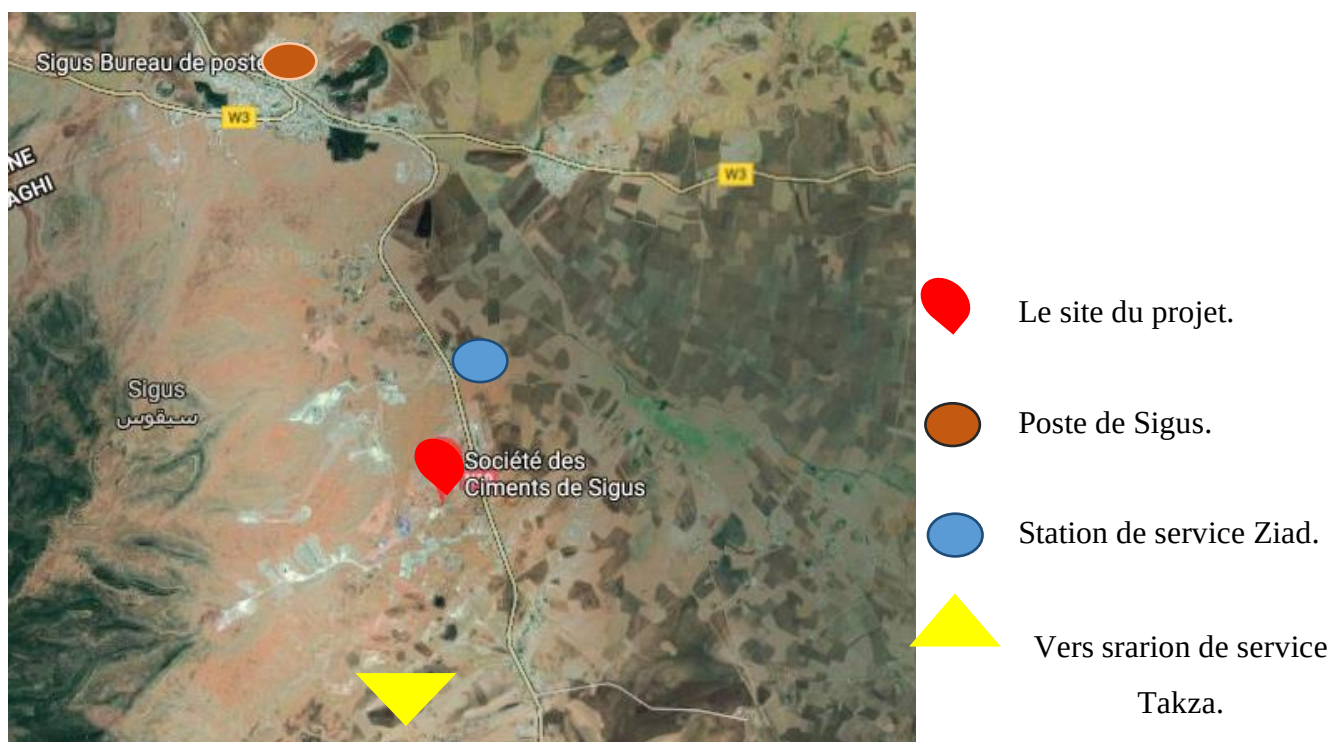
Source : Google maps, traitement auteurs.

2-3-3- Situation du projet par rapport à l'environnement immédiat

L'implantation de la cimenterie est à :

- 5km de la poste de Sigus.
- 800m a sud-ouest de la station de service Ziad.
- 3,5km au nord de la station de service takza.

Figure 5 : Situation du projet par rapport à l'environnement immédiat.



Source : Google maps, traitement auteurs.

2-3-4- Plan de masse

La société se constitue de deux lots reliés par une trémie.

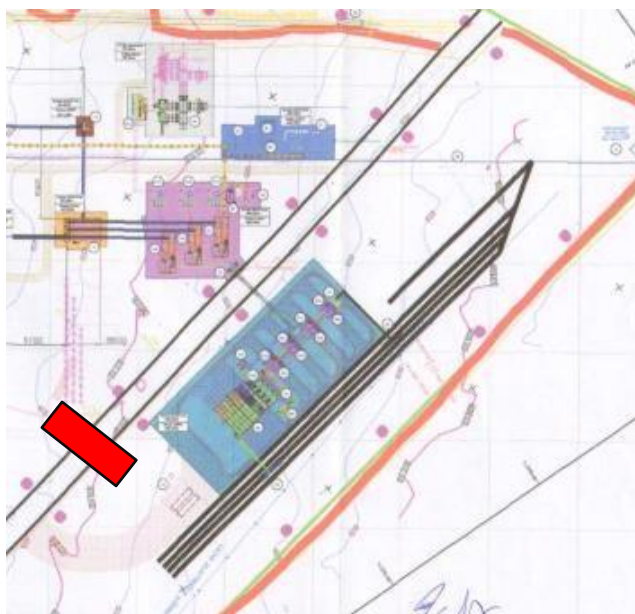
Figure 6 : Plan de masse du projet étudié.



Source : SCS, traitement auteurs.

Figure 7 : Situation du sous-terrain dans le plan de

Le sous-terrain.



Source : SCS, traitement auteures.

Cette trémie passe au-dessus de la route nationale n 10, donne accès du 1^{er} lot au 2^{ème} lot, c'est un passage réserver aux piétons.

La société SCS filiale au groupement de GICA, est l'une des plus grandes sociétés dans le secteur de l'industrie Algérienne, elle se compose de six directions principales, chaque direction a ces services et ces missions précises.

Afin d'être capable à bien comprendre et à bien traiter notre problématique nous avons choisi d'appliquer la méthode mixte qui est une combinaison entre deux méthodes ; qualitative et quantitative.

Dans la méthode qualitative nous avons choisi l'outil de collecte d'informations compatible à notre thème de recherche ; l'observation et la consultation des documents interne de la société durant la période de stage, nous avons ainsi effectuer un entretien semis directive libre, ainsi que d'autre méthodes d'analyse qualitative ; le QCQQOP et les cinq pourquoi pour détecter les causes racines du problème évoquer.

Dans notre méthode mixte nous avons choisi le questionnaire d'enquête comme outils quantitative de collecte de données, qui a été destiné à tous les employeurs de la société, il contient des questions sur les trois systèmes (qualité, santé-sécurité et environnement), l'outils d'analyse quantitative choisis des données collectées est d'AMDEC.

CHAPITRE 3 : Résultats et discussion

Nous allons compléter notre étude par ce dernier chapitre qui contient deux sections.

Après avoir choisis les méthodes de collecte et de traitement et d'analyse des données utiles pour nous aider à connaître les causes racines qui ont interrompu la mise en place d'un SMI au sein de la société SCS.

Dans la première section nous allons analyser les données collectées dans l'entretien d'une part et l'analyse statistique selon le logiciel EXCEL des réponses collecté du questionnaire d'enquête afin de connaître les raisons qui ont interrompus l'implantation d'un système de management intégré.

Dans la deuxième section nous avons utilisé la méthode des cinq pourquoi pour y sortir les causes racines, puis les classifier selon l'outil d'ICHIKAWA et enfin compléter notre analyse par une feuille de calcul AMDEC et un plan d'actions préventives et correctives pour faire face au problème détecté.

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats

1-1- Analyse et interprétation des données qualitative

La société des ciments de Sigus a opté pour la mise en place d'un SMI (QSE), dans le but d'améliorer la qualité de son produit, et faciliter son exportation, ce dernier avait été suspendu pour diverses causes détectées à travers un entretien avec le directeur technique de la SCS.

Le déroulement de l'entretien est comme suit

Tableau 5 : Déroulement de l'entretien

Enquêteuses	Stagiaires
Enquêté	Directeur technique
Durée de l'entretien	1h
Nombre de questions posées	6

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Nous avons choisi de faire un entretien libre avec le directeur de service technique, voici un aperçu bref sur les questions posées et les réponses collectées

Tableau 6 : Interprétation de l'entretien avec le directeur technique.

Questions	Réponses
A votre avis quel est le plus grand déficit de l'échec de la réalisation d'un système de management intégré	Nous avons commencé la réalisation du système de management intégré par nommer la responsable RLQ, la création d'un comité de pilotage aussi concrétisé un contrat avec le SEFIC pour l'accompagnement avec un encadreur pour la concrétisation d'un système ISO 9001 2015 ensuite une formation pour le comité de pilotage sur le système de management intégré, mais nous avons arrêté la réalisation à cause de la situation sanitaire depuis 2020 (manque des réunions, manque des formations ...) (l'impact de covid19) et aussi le manque d'un service qualité au sein de la société.

Pourquoi une seule personne est chargée de l'implantation d'un système de management intégré ?	Non pas qu'une seule personne chargée à la réalisation de ce système, tout un comité de pilotage est responsable à l'implantation de ce système mais elle était la première responsable c'est pour ça son absence a créé un grand problème pour réaliser le système.
Comment vous vous débrouiller sans certifications ?	Chaque filiale est certifiée autonome au GICA.
Est-ce que vous visez la certification AFNOR ou IANOR ?	Tout dépend le bureau qu'on va travailler avec.
En tant que directeur, vous pensez que vous avez les compétences nécessaires pour la mise en place d'un système de management intégré.	Notre société est encore nouvelle dans le marché de production, avec l'expérience et les formations nous aurons un comité solide est compétente.
Est-ce que vous avez trouvé des difficultés pour faire des contrats avec d'autres grandes sociétés nationales sans certification	L'image de notre société et l'avis des grands laboratoires sur la qualité de nous produit nous donner la crédibilité

Source : Guide d'entretien en annexe.

❖ Résultats retenus

1. La société avait l'intention de mettre en place un système de management intégré comme une étape d'externalisation.
2. La société ne dispose pas d'une certification ISO qualité, ou santé sécurité, ou environnement. Mais elle utilise les certifications de GICA commettant une de ces filiales dans certain cas si une certification est nécessaire.

Selon le directeur technique les causes qui ont interrompus la mise en place d'un SMI s'identifient par ;

3. L'impact du COVID-19, car ce si à influencer sur le recrutement de personnels spécialisés dans le domaine de management pour garantir un service, et/ou personnels de qualité, en conséquence un système de management intégré de bonne qualité.
4. Le manque d'un service qualité ; car une seule personne été charger d'assurer tout le travail, et procédures de la réalisation du système.

1-2- Analyse et interprétation des données quantitatives

Notre analyse du questionnaire est élaborée sur la base des réflexions collectés l'or de l'entretien, pour compléter la détection des problèmes qui ont suspendus la mise en œuvre du SMI or reprendre à la problématique de recherche, et mettre en valeur l'importance de la communication interne entre les services de la société, ainsi pour confirmer ou infirmer les hypothèses préalables.

Nous allons procéder à l'analyse des données de 30 repenses de questionnaires collectés.

1-2-1- Interprétation des données personnel des répondants

❖ Le genre

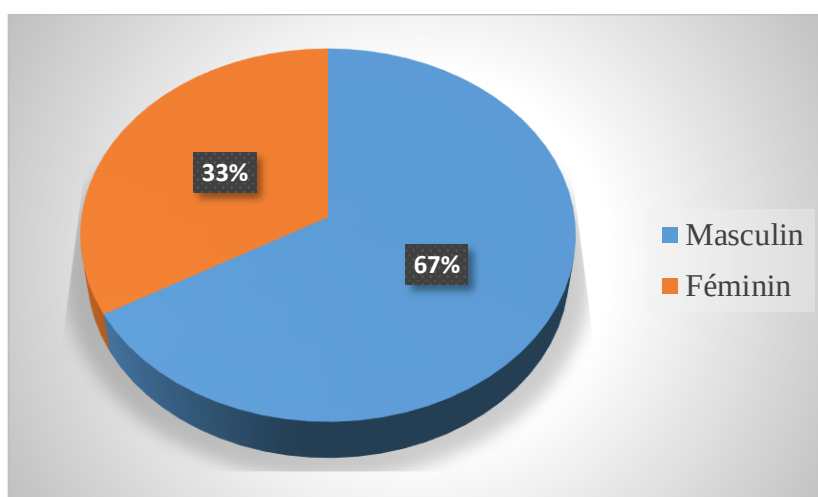
Les caractéristiques des 60 employés qui ont répondu à notre questionnaire sont les suivantes :

Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon le genre.

Répartition des répondants selon la variable du genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	40	67%
Féminin	20	33%
Total	60	100%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon le genre.



Source : Elaborer par nous même à partir du logiciel Excel.

Interprétation

Comme première interprétation, on présente la répartition de notre échantillon selon les deux genres ; Féminin/Masculin.

Nous avons constaté que le taux du genre Masculin qui présente 67% de l'échantillon total est plus élevé de celui du genre Féminin qui se manifeste avec 33% du taux de l'échantillon total.

Cela signifie que la majorité des employés interrogés au sein de la Société de Ciment de Sigus sont du genre ; Masculin. Cela signifie que la société préfère adhérer des employés du genre Masculin plus que du genre inverse, ce qui peut être justifier par la nature du travail dans la société qui nécessite la présence sur terrain.

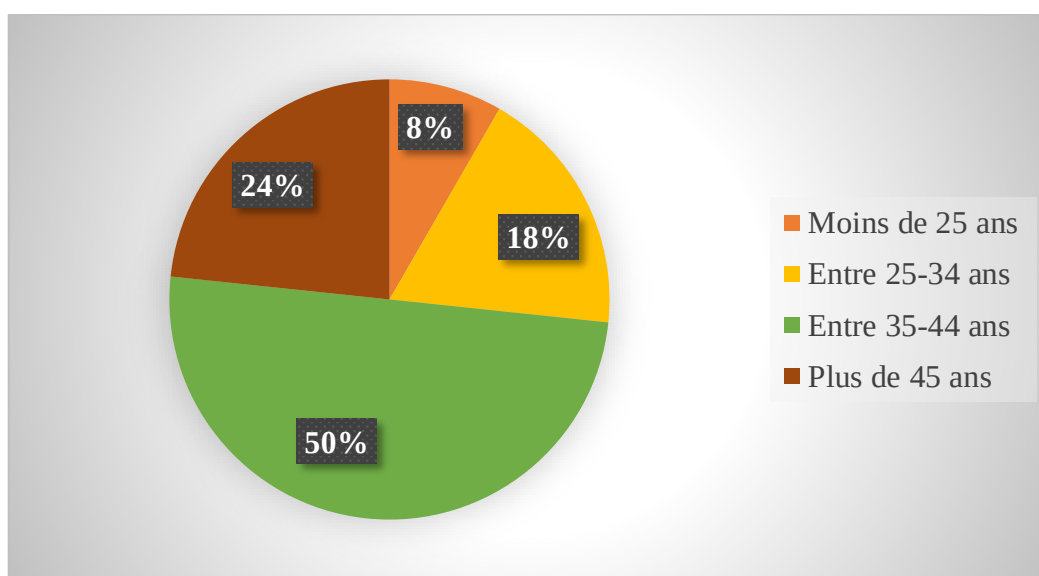
❖ La catégorie d'âge

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.

Répartition des répondants selon la catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	5	8%
Entre 25-34 ans	11	18%
Entre 35-44 ans	30	50%
Plus de 45 ans	14	24%
Total	60	100%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des salariés sont âgés entre 35-44 ans avec un pourcentage de 50% ; suivi par la tranche d'âge de plus de 45 ans avec un taux de 24%, ensuite pour les salariés âgés entre 25-34 ans avec un pourcentage de 18%, enfin on a la catégorie d'âge moins de 25 ans qui présente que 8% de l'échantillon.

On peut donc constater que la société SCS préfère avoir un effectif d'employés déjà doté d'expérience plutôt que de former de nouveaux jeunes.

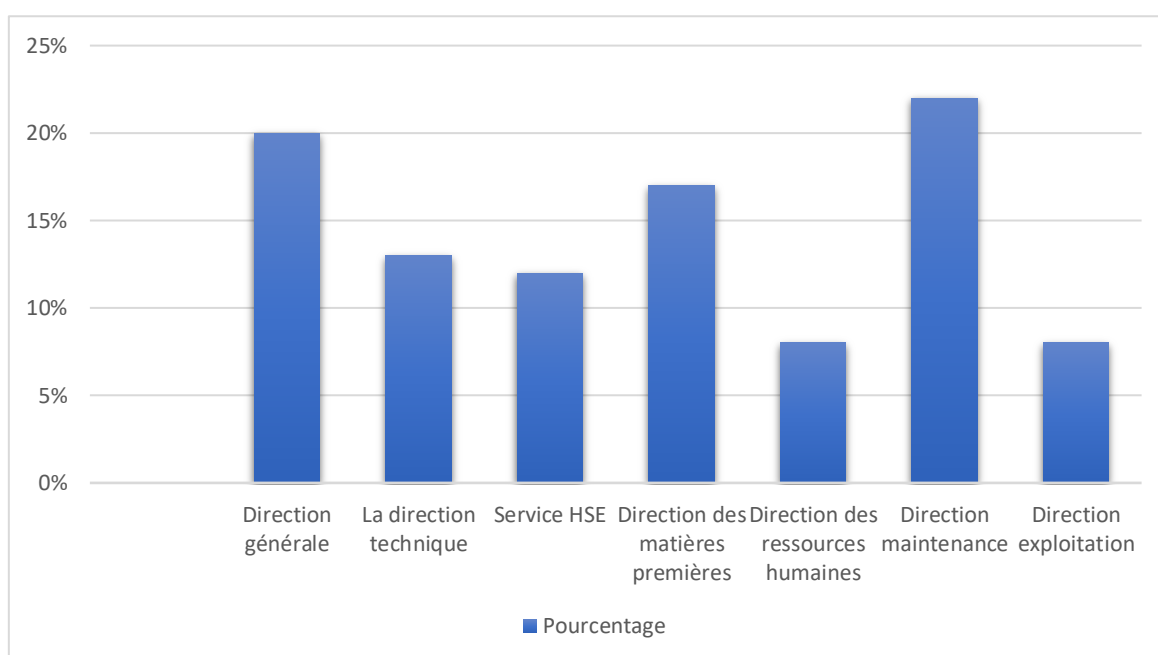
❖ La structure d'appartenance (Direction/service)

Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon la structure d'appartenance.

