

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

**ET**

**DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE  
MANAGEMENT**

**ENSM.ALGER**

**MASTER EN : MANAGEMENT PAR LA QUALITE**

**THEME**

**La Contribution du Système de Management Intégré  
« SMI » dans la performance de l'entreprise  
«Linde Gas Algérie»**



Présenté par : **ARROUM Adel**

Encadré par : **Dr. BENDAOUY Yacine**

Tuteur : **M. ALAOUCHICHE Belkacem**

**Année 2014 – 2015**

## Remerciements

En avant-propos, je tiens à remercier, mon directeur de mémoire, **Dr. BENDAOUY Yacine**, pour ses conseils, son suivi et le temps qu'il m'a consacré pour la Réalisation de ce travail.

Je remercie particulièrement, **M. ALAOUCHICHE Belkacem** responsable qualité et audit Au sein de **Linde Gas Algérie** qui a participé à l'élaboration de ce document, pour le temps qu'il m'a accordé, pour ses conseils et pour m'avoir permis d'apprendre autant sur le domaine de la QSE.

Mes remerciements vont ensuite à l'ensemble du personnel de l'entreprise **LINDE Gas Algérie**.

J'exprime également toute ma gratitude aux enseignants qui ont contribué à ma formation au sein de l'École Nationale Supérieure de Management.

Mes sincères remerciements mes parents pour l'aide morale et matérielle qu'ils n'ont cessé de me fournir

Un très grand remerciement pour ma tante Maria et mes grands parents

Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui ont participé indirectement, pour Leurs relectures, et les critiques qu'elles ont pu émettre.

Un grand merci également à l'ensemble des personnes qui m'ont permis de mener ce travail À bien.

## Sommaire :

Introduction .....	7
CHAPITRE .I PRESENTATION DE LINDE GAS ALGERIE .....	9
1. Le groupe Linde AG : .....	10
2. Activité de Linde Gas Algérie:.....	11
3. Principaux produits fabriqués : .....	12
4. Gamme de production par site : .....	13
5. Principaux clients de LGA: .....	13
6. Ressources humaines: .....	13
7. L'implémentation de LGA sur le territoire national: .....	14
8. Organigramme de LGA:.....	15
CHAPITRE.II LE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA SECURITE ET L'ENVIRONNEMENTQSE.....	16
A. La qualité: du concept de contrôle au système de Management vers un Management de La qualité totale .....	17
1. L'évolution du concept de qualité :.....	17
2. La norme ISO 9001-2008 :.....	20
3. Les enjeux du Management de la Qualité : .....	22
4. Les outils et les démarches applicables à la qualité : .....	23
5. Le Management de la qualité totale ou le "Total Quality Management" :.....	25
B.Le Management de la Sécurité : vers le zéro accident.....	28
1. Concept de la Santé et Sécurité au travail : la maîtrise au système de management :.....	28
2. Les enjeux du Management de la sécurité : .....	29
3. Les outils et les démarches applicables à la sécurité :.....	30
4. Le système de management de la sécurité (SMS) :.....	33
C. Le Management de l'Environnement : Effet de mode ou réelle prise de conscience :.....	35
1. Définition et l'évolution du concept de l'Environnement :.....	35
2. Les enjeux du Management Environnemental :.....	37
3. Les outils et les démarches applicables à l'environnement :.....	38
4. Le système de Management Environnemental (SME) :.....	39

D. La mise en place d'un Management intégré : La démarche QSE, un nouvel axe stratégique des Organisations .....	41
1. Le concept du Management intégré : .....	41
2. Les enjeux du Management intégré : .....	42
3. Le processus d'intégration d'un management QSE et les outils : .....	44
4. La QSE : Axe stratégique des organisations : .....	46
CHAPITRE.III PRESENTATION DU SYSTEME INTEGRE DE LINDE GAS ALGERIE .....	48
1. Historique de certification LGA: .....	49
2. Cartographie des processus : .....	49
3. Processus de pilotage : .....	50
4. Processus centraux: .....	50
5. Processus de soutien: .....	55
6. Processus de surveillance, mesure et amélioration.....	56
CHAPITRE.IV EVOLUTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE le Bilan .....	57
1. Processus vendre : .....	58
1.1 Analyse des indicateurs de performance : .....	59
2. Processus Produire : .....	64
2.1 Analyse des indicateurs de performance : .....	65
3. Processus BULK : .....	70
3.1 Analyse des indicateurs de performance : .....	71
4. Processus PGP : .....	75
4.1 Analyse des indicateurs de performance : .....	76
5. Processus Sécurité : .....	79
5.1 Analyse des indicateurs de performance : .....	80
6. Processus HSE : .....	83
7. Processus Gestion de Compétences : .....	84
7.1 Définitions des indicateurs de performance : .....	85
8. Processus mesure analyse et amélioration: .....	86
8.1 Analyse des indicateurs de performance: .....	87
9. Processus PDPO : .....	90
9.1 Analyse des indicateurs de performance: .....	91
Conclusion générale .....	94
Bibliographie.....	95

Liste des Figures :

Figure N°1 : présence de Linde AG dans le monde .....	10
Figure N°2 : Adresse de Linde Gas Algérie .....	12
Figure N°3 : Répartition du personnel selon un niveau managérial	
Figure N°4 : Répartition du personnel selon le sexe .....	13
Figure N°5 : Carte géographique des sites LGA sur le territoire Nationale.....	14
Figure N°6 : Organigramme de LGA .....	15
Figure N°7 : L'architecture de la Norme ISO 9001-2008 .....	21
Figure N°8 : Diagramme Causes/Effet (Ishikawa) .....	24
Figure N°9 : Cartographie de Processus.....	49

Liste des tableaux :

Tableau N°1 Gamme de production des gaz par site.....	13
Tableau N°2: Processus Vendre .....	58
Tableau N°3: Processus Produire .....	64
Tableau N°4: Processus Bulk .....	70
Tableau N°5: Processus PGP.....	75
Tableau N°6: Processus Sécurité .....	79
Tableau N°7: Processus HSE .....	83
Tableau N°7: Processus Gestion de la compétence .....	84
Tableau N°8: Processus Analyse et amélioration.....	86
Tableau N°10: Processus Pilotage et déploiement .....	90

Listes des Annexes :

Annexe N°1: Politique qualité .....	96
Annexe N°2: Politique HSE .....	97
Annexe N°3: Politique SHEQ .....	98
Annexe N°4: La certification ISO 9001-2008 .....	99
Annexe N°5: La certification ISO 14001-2004 .....	100
Annexe N°6: Le référentiel OSHAS 18001-2007.....	101
Annexe N°6: La Certification FSSC 2200-2010 .....	102
Annexe N°7: La Certification MHRP .....	103
Annexe N°8: Les 08 règles d'or de sécurité.....	104
Annexe N°9: La fiche d'évènement.....	106
Annexe N°10: Tableau de Ploy compétence .....	107

## Résumé

Le Management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) se développe de plus en plus au sein des organisations. Il est devenu indispensable pour ces dernières qui sont toujours à la recherche de plus de rentabilité en réduisant leurs coûts, et tout en satisfaisant les attentes de leurs clients qui sont de plus en plus soucieux de ce type de management. L'origine de l'émergence du management QSE est liée à une demande client, qui s'inscrit de plus en plus dans une démarche de responsabilité envers les parties prenantes des entreprises.

Le Management QSE est un moyen pour les organisations de satisfaire leurs clients, d'être à leur écoute et aussi un moyen pour améliorer les outils de travail et donner aux collaborateurs un environnement de travail qui soit sécurisé et enfin permettre la protection de l'environnement dans lequel l'entreprise opère. Mettre en pratique cette démarche devra permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et donc générer plus de profits et gagner plus, tout en étant dans une logique d'amélioration continue.

## Abstract

The Quality Management, Safety and Environment (QSE) grow increasingly in organizations. It has become essential for the latter who are always looking for more profitability by cutting costs, and while satisfying the expectations of their customers who are more and more concerned with this type of management. The origin of the emergence of QSE management is linked to a client request, part increasingly in a process of accountability to business stakeholders.

The QSE Management is a way for organizations to satisfy their customers, listen to them and also a way to improve the working tools and gave employees a working environment that is safe and finally also protects the environment the company operates. To practice this approach will enable the company to achieve its objectives and thus generate more profiles and earn more, while being in a process of continuous improvement.

## Introduction

Dans le cadre du cursus de Master 2 Management par la qualité, il est demandé aux étudiants de réaliser un mémoire professionnel sur un sujet au choix. Pour ma part j'ai choisi comme sujet de recherche, le management de la qualité, de la sécurité, et de l'environnement. Autrement dit le management QSE. J'ai choisi ce sujet, car par le biais des cours dispensés à ENSM, d'une expérience de stage, mais surtout par mon expérience professionnelle, j'ai constaté que les entreprises sont de plus en plus attentives aux problématiques liées à la QSE. Le management de la QSE est devenu pour les organismes un axe stratégique, et c'est aussi un moyen pour ces derniers d'obtenir un avantage concurrentiel face à leurs concurrents. L'émergence de ce type de démarche relève non pas essentiellement d'une prise de conscience des organismes, mais plutôt à une volonté des clients. Alors pour satisfaire leurs exigences, les organismes ont développé des actions de type QSE, car ils se sont rendus compte que leurs clients étaient de plus en plus attentifs à ce type de démarche et que ces derniers se tournent de plus en plus vers des entreprises ayant un engagement de ce type.

**Linde Gas Algérie.** Elle s'est impliquée dans une démarche QSE. Tout d'abord avec l'implémentation d'un système de management de la qualité et cela depuis 2002, bien avant son rachat en 2007. Depuis et selon une stratégie group dont **Linde Gas Algérie** fait partie cette dernière s'est orienter vers des engagements de développement durable et une prise de conscience de sa responsabilité sociétale envers ses parties prenantes et donc elle s'est investie dans la démarches QSE. Par conséquent je me suis attardé tout au long de ce travail de recherche pour s'avoir si la mise en place d'une démarche QSE est un moyen qui contribue positivement à la performance de **Linde Gas Algérie** ? A partir de cette problématique et des lectures réalisées, nous émettons plusieurs hypothèses :

Hypothèse 1 : La QSE va permettre à **LGA** l'amélioration des satisfactions des clients.

Hypothèse 2 : La QSE va avoir des retombées positives sur les résultats financiers.

Hypothèse 3 : La QSE va contribuer à la rationalisation de la consommation de **LGA** en matière de ressources (eau, électricité, carburant....etc)

Hypothèse 4 : La QSE va aider à l'identification des impacts environnementaux de ses activités

Hypothèse 5 : La QSE est un outil pour réduire au maximum le nombre d'accident de travail et va permettre de créer un environnement de travail qui veille sur la santé et la sécurité du personnel

Nous verrons dans un premier temps au sein de la revue de littérature, en quoi le management de la QSE est un axe stratégique des organisations. Pour cela, nous verrons dans une première sous partie, le management de la qualité et le management de la qualité totale (TQM). Dans une seconde sous partie, nous verrons le management de la sécurité, pour voir ensuite le système de management environnemental. Et enfin, nous abordons le management intégré de la QSE. Nous verrons dans un second temps, le système intégré de **Linde Gas Algérie** dans une troisième et ultime sous partie, nous traitons les résultats obtenus au sein de l'entreprise cible.