Répartition des répondants selon la direction/service	Fréquence	Pourcentage
Direction générale	12	20%
La direction technique	8	13%
Service HSE	7	12%
Direction des matières premières	10	17%
Direction des ressources humaines	5	8%
Direction maintenance	13	22%
Direction exploitation	5	8%
TOTAL	60	100%

Source : Elaborer par nous même à partir du logiciel Excel.

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon la structure d'appartenance.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que sur les 60 employés interrogés 25 d'entre eux font partie de la direction maintenance et général qui représentent le taux le plus élevé de 22% et 20% par ordre. Puis la direction des matières premières avec un taux de 17%, ensuite un taux approximatif de 13% et 12% qui présentent la direction technique et le service HSE par ordre, en fin un taux symétrique des deux directions exploitation et ressource humaine qui se manifeste de 8%.

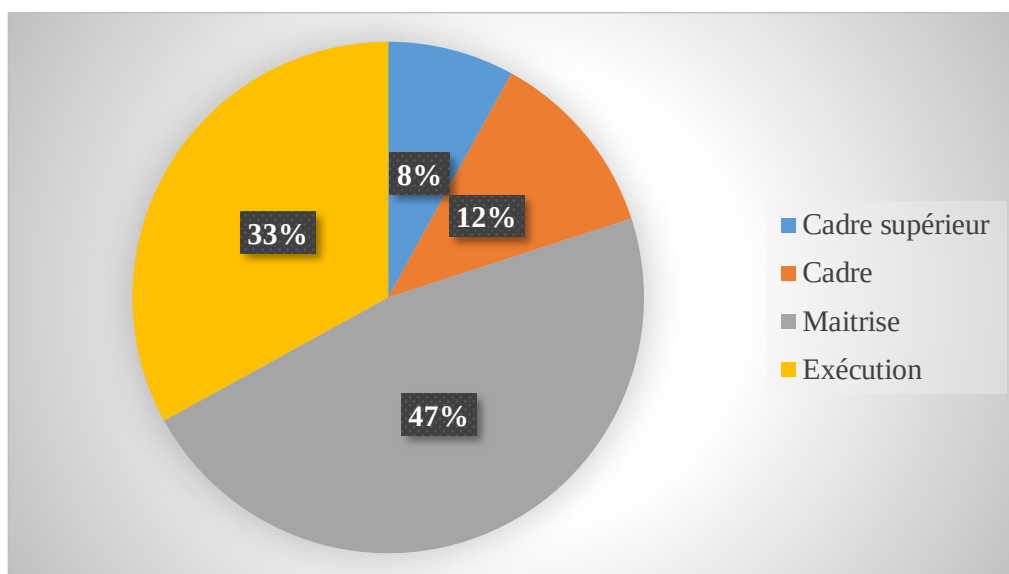
❖ La catégorie socio-professionnelle

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.

Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	5	8%
Cadre	7	12%
Maitrise	28	47%
Exécution	20	33%
Total	60	100%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des répondants sont de la hiérarchie Maitrise avec un taux de 47%, puis ceux chargés de l'Exécution avec un taux de 33%, tant que les taux les plus faible représentent les cadres et les cadres supérieurs avec des taux de 12% et 8% par ordre.

1-2-2- Interprétation des repenses collectés au questionnaire d'enquête

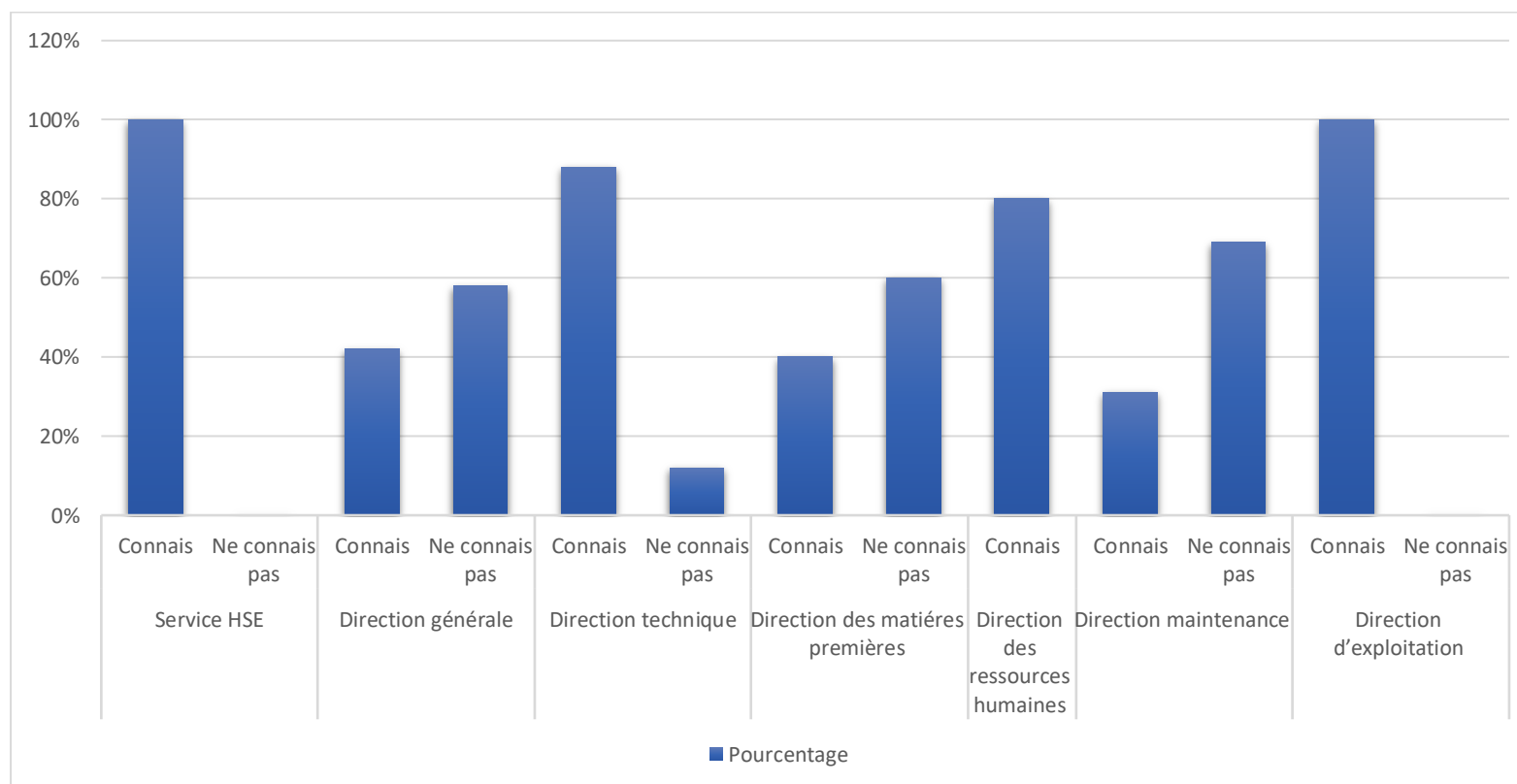
Partie 01 : entonnoir.**❖ Question 1 : Qu'est-ce qu'un système de management intégré ?**

Tableau 11 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 1

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Connais	7/7	100%
	Ne connais pas	0/7	0%
Direction générale	Connais	7/12	42%
	Ne connais pas	5/12	58%
Direction technique	Connais	7/8	88%
	Ne connais pas	1/8	12%
Direction des matières premières	Connais	4/10	40%
	Ne connais pas	6/10	60%
Direction des ressources humaines	Connais	4/5	80%
	Ne connais pas	1/5	20%
Direction maintenance	Connais	4/13	31%
	Ne connais pas	9/13	69%
Direction d'exploitation	Connais	5/5	100%
	Ne connais pas	0/5	0%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 12 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 1.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que tous les salariés interrogés dans le service HSE et la direction technique disposent des connaissances sur ce que représente un système de management intégré avec un taux de 100%, tandis que les autres directions ont un taux variable, en premier lieu vient les deux directions technique et des ressources humaine avec des taux approximatifs de 88% et 80% des personnes qui connaissent ce qu'un SMI par ordre, en échange le taux des gens qui ne savent pas correctement ce qu'il est ne présente que 22% et 30%. Le reste des directions (générale, matières premières, maintenance) le taux des personnes qui ne connaissent pas ce qu'un SMI est plus élevés de ceux qui le connaissent ; 42%, 40%, 32% seulement des interrogés connaissent la repense (par ordre).

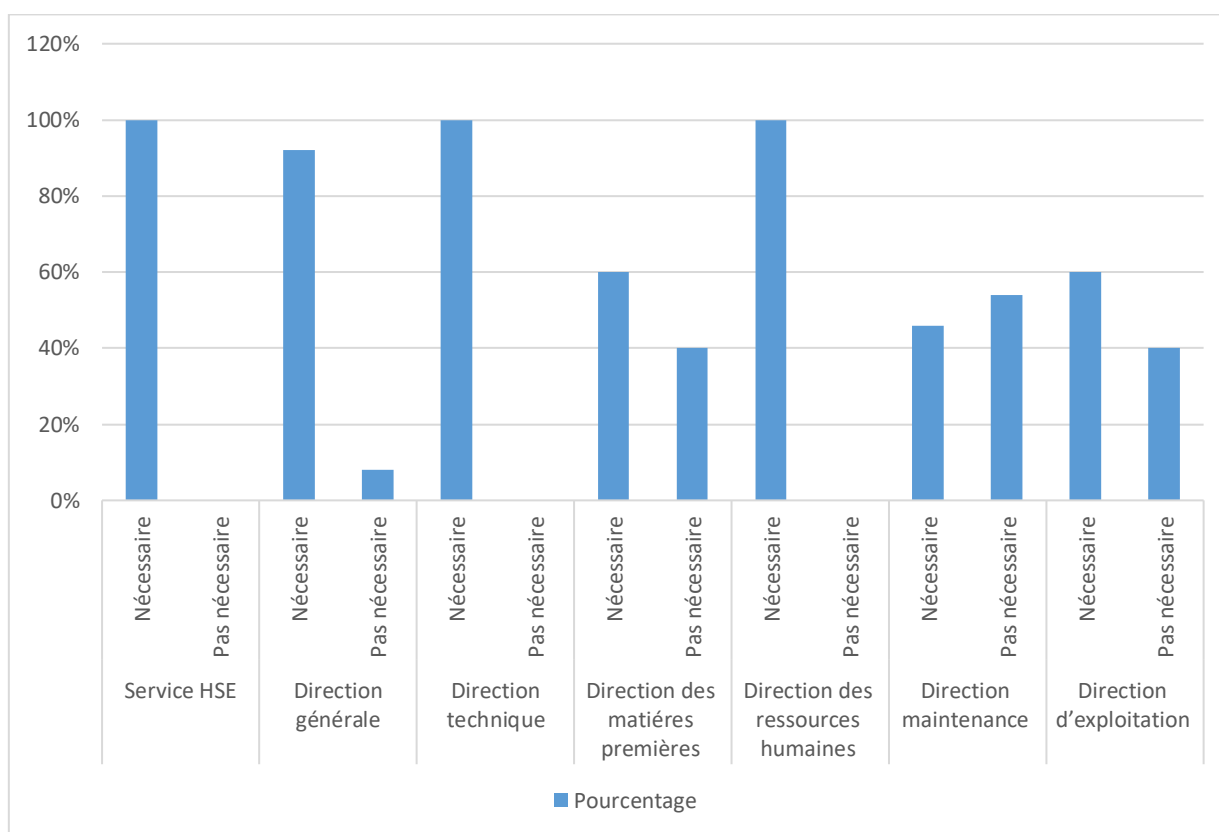
❖ **Question 2 : Violez-vous que l'implantation du système de management intégré est nécessaire dans la société ?**

Tableau 12 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 1

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Nécessaire	7/7	100%
	Pas nécessaire	0/7	0%
Direction générale	Nécessaire	11/12	92%
	Pas nécessaire	1/12	8%
Direction technique	Nécessaire	8/8	100%
	Pas nécessaire	0/8	0%
Direction des matières premières	Nécessaire	6/10	60%
	Pas nécessaire	4/10	40%
Direction des ressources humaines	Nécessaire	5/5	100%
	Pas nécessaire	0/5	0%
Direction maintenance	Nécessaire	6/13	46%
	Pas nécessaire	7/13	54%
Direction d'exploitation	Nécessaire	3/5	60%
	Pas nécessaire	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 13 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 1.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que tous les salariés interrogés (100%) dans Le service HSE et les deux directions techniques et des ressources humaines voient que l'implantation d'un SMI est nécessaire dans la société, puis ont trouvé la direction générale avec un taux de 92% des réponses adhérentes, en fin vient les deux directions des matières premières et d'exploitation avec un taux symétrique moins élevé 60% des adhérents. Tandis que dans la direction maintenance on remarque que le nombre des interrogés qui voient la non nécessité d'un SMI est plus élevé avec un taux de 54%.

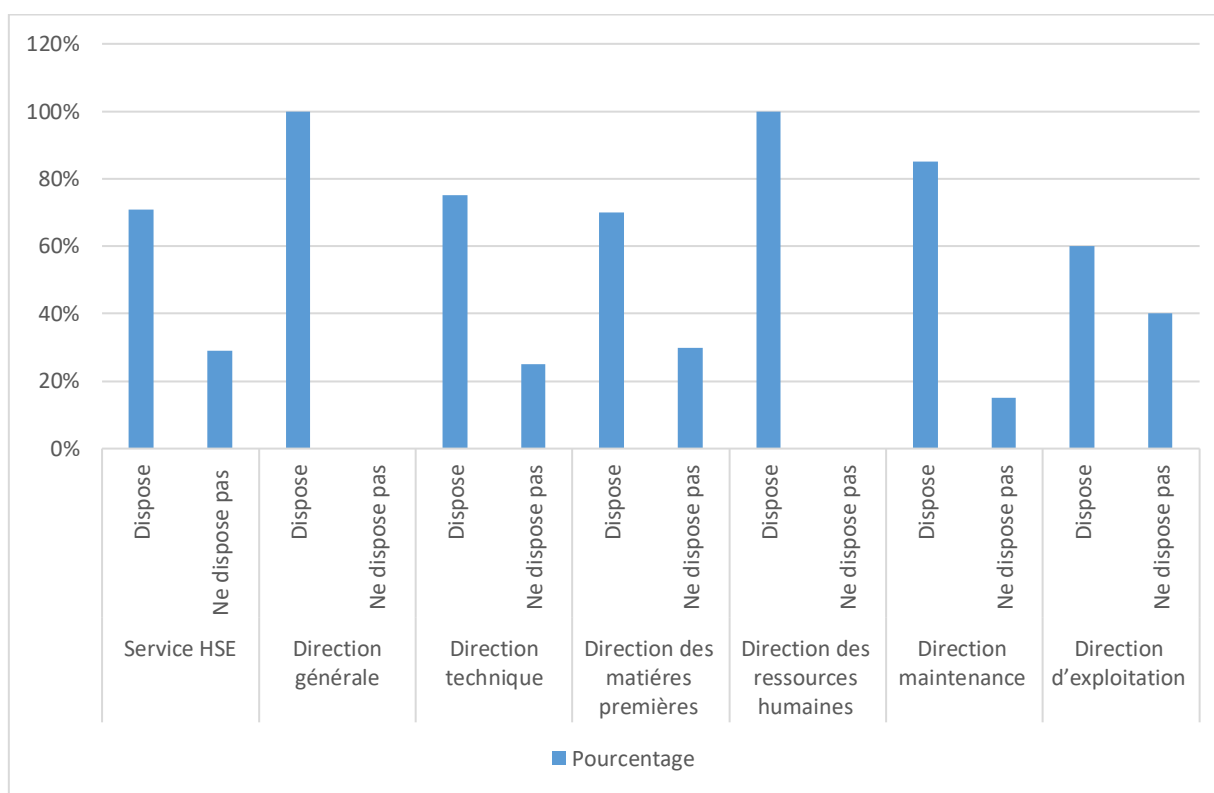
❖ Question 3 : La société SCS, dispose-t-elle les compétences nécessaires pour achever la mise en place d'un système de management intégré ?