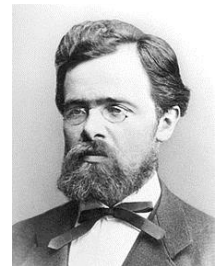
**CHAPITRE :I**  
**PRESENTATION DE LINDE GAS**  
**ALGERIE**

## 1. Le groupe Linde AG :

Linde AG est un groupe international spécialisé dans les domaines Gaz industriels, Médical et Ingénierie, dont le siège est à Munich. Linde est considéré, comme faisant partie des 4 grands groupes présents dans les gaz industriels avec [Air liquide](#), [Praxair](#) et [Air Products](#).

Dans l'exercice 2014, le groupe Linde AG a généré des revenus de 17,047 milliards d'euros, ce qui fait de lui le plus grand groupe de production/vente de gaz industriels et médicaux. Avec dispositif d'environ 65 500 employés travaillant dans plus de 100 pays à travers le monde.

*«L'entreprise est fondée le 21 juin 1879 par **Carl von Linde** né à Berndorf, Allemagne, le 11 Juin 1842 est mort à Munich en 1934 à l'âge de 92 ans»*



La plus grande division, est la division gaz. Elle compte trois secteurs isolables - EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), Asie / Pacifique et les Amériques. Ces secteurs isolables sont subdivisés en neuf unités d'affaires régionales. En outre, Linde a créé cinq centres de la gouvernance mondiale qui sont gérés de façon centralisée et exploitent toutes les régions Cotée en bourse, **LGA** fait partie du DAX qui est un indice regroupant les 30 plus grandes Entreprises de la bourse de Francfort.

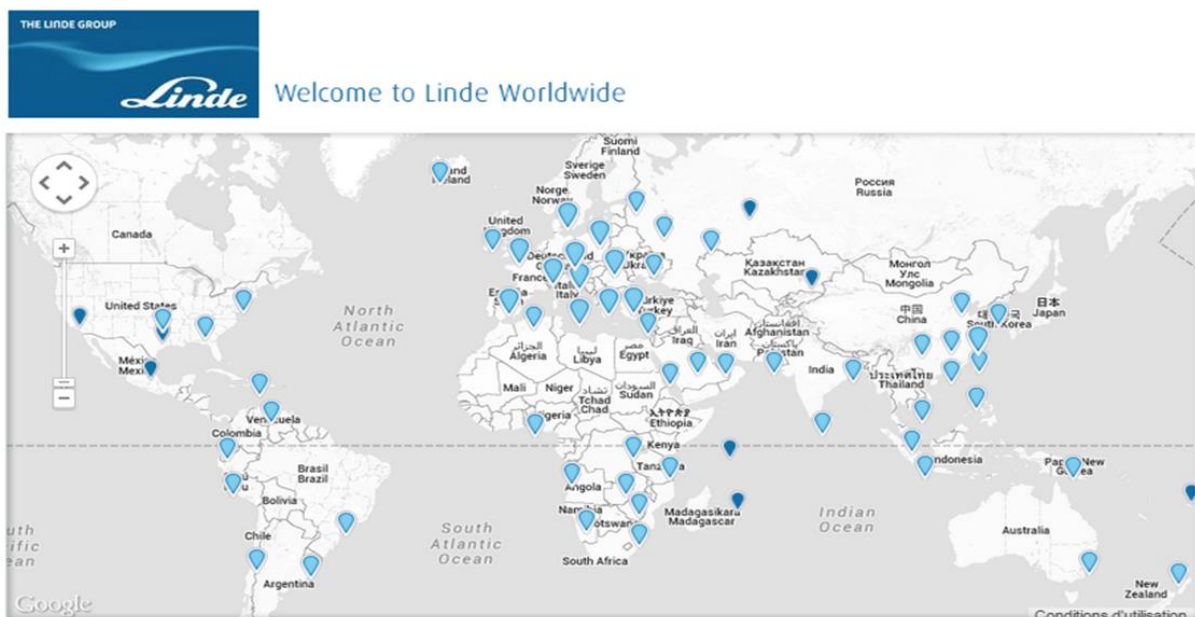


Figure N°1 présence de Linde AG dans le monde

Le groupe **Linde AG**, leader sur le marché mondial des gaz industriels, est le plus grand investisseur allemand en Algérie. Il faut dire qu'il n'a pas attendu les réformes et l'ouverture économique pour venir s'y installer. En il est présent dans notre pays depuis une quarantaine d'années et cela remonte aux années 1970.

Actuellement, le groupe **Linde AG** est présent en Algérie travers deux segments : l'engineering et le gaz industriel.

**Linde Gas Algérie** est une société par action au capital de 1.500.000.000 de DA issue de la privatisation de L'Entreprise Nationale de Production et de Distribution des Gaz Industriels "GI" qui était une division de l'ex "SNS" sous tutelle du Ministère de l'Industrie et de l'Energie avant de devenir successivement sous tutelle du fonds de participation, du holding chimie pharmacie et enfin de la société de gestion des participations (SGP) chimie et pharmacie. A la faveur du programme de privatisation initié par l'état, 66% des actions du capital de GI sont détenue depuis juillet 2007 par le groupe **Linde AG**, et 34 % détenu par **SONATRACH** avec le transfert du management de GI au groupe Linde.

Présentation de l'entreprise Linde Gas Algérie :

**Linde Gas Algérie** est présente sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant Neuf (09) sites de production. Avec ses neuf (09) sites de production, **Linde Gas Algérie** assure la production des différents gaz industriels et médicaux à l'état comprimé, liquéfié ou dissous ainsi que certains mélanges de gaz. **Linde Gas Algérie** assure également la commercialisation du matériel et accessoires liés à l'utilisation des gaz industriels et médicaux ainsi que la mise en œuvre des nouvelles applications de ces gaz.

## **2. Activité de Linde Gas Algérie:**

**Linde Gas Algérie** a pour mission essentielle de satisfaire aux impératifs économiques du pays en assurant la prise en charge des besoins générés par la multiplicité et l'hétérogénéité des applications des gaz industriels dans les différents secteurs de l'économie. Sa mission essentielle est la production, la distribution et la commercialisation des gaz industriels et médicaux. Voir tableau "*Gamme de production des gaz par site*".

La distribution de ces gaz à l'état liquide est assurée par une flotte de citernes cryogénique, cette distribution se fait par transvasement sur tank clientèle, alors que les produits gazeux nécessitent un processus supplémentaire de conditionnement (PGP) qui fait appel à des bouteilles.

### **3. Principaux produits fabriqués :**

Oxygène (O<sub>2</sub>) à l'état liquide et gazeux

Azote (N<sub>2</sub>) à l'état liquide et gazeux

Argon(Ar), à l'état liquide et gazeux

Anhydride Carbonique (CO<sub>2</sub>) à l'état liquide, gazeux et solide

Acétylène (C<sub>2</sub>H<sub>2</sub>) à l'état dissous (gazeux)

Protoxyde d'Azote (N<sub>2</sub>O) à l'état liquide et gazeux

Hydrogène (H<sub>2</sub>) à l'état gazeux

Oxyde d'éthylène C<sub>2</sub>H<sub>4</sub>O à l'état gazeux

Adresse de l'entreprise :

Le siège de l'entreprise se trouve à Alger au 23 Av. de l'ALN H-Dey

Tel: (021) 49.85.99 / (021) 49.73.91

Fax: (021) 49.71.94 / (021) 49.75.81

[www.Linde-gas.com](http://www.Linde-gas.com)

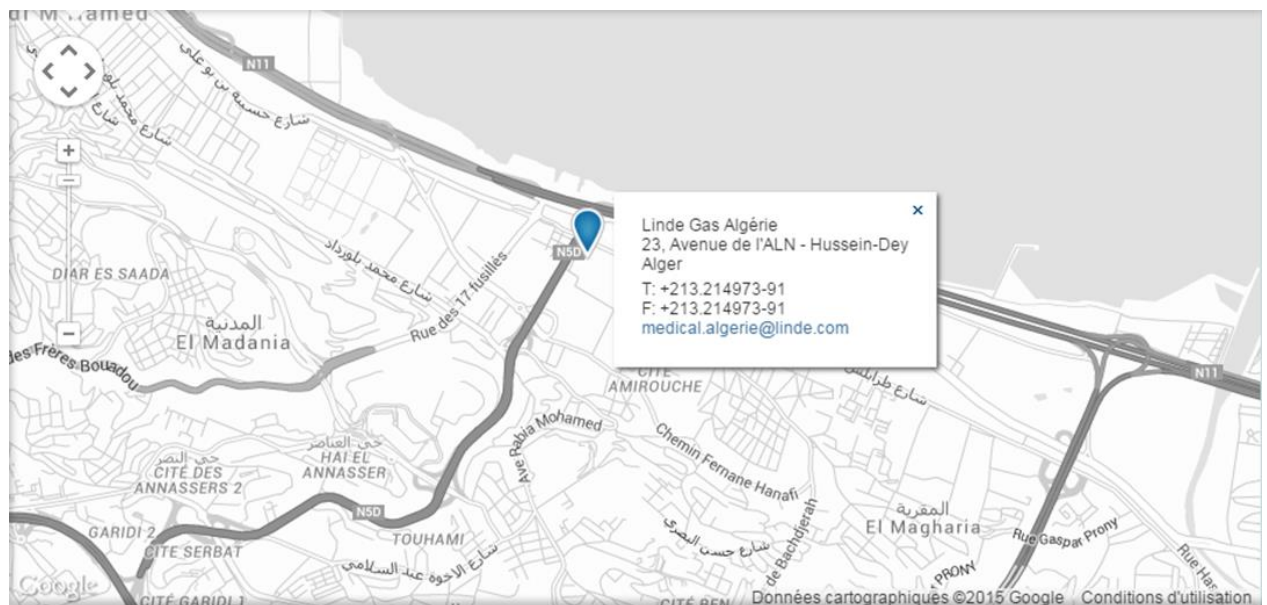


Figure N°2 Adresse de Linde Gas Algérie

#### 4. Gamme de production par site :

SITES	PRODUCTION (bulk)							CONDITIONNEMENT (PGP)							
	LOX	LIN	LAR	LIC	LIN20	C2H2	H2	GOX	GAN	GAR.	GC02	C02 Glace	GN20	MIX.	C2H4O
ALGER (R)	*	*		*	*			*	*	*	*	*	*	*	*
ORAN (O)					*			*	*	*	*			*	
ANNABA (A)						*		*	*		*				
CONSTANTINE(C)					*			*	*		*		*		
OUARGLA (O)								*	*		*				
BOUIRA (B)				*		*		*	*	*	*		*	*	
SIDIBELABBES(S)						*		*		*	*		*	*	
ARZEW (Z)	*	*		*											
SKIKDA (K)	*	*	*	*			*	*		*	*			*	

Tableau N°1 Gamme de production des gaz par site

#### 5. Principaux clients de LGA:

L'ensemble des structures sanitaires du pays (hôpitaux, cliniques etc.) Les embouteilleurs des boissons gazeuses (Hamoud Boualem, Coca Cola, Pepsi Cola, etc...) Les compagnies pétrolières nationales et étrangères (Sonatrach, Enip, Repsol, Anadarko...) Les sociétés industrielles (Arcelor Mittal, Eniem, Enie, Snvi, etc...) Les centres de recherche et universités. Les collectivités locales les artisans Etc.....

#### 6. Ressources humaines:

Linde Gas Algérie est une entreprise algérienne et citoyenne qui a versé à l'Etat algérien 350 millions de dinars de dividendes pour l'année 2014. L'entreprise fait travailler environ 566 employés répartis sur les 9 sites en plus du siège (basé sur Alger).

<b>Cadres</b>	<b>158</b>
<b>Maitrises</b>	<b>125</b>
<b>Exécution</b>	<b>283</b>

■ Cadres ■ Maitrises ■ Exécution

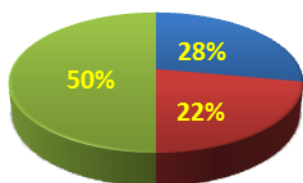


Figure N°3 : Répartition du personnel selon un niveau managérial

<b>Hommes</b>	<b>496</b>
<b>Femmes</b>	<b>70</b>

■ Hommes ■ Femmes

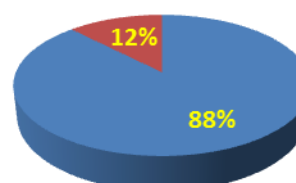
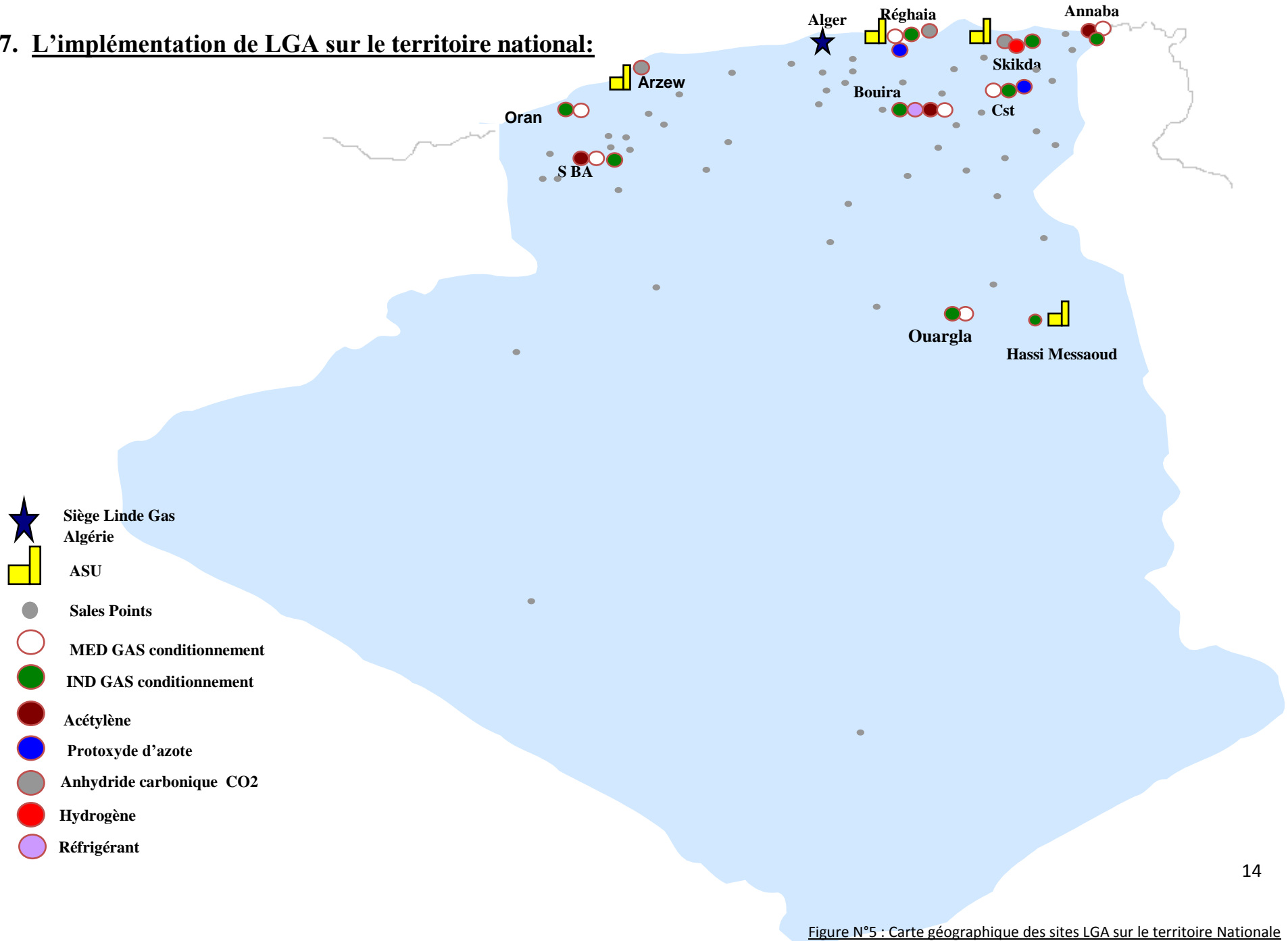


Figure N°4 : Répartition du personnel selon le sexe

## 7. L'implémentation de LGA sur le territoire national:



**8. Organigramme de LGA:**

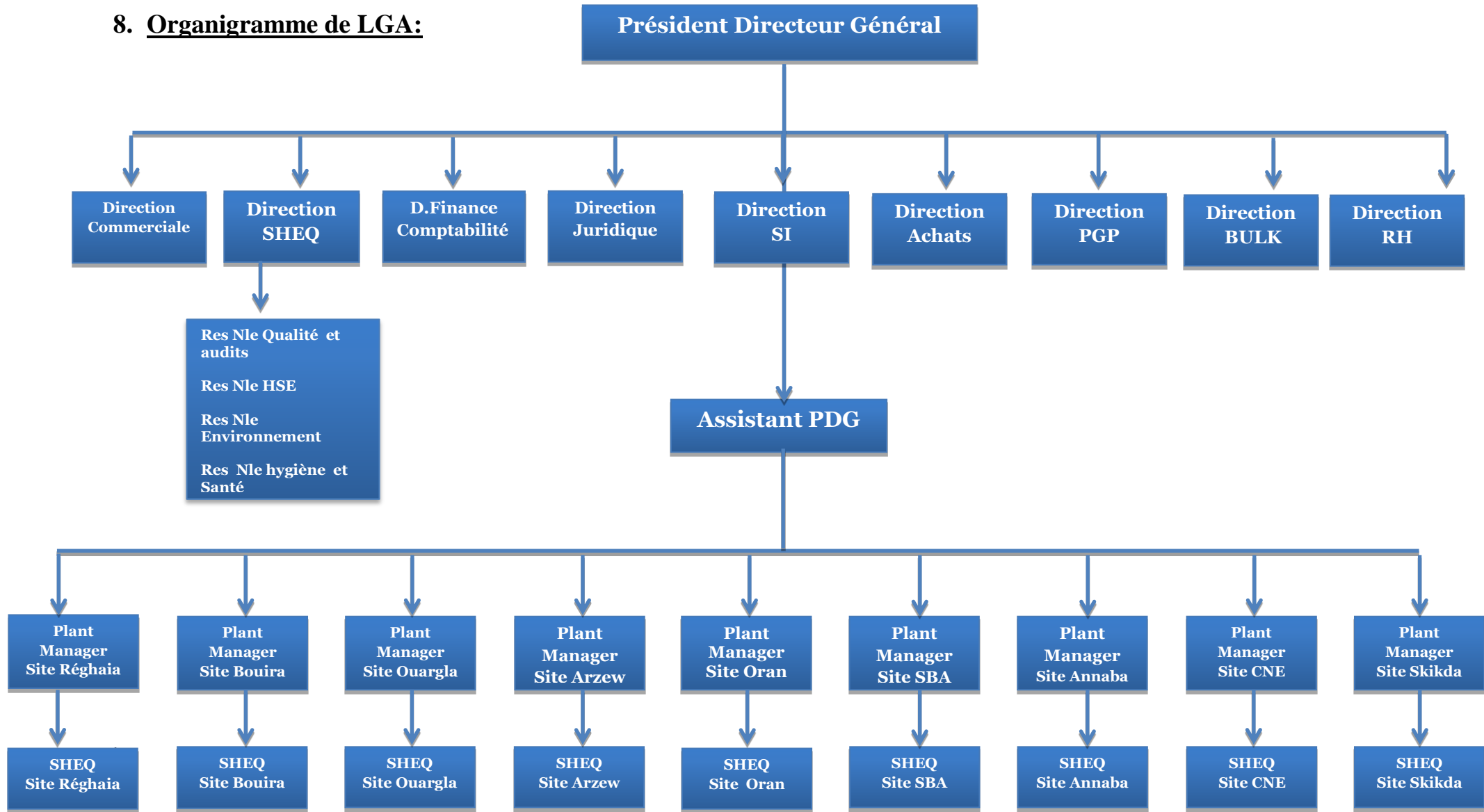


Figure N°6 : Organigramme de LGA

**CHAPITRE : II**  
**LE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET**  
**LA SECURITE ET**  
**L'ENVIRONNEMENTQSE**

Dans cette partie, nous aborderons dans une première sous partie, le management de la qualité permettant d'aboutir à un management de la qualité totale. Dans une seconde sous partie, nous verrons si le zéro accident est possible, grâce au déploiement du management de la sécurité. Ensuite dans une troisième sous partie, nous verrons si le management environnemental est un effet de mode ou si c'est une réelle prise de conscience de la part des organisations. Et enfin dans une ultime sous partie, nous examinerons en quoi la mise en place d'un management intégré QSE est un axe stratégique pour les organisations.

## **A. La qualité: du concept de contrôle au système de Management vers un Management de La qualité totale**

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », Norme ISO 9000:2005, §3.11.<sup>1</sup>

### **1. L'évolution du concept de qualité :**

L'évolution du concept de qualité passe par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est l'écoute et la satisfaction du client, n'a pas toujours été le même.

#### **Première étape :**

La focalisation sur le **contrôle qualité** des produits : Jusque dans les années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées. On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela l'inspection. Le client se rend chez le fabricant et suit la démarche de contrôle. Il certifie que la démarche est satisfaisante.

Cependant le contrôle de la qualité et l'inspection peuvent poser deux difficultés. Tout d'abord, la qualité du contrôle dépend du facteur humain, et cela peut causer un risque de fiabilité, engendrant des tensions et des conflits entre ceux qui fabriquent et ceux qui

---

<sup>1</sup> Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, Environnement : Construire Un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

contrôlent. Mais également, les ouvriers sont orientés vers la qualité du produit et non sur la qualité attendue par les clients.