Tableau 13 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 1

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Dispose	5/7	71%
	Ne dispose pas	2/7	29%
Direction générale	Dispose	12/12	100%
	Ne dispose pas	0/12	0%
Direction technique	Dispose	6/8	75%
	Ne dispose pas	2/8	25%
Direction des matières premières	Dispose	7/10	70%
	Ne dispose pas	3/10	30%
Direction des ressources humaines	Dispose	5/5	100%
	Ne dispose pas	0/5	0%
Direction maintenance	Dispose	11/13	85%
	Ne dispose pas	2/13	15%
Direction d'exploitation	Dispose	3/5	60%
	Ne dispose pas	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 14 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 1.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que tous les salariés interrogés (100%), dans la direction générale et la direction des ressources humaines pensent que la société dispose les compétences nécessaires pour maitre en place un SMI, tandis que dans le reste des directions et services les taux sont symétriques de ceux qui pensent que la société dispose les compétences nécessaires ; en premier lieu on a la direction maintenance avec un taux de 85%, par la suite on trouve la direction technique avec un taux de 75%, puis le service HSE et la direction des matières premières avec un taux approximatifs de 71% et 70% par ordre, en fin la direction d'exploitation avec le taux le moins élevé qui ne représente que 60%.

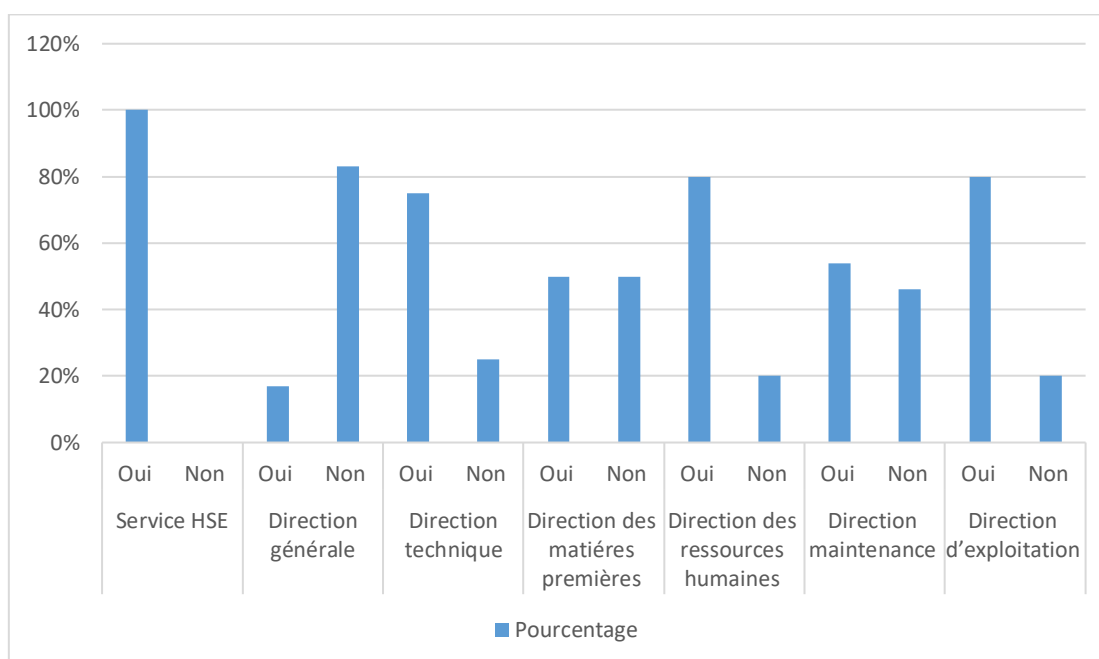
❖ Question4 : Selon vous le manque d'un service qualité est l'une des raisons pour laquelle la mise en place du système avait été interrompus ?

Tableau 14 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 1.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	7/7	100%
	Non	0/7	0%
Direction générale	Oui	2/12	17%
	Non	10/12	83%
Direction technique	Oui	6/8	75%
	Non	2/8	25%
Direction des matières premières	Oui	5/10	50%
	Non	5/10	50%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%
Direction maintenance	Oui	7/13	54%
	Non	6/13	46%
Direction d'exploitation	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%

Source : Elaborer par à partir du logiciel Excel.

Figure 15 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 1.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les résultats sont symétriques d'une direction à une autre, d'une part tous les salariés interrogés dans le service HSE pensent que le manque d'un service qualité est l'une des raisons pour laquelle la mise en place d'un SMI avait été interrompus avec un taux de 100%, et d'autre part les taux des personnes qui adhèrent que le manque d'un service qualité à affecter la mise en place du système varient d'une direction à une autre. En premier lieux on trouve la direction RH et la direction d'exploitation avec un taux de 80%, puis la direction technique avec un taux de 75%, en suite la direction maintenance et la direction des matières premières avec un taux de 54% et 50% par ordre. En revanche la direction générale est la seule ou la plupart des enquêtés ont un avis contraire, car 83% des salariés ont votés contrairement à la supposition de la question d'enquête.

❖ **Question 5 : Est-ce qu'il y a une fluidité de communication entre les services charger de la mise en place du système de management intégré ?**

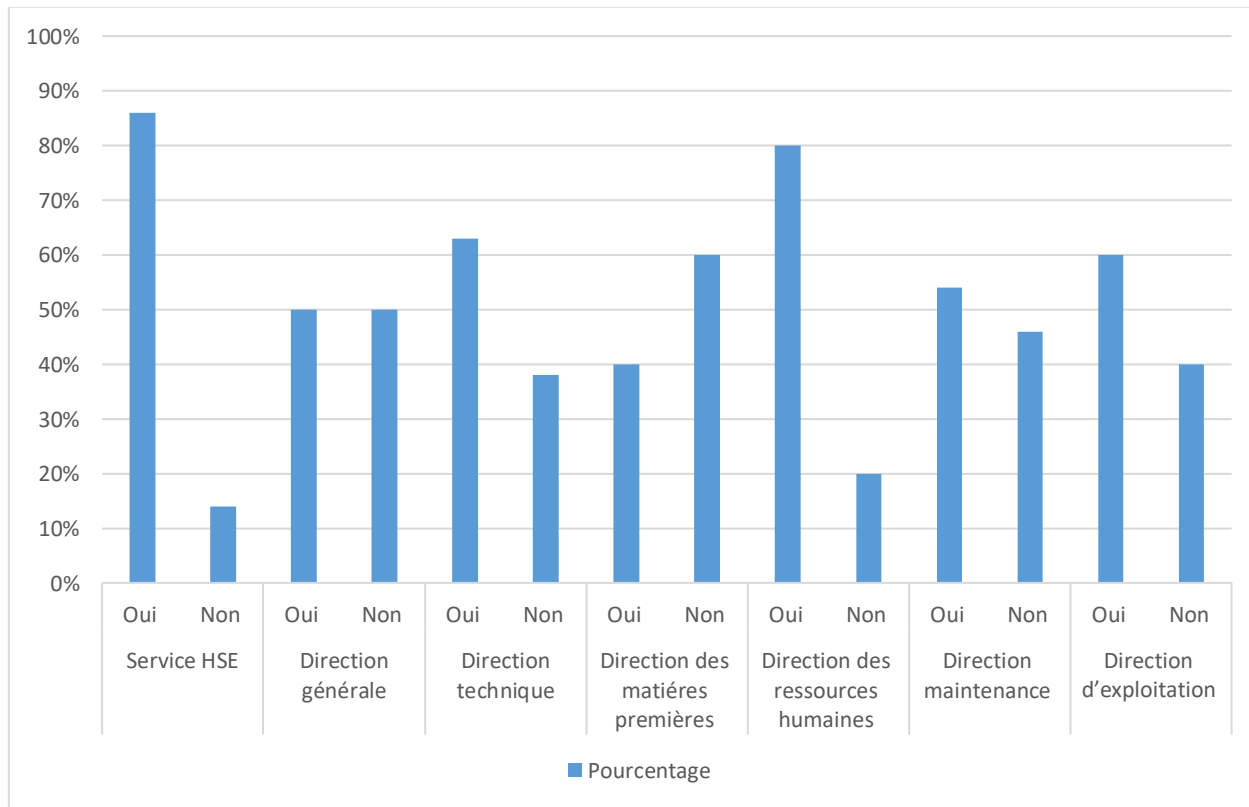
Tableau 15 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 1.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	6/7	86%
	Non	1/7	14%

Direction générale	Oui	6/12	50%
	Non	6/12	50%
Direction technique	Oui	5/8	63%
	Non	3/8	38%
Direction des matières premières	Oui	4/10	40%
	Non	6/10	60%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%
Direction maintenance	Oui	7/13	54%
	Non	6/13	46%
Direction d'exploitation	Oui	3/5	60%
	Non	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 16 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 1.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les résultats varient d'une direction à une autre sur le fait qu'il y a une fluidité de communication entre les services chargés de la mise en place du SMI ou non. En premier lieu vient le service HSE et la direction des RH avec un taux approximatifs de 88% et 80% des adhérent par ordre, puis succèdent la direction ; technique, d'exploitation, maintenance avec des taux approximatifs ; 63%, 60%, 54% par ordre. Ensuite on a enregistré un taux égal entre les repenses (oui/non) dans la direction générale 50%. En fin et en exception les résultats d'enquête dans la direction des matières premières montrent que 60% des employés interrogés pensent qu'il n'y a pas de fluidité de communication entre les services mentionnés.

Résultats de la partie entonnoir

- ✓ La plupart des enquêtés dans les différentes directions et services ont des connaissances préalables sur ce qu'un système de management intégré.
- ✓ La majorité des enquêtés dans les différentes directions et services voient que l'implantation du système de management intégré est nécessaire dans la société.
- ✓ La plupart des enquêtés dans les différentes directions et services affirment que le manque d'un service qualité est l'une des raisons pour laquelle la mise en place du système avait été interrompue.
- ✓ La société SCS, dispose des compétences nécessaires pour achever la mise en place d'un système de management intégré.
- ✓ La majorité des enquêtés dans les différentes directions et services affirment qu'il y a une fluidité de communication entre les services chargés de la mise en place du système de management intégré.

Partie 2 : Qualité

❖ Question 1 : Savez-vous c'est quoi un système de management de la qualité ?

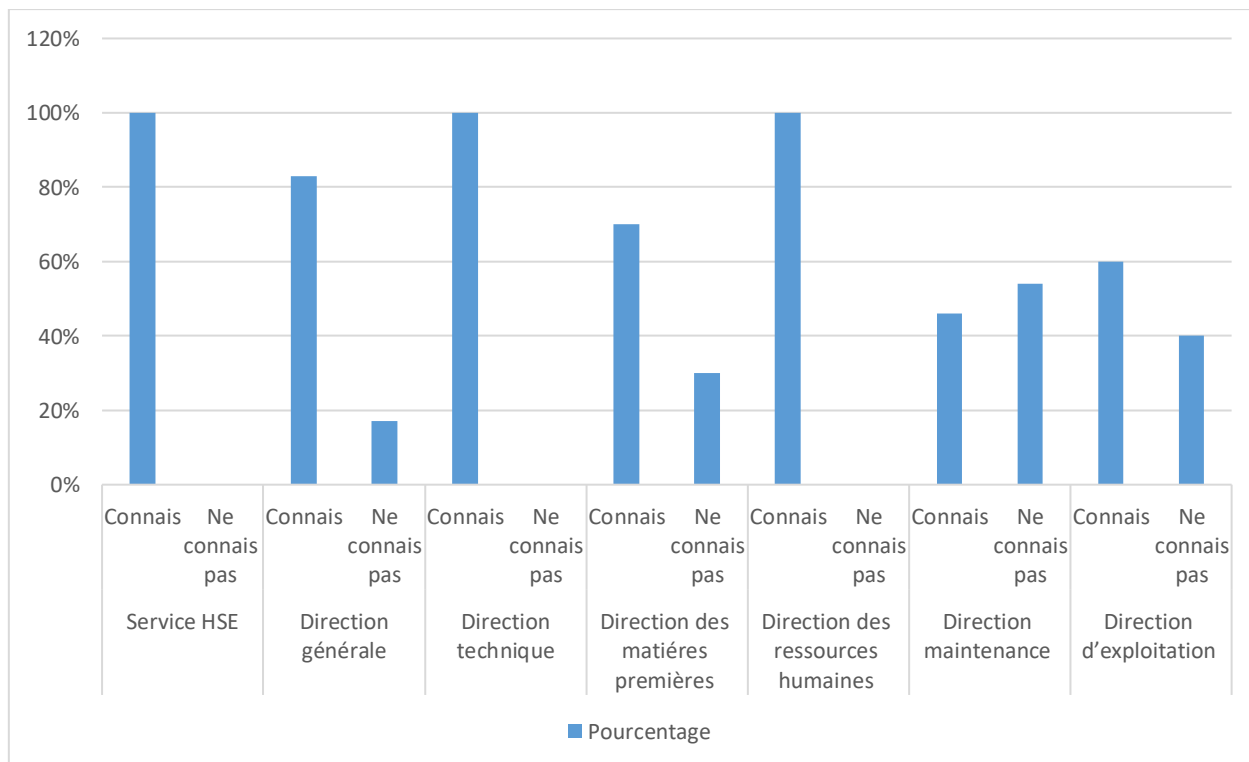
Tableau 16 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 1, partie 2.

Répartition des réponses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Connais	7/7	100%
	Ne connais pas	0/7	0%

Direction générale	Connais	10/12	83%
	Ne connais pas	2/12	17%
Direction technique	Connais	8/8	100%
	Ne connais pas	0/8	0%
Direction des matières premières	Connais	7/10	70%
	Ne connais pas	3/10	30%
Direction des ressources humaines	Connais	5/5	100%
	Ne connais pas	0/5	0%
Direction maintenance	Connais	6/13	46%
	Ne connais pas	7/13	54%
Direction d'exploitation	Connais	3/5	60%
	Ne connais pas	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 17 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 2.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services connaissent qu'est-ce qu'un SMQ. En premier lieu on a le service HSE et la direction technique et DRH avec un taux de 100% des salariés qui connaissent le SMQ. En second vient la direction générale avec un taux de 83%, puis la direction des matières premières avec un taux de 70% et en fin la direction d'exploitation avec un taux de 60%.

En exception les résultats d'enquête dans la direction maintenance marquent un taux 54% de personnes qui ne connaissent pas ce qu'un SMQ.

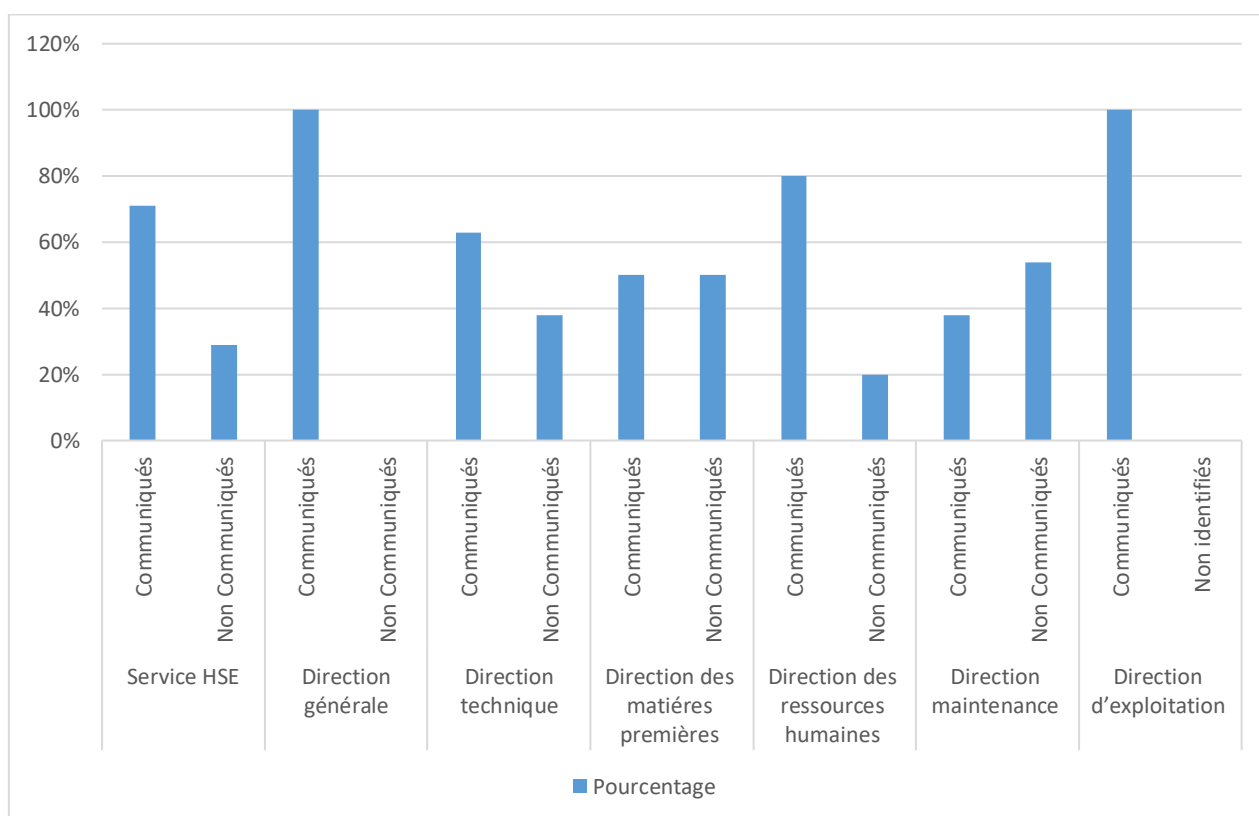
❖ **Question 2 : Les enjeux internes et externes relatifs à la société sont-ils communiqués ?**

Tableau 17 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 2.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Communiqués	5/7	71%
	Non Communiqués	2/7	29%
Direction générale	Communiqués	12/12	100%
	Non Communiqués	0/12	0%
Direction technique	Communiqués	5/8	63%
	Non Communiqués	3/8	38%
Direction des matières premières	Communiqués	5/10	50%
	Non Communiqués	5/10	50%
Direction des ressources humaines	Communiqués	4/5	80%
	Non Communiqués	1/5	20%
Direction maintenance	Communiqués	5/13	38%
	Non Communiqués	7/13	54%
Direction d'exploitation	Communiqués	5/5	100%
	Non Communiqués	0/5	0%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 18 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 2.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services connaissent les enjeux internes et externes de la société ce qui signifie qu'ils sont communiqués aux salariés de la société. En premier lieu on trouve la direction générale et d'exploitation avec un taux complet des repenses positifs (100%), puis on à enregistrer des taux approximatifs dans la DRH et le service HSE et la direction technique ; 80%, 71%, 63%. Tandis que dans la direction des matières premières le taux est égal (50%) entre (oui/non), en exception dans la direction maintenance 54% des enquêtés ne disposent pas les infirmations sur les enjeux internes et externes de la société.