### Deuxième étape :

**L'assurance qualité** avec l'apparition des processus : le concept de qualité évolue, afin de favoriser la maîtrise des coûts pour les organisations. On veut de la qualité élevée pour un faible coût. L'objectif est de faire de la qualité, avec une conformité proche de 100 %. Pour cela il faut des informations fiables sur le processus de production et non sur le produit. L'opérateur qui fabrique le produit ne doit plus contrôler le produit en lui-même, mais aussi il doit maîtriser le processus de production.

Un processus est « *un ensemble d'activités corrélées ou Interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* » Normes ISO 9000 version 2005<sup>2</sup>.

Cependant, le développement de cette nouvelle phase de la qualité possède un point faible, celui de la concurrence. Cela demande énormément de temps à mettre en place mais aussi à l'appliquer au sein des organisations. Cette phase ne permet pas de répondre aux exigences de la concurrence. Les autres entreprises savent également le faire, avec peu, voire pas de défauts en peu de temps.

L'Assurance qualité repose sur 3 objectifs qui sont :

- la maîtrise du fonctionnement interne pour éliminer les dysfonctionnements.
- la capitalisation du savoir-faire.
- l'amélioration des relations clients-fournisseurs.

L'assurance qualité repose sur deux types de moyens. Tout d'abord, elle repose sur des référentiels. Ce sont des documents de référence sur lesquels une organisation s'appuie pour mettre en place sa démarche qualité. Ces références peuvent être internes comme des normes d'entreprises ou bien externe comme les normes ISO. L'assurance qualité est un outil difficile à mettre en place mais aussi à suivre. En effet, elle est très procédurière car tout doit être écrit. De plus, elle est très complexe car on doit prendre en compte plusieurs référentiels. Ensuite, elle est très lourde à suivre et peut être source de démotivation. Elle coûte chère aux organisations qui la mettent en place, et il faut attendre longtemps pour obtenir un retour sur investissement.

---

<sup>2</sup> La Norme ISO 9000- 2005

### Troisième étape :

**La qualité totale ou le Total Quality Management :** Selon Jacques CHOVE<sup>3</sup>, le management de la qualité totale est « *un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* ». La qualité totale pour les organisations est une politique mobilisant, de façon permanente tous ses membres afin d'améliorer la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de son fonctionnement et enfin la qualité de ses objectifs par rapport à l'évolution de son environnement.

La qualité totale s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, elle va concerner l'ensemble des services ou l'ensemble des processus de l'organisation. L'amélioration continue est un concept inspiré de la roue de DEMING. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixe, mais évoluer tout le temps. La roue de DEMING se décompose en quatre phases :

- Plan : Préparer, planifier. Cela correspond à la stratégie.
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre. Cela correspond à l'exécution des tâches.
- Check : Contrôler. Cela correspond à la vérification.
- Act : Agir, ajuster. C'est mettre en place une action pour ajuster.

Le développement de la qualité au sein des organisations passe par les certifications à des normes comme les normes ISO. Les normes ISO (Organisation internationale de la normalisation) sont des référentiels internationaux permettant de savoir si une organisation respecte un ensemble de processus pour produire. Concernant la qualité, on peut référencer plusieurs certifications ISO comme la norme ISO 9000 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permet de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les Organisations permet de se faire reconnaître auprès de potentiels clients, soucieux de la qualité de leurs produits.

---

<sup>3</sup> La définition du « Management total de la qualité » qui avait été proposée par Jacques Chové et qui a été retenue par l'AFNOR

## **2. La norme ISO 9001-2008 :**

ISO 9001 est la norme des systèmes de management de la qualité elle définit des orientations pour le pilotage, l'organisation, le fonctionnement optimal d'une entreprise ou d'un organisme et ceci pour assurer la qualité des produits et services, la satisfaction de ces clients et la mise en place des bonnes pratiques en interne. Être conforme à ISO 9001 signifie pour les clients et prospects de l'entreprise qu'elle est organisée pour les satisfaire.

ISO9001 est universelle, reconnue et appliquée partout dans le monde. Elle est un atout pour faire valoir autant sur les marchés nationaux qu'internationaux. ISO 9001 s'adapte à tous les types d'entreprises quel que soient leurs taille, leurs activités ou Elle ne contient pas des exigences techniques liées à des métiers ou des produits. ISO 9001 donne des exigences sur le quoi faire mais pas le comment faire ainsi les entreprises peuvent l'appliquer sans bouleverser leurs fonctionnement tout en conservant leur identité

La norme ISO 9001 permet à l'entreprise d'agir sur trois leviers de sa performance

- Donner confiance à vos prospects et clients.

Être certifié ISO 9001 signifie que l'entreprise place la satisfaction de ses clients au cœur de ses activités comme un objectif majeur de l'entreprise. Ainsi, elle leur garantit qu'elle s'efforce à comprendre leurs attentes et à les satisfaire. Elle implique également pour eux l'assurance qu'un organisme extérieur compétent vérifie que l'entreprise définit un fonctionnement optimal et progressif.

- Améliorer la compétitivité et se préparer à une certification ISO 9001.

ISO 9001 permet de définir les bonnes pratiques dans l'entreprise et d'assurer que l'entreprise les applique. Elle permet aussi, périodiquement, de prendre un peu de recul sur les activités et de poser les bonnes questions, celles qui permettent à l'entreprise de progresser et de vérifier l'efficacité et s'assurer qu'il n'y a pas trop de dysfonctionnement.

- Impliquer les collaborateurs pour obtenir une certification est un projet d'entreprise.

Permet d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans une démarche commune et valorisant. Leur fonction n'est pas seulement d'effectuer des tâches mais de contribuer individuellement et collectivement à la qualité et à l'amélioration en ayant conscience de leur valeur ajoutée.

La norme ISO 9001-2008 comporte 8 chapitres :

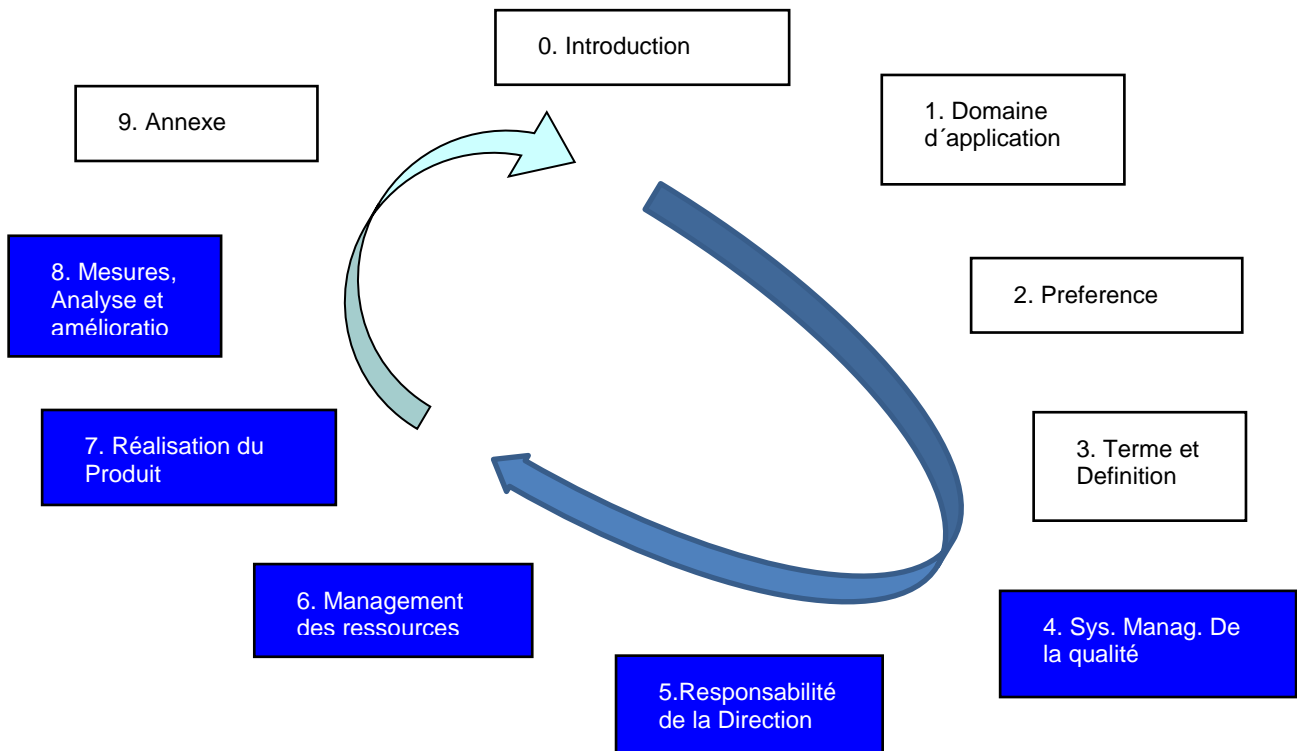


Figure N°7 : L'architecture de la Norme ISO 9001-2008

ISO 9001-2008 contient 305 exigences réparties sur les chapitres 4 à 8

Les exigences liées à la documentation obligatoire sont :

- Une politique qualité
- Des objectifs qualités
- Un manuel qualité
- Des procédures documentées obligatoires
- Des enregistrements exigés.

Les procédures documentées obligatoires concernent :

- La maîtrise des documents
- La maîtrise des enregistrements
- Les audits internes
- La maîtrise du produit non conforme
- Les actions correctives
- Les actions préventives

### **3. Les enjeux du Management de la Qualité :**

#### Conquérir et Fidéliser :

Dans le souci de développer ses activités, imposer de nouveaux produits sur le marché ou encore compenser les variations de sa clientèle, l'entreprise se retrouve devant la nécessité de fidéliser ses clients et d'acquérir de nouveaux clients. Elle entre alors en phase de prospection. Mais pour cela, il importe, tout d'abord, de bien identifier les clients visés et leurs attentes. Il faudra ensuite attirer l'attention de ses clients potentiels et générer sans cesse de nouveaux contacts. Satisfaire un client ne suffit pas pour garantir sa fidélité. En effet, celle-ci résulte de la satisfaction (du produit, des services) et de l'image intentionnelle (publicité et communication) ou non (bouche à oreille, etc.) de l'entreprise. Il est de coutume de dire qu'un client mécontent le dira à dix autres personnes alors qu'un client satisfait à trois. Conserver un client coûte cinq à dix fois moins chère que d'en acquérir un nouveau. La fidélisation constitue alors un enjeu essentiel pour l'entreprise dans sa démarche qualité.

#### Maîtriser son activité et réduire ses coûts :

Le management de la qualité cherche à avoir un impact sur la qualité des produits et des processus. La qualité des produits et des services est fonction d'un certain prix pour les clients. En effet, la qualité de l'offre faite au client de l'organisation est fonction de la qualité et du prix. Il y a également la qualité des processus qui regroupent toutes les opérations indispensables pour assurer la qualité du produit et des services, de la conception à l'installation. Ces deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre tout en réduisant et tout en maîtrisant les coûts. Il revient moins cher aux organisations de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée. Faire bien du « premier coup » suppose plusieurs conditions. L'organisation doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires.

#### Piloter ses activités :

Piloter ses activités fait partie des responsabilités du management de la qualité c'est apprécier les enjeux économiques, industriels et commerciaux, faire des choix, fixer des objectifs prioritaires, affecter les moyens et les organiser, mesurer ses performances et démontrer dans les actions quotidiennes l'engagement de la "Direction".

#### Mettre en place un référentiel :

Le respect des normes doit intervenir dès la conception des produits et des processus de production du produit, au risque de voir apparaître des non-conformités au niveau des produits provoquant des défaillances, et créant par la même occasion des surcoûts liés à la mise en place d'actions correctives afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrant des retards dans les délais convenus.

Les organisations ont le choix de leur politique qualité. Elle dépend des enjeux de l'organisation. L'assurance qualité peut être utilisée pour une catégorie de client seulement.

La certification peut être, quant à elle, utilisée afin de donner confiance aux clients à l'organisation, montrant ainsi que cette dernière est capable de répondre à leurs exigences. Et enfin, un management de la qualité peut permettre d'englober la certification et obtenir ainsi une reconnaissance et inscrire l'organisation dans la recherche de l'excellence en termes de qualité par une mobilisation des ressources humaines qui est la principale matière en termes de qualité. L'objectif à ne pas oublier est la satisfaction du client.

#### **4. Les outils et les démarches applicables à la qualité :**

Il existe plusieurs outils et démarches afin d'améliorer la qualité au sein des organisations.

Le « **brainstorming** » est une méthode permettant de développer la créativité et favoriser l'émergence d'idées nouvelles. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes choisies de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur. Cet outil se déroule en trois phases. La première est la phase de recherche, qui consiste pour les participants à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Ici aucune idée ne peut être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idée afin d'avoir plus de chance de trouver la solution. La seconde phase est la phase de regroupement et de combinaison des idées. On va chercher à exploiter les idées émises. Certaines idées seront retenues, d'autres écartées, mais il ne faut en aucun cas les dénigrer. Enfin, on passe à la phase de conclusion, qui consiste à analyser les causes suspectées et les solutions proposées. Il faut déterminer les actions réalisables et celles qui ne le sont pas. Et on choisit la meilleure solution pour répondre aux problèmes.

Le diagramme d'**ISHIKAWA** ou la méthode **cause/effet** est un outil permettant d'analyser et de visualiser le rapport entre un problème et toutes ses causes possibles. C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité. Ce diagramme permet de classer les causes liées aux problèmes, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli de cause, et enfin de fournir des éléments pour comprendre le problème et de proposer des solutions.

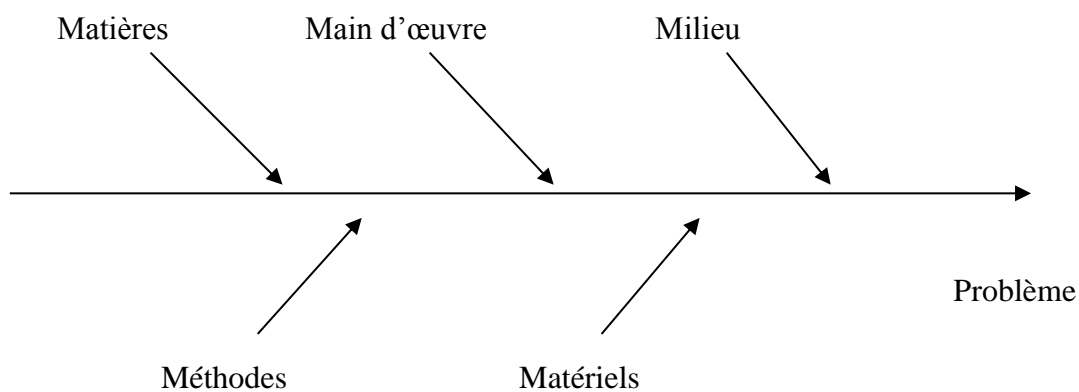


Figure N°8 : Diagramme Causes/Effet (Ishikawa)

Afin de construire ce diagramme qui est basé sur un travail de groupe, il faut définir clairement le problème, que l'on place au bout de la flèche horizontale. On peut pratiquer un « brainstorming » pour trouver les causes possibles que l'on va ordonner par rapport aux 5M qui sont les matières, la main d'œuvre, le milieu, les méthodes et le matériel, que l'on place sur les flèches verticales. Ce sont les points de départs de l'analyse. De ces 5M, on cherche à établir le problème afin de proposer une solution.

Le **QQOQCP** (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen simple d'analyse de manière complète un sujet ou bien pour remettre en cause une situation. Cette méthode permet d'obtenir sur toutes les causes d'un problème, des informations suffisantes pour déterminer la cause principale. Le QQOQCP est une technique de recherche d'information sur un problème et sur ses causes. Le Combien ? Peut se poser à la suite de Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

**Le vote pondéré** permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution à adopter. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe. On fait la distinction entre le vote pondéré

simple et le vote pondéré multicritère. Le vote pondéré simple est sans critère spécifique. On l'utilise lorsque le problème n'est pas trop complexe. Chaque membre choisit les causes ou les solutions les plus importantes selon lui et les classe par ordre d'importance en leur donnant une note établie selon une échelle préétablie au départ. On additionne les points de tous les membres et on retient l'option qui présente le plus haut ou le bas total selon le choix de l'échelle. Le vote pondéré multicritère permet que chacune des causes soient pondérées en fonction de critères. Le groupe se met d'accord sur les critères à retenir. On élabore un tableau dans lequel, on met en colonne les risques des causes ou les solutions et en ligne les critères. On calcule le poids relatif de chaque cause par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

La méthode **AMDEC** est une méthode de mesure des risques potentiels d'un produit. Cette méthode permet d'obtenir la qualité par une action préventive, plutôt que curative. On prend en compte la notion de mode de défaillance qui est la manière dont le système peut venir à mal fonctionner, provenant de la combinaison de trois éléments indépendants qui sont la probabilité de présence d'une cause de défaillance, l'absence de détection de la défaillance, et enfin la façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance, c'est-à-dire le niveau de gravité. L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes qui sont la fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de détection. De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Si ce dernier est supérieur à 100 %, il faut mettre en place une action corrective.

##### **5. Le Management de la qualité totale ou le “Total Quality Management“ :**

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQC (Total Quality Control) que l'on traduit en français par maîtrise de la qualité totale. Le management de la qualité totale réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ses méthodes ont une place importante dans les normes qualité, sécurité, environnement (QSE) et doivent mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients à moindre coût pour l'organisation, tout en améliorant sans cesse les processus et les systèmes de l'entreprise. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance. Le TQM est également une philosophie car c'est une manière d'être et de penser pour l'organisation. Avec le TQM, ce qui compte principalement est la qualité du management pour produire.

On peut résumer l'application du TQM à une "équation" qui est la suivante :

*« Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est-elle bouclée »<sup>4</sup>*

Cette citation permet de voir que l'instauration d'un management de la qualité totale se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'organisation. Si une des parties n'est pas associée, l'équation ne fonctionne plus, et par conséquent le TQM ne sera plus source de succès pour l'organisation. La contribution du TQM est d'ordre social, car il participe au sein du management en confiant de plus en plus de place et d'importance aux personnes comme les collaborateurs, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, enfin toutes les parties intéressées sont prises en compte au même niveau. Le TQM fait appel à la dynamique des groupes en formant des ensembles de collaborateurs ou de clients pour résoudre des problèmes organisationnels. Le TQM insiste sur la formation continue au sein de tous les niveaux de l'organisation. Le TQM considère que les personnels doivent avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail et ils les motivent et les responsabilisent.

Le TQM permet d'améliorer l'efficacité des processus, et facilite la mise en œuvre d'une organisation en constante apprentissage. La capacité d'une organisation à apprendre plus vite que les autres lui permet de survivre mais également de tirer un avantage par rapport à ses concurrents. Cet apprentissage permanent provoque une modification culturelle au sein des organisations. En effet, il appelle à simplifier la structure organisationnelle, à décentraliser les processus de prise de décisions, à développer les responsabilités pour l'ensemble du personnel.

Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. C'est l'un des principes fondamentaux de ce type de management. Le client est juge de la qualité. On considère l'organisation avec la vision du client, en tant que personne extérieure à l'organisation. Par conséquent, tout est fait pour satisfaire les exigences des clients.

---

<sup>4</sup> Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, Environnement : *Construire Un système de management intégré*, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

### Synthèse

*Le concept de qualité a évolué tout au long de ces dernières années. On est passé d'un simple contrôle des produits à une méthode de management prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, tout en cherchant à satisfaire leurs besoins et leurs exigences. La qualité est un axe stratégique des organisations, qui sont de plus en plus soucieuses des besoins et des attentes de leurs clients, souhaitant la meilleure qualité possible. Mais également la qualité est aussi un moyen pour les organisations de réduire leur coût de non qualité en développant des outils et des techniques leur permettant de faire de la qualité du « premier coup ».*

## **B. Le Management de la Sécurité : vers le zéro accident**

Nous allons voir, dans cette seconde sous partie consacrée au management de la santé et la sécurité, ce qu'est la sécurité. Dans un second temps, nous verrons les enjeux du management de la sécurité, pour voir ensuite les outils et les démarches applicables à la sécurité. Et nous verrons dans une dernière sous partie, le système de management de la sécurité.

### **1. Concept de la Santé et Sécurité au travail : la maîtrise au système de management :**

La sécurité est « *l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable* » Norme ISO 8402 (1994), §2.8.

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les accidents du travail et les maladies professionnelles. L'histoire de la sécurité a évolué par le biais de nombreuses lois et réglementations.

La sécurité a évolué grâce à l'apparition de textes et de réglementation. En 1916, Henri FAYOL dans son livre *Administration industrielle et générale*, considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commerciale. Pour lui, la fonction de sécurité était « *une tâche permanente et essentielle de gestion* ».

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident du travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation. Les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Par conséquent les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels.

Concernant les systèmes de normalisation, il n'existe pas en matière de sécurité et de santé au travail de normes permettant le progrès en termes de prévention et contribuant à la certification du système de management Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), et cela pendant longtemps et c'est récemment que l'organisation internationale de normalisation a décidé de développer une norme ISO pour la sécurité et la santé de travail qui va voir le jour fin 2017 comme une norme internationale.

L'Organisation internationale du travail (OIT) est l'organisme compétent en termes de santé et sécurité au travail. Cependant de nombreuses organisations ont développé leur propre référentiel et est apparu ensuite le référentiel OHSAS 18001 utilisé par les organismes de certification concernant le management de la santé et de la sécurité au travail.

## **2. Les enjeux du Management de la sécurité :**

L'un des premiers enjeux de la sécurité est **l'enjeu humain**. C'est l'un des grands enjeux des organisations. En Algérie des statistiques du ministère du Travail et de la Sécurité sociale, indiquent que les accidents liés au travail tuent huit mille algériens de 50 000 accidents de travail enregistrés par an, tandis que le nombre de maladies professionnelles au milieu des travailleurs est de 520 maladies professionnelles, entraînant la perte de 15 000 jours par année.<sup>5</sup>

Ces accidents et ces maladies professionnels représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. Un accident représente une étape traumatisante pour les organisations et leur personnel. Les organisations se doivent d'agir en matière de sécurité afin de se prémunir contre la réalisation de ce type de risque.