❖ **Question 3 : Les processus de la réalisation des produits sont-ils développés et planifiés ? (Approche processus)**

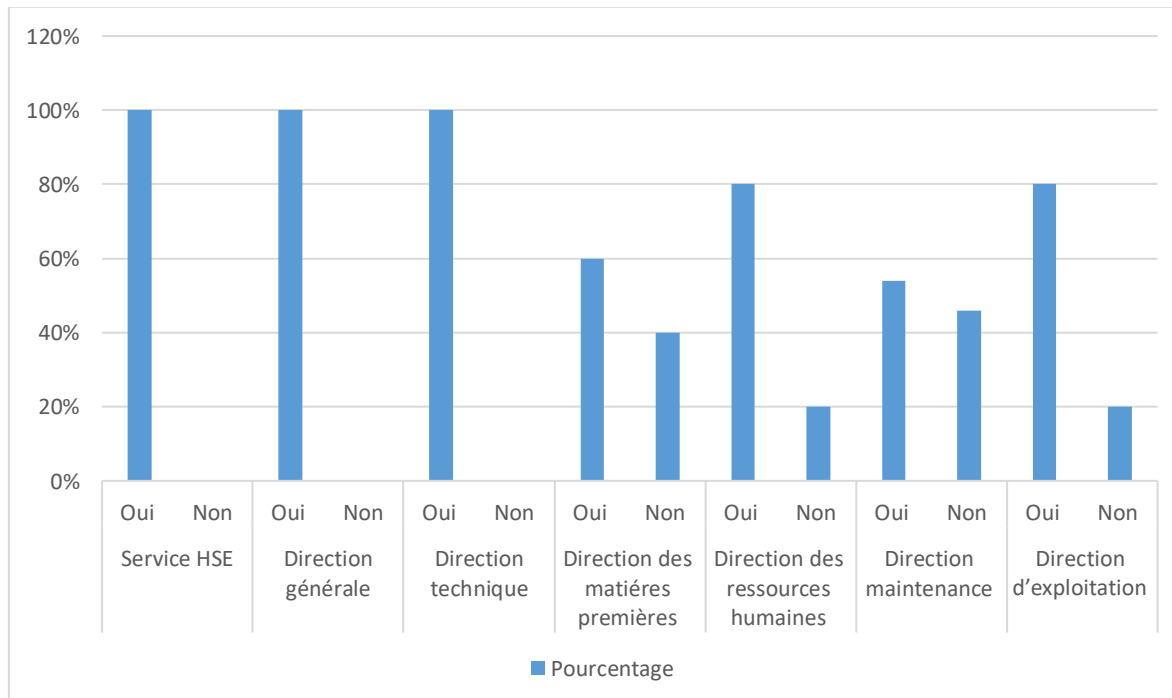
Tableau 18 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 2.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	7/7	100%
	Non	0/7	0%

Direction générale	Oui	12/12	100%
	Non	0/12	0%
Direction technique	Oui	8/8	100%
	Non	0/8	0%
Direction des matières premières	Oui	7/10	60%
	Non	3/10	40%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%
Direction maintenance	Oui	7/13	54%
	Non	6/13	46%
Direction d'exploitation	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 19 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 2.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont donné des réponses positives (oui les processus de la réalisation des produits sont développés et planifiés). Le service HSE et la direction générale et technique ont un taux de 100% des réponses positives, puis vient la DRH et la direction d'exploitation avec le même taux 80%, ensuite les deux directions restantes (des matières premières, et maintenance) avec des taux approximatifs (60% et 54%) par ordre.

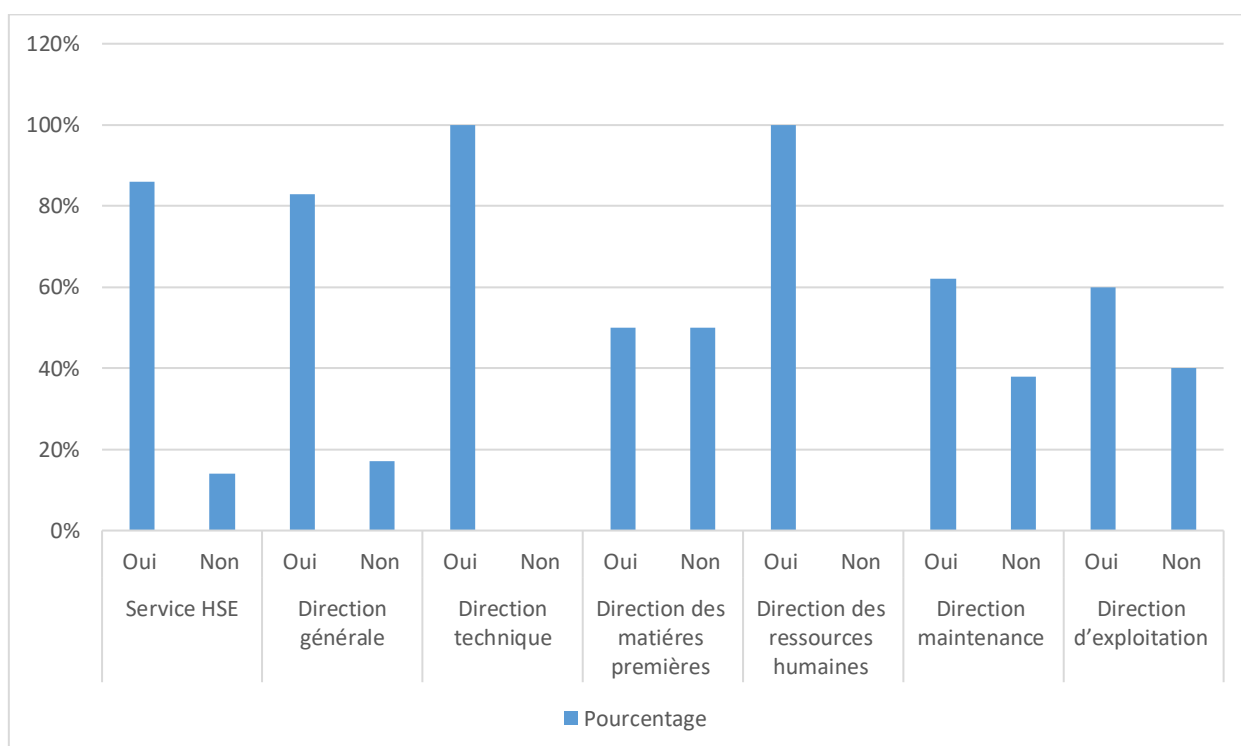
❖ **Question 4 : Des actions sont-elles mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ? (Amélioration continue)**

Tableau 19 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 2.

Répartition des réponses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	6/7	86%
	Non	1/7	14%
Direction générale	Oui	10/12	83%
	Non	2/12	17%
Direction technique	Oui	8/8	100%
	Non	0/8	0%
Direction des matières premières	Oui	5/10	50%
	Non	5/10	50%
Direction des ressources humaines	Oui	5/5	100%
	Non	0/5	0%
Direction maintenance	Oui	8/13	62%
	Non	5/13	38%
Direction d'exploitation	Oui	3/5	60%
	Non	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 20 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 2.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont donner des repenses positifs (oui des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus). On remarque que les deux directions technique et RH marquent un taux de 100% des repenses positifs, tandis que les autres directions et service ont marqués des taux variés ; Le service HSE et la direction générale avec des taux approximatifs de 86% et 83%, puis les directions ; maintenance et d'exploitation et des matières premières, avec des taux approximatifs ; 62%, 60%, 50% par ordre.

❖ **Question 5 : La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ? (Audités)**

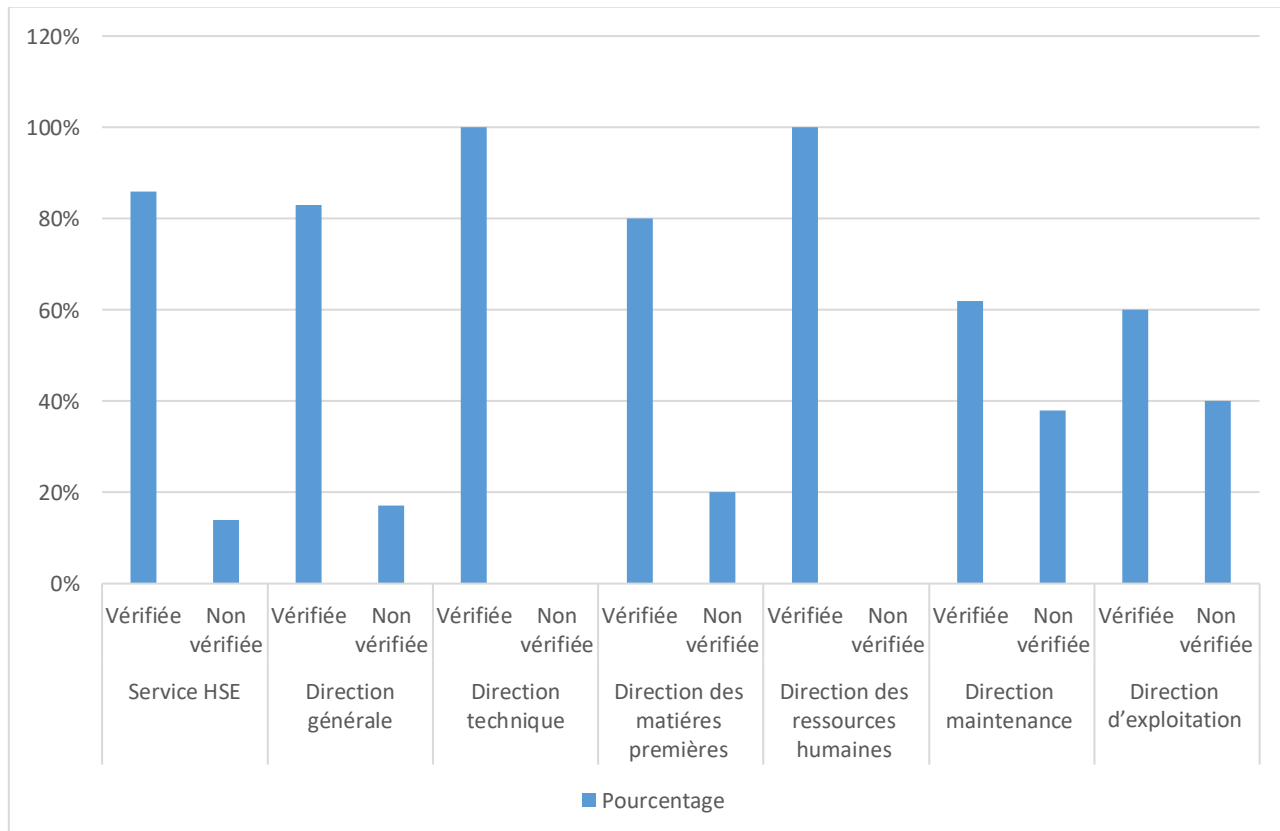
Tableau 20 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 2.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Vérifiée	6/7	86%
	Non vérifiée	1/7	14%

Direction générale	Vérifiée	10/12	83%
	Non vérifiée	2/12	17%
Direction technique	Vérifiée	8/8	100%
	Non vérifiée	0/8	0%
Direction des matières premières	Vérifiée	8/10	80%
	Non vérifiée	2/10	20%
Direction des ressources humaines	Vérifiée	5/5	100%
	Non vérifiée	0/5	0%
Direction maintenance	Vérifiée	8/13	62%
	Non vérifiée	5/13	38%
Direction d'exploitation	Vérifiée	3/5	60%
	Non vérifiée	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 21 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 2.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont dit que la conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est vérifiée. Les deux directions technique et RH ont enregistré un taux de 100% des repenses (vérifiée), puis vient le service HSE et les deux directions ; générale et des matières premières avec des taux approximatifs ; 86%, 83%, 80% par ordre. Et en fin les deux directions ; maintenance et d'exploitation qui ont marquées les taux les moins élevés ; 62%, 60% par ordre.

Résultats de la partie 2 : qualité

- ✓ La plupart des directions ont des connaissances préalables sur la qualité et le système de management de la qualité.
- ✓ Les enjeux internes et externes de la société sont communiqués dans la plupart des directions, mais pas toutes les directions.
- ✓ Les résultats démontrent que les employés disposent des connaissances sur les aspects essentiels de la qualité ; audite, amélioration continue, approche processus.

Partie 3 : Santé et sécurité de travail SSE

❖ Question 1 : Les objectifs SSE permettent-ils l'amélioration continue ?

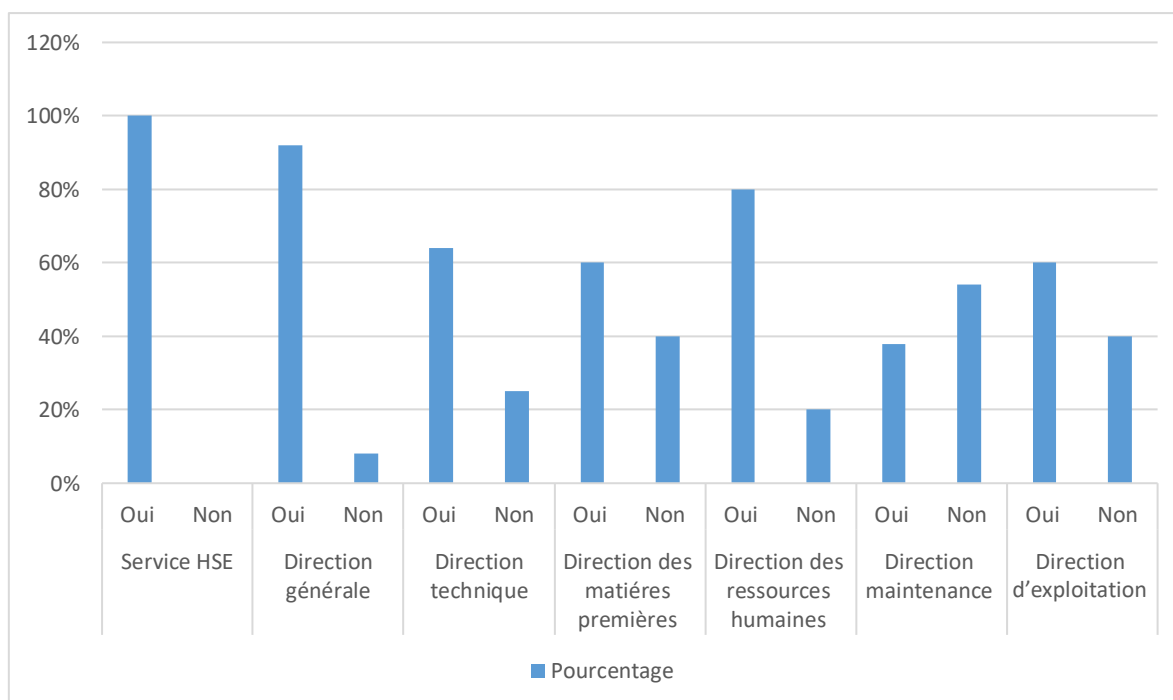
Tableau 21 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 3.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	7/7	100%
	Non	0/7	0%
Direction générale	Oui	11/12	92%
	Non	1/12	8%
Direction technique	Oui	5/8	64%
	Non	2/8	25%
Direction des matières premières	Oui	6/10	60%
	Non	4/10	40%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%

	Non	1 /5	20%
Direction maintenance	Oui	5/13	38%
	Non	7/13	54%
Direction d'exploitation	Oui	3/5	60%
	Non	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 22 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 3.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les enquêtés dans la plupart des directions ont confirmés que les objectifs de SSE permettent l'amélioration continue.

Le service HSE a enregistré un taux de 100% des réponse (vérifier), puis vient les deux directions ; général et RH avec des taux approximatifs 92% ;80% ; par ordre. Par la suite on trouve la direction technique avec un taux de 64%. Tandis que le reste des directions ont marquées des taux variés ; la direction des matières première et la direction d'exploitation ont un taux similaire de 60%, enfin on trouve la direction maintenance avec un taux de 54% des réponses négatifs.