De plus, le management de la sécurité a également **un enjeu social**. En effet, il permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions de travail sont pénibles et que les risques d'accidents sont non traités, cela est source de tension. On peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

En Algérie, la sécurité des salariés est mal encadrée par les textes réglementaires. Il n'existe pas suffisamment de décrets d'application, ce qui montre que les organisations sont obligées de gérer ce type de problématique.

La sécurité possède également **des enjeux économiques et commerciaux**, les accidents du travail représentent un coût pour les organisations. On fait la distinction entre le coût direct et indirect. Le coût direct moyen d'un accident du travail avec arrêt est élevé. A ces coûts indirects, on rajoute, les coûts indirects comme les coûts de matériels (réparation des équipements endommagés), des coûts salariaux dus au temps perdu et au remplacement de

---

<sup>5</sup> <http://www.echoroukonline.com/ara/mobile/articles/169807.html>

personnel, les pertes de production, les retards de livraison, les pertes de commandes, la dégradation de l'image de marque, la majoration du taux de cotisation accidents du travail, maladies professionnelles.

On estime que ces coûts indirects sont supérieurs aux coûts directs. Concernant les cotisations accidents du travail, les maladies professionnelles. Les entreprises doivent également entretenir leur parc de machines pour que ce dernier soit en conformité avec les règles de sécurité. C'est un enjeu financier mais aussi stratégique pour les entreprises car vient se poser le problème du choix de modifier l'existant ou bien d'investir dans un parc de machines plus performantes.

La sécurité est **un enjeu** primordial en termes **d'image** pour les organisations. La sécurité de ses produits, mais aussi la sécurité du personnel prend une place de plus en plus importante. Les organisations ont tout intérêt à se conformer à la législation, mais aussi également à développer le management de la sécurité car c'est dans son intérêt.

La sécurité est devenue un axe primordial pour les organisations en termes d'image mais aussi en termes économique et réglementaire. Elles ont intérêt à jouer le jeu au risque d'être sanctionnées et de ternir leur image et de ne plus être rentables.

Après avoir vu les enjeux du management de la sécurité, nous allons voir dans une nouvelle sous parties, les outils et les démarches applicables à la sécurité.

### **3. Les outils et les démarches applicables à la sécurité :**

Il existe différents outils applicables à la sécurité. En effet, on peut tout d'abord parler des formations et des compétences.

Beaucoup d'accidents sont causés par des erreurs humaines qui sont en générale le résultat d'un manque d'informations concernant les risques. Connaître un risque permet d'acquérir des réactions adéquates afin de l'éviter. C'est pour cela que de nombreuses organisations ont décidé de former leur personnel à la sécurité. Ces formations peuvent servir aux organisations qui peuvent utiliser les compétences acquises de leur personnel afin d'accroître leur performance.

La **formation** du personnel doit être une réelle politique de formation basée sur une gestion prévisionnelle des compétences afin qu'elle soit pertinente et efficace. Pour établir cette politique de formation, il faut identifier les besoins en formation, analyser les résultats de l'évaluation des risques issus du document unique d'évaluation des risques professionnels, mais aussi les résultats issus des entretiens annuels d'évaluation, et les besoins liés aux nouveaux projets. Dès l'entrée d'un salarié dans une organisation, cette dernière se doit de lui communiquer une information sur les conditions d'exécution de son travail en sécurité. La formation doit être une politique créée en concertation avec le personnel afin de les inciter à la prévention. La formation à la sécurité est organisée pour les nouveaux embauchés et les intérimaires. Le système documentaire est également un outil sécurité. Il est au service de la performance de l'organisation, et il permet de structurer l'information. Il doit se baser sur le fonctionnement habituel de l'organisation. On y décrit l'organisation sous la forme de processus, chaque processus correspondant à une activité de l'entreprise. Le système documentaire doit également se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs. Cependant, il faut le mettre à jour de façon permanente afin de ne pas créer des situations de décalages.

La **communication** est aussi un outil du management de la sécurité. En effet, dans les organisations avec un système de management de la sécurité, ces dernières doivent afficher leur volonté d'informer. Cependant elles doivent éviter de ne pas trop communiquer et de donner trop d'information, mais elles ne doivent pas faire de la rétention d'information. Elles doivent trouver un juste milieu. Chaque individu a son mode d'apprentissage de l'information. Selon certaines personnes, l'information écrite permet de mieux faire passer un message, alors que chez d'autres, une information orale est plus adéquate. Les organisations doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique de communication efficace.

Elles peuvent par exemple diffuser les taux d'accidents et de gravité sous forme de graphiques affichés avec des commentaires. Communiquer, c'est aussi impliquer. La remontée de l'information doit être organisée. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

**Les indicateurs** sont eux aussi des outils utilisables pour un management de la sécurité. Les indicateurs et les tableaux de bords permettent d'évaluer la réalité du fonctionnement du système que l'on met en place. On les alimente avec des indicateurs de risques pour alerter de l'apparition d'un risque ou bien sur la dégradation d'une situation comme la hausse des accidents du travail ou le taux d'absentéisme. On l'alimente avec des indicateurs de moyens pour évaluer les ressources allouées au fonctionnement du système comme les dépenses en sensibilisation et formation du personnel. On les alimente avec des indicateurs pour mesurer l'efficacité du système mis en place comme le taux de fréquence ou de gravité des accidents du travail. Les indicateurs sont établis par rapport à des objectifs fixés. Ces indicateurs et ses tableaux de bords doivent être mis régulièrement à jour afin de pouvoir observer de possibles évolutions.

**L'évaluation des risques consiste** à identifier et classer des risques auxquels le personnel peut être amené à rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Cette évaluation a pour objectif de mettre en place des actions de prévention au plus près de la réalité. Un document d'évaluation des risques professionnels est un préalable à la mise en place d'une politique santé, sécurité au travail. Le document permet d'identifier, d'évaluer et de classer les risques au travail sur une unité de travail, et il permet de proposer un plan d'action afin de réduire ses risques. C'est un moyen de prévention car on essaye d'identifier les possibles risques qui peuvent se réaliser dans certaines unités de travail.

Enfin **l'audit est un outil** du management de la sécurité pour s'assurer du fonctionnement du système mais aussi de son efficacité. Son objectif est de faire un bilan sur les résultats que l'on souhaite obtenir, sur ce que l'on a réellement fait et sur ce que l'on doit faire. C'est un outil indispensable pour identifier les actions correctives à mettre en place et les possibles améliorations. Son objectif est d'entraîner l'organisation sur le progrès.

#### **4. Le système de management de la sécurité (SMS) :**

Le système de management de la sécurité (SMS) est un outil qui sert à gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système est lourde de conséquences pour les organisations. En effet, ces dernières s'engagent à respecter un ensemble de règles et de normes, afin d'assurer la sécurité de son personnel.

L'implication de la direction est essentielle à la mise en place d'un SMS. En effet, c'est elle qui va allouer les ressources nécessaires et fixer les objectifs de cette démarche. La direction doit être convaincue du bien-fondé de cette politique. Elle doit avoir un comportement irréprochable et elle doit montrer une volonté déterminée. De plus, l'organisation doit définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de sécurité. L'organisation doit être responsable de la communication et du respect des normes définies dans le SMS. La direction doit faire un travail de sensibilisation auprès de son personnel. En effet, elle doit lui expliquer en quoi un accident du travail peut-il lui être dommageable, lui expliquer les gestes et les attitudes à adopter pour une meilleure sécurité au travail. La direction doit encourager son personnel, en étant elle-même exemplaire et en faisant preuve d'enthousiasme. Si la direction considère les actions de sécurité comme une contrainte, le personnel ne participera pas, car il considèrera que c'est une perte de temps. La direction doit être appliquée.

La mise en place d'une démarche SMS repose sur une planification dépendante de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'organisation doit définir un référentiel. C'est un travail long et demandant un travail de groupe. Ensuite, la planification dépend des objectifs donnés par la direction, qui vont dépendre de la stratégie de l'organisation. L'organisation va étaler le projet dans le temps et y allouer des ressources afin de réaliser les objectifs. La planification repose aussi sur le temps de la communication pour expliquer au personnel pourquoi l'organisation met en place une telle démarche. La planification dépend également des exigences légales auxquelles est soumise l'organisation, mais aussi aux exigences de certification, si l'organisation est certifiée OHSAS 18 001, elle dépend aussi des risques présents sur les unités de travail. La mise en place d'une politique sécurité repose sur un gros travail préalable permettant d'établir des bases solides afin d'y installer un SMS efficace.

Le SMS repose également sur des contrôles et des audits qui sont sources d'améliorations continues. Ils permettent de s'assurer que l'organisation respecte les règles. Les contrôles vont porter sur le port des équipements de protection individuelle (EPI), sur le respect des règles de sécurité au poste de travail, le respect des indications d'utilisation de certaines substances

toxiques... Quant aux audits, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences. Le contrôle porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du SMS.

Le SMS obéit aux principes d'amélioration continue. Il doit sans cesse évoluer, s'adapter à la situation, et réduire les risques d'accidents de travail et améliorer les conditions de travail.

Le SMS doit évaluer régulièrement les risques dans les différentes unités de travail. Cette évaluation permet de mener une politique sécurité plus ciblée vers certains risques. Ce système permet d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques en prenant en compte les installations, l'environnement, les processus et l'organisation. De cette analyse des risques, on identifie et on hiérarchise les risques et on propose des solutions afin de les réduire. Cette évaluation doit se faire lors de tout changement ou bien annuellement.

La formation est indispensable à un SMS. En effet, elle permet de sensibiliser les acteurs de l'organisation aux risques qu'ils peuvent rencontrer lors de l'exécution de leur travail. Elle permet de les former à réagir et à adopter des attitudes qui vont leur permettre de ne pas se blesser.

#### *Synthèse*

*Le SMS est un enjeu important pour les organisations, car ce dernier joue sur le bien-être du personnel et donc sur leur performance. Mais de plus, il permet de réduire les accidents du travail ou les maladies professionnelles permettant à l'organisation de réduire ses coûts. Dans cette seconde partie, nous avons vu que le management de sécurité et de la santé au travail est primordial. Travailler sur la sécurité, c'est créer de bonnes conditions de travail pour les salariés, permettant d'augmenter leurs performance. La sécurité est un axe stratégique des organisations, qui cherchent à améliorer les conditions de travail de leur personnel, De plus, la mise en place d'un SMS envoie un signal fort aux acteurs extérieurs de l'organisation en termes d'image et d'attractivité.*

## **C. Le Management de l'Environnement : Effet de mode ou réelle prise de conscience :**

Nous allons traiter dans cette troisième sous-partie le management environnemental : définitions, le système de management environnemental ses enjeux, ses outils.

### **1. Définition et l'évolution du concept de l'Environnement :**

Nous avons assisté depuis quelques années à une prise de conscience de la part de la population, mais aussi des organisations, de l'intérêt de l'environnement sur notre vie quotidienne. Ainsi, c'est développée la volonté de réduire notre empreinte écologique sur l'environnement et la volonté de développement durable. Il y a eu une prise de conscience sur le caractère irréversible de certains comportements.

Définitions relatives au management de l'environnement : l'environnement et son management est la volonté de réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et aussi d'améliorer sa performance environnemental. (Norme ISO 14 000).

Le **développement durable** quant à lui est par définition un concept qui vise à « *répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures* »<sup>6</sup>

Evolution du concept environnemental

Il y a environ dix ans, nous avons assisté à l'émergence de nouvelles dispositions afin de protéger l'environnement :

- En 1992, avec la conférence des Nations Unis sur l'environnement à Rio, une décision permettant d'officialiser le concept de développement durable a été pris.
- En 1993, le sommet de la Terre marque le début de la lutte pour la réduction des gaz à effet de serre et pour la protection de la couche d'ozone.
- Les conférences de Berlin en 1995 et celle de Kyoto en 1997 ont imposé un calendrier de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Mais les États-Unis, le principal pollueur mondial, ne ratifie pas ce protocole.

---

<sup>6</sup> Définition donnée par l'ancien premier ministre norvégien BRUNDTLAND, en 1997.

Clairement, le management environnemental est né dans les années 1990.

- En 1992, le règlement sur les écolabels et la loi sur les déchets ont été adoptés au niveau européen.
- En 1993, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit a été créé en Europe.
- En 1996, la norme ISO 14 001 sur le management environnemental a été créée. Ce référentiel est une avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'actions en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées de l'organisation.

La norme ISO 14 001 s'appuie énormément sur des textes européens comme la directive SEVESO, relative à la prévention des accidents majeurs. Les exigences légales représentent une part importante dans la définition du management environnemental. On demande de plus en plus aux organisations de respecter des contraintes en termes d'émissions et de rejets de déchets. On pousse ainsi les organisations à s'inscrire dans ce type de démarche. La mise en place d'un SME permet à l'organisation de rester en conformité avec les normes telles que la norme ISO 14 001, mais aussi avec les textes et les dispositions législatives qui sont de plus en plus attentives aux problèmes environnementaux.

La volonté de protéger l'environnement est devenue une réelle problématique. Les organisations souhaitent contribuer à protéger ce dernier et mettre en place une telle démarche pour plusieurs raisons :

- La mise en place d'une politique environnementale permet aux entreprises de réduire leur coût en matière d'énergie. En effet, en favorisant des énergies plus propre ou bien en réalisant une chasse au gaspillage, l'organisation peut réduire ses coûts et être plus rentable.
- Les retombées d'une telle politique sont plus que positives sur l'image et la notoriété des organisations car les clients sont satisfaits et cela permet d'envoyer un signal très fort aux futurs clients de l'organisation.

Le management de l'environnement est devenu un élément indispensable pour les organisations en termes de rentabilité, de notoriété, mais aussi en termes de mise en conformité avec les règlements.

## **2. Les enjeux du Management Environnemental :**

L'engagement des organisations à réduire les impacts de leur activité sur l'environnement est encore limité. Les organisations s'engagent uniquement dans le but de se mettre en conformité avec les règlements. Mais depuis l'apparition de la norme ISO 14 001, beaucoup d'organisations complètent leur management de la qualité avec un volet environnemental. En effet, la norme ISO 14 001 permet aux organisations qui la mettent en place de bénéficier d'une meilleure notoriété et ainsi de séduire de nouveaux clients et d'en tirer un avantage.

Les enjeux du management environnemental sont les suivants :

**Enjeux financiers**, les coûts de réparation des dommages causés sur l'environnement sont de plus en plus importants. En effet, les organisations dites polluées sont souvent poursuivies en justice afin de les obliger à réparer les dommages causés. Ce fut le cas de Total lors du naufrage de l'Erika. C'est aussi un enjeu financier car les organisations, lors d'investissements liés à la prévention, doivent calculer comment ces dernières peuvent leur revenir rentables et non inutiles.

**Enjeux liés à la notoriété et l'image des organisations**, les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux et lorsque qu'un accident environnemental se produit, il est rapidement relayé par ces derniers, comme celui de British Petroleum de la marée noire au États-Unis. L'image de l'organisation en prend un coup et la révélation d'un accident environnemental peut avoir de très graves conséquences sur l'organisation. Premièrement, son image est entachée par un scandale. Deuxièmement, cela peut avoir une incidence sur ses cotations boursières si cette dernière est cotée en bourse. De plus, cela peut avoir une incidence sur les clients de ses organisations, qui peuvent décider de changer de fournisseurs suite à cet accident.

**Enjeux liés au respect des règlements**, la législation concernant la protection de l'environnement évolue rapidement et de façon permanente. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre d'un SME.

### **3. Les outils et les démarches applicables à l'environnement :**

Il existe différents outils applicables au système de management environnemental :

**La communication**, le plan de communication définit les actions de communications à mener pour informer, sensibiliser, alerter et motiver le personnel. La communication quant à elle est nécessaire car elle permet de faire comprendre à tous l'intérêt de la démarche, mais aussi pour assurer son suivi. Sans communication, la démarche ne fonctionne pas sur le long terme. On passe par plusieurs moyens de communications : on peut informer par voie d'affichage dans l'entreprise par exemple comme on peut aussi communiquer par le biais d'internet et de l'intranet de l'entreprise. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

**La formation**, Elle est également un outil de la politique environnementale. Elle consiste à former le personnel à la prévention, mais aussi au recyclage. La formation doit se baser sur une identification des besoins en termes environnementales. Elle permet de rendre le personnel plus impliqué dans cette démarche, tout en permettant à l'organisation d'en tirer une performance supérieure : s'ils ont compris l'intérêt de la démarche, ils seront plus impliqués et considéreront cette dernière non pas comme une contrainte mais comme un enjeu citoyen.

**La gestion des déchets**, la gestion des déchets fait partie du SME et consiste à organiser le tri des déchets en tenant compte des exigences réglementaires. L'organisation est responsable de leur élimination. Il faut recenser les déchets dangereux et non dangereux. Ensuite, on organise la collecte des déchets par catégorie. Pour cela, on aménage des zones de stockage sécurisées. Ensuite, on confie les déchets à des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et de recyclage. L'ensemble du personnel doit participer à cette démarche. La formation peut les sensibiliser sur le coût économique, mais aussi écologique.

**Les tableaux de bords et les indicateurs**, ce sont des outils du management environnemental. En effet, ils permettent de communiquer sur la politique environnementale de l'organisation. Ils permettent de voir les évolutions, les points forts et faibles à développer. Ils permettent de mesurer l'efficacité de la politique. On peut dire qu'ils permettent de faire un diagnostic. Ce sont des facteurs de motivation et de crédibilité de l'action mise en place.

**Les audits** sont également des outils du SME. Ils peuvent être internes ou externes :

- Les audits internes permettent de vérifier si les dispositions en matière d'environnement sont appliquées correctement.
- Les audits externes permettent de contrôler si l'organisation, par le biais de son SME, respecte le cahier des charges de la norme comme la norme ISO 14 001.

**La certification** c'est un moyen pour les organisations de se faire connaître sur le marché. En effet, en termes d'attractivité, la certification permet d'envoyer un signal auprès des clients qui s'inscrivent de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises mais aussi pour les futurs clients et candidats qui souhaiteraient travailler au sein de l'organisation.

#### **4. Le système de Management Environnemental (SME) :**

Le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable.

Les objectifs du SME :

Les objectifs de ce management sont proches des managements ISO comme celui de la qualité totale (TQM). Le SME a pour objectif de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux et de satisfaire les parties intéressées de l'organisation. Au sein du SME, le développement durable permet de mettre en avant la performance sociétale de l'organisation. On peut placer sur le même niveau les résultats économiques, les résultats sociaux et les résultats environnementaux. Ce qui est différent du TQM dans lequel on donne plus d'importance à la performance économique et où la satisfaction client est la valeur centrale. Dans le cadre du SME, le client est considéré comme un «*citoyen du monde*»<sup>7</sup>

Le SME basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une politique d'excellence. Le SME est centré sur l'humain et son environnement naturel et il est plus simple de mettre en place un tel type de management plutôt qu'un management de la qualité totale, du fait du caractère centrale de l'humain.

Le développement durable repose sur trois principes qui sont :

---

<sup>7</sup> Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet (2009), Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions

- La rentabilité économique
- L'équité sociale
- Le respect de l'environnement

Les organisations ayant un SME ont pour objectif de satisfaire les parties prenantes de l'organisation, mais aussi les intérêts de l'organisation. Ils peuvent être opposés.

Les organisations ont tout intérêt à mettre en place un SME. En effet, tout d'abord, la législation se renforce de plus en plus et encadre l'activité des organisations au niveau des déchets et des rejets. Un SME permet de mettre en place une démarche alliant rentabilité et conformité. Ensuite, un SME et son efficacité jouent sur l'image de l'organisation. Cela joue en interne, car si on arrive à faire comprendre à son personnel, l'intérêt de cette démarche, il sera motivé à la mettre en place et à la respecter. De plus, l'organisation sera plus rentable. Cela joue également en externe, car il s'agit d'envoyer un message aux médias, aux clients, mais aussi aux futurs clients.

*Le SME permet pour les entreprises de gagner en rentabilité, mais aussi en image, tout en satisfaisant les exigences des clients.*

#### *Synthèse*

*Le management environnemental prend de plus en plus d'importance au sein des organisations. Le SME permet de véhiculer une image positive de l'organisation. Le SME permet aux organisations de se mettre en conformité avec les règlements de plus en plus protecteurs pour l'environnement. Le SME permet d'introduire au sein des organisations le concept de développement durable. Le management environnemental est indispensable. Toute organisation qui ne le respecte pas, risque des sanctions, mais ne réalisera pas de profit. Il est devenu un critère de sélection pour les clients et les fournisseurs.*

## **D. La mise en place d'un Management intégré : La démarche QSE, un nouvel axe stratégique des Organisations**

Nous allons voir dans cette dernière partie, en quoi consiste une démarche Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) et si cette dernière est un nouvel axe stratégique des organisations. Nous verrons dans un premier temps ce qu'est le concept de management intégré, pour voir ensuite ses enjeux. Ensuite, nous verrons quels sont les processus d'intégration, et enfin nous essaierons de savoir si le management QSE est un axe stratégique des organisations.

### **1. Le concept du Management intégré :**

La qualité, la sécurité et l'environnement ont longtemps été des secteurs séparés au sein des organisations. Mais actuellement, on assiste à une fusion des domaines entre eux malgré des spécificités. Ces trois fonctions ont de nombreuses méthodes d'analyses, d'outils qui s'appliquent aux trois. Leur point commun principal est le système de management.

Le management intégré consiste à mettre en place un management qui prend en compte les exigences en termes de qualité, sécurité et environnement. Lors de la mise en place d'une action au sein de l'organisation, les trois domaines doivent être concernés. L'émergence d'un management intégré relève de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, le progrès technique est un facteur ayant permis l'évolution de ce concept. Il a permis l'arrivée de produits, de processus de plus en plus complexes. Cette évolution du progrès technique a des incidences sur les consommateurs au niveau de la qualité, pour les salariés au niveau de la sécurité, et pour l'entreprise.