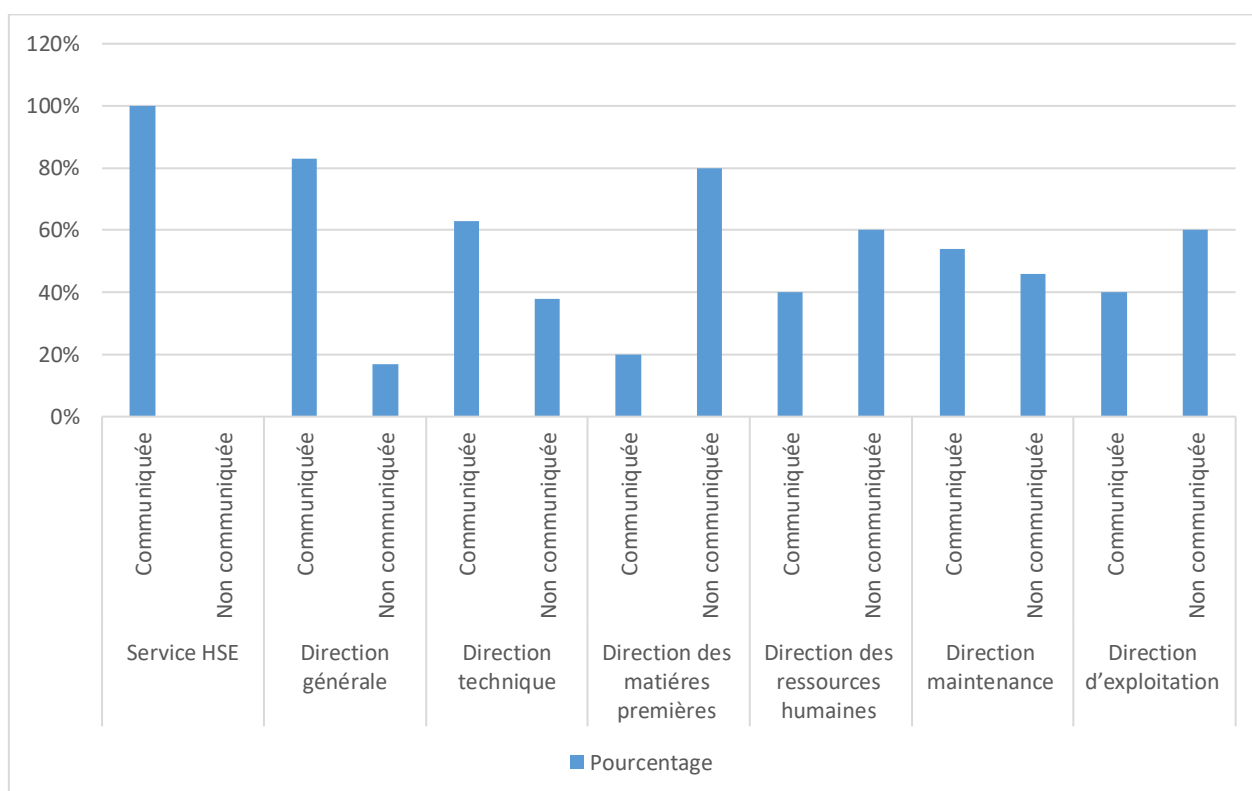
❖ **Question2 : La politique santé sécurité est-elle communiquée au sein de la société ?**

Tableau 22 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Communiquée	7/7	100%
	Non communiquée	0/7	0%
Direction générale	Communiquée	10/12	83%
	Non communiquée	2/12	17%
Direction technique	Communiquée	5/8	63%
	Non communiquée	3/8	38%
Direction des matières premières	Communiquée	2/10	20%
	Non communiquée	8/10	80%
Direction des ressources humaines	Communiquée	2/5	40%
	Non communiquée	3 /5	60%
Direction maintenance	Communiquée	7/13	54%
	Non communiquée	6/13	46%
Direction d'exploitation	Communiquée	2/5	40%
	Non communiquée	3/5	60%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 23 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que le service HSE à marquer le taux le plus élevé de 100% des réponses positifs, en suit la direction RH avec un taux de 83% des réponses positifs, puis les deux directions ; technique et maintenance, avec des taux approximatifs ; 63% ;54% par ordre, tandis que les deux direction RH et exploitation ont un taux similaire de 60% des réponses négatifs, enfin la direction des matières premières ont marquer un taux élevé de 80% des réponse négatifs.

❖ Question 3 : Connaissez-vous le lieu de rassemblement en cas d'urgence ?

Tableau 23 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 3.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Connais	7/7	100%
	Ne connais pas	0/7	0%
Direction générale	Connais	10/12	83%
	Ne connais pas	2/12	17%

Direction technique	Connais	6/8	75%
	Ne connais pas	2/8	25%
Direction des matières premières	Connais	7/10	70%
	Ne connais pas	3/10	30%
Direction des ressources humaines	Connais	5/5	100%
	Ne connais pas Non	0/5	0%
Direction maintenance	Connais	7/13	54%
	Ne connais pas	6/13	46%
Direction d'exploitation	Connais	3/5	60%
	Ne connais pas	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les enquêtés dans la plupart des directions ont confirmé qu'ils connaissent le lieu de rassemblement en cas d'urgence

Le service HSE et la direction RH ont enregistré un taux de 100% des réponses positifs, puis vient les directions ; général, technique et des matières premières avec des taux approximatifs de 83% ; 75% ; 70% par ordre, et en fin les deux directions ; maintenance, exploitation avec des taux moins élevé 54% et 60% des réponses positifs.

❖ **Question 4 : Les employeurs sont-ils formés en matière de sécurité de travail ?**

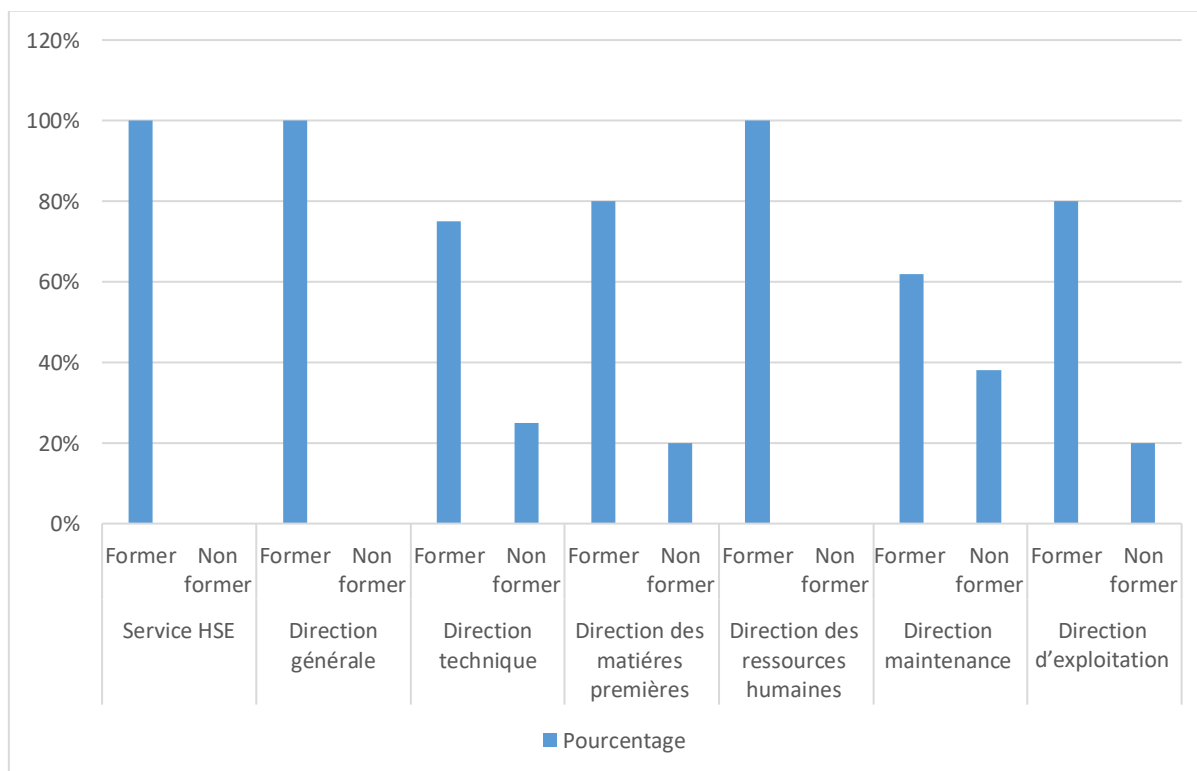
Tableau 24 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 4, partie 3.

Répartition des réponses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Former	7/7	100%
	Non former	0/7	0%
Direction générale	Former	12/12	100%
	Non former	0/12	0%
Direction technique	Former	6/8	75%
	Non former	2/8	25%

Direction des matières premières	Former	8/10	80%
	Non former	2/10	20%
Direction des ressources humaines	Former	5/5	100%
	Non former	0 /5	0%
Direction maintenance	Former	8 /13	62%
	Non former	5/13	38%
Direction d'exploitation	Former	4/5	80%
	Non former	1/5	20%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 24 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 3.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les enquêtés dans la plupart des directions ont confirmé que les employeurs sont formés en matière de sécurité de travail.

Le service HSE et les deux directions général et RH ont enregistré des taux similaires de 100% des réponses positifs. Après vient les deux directions ; technique et maintenance avec

des taux approximatifs de 75% ;62% par ordre, en fin on trouve les deux directions ; celle des matières premières et d'exploitation avec un taux similaire de 80%.

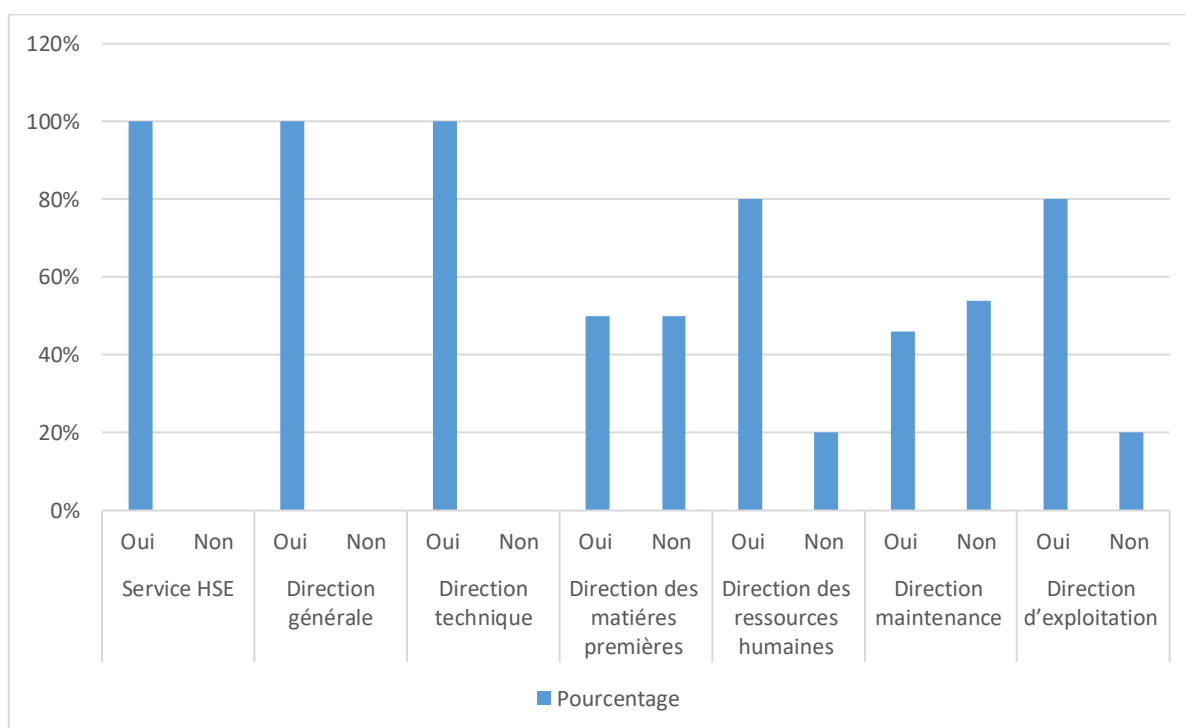
❖ **Question 5 : Y a-t-il des préventions étudier pour faire face aux risques majeurs ? (Plan d'intervention interne).**

Tableau 25 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 3.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	7/7	100%
	Non	0/7	0%
Direction générale	Oui	12/12	100%
	Non	0/12	0%
Direction technique	Oui	8/8	100%
	Non	0/8	0%
Direction des matières premières	Oui	5/10	50%
	Non	5/10	50%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%
Direction maintenance	Oui	6/13	46%
	Non	7/13	54%
Direction d'exploitation	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 25 : Interprétation des réponses de l'échantillon sur la question 5, partie 3.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que les enquêtés dans la plupart des directions ont confirmé qu'il y a des préventions étudier pour faire face aux risques majeurs ? (Plan d'intervention interne).

Le service HSE et les deux directions général et technique ont enregistré un taux de 100% des réponses (vérifiée), ensuite vient les deux directions ; celle des matières premières et de maintenance avec des taux approximatifs 50% ;46% par ordre. Enfin la direction RH et la direction d'exploitation qui ont enregistrées un taux similaire de 50%.

Résultats de la partie 3 : Santé Sécurité de travail SST

- ✓ La politique santé-sécurité de travail est appliquer dans la société.
- ✓ Le personnel de la société on des connaissances préalables dans le domaine de la santé et sécurité de travail.
- ✓ La gestion des risques est une étude appliquer dans la société.
- ✓ La politique santé-sécurité de travail est communiquer dans la société, mais pas dans toutes les directions.

Parie 4 : Environnement

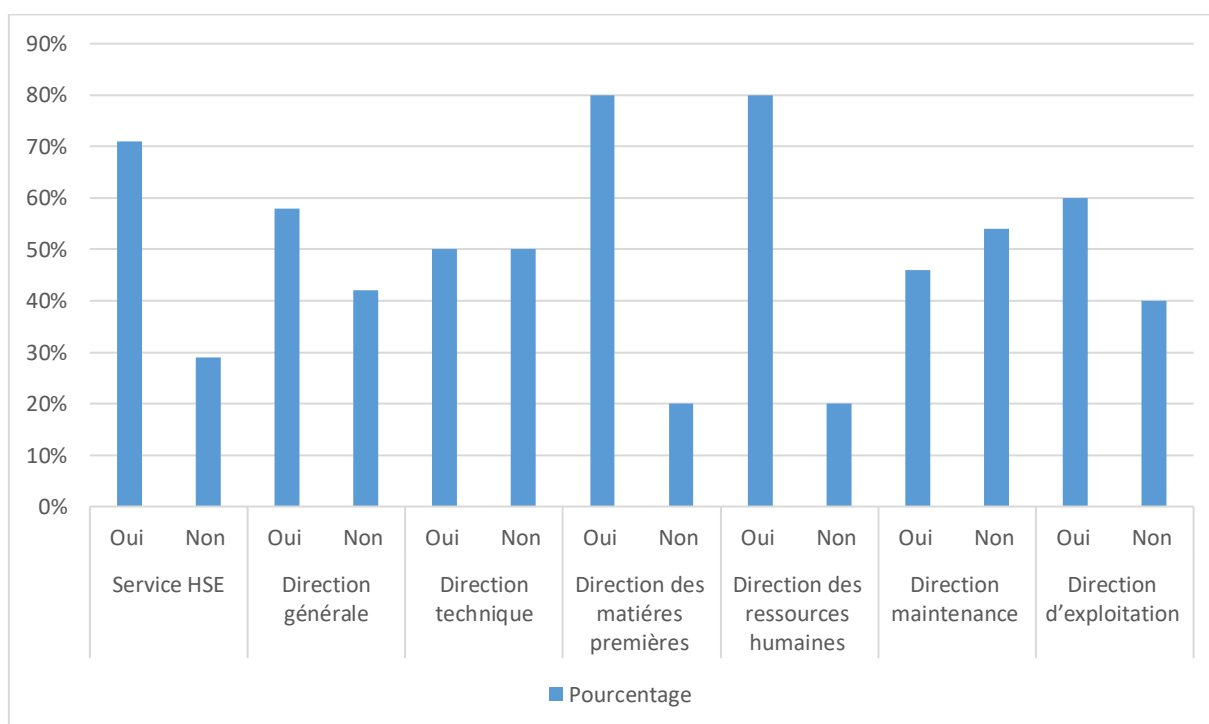
❖ Question1 : Les activités de la société ont-ils un impact sur l'environnement ?

Tableau 26 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 4.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	5/7	71%
	Non	2/7	29%
Direction générale	Oui	7/12	58%
	Non	5/12	42%
Direction technique	Oui	4/8	50%
	Non	4/8	50%
Direction des matières premières	Oui	8/10	80%
	Non	2/10	20%
Direction des ressources humaines	Oui	4/5	80%
	Non	1/5	20%
Direction maintenance	Oui	6 /13	46%
	Non	7/13	54%
Direction d'exploitation	Oui	3/5	60%
	Non	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 26 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 1, partie 4.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont donné des réponses positives concernant la confirmation que la société a un impact sur l'environnement.

La direction des matières premières et la direction des ressources humaines ont enregistré le taux le plus élevé de 80% des réponses positives, puis succède le service HSE qui a enregistré un taux de 71%, enfin les directions : générale, technique, maintenance et d'exploitation avec des taux approximatifs de 60%, 58%, 50%, et 46% par ordre.

❖ **Question 2 : Dans la démarche environnementale de la société, les acteurs externes (clients, fournisseurs...) sont-ils impliqués dans l'objectif d'amélioration continue ?**

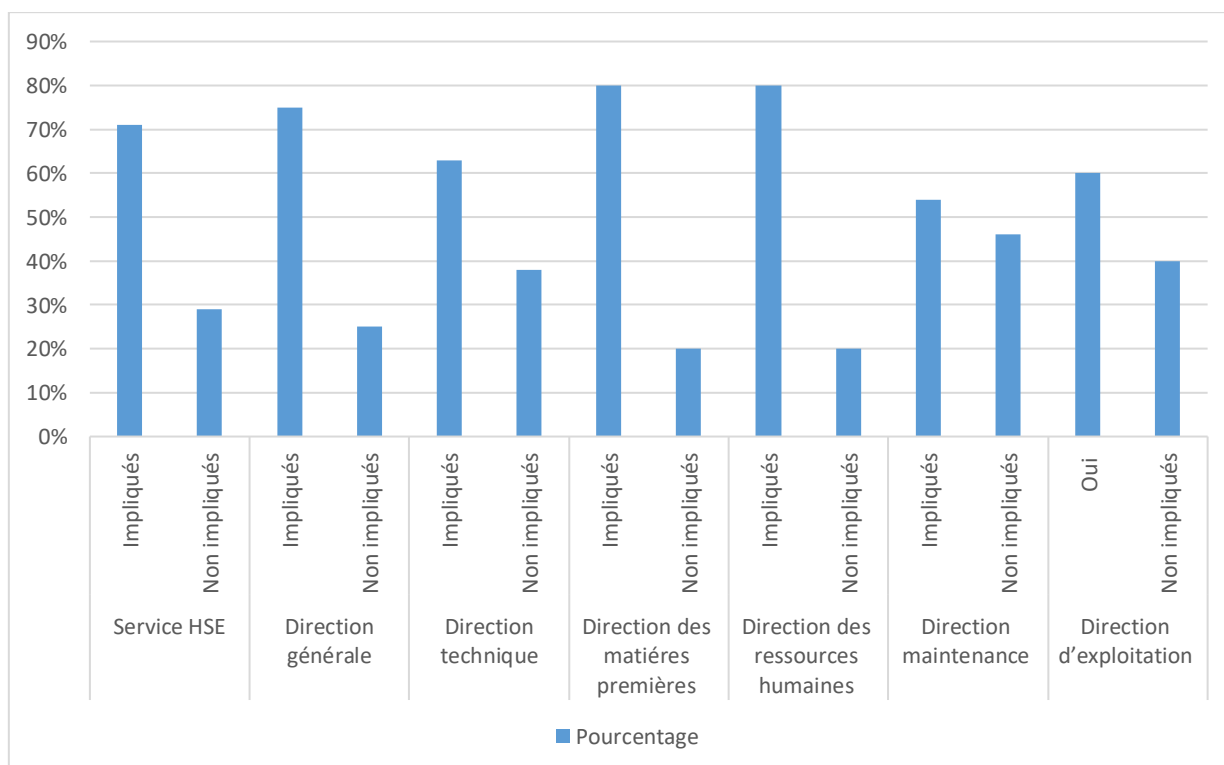
Tableau 27 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 4.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Impliqués	5/7	71%
	Non impliqués	2/7	29%
Direction générale	Impliqués	9/12	75%

	Non impliqués	3/12	25%
Direction technique	Impliqués	5/8	63%
	Non impliqués	3/8	38%
Direction des matières premières	Impliqués	8/10	80%
	Non impliqués	2/10	20%
Direction des ressources humaines	Impliqués	4/5	80%
	Non impliqués	1 /5	20%
Direction maintenance	Impliqués	7 /13	54%
	Non impliqués	6/13	46%
Direction d'exploitation	Impliqués	3/5	60%
	Non impliqués	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 27 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 2, partie 4.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont confirmé que les acteurs externes (clients, fournisseurs...) sont impliqués dans l'objectif d'amélioration continue.

Les deux directions ; matières premières et RH ont enregistré le taux le plus élevé de 80%, après vient le service HSE et les directions ; général, technique, exploitation, maintenance avec des taux approximatifs 71%, 75%, 63%, 60%, 54% ; par ordre.

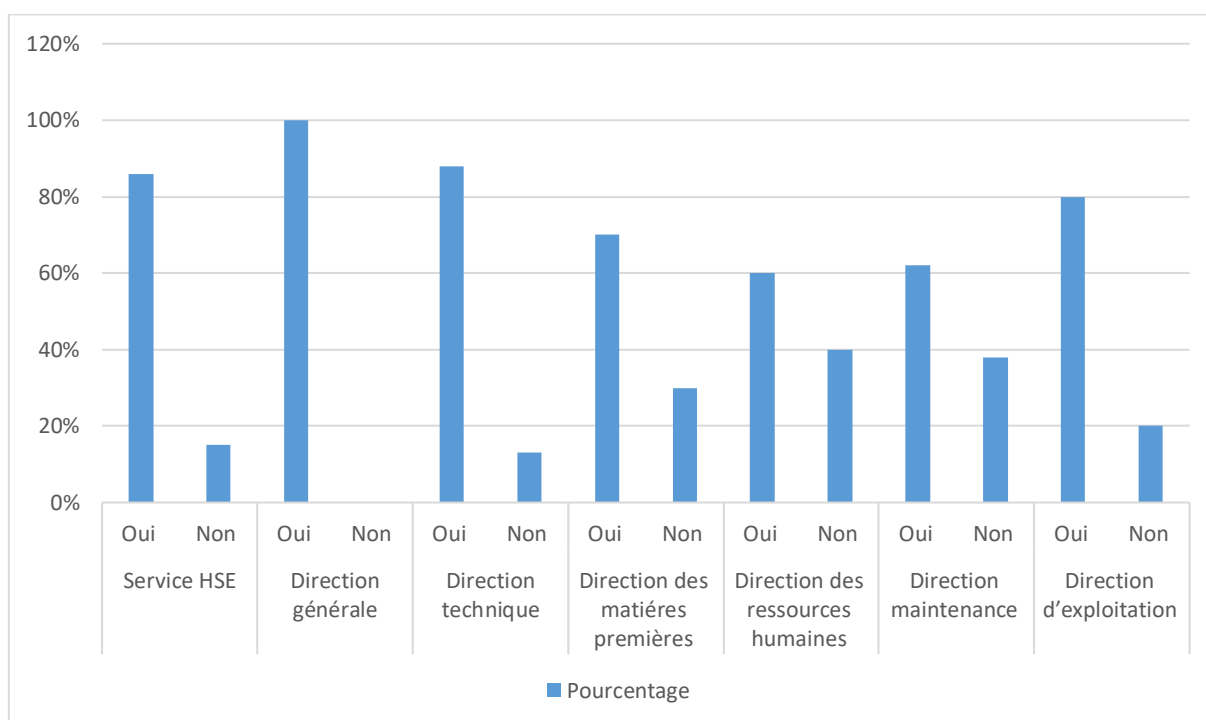
❖ **Question3 : La société fait elle des actions pour diminuer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement ?**

Tableau 28 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 4.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	6/7	86%
	Non	1/7	15%
Direction générale	Oui	12/12	100%
	Non	0/12	0%
Direction technique	Oui	7/8	88%
	Non	1/8	13%
Direction des matières premières	Oui	7/10	70%
	Non	3/10	30%
Direction des ressources humaines	Oui	3/5	60%
	Non	2 /5	40%
Direction maintenance	Oui	8 /13	62%
	Non	5/13	38%
Direction d'exploitation	Oui	4/5	80%
	Non	1 /5	20%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 28 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 3, partie 4.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont confirmé que La société fait des actions pour diminuer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement.

La direction générale à marquer le taux le plus élevé de 100% des réponses vérifiées, ensuite vient le service HSE et les directions ; technique, d'exploitation qui ont enregistrés des taux élevés mais variés ; 86%, 88%, 80% par ordre. Enfin les directions ; des matières premières, maintenance, RH avec des taux moins élevés de 70%, 62%, 60% ; par ordre.

❖ **Question 4 : La société dispose-t-elle une étude d'impact environnementale de ses activités ?**

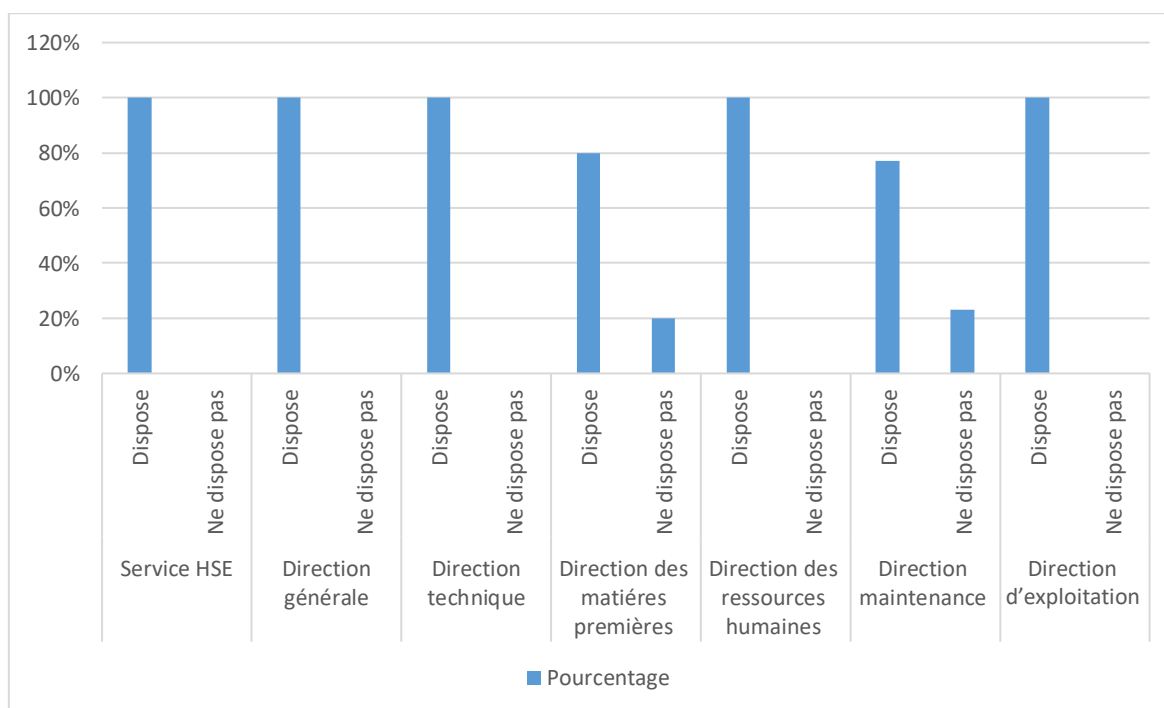
Tableau 29 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 4.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Dispose	7/7	100%
	Ne dispose pas	7/7	0%
Direction générale	Dispose	12/12	100%
	Ne dispose pas	0/12	0%

Direction technique	Dispose	8/8	100%
	Ne dispose pas	0/8	0%
Direction des matières premières	Dispose	8/10	80%
	Ne dispose pas	2/10	20%
Direction des ressources humaines	Dispose	5/5	100%
	Ne dispose pas	0 /5	0%
Direction maintenance	Dispose	10 /13	77%
	Ne dispose pas	3/13	23%
Direction d'exploitation	Dispose	5/5	100%
	Ne dispose pas	0/5	0%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 29 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 4, partie 4.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la majorité des enquêtés dans les différents services ont confirmés que la société dispose une étude d'impact environnementale de ses activités.

Le service HSE et les directions générale, technique, des ressources humaines et d'exploitation ont enregistré une toux de 100% des réponses vérifiées, tandis qu'au reste des directions ; des matières premières et de maintenance ont aussi marquer des taux élevés approximatifs de 80% ; 77% par ordre.

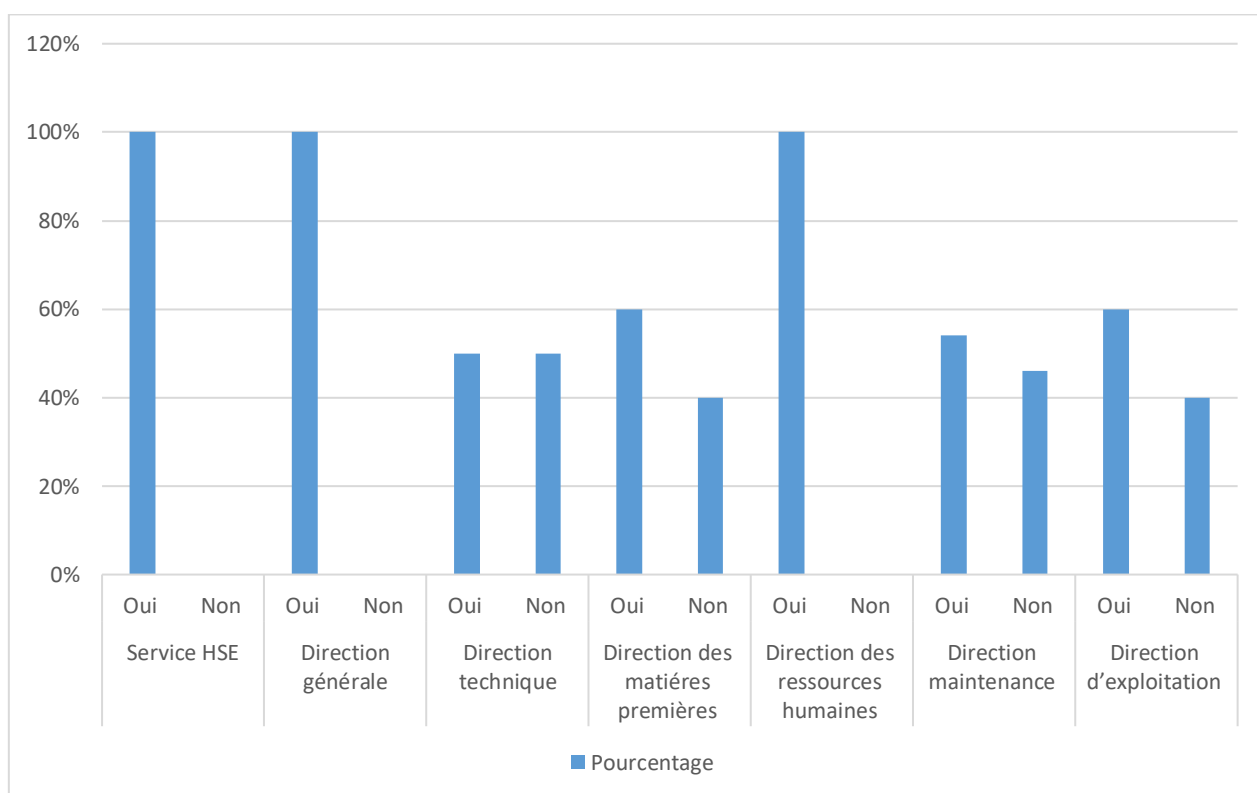
❖ Question 5 : Les informations dont dispose le service environnemental sont-elles communiquées aux différents services de la société ?

Tableau 30 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 4.

Répartition des repenses		Fréquence	Pourcentage
Service HSE	Oui	7/7	100%
	Non	0/7	0%
Direction générale	Oui	12/12	100%
	Non	0/12	0%
Direction technique	Oui	4/8	50%
	Non	4/8	50%
Direction des matières premières	Oui	6/10	60%
	Non	4/10	40%
Direction des ressources humaines	Oui	5/5	100%
	Non	0 /5	0%
Direction maintenance	Oui	7 /13	54%
	Non	6/13	46%
Direction d'exploitation	Oui	3/5	60%
	Non	2/5	40%

Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Figure 30 : Interprétation des repenses de l'échantillon sur la question 5, partie 4.



Source : Elaborer à partir du logiciel Excel.

Interprétation :

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des enquêtés dans les différents services ont confirmé les informations dont dispose le service environnemental sont communiquées aux différents services de la société.

Le service HSE, et les directions ; générale, des ressources humaines ont enregistré un taux de 100% des réponses vérifiées, puis vient les deux directions ; des matières premières, et d'exploitation qui ont marqué un taux similaire des repenses 60%, et en fin vient les directions ; maintenance, technique avec des taux approximatifs et moins élevés ; 54% 50% par ordre.

Résultats de la partie 4 : Environnement

- ✓ La société dispose une étude environnementale.
- ✓ Les activités de la société ont un impact sur l'environnement.
- ✓ Le personnel de certains services ne dispose pas des connaissances préalables dans le domaine environnemental.

1-2-3- Analyse SWOT

D'après l'analyse des résultats du questionnaire d'enquête et leurs interprétations, nous avons pu élaborer une analyse SWOT ci dessous, pour faciliter notre étude et donner plus de clarifications ;

Tableau 31 : Analyse SWOT.

Interne	Forces	Faiblesses
	-La société dispose une étude environnmentale. -La politique santé-sécurité de travail est appliquer dans la société. -Le personnel de la société on des connaissances préalables dans le domaine de la santé et sécurité de travail. -La gestion des risques est une étude appliquer dans la société. -La société SCS, dispose les compétences nécessaires pour achever la mise en place d'un système de management intégré. - La plupart des directions ont des connaissances préalables sur la qualité et le système de management de la qualité. - Les employés disposent des connaissances sur les aspects essentiels de la qualité ; audit, amélioration continue, approche processus. -La politique santé-sécurité de travail est appliquer dans la société.	-Les activités de la société ont un impact sur l'environnement -Le personnel de certains services ne dispose pas des connaissances préalables dans le domaine environnemental.
Externe	Opportunités	Menaces
	-Nouvelle société. -Ouverture des recrutements. -La majorité des enquêtés dans les différent directions et service voient que	-La politique santé-sécurité de travail est communiquer dans la société, mais pas dans toutes les directions.

	l'implantation du système de management intégré est nécessaire dans la société. -La plupart des enquêtés dans les différents directions et service affirment que le manque d'un service qualité est l'une des raisons pour laquelle la mise en place du système avait été interrompus. - La majorité des enquêtés dans les différents directions et service affirment qu'il y a une fluidité de communication entre les services chargés de la mise en place du système de management intégré. -La plupart des enquêtés dans les différents directions et service ont des connaissances préalables sur ce qu'un système de management intégré. -Le personnel de la société ont des connaissances préalables dans le domaine de la santé et sécurité de travail.	- Les enjeux internes et externes de la société sont communiqués dans la plupart des directions, mais pas toutes les directions. - La politique santé-sécurité de travail est communiquée dans la société, mais pas dans toutes les directions. -L'impact du Covid-19.
--	--	---

Source : (STRATEGOR (La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale) 8^{ème} édition, p. 8)

❖ **Problèmes détectés**

D'après les interprétations et constatations des résultats de l'enquête faite dans les services essentiels de la société, et l'analyse SWOT faite au-dessus dans le but de ressortir les facteurs qui ont influencés, et retarder la mise en place d'un SMI dans la société, nous avons distingués les problèmes majeurs :

1. L'impact de la Covid-19, qui a retardé les procédures de la mise en place du système.
2. L'impact de la Covid-19, qui a interrompus le recrutement et la formations des employés spécialisé en Management.
3. Le manque d'un service qualité.
4. Une faible communication entre les différents services de la société.

Section 2 : Discussion

Dans cette section on compte analyser les problèmes qui ont suspendue la mise en place d'un système de management intégré déjà ressortis dans la section précédente (1).

En utilisant la méthode des Cinq pourquoi pour ressortir les causes racines des problèmes détectés, puis leurs faire une classification selon le diagramme de ISHYKAWA, et en fin leurs étudier en appliquant la méthode AMDEC ; pour traiter les causes génératrices des problèmes précédemment ressortis.

2-1- Méthode des Cinq pourquoi :

Le but de cette étape est de faire ressortir les causes racines des problèmes ressortis précédemment en posant plusieurs fois la question « Pourquoi ? » au problème, on retire une à une les couches de symptômes qui mène aux causes racines. Bien que la méthode se nomme « Les 5 Pourquoi », il se peut de poser la question « Pourquoi ? » moins de 5 fois ou plus de 5 fois selon le problème.

Figure 31 : Application de la méthode des Cinq pourquoi.

P1	P2	P3	P4	P5
L'impact de la Covid-19, qui a retardé les procédures de la mise en place du système.				
Non attente des objectifs	Non-respect des délais procédurales	Faible communication entre les services	Augmentation du taux d'absentéisme	Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.
Augmentation du taux d'absentéisme	Faible communication entre les services	Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.	Minimiser le risque de contamination des employés	
Manque des connaissances en management	Manque de personnes formés en management	Manque formations en Management	Manque d'un service qualité	Situation sanitaire difficile
L'impact de la Covid-19, qui a interrompus le recrutement et la formations des employés spécialisé en Management.				
Manque d'offre de travail	Demande de recrutement diminue	Charge de travail	Service minimum	Minimiser le risque de contamination des employés
Retardement des formations en Management	Indisponibilité des formateurs en management	Manque d'un service qualité		

P1	P2	P3	P4	P5
Une seule est chargée de la mise en place du système				
Manque d'un service qualité	Manque de personnels formés en management de la qualité	Retardement des formations en Management	Mauvaise gestion des RH	Manque de l'organisation
Une seule personne été chargée de la qualité	Manque de personnels formés en management de la qualité	Retardement des formations en Management	Crise imprévisible	
Manque de valorisation du rôle de la qualité	Stratégie d'entreprise non orienté vers la qualité	La société utilise la certification de GICA entant qu'une filiale	Nouvelle société	
Une faible communication entre les différents services de la société				
Manque d'informations	Informations mal circulées	Faible communication entre les services	Plans de communication non respecter	Manque de l'organisation
		Augmentation du taux d'absentéisme	Crise imprévisible	

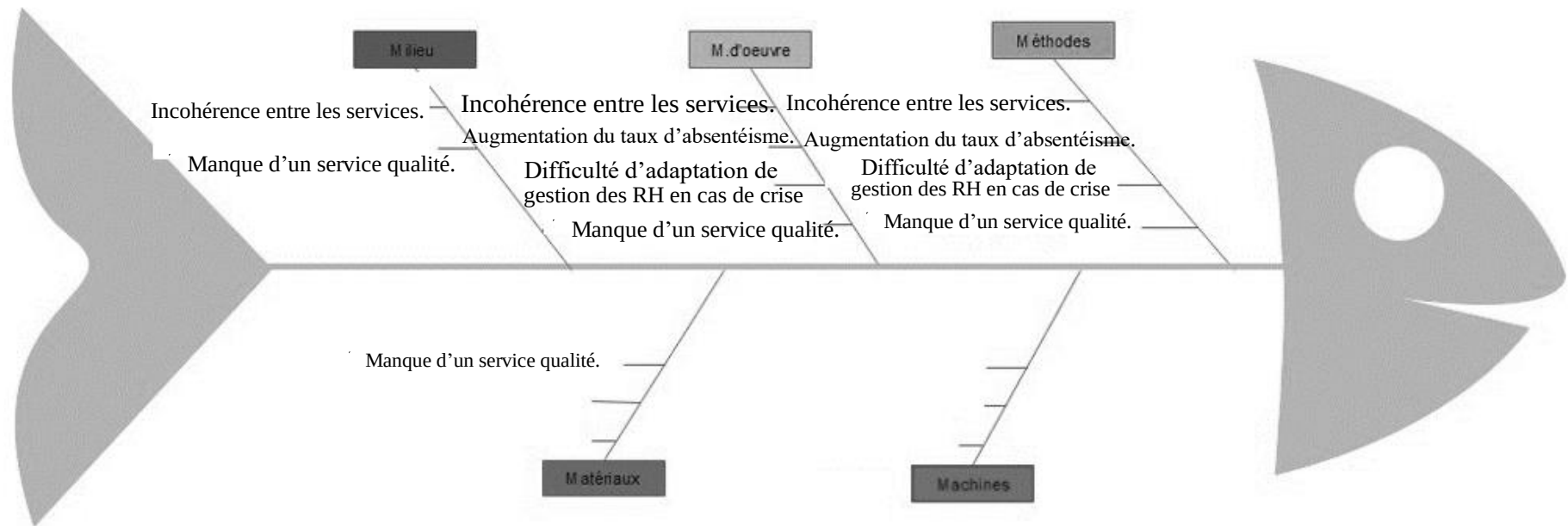
Source : (Méthodes des 5 pourquoi et cause racine par C)

2-2-Classification selon ISHIKAWA :

Selon la classification au-dessous nous constatons les causes qui se répètent le plus sont ceux les plus importants à étudier, pour limiter notre champ d'action nous allons les classer selon ISHIKAWA en 5M comme suit ;

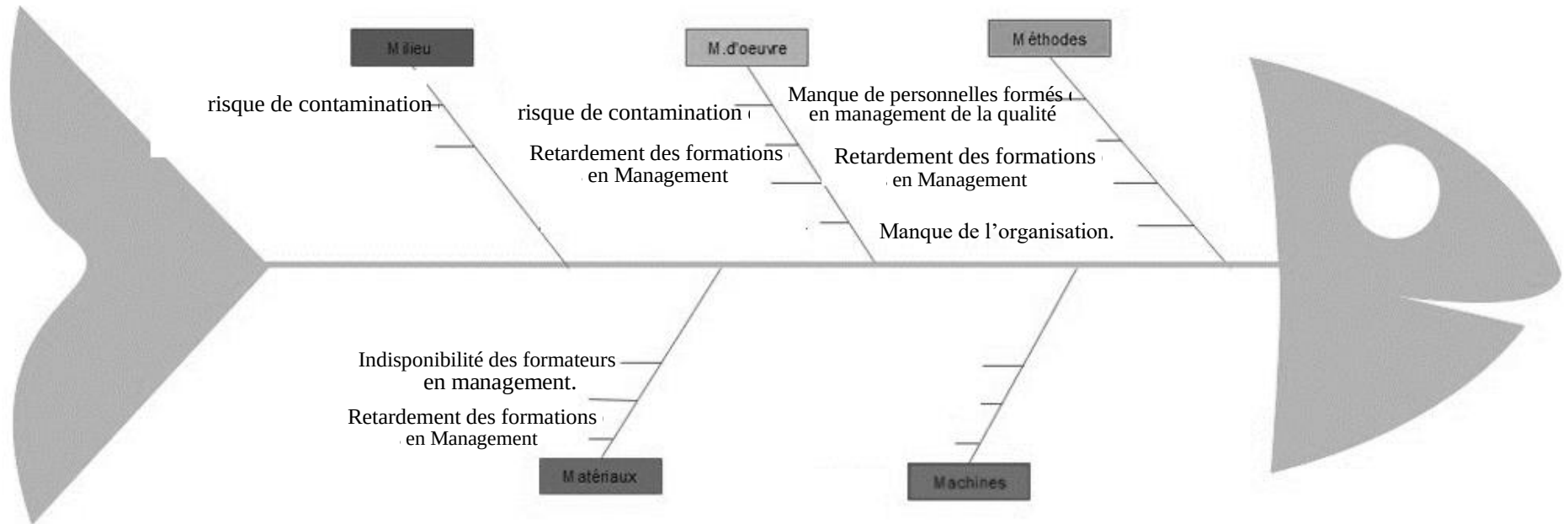
- ✓ Faible communication entre les services.
- ✓ Augmentation du taux d'absentéisme.
- ✓ Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.
- ✓ Manque de personnels formés en management de la qualité.
- ✓ Risque de contamination des employés.
- ✓ Manque d'un service qualité.
- ✓ Manque de l'organisation.
- ✓ Retardement des formations en Management.

Figure 32 : Classification Ishikawa.



Source : (DIAGRAMME D'ISHIKAWA =DIAGRAMME CAUSE-EFFET, s.d.)

Figure 33 : Classification Ishikawa.



Source : (DIAGRAMME D'ISHIKAWA =DIAGRAMME CAUSE-EFFET, s.d.)

Interprétation

D'après cette classification on constate qu'il y a plusieurs causes se répètent essentiellement dans plusieurs M ; cependant leurs effets sur la mise en place du SMI sont les plus importants

- ✓ Faible communication entre les services.
- ✓ Manque d'un service qualité.
- ✓ Retardement des formations en Management.
- ✓ Augmentation du taux d'absentéisme.
- ✓ Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.

Cependant nous allons traiter ces causes génératrices en utilisant l'outil de gestion des risques AMDEC, pour y sortir des actions correctives pour éliminer les causes, par conséquence les problèmes détectés.

2-3 Cotation de la criticité

2-3-1- Echelle de probabilité

Tableau 32 : Echelle de probabilité.

Probabilité	Echelle	Exposition au danger
Peu probable	1	L'événement indésirable se produit pour la 1ère fois.
Probable	2	L'événement indésirable se produit plusieurs fois par an.
Très probable	3	L'événement indésirable se produit tous les mois.
Certain	4	L'événement indésirable se produit toutes les semaines.

Source : (analyse-des-risques-lies-au-circuit-de-gestion-et-de-dispensation-des-produits-en-experimentation-clinique-par-AMDEC, 2012, p. 48)

2-3-2- Echelle de Gravité

Tableau 33 : échelle de Gravité.

Gravité	Echelle	Effets
Gravité faible	1	Patient : Insatisfaction du patient. Personnel : Insatisfaction du personnel. Installations : Dégradation du matériel ou des locaux. Organisation : Désorganisation momentanée de l'activité d'un agent.
Gravité importante	2	Patient : Prolongation de la durée prévisible d'hospitalisation / Allongement de la durée prévisible de prise en charge / Contentieux. Personnel : Arrêt de travail inférieur à 3 jours. Installations : Intervention pour réparation importante.
Gravité majeure	3	Patient : Ré hospitalisation, réintervention, intervention non prévue / Dommages physiques et/ou psychiques importants. Personnel : Arrêt de travail supérieur à 3 jours / Maladie professionnelle.

Gravité catastrophique	4	Patient - Personnel : Décès / Lésions irréversibles. Installations : Atteinte majeure ou destruction totale des installations. Organisation : Menace de crise / Interruption ou perturbation prolongée de l'établissement ou plusieurs unités.
------------------------	---	---

Source : (analyse-des-risques-lies-au-circuit-de-gestion-et-de-dispensation-des-produits-en-experimentation-clinique-par-AMDEC, 2012, p. 48)

2-3-3- Echelle de criticité

Tableau 34 : Echelle de criticité.

4	4	8	12	16
3	3	6	9	12
2	2	4	6	8
1	1	2	3	4
G/P	1	2	3	4

Source : (analyse-des-risques-lies-au-circuit-de-gestion-et-de-dispensation-des-produits-en-experimentation-clinique-par-AMDEC, 2012, p. 48)

Entre 1 et 3 : **Risque acceptable** = » Sans suivre.

Entre 4 et 9 : **Risque partiellement maîtriser** = » à suivre.

Entre 10 et 12 : **Risque critique** = » Action prioritaire.

Egale à 16 : **Risque inacceptable** = » Action immédiate.

2-4- Feuille de calcul AMDEC et plans d'actions

- ✓ Incohérence entre les services.
- ✓ Manque d'un service qualité.
- ✓ Retardement des formations en Management.
- ✓ Augmentation du taux d'absentéisme.
- ✓ Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.

Tableau 35 : Feuille de calcul AMDEC et plans d'actions.

Défaillance	Effets	Causes	Cotations			Actions	Objectif	Responsable
			P	G	C			
Rupture l'or de la mise en place d'un SMI.	1.L'impact de la Covid-19, qui a retardé les procédures de la mise en place du système.	Faible communication entre les services.	3	4	12	-La mise en place d'un plan de communication interne.	-Faciliter la transition et le partage des documents et des informations. -Avoir une traçabilité de l'opération -Suivre un plan pour garantir une bonne communication. -Bonne circulation de l'information.	-Les informaticiens -Comptables -Chef service
	2.L'impact de la Covid-19, qui a interrompus le recrutement et la formations des employés spécialisé en Management.					-Compréhension du travail de chaque personnel.	-Une bonne connaissance des rôles et responsabilités. -Informé chaque employé sur ses tâches. -Intégrer les employés dans l'organisation.	
	3.Une seule personne est chargée de la mise en place du système.					-Leadership visible et partage de l'information.	- Amélioration de gestion du service. -Renforcé l'esprit d'équipe, pour apporter des solutions aux problèmes qui se posent.	
	4.Une faible com-	Manque d'un service qualité.	4	4	16	-Créer un plan de formation en matière de qualité.	-Améliorer les compétences des employés en qualité. -Garantir la mise en place d'un SMI de qualité.	-Formateurs. -Qualiticiens.

	munication entre les différents services de la société.					-Recrutement des personnes formées en qualité.	-Pour avoir la possibilité de créé un service indépendant. -Embaucher des employés déjà formés et expérimentés.	
		Retardement des formations en Management.	2	3	6	-La programmation des différentes formations.	-Respecter le planning des formations. -Valorisation de l'importance des formations dans tous les domaines spécialement en management. -Garantir la réussite des formations.	
						-Informaliser toutes les formations programmées.	-Marquer les retards. -Faciliter l'accès et le contrôle des formations en cas de retard.	
						-Déterminer les objectifs de l'organisation.	-Valoriser la gestion axée sur les résultats des formations. -Suivre le reflet des formations sur la qualité du travail.	

		Augmentation du taux d'absentéisme.	3	4	12	-Faire des fiches de pointage pour chaque employé.	-Responsabiliser les employés. -Eviter les ruptures des procédures. -Suivre et contrôle du travail réaliser par chaque employé.	-DRH.
						-S'adapter à la situation sanitaire en divisant les employés en équipes.	-Eviter les ruptures des procédures. -Eviter la contamination des employés. -Travailler avec un service minimum ; les recensables.	
		Difficulté d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.	2	4	8	-La réalisation d'un plan d'actions préventives en cas de reproduction de la crise.	-Eviter la reproduction des mêmes erreurs et effets négative. -Enregistrement des risques déjà vécus et les actions menées, pour réagir plus vite et efficacement en cas de reproduction du même risque. -Retour d'expérience. -Faciliter l'accès aux informations.	-Gestionnaire. -Service HSE. -DRH.
						-S'inspirer des grandes entreprises sur leurs	-Observer et utiliser les méthodes et stratégies les plus efficaces contre la crise. -Eviter les erreurs déjà commises de leurs	

						stratégie en cas de la covide-19.	part. -Minimiser les pertes. -Le retour d'expérience.	
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	---	--

Source : (analyse-des-risques-lies-au-circuit-de-gestion-et-de-dispensation-des-produits-en-experimentation-clinique-par-AMDEC, 2012)

Conclusion Générale

La mise en place du système de management intégré au sein d'une société nécessite une adaptation d'un ensemble de critères et une forte implication de tous les personnels, pour assurer son efficacité et garantir sa bonne réussite, en saisissant les opportunités et minimiser les risques.

La société des Ciments de Sigus filiale au groupement de GICA, commettant une nouvelle société n'a pas encore achever l'accomplissement de la mise en œuvre de son SMI, pour des diverses causes, afin de résoudre notre problématique porté sur le thème (La société industrielle face aux risques internes lors de la mise en place du SMI QSE) et atteindre l'objectif de notre recherche axé sur des articles, des thèses, et des livres.

En conclusion nous avons pu détecter quelques causes racines du retardement enregistrer en menant une étude mixte ; débiter par un entretien semi directif puis orienté spécifiquement par un questionnaire d'enquête pour assurer la détection des vraies causes génératrices de cette interruption.

D'après l'interprétation et l'analyse des résultats de l'entretien et du questionnaire d'enquête et en collaboration avec le directeur technique, nous avons pu constater que les causes génératrices de ce retardement se présentent par : (citées par ordre d'importance)

- Le manque d'un service qualité.
- La faible communication entre les services.
- L'augmentation du taux d'absentéisme.
- Le retardement des formations en Management.
- Les difficultés d'adaptation de gestion des RH en cas de crise.

Nous affirmons donc l'hypothèse 1, évoquées dans l'introduction ; la rupture lors de la mise en place du système SMI est donc causée par de divers risques, l'outil d'AMDEC nous semblait être une solution aux problèmes confrontés par l'organisme de la société SCS ; puisqu'elle est très utilisée dans les industries.

Après avoir analyser les causes détectées nous avons constaté que la cause critique avec la criticité la plus élevée est : le manque d'un service qualité.

Des actions doivent être mener pour faire face à ce problème en priorité et aux restes des défaillances par ordre hiérarchique en fonction de l'importance de la criticité calculer, afin d'être capable d'achever la mise en place du SMI en suivant un plan d'action, qui contient des actions correctives et préventives à la fois, en priori on trouve ;

- ✓ La création des plans de formations en qualité ; pour améliorer les connaissances et les compétences des employés en qualité.
- ✓ Le recrutement des personnes formées en management de la qualité ; pour faciliter la création d'un service qualité indépendant chargé de la mise en place du SMI.

Puis succède les autres actions correctives par ordre ;

- ✓ La mise en place d'un plan de communication interne pour ; résoudre le problème de mauvaise circulation d'informations.
- ✓ S'adapter à la situation sanitaire en divisant les employés en équipes pour ; diminuer le taux d'absentéisme.
- ✓ La programmation des différentes formations pour ; garantir l'accomplissement des formations en matière QSE.
- ✓ La réalisation d'un plan d'actions préventives en cas de reproduction de la crise en s'inspirant des grandes entreprises sur leurs stratégie en cas de la covide-19 (feedback).

Bibliographie

- AHMED-FOUATIH, & Mebarki. (2020). : Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des Sciences sociales et approche*.
- Alain-Michel. (s.d.). *Méthodes et outils pour résoudre un problème*. CHAUVEL . Algérie presse service. (2020, 11 03).
- Bauraing, E., Jacques , N., & Marianne, v. (2020). *Mise en place d'un système de management environnemental*. MINISTERE DE LA REGION WALLONNE.
- BOUCHER, K. (2016). METHODE QUANTITATIVE VS METHODE QUALITATIVE ? : CONTRIBUTION A UN DEBAT.
- Bouchikhi. (2020). Qualité totale et changement organisationnel : leur impact sur le management des ressources humaines.
- Bouyakoub. (2001). *Ou vas l'Algérie*. Aix-en-Provence: Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, Karthala.
- Code civil. (s.d.). *Article 1832*.
- COUVREUR, A., & Franck LEHUEDE. (2002, 11). CAHIER DE RECHERCHE.
- Dakkak, B., Abdelhafid Rachidi, & Abdennebi TalbiLes. (2016). *compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE*.
- Dufour, L. (2020). *La Roue De Deming pour Améliorer Le Pilotage De Votre Entreprise*.
- Durand. (2020). *Dans le management 360°*.
- F. Hurtrel, L. Beretz, V. Renard, & A. Hutt. (2012). *alyse-des-risques-lies-au-circuit-de-gestion-et-de-dispensation-des-produits-en-experimentation-clinique-par-AMDEC*. *A venir*, 53.
- Florence, & Christel. (2017). *Toute la fonction (qualité, santé-sécurité, environnement)*.
- Fossaert, R. (1978). *La société, tome 3 Les appareils*.
- GICA. (s.d.). Récupéré sur GICA.DZ.
- Giorgio, M.-T. (2021, 07 04). *Management de la santé et sécurité au travail : guide pratique* . Récupéré sur autousante.com.
- Glaesel, K., & Charles Corrie . (2018). Norme ISO 45001.
- Goerge. (1977). *government at the Grass, roots*. California: Palisades.
- GUIDE DES METIERS DU SPECTACLE VIVANT. (2018, 01).
- Guide HSE. (s.d.).

- Hadini, M. (2020). Le Management de la Qualité Santé-Sécurité Environnement (QSSE) : Etat de l'Art. *ISSR*, 711-725.
- Hohmann, C. (s.d.). *Méthodes des 5 pourquoi et cause racine par C.*
- Imber, G. (2010). *L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie*.
- Imbert, G. (2010). *Recherche en soins infirmiers*.
- Jean-Claude. (2007). *Combessie*. La Découverte.
- Kotter, J. (s.d.).
- KOUYATE, G. (2020, 06). ENJEUX DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LES ENTREPRISES MALIENNES.
- luxi innovation agency for innovation and resaerch. (s.d.). *DIAGRAMME D'ISHIKAWA =DIAGRAMME CAUSE-EFFET*. Récupéré sur ww.luxi.innovation.PU.
- luxi innovation agency for innovation and resaerch. (s.d.). *Resolution des problemes AMDEC*. Récupéré sur ww.luxi.innovation.PU.
- Marouane, N., & M'hamed, T. (2020, 05 27). *Les 7 outils de base du système de management de la qualité*. Récupéré sur www.revuecca.com.
- Michel, X., Patrice Cavaillé, & Coll. (2015). Norme ISO 9001.
- Mona, G.-G. C. (2020). *Toute la fonction qualité sécurité environnement*.
- Monar-, F. G.-G. (2009). *Toute la fonction qualité sécurité environnement*.
- Monar, F. G.-G. (2020). *Toute la fonction qualité sécurité environnement*.
- Otmame, M. (2018). le système de management intègre qualité-sécurité-environnement (QSE): de la mise en place à l'audit, cas de la société nationale de la sidérurgie (Sonasid). 1-26.
- Pelletier, M. L., & Marthe Demers. (2020, 09 20). Recherche qualitative : expressions injustifiées.
- Port autonome de Lomé. (2020, 02 27). Manuel QSE.
- Scouarne, A. (2004). *L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH*.
- Silva, B. D. (2001, 04-06). La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication. *Revue médicale de l'Assurance maladie volume 32 n 2*, p. 121.
- Straczek, J.-L. (2002). Système de management intégré et développement durable. 51.
- Tremblay. (1994). *Introduction à l'étude de la société*.
- Vilatte, J.-C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *ACADEMIA*, 13-14.

Annexes

Annexe A

Questionnaire d'enquête

Ecole national supérieur de management**المدرسة الوطنية العليا للمناجمت****DEPARTEMENT ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS****QUESTIONNAIRE D'ENQUETE RESPONSABLES**

Ce présent questionnaire entre dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études master en entrepreneuriat management de projets portant sur le thème : La mise en place d'un système de management intégré QSE : cas de la société des ciments de Sigus à OUM EL BOUAGHI ».

Ce travail vise d'un côté à démontrer s'il y a une corrélation entre les difficultés rencontrer l'or de la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) et la bonne coordination entre les services charger de sa mise en place, et d'un autre côté évaluer l'impact de ce système sur la performance de l'entreprises. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire et nous tenons à vous assurer que les informations recueillies seront utilisées à des fins de recherches scientifiques.

L'entreprise : SCS

Date de l'enquête :

L'enquêteur : BOUKERROU Dalia Soumeia et AIZI Sofia.

L'enquêté :

Merci pour votre collaboration.

Partie 1 : entonnoir

1-Qu'est-ce qu'un système de management intégré ?

.....

2-Voiez vous que l'implantation du système de management intégré est nécessaire dans la société ?

Oui ☐ Non ☐

3- La société SCS, dispose-t-elle les compétences nécessaire pour achever la mise en place d'un système de management intégré ?

Oui ☐ Non ☐

4-Selon vous le manque d'un service qualité est l'une des raisons pour laquelle la mise en place du système avait été interrompus ?

Oui ☐ Non ☐

5-Est-ce qu'il y a une fluidité de communication entre les services charger de la mise en place du système de management intégré ?

Oui ☐ Non ☐

Partie 2 : Qualité

1-Savez-vous c'est quoi un système de management de la qualité ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, définissez-le en quelques mots ;

.....

2-Les enjeux internes et externes relatifs à la société sont-ils communiqués ?

Oui ☐ Non ☐

3-Les processus de la réalisation des produits sont-t-ils développés et planifiés ? (Approche processus)

Oui ☐ Non ☐

4-Des actions sont-ils mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ? (Amélioration continue)

Oui ☐ Non ☐

5-La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ? (Audités)

Oui ☐ Non ☐

Partie 3 : Santé et sécurité de travail SSE

1-Les objectifs SSE permettent-ils l'amélioration continue ?

Oui ☐ Non ☐

2-La politique santé sécurité est-elle communiquée au sein de la société ?

Oui ☐ Non ☐

3-Connaissez-vous le lieu de rassemblement en cas d'urgence ?

Oui ☐ Non ☐

4-Les employeurs sont-ils formés en matière de sécurité de travail ?

Oui ☐ Non ☐

5-Y a-t-il des préventions étudiées pour faire face aux risques majeurs ? (Plan d'intervention interne).

Oui ☐ Non ☐

Partie 4 : Environnement

1-Les activités de la société ont-ils un impact sur l'environnement ?

Oui ☐ Non ☐

2-La société fait-elle des actions pour diminuer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement ?

Oui ☐ Non ☐

3-Dans la démarche environnementale de la société, les acteurs externes (clients, fournisseurs...) sont-ils impliqués dans l'objectif d'amélioration continue ?

Oui ☐ Non ☐

4-Les informations dont dispose le service environnemental sont-elles communiquées aux différents services de la société ?

Oui ☐ Non ☐

5-La société dispose-t-elle d'une étude d'impact environnementale de ses activités ?

Oui ☐ Non ☐

Annexe B

Guide d'entretien

Un exemple d'un guide d'entretien du focus group HEVC-4K (THÈSE DE DOCTORAT de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University Soutenue le 13.03.2018 par Amélie LACHAT)

Le guide d'entretien présenté ci-dessous est le support d'entretien utilisé par la psychologue ergonome et l'ergonome d'Orange qui ont animé le focus group.

1. De ce que vous venez de voir, vivre... quelles différences voyez-vous par rapport à votre expérience TV actuelle ?

.....

2. Les pistes présentées constituent-elles une nette amélioration par rapport à l'existant/avez-vous l'impression d'avoir vu/vécu une nouvelle expérience TV ?

.....

3. Les interactions présentées (sur la tablette, entre la tablette et la TV) vous semblent-elles intéressantes, indispensables, inutiles ? en souhaiteriez-vous d'autres ? Vous êtes-vous senti « confortable » avec ce genre de services multi-vues, multidevise ?

.....

4. À quelle occasion verriez-vous ce type de service incontournable ? (régulièrement ou lors d'événements sportifs ou culturels particuliers : JO, coupe du monde).

.....

5. Ce type de service serait-il motivant pour une offre fibre ? Pourriez-vous vous abonner à ce type de service et si oui, auquel en particulier ?

.....

6. Sur les Vêpres, le son du concert vous a paru comment ? Par rapport à votre expérience de la TV actuelle est-il plus immersif ? Est-ce que cela fait écho à une expérience sonore que vous désiriez, à laquelle vous aviez pensé ?

.....

Ce présent entretien est celui utilisé dans le présent mémoire destiné au directeur

Technique :

1. A votre avis quel est le plus grand déficit de l'échec de la réalisation d'un système de management intégré

.....

.....

.....

.....

2. Pourquoi une seule personne est chargée de l'implantation d'un système de management intégré ?

.....

.....

.....

.....

3. Comment vous débrouillez sans certifications ?

.....

.....

.....

.....

4. Est-ce que vous visez la certification AFNOR ou IANOR ?

.....

.....

.....

.....

5. En tant que directeur, vous pensez que vous avez les compétences nécessaires pour la mise en place d'un système de management intégré.

.....

.....

.....

.....

6. Est-ce que vous avez trouvé des difficultés pour faire des contrats avec d'autres grandes sociétés nationales sans certification.

.....

Annexe C

Guide et inspiration pour l'élaboration du questionnaire d'enquête.

Veillez trouver ci-dessous le tableau reprenant nos questions d'un audit de qualité axé sur la santé et la sécurité au travail.

YANORI Kawthar ; KANKU Ketsia ; OKOKO Nathan ; ZIRNHLED Alexandre ; SAGUERRE Kevin ; DELZARD Dylan.

< logo >	QUESTIONNAIRE D'AUDIT						Page 2
But	S'ASSURER DES BONNES CONDITIONS DE TRAVAIS DES SALARIES						
Type audit	AUDIT DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL						
Domaine à auditer	SANTE ET SECURITE						
Date de la visite d'audit	08 FEVRIER 2019						
Auditeur(s)	YANORI KAWTHAR ; KANKU KETSIA ; OKOKO NATHAN ; ZIRNHLED ALEXANDRE ; SAGUERRE KEVIN ; DELZARD DYLAN						
Audit	SERVICE PRODUCTION				Fonction	AGENT DE CONDITIONNEMENT	
Référentiel documentaire	ISO 45001						
Chapitres	Questions	O	N	S.O	V	Observations	NC ou R ^(*)
	AVEZ-VOUS PASSE UNE VISITE MEDICALE ?						
	AVEZ-VOUS RECU UN REGLEMENT INTERIEUR ?						
	AVEZ-VOUS RECU UNE FORMATION CONCERNANT LES PRODUITS MANIPULES ? NOTAMMENT POUR LES PRODUITS DANGEREUX ?						
	AVEZ-VOUS DES EPI ? SONT-ILS RENOUELER FREQUEMMENT ?						

<logo >	QUESTIONNAIRE D'AUDIT						Page 4
But	Audit à blanc						
Type audit	Audit interne						
Domaine à auditer	Transport						
Date de la visite d'audit	08/03/2019						
Auditeur(s)	Responsable qualité						
Audit	Service qualité				Fonction	< Fonction de la personne auditée>	
Référentiel documentaire	ISO 9001 version 2015						
Chapitres	Questions	O	N	S.O	V	Observations	NC ou R(*)
< Chap. 4 Contexte de l'organisme	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	<x>					
	Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?						
	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?						
	Les données d'entrées et de sorties des processus ont-elles été identifiées ?						
	Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte , des actions appropriés sont planifiés ?						
	Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendues ?						
	Les informations relatives à ces processus sont documentées ?						
Chap.5 Leadership	La direction s'assurent -t-elles que le SMQ atteint les résultats attendues ?						

< logo >	QUESTIONNAIRE D'AUDIT						Page 8
But	Auditer le système de management, l'efficacité du bilan SSE et les actions d'amélioration pour déterminer les écarts						
Type audit	Audit système						
Domaine à auditer	Axe amélioration continue de la certification MASE						
Date de la visite d'audit	08/02/2019						
Auditeur(s)	Auditeur externe						
Audité	Responsable QHSE				Fonction	Responsable QHSE	
Référentiel documentaire	Objectifs SSE, comptes rendus d'actions de concertation, indicateurs SSE, remontées d'informations, dispositif de veille réglementaire, sélection des sous-traitants, dispositif de recrutement, trame de bilan SSE, gestion documentaire						
Chapitres	Questions	O	N	S.O	V	Observations	NC ou R ^(*)
5.1 système de management	Les objectifs SSE permettent-ils l'amélioration continue ?						
	L'organisation de concertation SSE participe-t-elle à l'amélioration continue ?						
	Le dispositif de traitement des nouvelles exigences réglementaires SSE permet-il l'amélioration continue ?						
	Le dispositif de remontées d'information permet-il l'amélioration continue ?						
	Le suivi des indicateurs de résultats permet-il l'amélioration continue ?						
	Le dispositif de recrutement, affectation et formation permet-il l'amélioration continue ?						
	Le dispositif de sélection des sous-traitants permet-il l'amélioration continue ?						
5.2 Bilan SSE	L'employeur réalise-t-il un bilan de son système de management ?						

< logo >	QUESTIONNAIRE D'AUDIT						Page 13
But	Renouvellement de la certification 14001						
Type audit	Audit terrain interne						
Domaine à auditer	Environnement						
Date de la visite d'audit	11/02/2019						
Auditeur(s)	Responsable HSE						
Audit�	Mr. Dupont				Fonction	Responsable fabrication	
Référentiel documentaire	Manuel d'audit ISO 14001						
Chapitres	Questions	O	N	S.O	V	Observations	NC ou R(*)
Maîtrise des documents	Les FDS sont-elles présentes à proximité des produits ?						
	Les FDS sont-elles mises à jour ?						
Maîtrise de la gestion des déchets	Est-ce que tous les produits chimiques sont sur rétention ?						
	Un indicateur de niveau de remplissage des cuves de produits chimiques est-il présent ?						
	Les salariés sont-ils régulièrement évalués sur la connaissance des produits chimiques et leurs risques ?						
	Les EPI disponibles sont-ils adaptés aux activités ?						
	La direction fournit-elle les ressources indispensables à la mise en œuvre et à la maîtrise du système de gestion environnementale ?						
Situation d'urgence et capacité à réagir	Connaissez-vous le numéro d'urgence en cas de déversement ?						
	Toutes les personnes du service connaissent-elles le lieu de rassemblement en cas d'urgence ?						