Les organisations doivent, par conséquent, s'adapter rapidement pour éviter d'être mis de côté. La mondialisation a aussi contribué à l'émergence d'un management intégré. En effet, la mondialisation ouvre énormément d'opportunités pour les entreprises, leur permettant de développer et d'accroître leur part de marché. Cependant, la concurrence est accrue, par conséquent, les organisations doivent innover pour satisfaire les besoins latents de leurs clients, mais ils doivent constamment faire plus vite et moins chers que leurs concurrents.

De plus les organisations sont contraintes par les règlements. Ces nombreuses contraintes poussent les organisations à innover. Concernant les contraintes environnementales, elles permettent l'émergence de nouvelles solutions de production qui sont moins polluantes et moins dangereuses. Ces contraintes permettent également la communication entre les

organisations, mais aussi des comparaisons entre elles. En effet, elles pratiquent entre elles du «**benchmarking**». Ce concept consiste à prendre un système qui fonctionne efficacement et qui a fait ses preuves en termes de performance, et l'appliquer à l'organisation.

Le renforcement de la volonté des organisations à se faire certifier pour la qualité (ISO 9001), pour la sécurité (OHSAS 18001), et pour l'environnement (ISO 14 000) pousse ces dernières à s'insérer dans une démarche d'amélioration continue. En effet, lors des certifications et des audits, on mesure et évalue les différents systèmes de managements. Les organisations doivent considérer les référentiels comme des guides menant vers le progrès. .

## **2. Les enjeux du Management intégré :**

L'**enjeu majeur** d'un système intégré est de placer les organisations dans une démarche **permanente de progrès**, permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées.

Le management intégré est un **enjeu pour la qualité des produits**. Les clients ont de nouvelles exigences en termes d'écologie. En effet, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité dite « écologique » des produits. Le management intégré doit prendre en compte cet aspect. On doit créer des produits, de bonne qualité, respectueux de l'environnement dans leur production, mais aussi dans leur recyclage avec respect des conditions de travail qui veuille sur la santé et sécurité des salariés qui l'ont produit.

Le management intégré a également comme **enjeu, celui des certifications et des labels**. Ces certifications et ces labels sont un moyen pour les organisations d'envoyer un message à leur client mais aussi à leur (s) concurrent(s) comme quoi ils sont performants. L'enjeu de la qualité est celui de pouvoir déclarer être conforme aux exigences de ses clients. On déclare que son système de production ou bien son produit est conforme par rapports à une norme ou un label. On peut se déclarer conforme seulement après avoir été jugé conforme par un organisme reconnu d'accréditation.

La qualité et la sécurité peuvent agir de pair. En effet, dans le cas où un problème d'un matériel peut provoquer un accident du travail et inversement. La sécurité travaille régulièrement avec l'environnement. Dans le cas où un salarié d'une organisation manipule des produits toxiques nocifs pour ce dernier mais aussi pour l'environnement, les deux vont de paires.

L'**enjeu** du management intégré est de **mener l'organisation vers une démarche de progrès et de performance continue**, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, et enfin pour être bénéfique pour toutes les parties intéressées.

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

Concernant **les exigences du personnel**, le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également une pérennité de l'organisation. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

Concernant **les exigences des actionnaires**, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, impliquer l'ensemble des membres de l'organisation, d'être réactif aux demandes de proposer un meilleur rapport qualité-prix et par conséquent d'obtenir une image positive. Sur le plan du management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'organisation, à bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.

Concernant **les exigences sociétales**, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la santé et la sécurité des personnels et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.

*Le management intégré cherche à satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.*

### **3. Le processus d'intégration d'un management QSE et les outils :**

Le processus d'intégration d'un management QSE se déroule en plusieurs phases.

Tout d'abord, on peut dire qu'il n'existe pas une seule forme d'intégration mais plusieurs. Il y a les systèmes harmonisés dans lesquels sont prises des décisions communes, autant que possible et plus particulièrement concernant la QSE. Il y a également les systèmes imbriqués dans lesquels certains éléments se recouvrent partiellement. Il y a encore les systèmes communs qui s'appliquent dans le cas où des éléments de managements sont traités de la même façon. Et enfin, il y a les systèmes globaux qui s'appliquent à un ensemble d'activités ou de sous-systèmes. Intégré ne signifie pas centralisé.

Par système intégré, on entend par : la qualité, la sécurité et l'environnement :

- *Ont des parties communes et des parties spécifiques.*
- *Contiennent des éléments en étroite liaison que l'on retrouve dans chacun des domaines.*
- *Sont coordonnés et font partie d'un ensemble qui est le système intégré QSE.*

Les avantages et les inconvénients d'un management intégré sont nombreux. Tout d'abord, ce management permet d'éviter les redondances et les incohérences. On remarque que les outils entre les domaines de la QSE sont proches, voire similaires. De plus, ils ont tous les trois le même objectif, celui de satisfaire les exigences. Ensuite, le management intégré permet d'optimiser les efforts. Pour qu'un effort soit accepté, il faut harmoniser les pratiques dans les différents domaines, mais aussi simplifier le travail du personnel pour aller dans la même direction et enfin qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et les documents. Ensuite, le management intégré permet de faciliter la formation, car il facilite la mise en place des dispositifs de formation. Et enfin, il permet d'intégrer les exigences qualité, sécurité, et environnement avec les nouveautés. Enfin, lors de la conception de quelque chose de nouveaux, l'intégration permet d'assurer la prise en compte simultanée des exigences QSE.

Il existe différents schémas d'intégration :

**Le premier** consiste en une intégration au sommet de l'organisation. Dans laquelle, on distingue l'intégration au niveau des politiques et au niveau des processus et du système documentaire.

Au niveau de l'intégration **des politiques**, l'intégration signifie que les politiques QSE sont exprimées dans un seul et même texte ou bien elles sont exprimées dans plusieurs textes mais elles font référence à un texte supérieur qui est généralement le projet de l'organisation.

Au niveau de l'intégration **des fonctions QSE**, pour qu'il y ait une intégration complète, il faut une autorité commune. Généralement dans les organisations, on retrouve un responsable QSE ou bien on retrouve un responsable qualité et un responsable sécurité-environnement.

Au niveau de l'intégration **des processus**, l'intégration signifie que les exigences QSE sont prises en compte en même temps tout au long du processus. De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement permet d'élargir des perspectives comme la conception, dans laquelle, on va prendre en compte les risques d'accidents qui peuvent se réaliser lors de la réalisation des activités de travail et l'impact sur l'environnement du produit de sa conception à son recyclage. La prise en compte de la sécurité et de l'environnement passe également au niveau des achats, car on exigera que les fournisseurs respectent les exigences en matière de la sécurité du produit et en matière de protection de l'environnement.

Au niveau de l'intégration **du système documentaire et au niveau du sommet de l'organisation**, le système intégré suppose un manuel commun QSE avec des pratiques communes. A l'opposé, au niveau de la base de l'organisation, les documents sont de plus en plus nombreux. Il y a les procédures et les documents équivalents au niveau des processus, ensuite, les instructions qui intègrent les exigences QSE. Et enfin au niveau des personnes, on définit les fonctions de chacun.

L'intégration se déroule également au niveau **des ressources humaines**. Il s'agit de mobiliser les ressources humaines de l'organisation lors de la mise en place du système car on incite le personnel à réfléchir aux exigences en matière de QSE tout en cherchant à améliorer les processus. On mobilise également les ressources humaines, lors de l'extension du système qualité à un système intégré QSE. Dans ce cas, on cherche à sensibiliser le personnel sur les points communs entre les domaines en exposant les points communs, les procédures, les parties distinctes, mais aussi en expliquant les raisons des différences.

Au niveau des ressources humaines, la formation permet l'intégration. En effet, on va montrer comment on peut assurer la cohérence au sein de ce système intégré, en expliquant les points communs entre les concepts et en utilisant les outils et les méthodes qui sont communs à la QSE.

On peut voir qu'il n'y a pas une seule voie afin d'intégrer la QSE, elle est propre aux organisations. On peut dire que le schéma d'intégration de la démarche QSE fait preuve de contingence. Elle dépend de la volonté de l'organisation, et de sa stratégie.

#### **4. La QSE : Axe stratégique des organisations :**

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement est devenu pour les organisations un axe stratégique à développer.

Cette démarche est souvent liée à une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE est un concept dans lequel les organisations intègrent des préoccupations sociétales, environnementales, économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes de l'organisation qui sont les actionnaires, le personnel, les clients, les fournisseurs, l'état ...etc.

La démarche QSE est devenue un élément incontournable dans le développement des organisations. Cet outil de management permet de bâtir une stratégie à long terme. Pour les organisations, la démarche QSE est un moyen pour elles d'améliorer leurs rentabilités et leur image, mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Pour certaines organisations, la démarche QSE peut être considérée comme un outil afin d'assurer leur survie. Le but de la démarche QSE, qui est un management intégré, est de satisfaire les parties prenantes de l'organisation. Le management de la QSE est considéré également par les organisations comme un moyen de réduire leurs coûts. En effet, comme toutes organisations, leur objectif premier est d'être rentable. Alors la mise en place d'une telle démarche permet à ces dernières de réduire leurs coûts, grâce à :

- Le management de la qualité totale permet de réduire les coûts de non-conformité. L'objectif est de produire bien, du « premier coup ». De même, faire des produits de bonne qualité contribue à donner une bonne image de l'organisation envers ses clients.
- Le management de la sécurité permet de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les conditions de travail du personnel, et donc on peut laisser envisager une meilleure performance de leur part, signe de rentabilité pour l'organisation.
- Le management environnemental permet, par le biais de ces actions, de réduire l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement. Réduire cet impact passe par

L'introduction du concept de développement durable au sein de l'organisation. En favorisant les énergies renouvelables, l'organisation gagne en rentabilité en réduisant sa facture énergétique, mais elle gagne aussi en notoriété auprès des parties extérieures.

#### *Synthèse*

*Le management de la QSE est un axe stratégique des organisations sur lequel elles ne peuvent pas transiger. En effet, la qualité est devenue une norme de standard pour pouvoir accéder aux marchés. La sécurité est un domaine très encadrée sur le plan réglementaire et tous manquements sont punis. L'environnement est devenu un domaine dans lequel les organisations développent des stratégies. Tout d'abord, elles cherchent à se mettre en conformité avec les règlements qui sont de plus en plus contraignants. Mais c'est devenu aussi une obligation sociétale pour les organisations. Le management de la QSE est le reflet des exigences actuelles des clients, auxquels les organisations se sont adaptées.*

**CHAPITRE : III**  
**PRESENTATION DU SYSTEME**  
**INTEGRE DE LINDE GAS ALGERIE**

## 1. Historique de certification LGA:

Linde groupe a établi une politique QSE aux quelle LGA a adhéré, l'entreprise LGA étant certifiée :

Management de la qualité ISO 9001 depuis 2002.

Management de l'environnement ISO 14001 depuis 2012.

Mangement de la santé sécurité au travail le référentiel OSHAS 18001 depuis 2013

Son organisation est axée sur une approche processus, la mise en place du système intégré s'est faite de manière progressive.

L'entreprise étant également certifier Food grade FSSC 22000

## 2. Cartographie des processus :

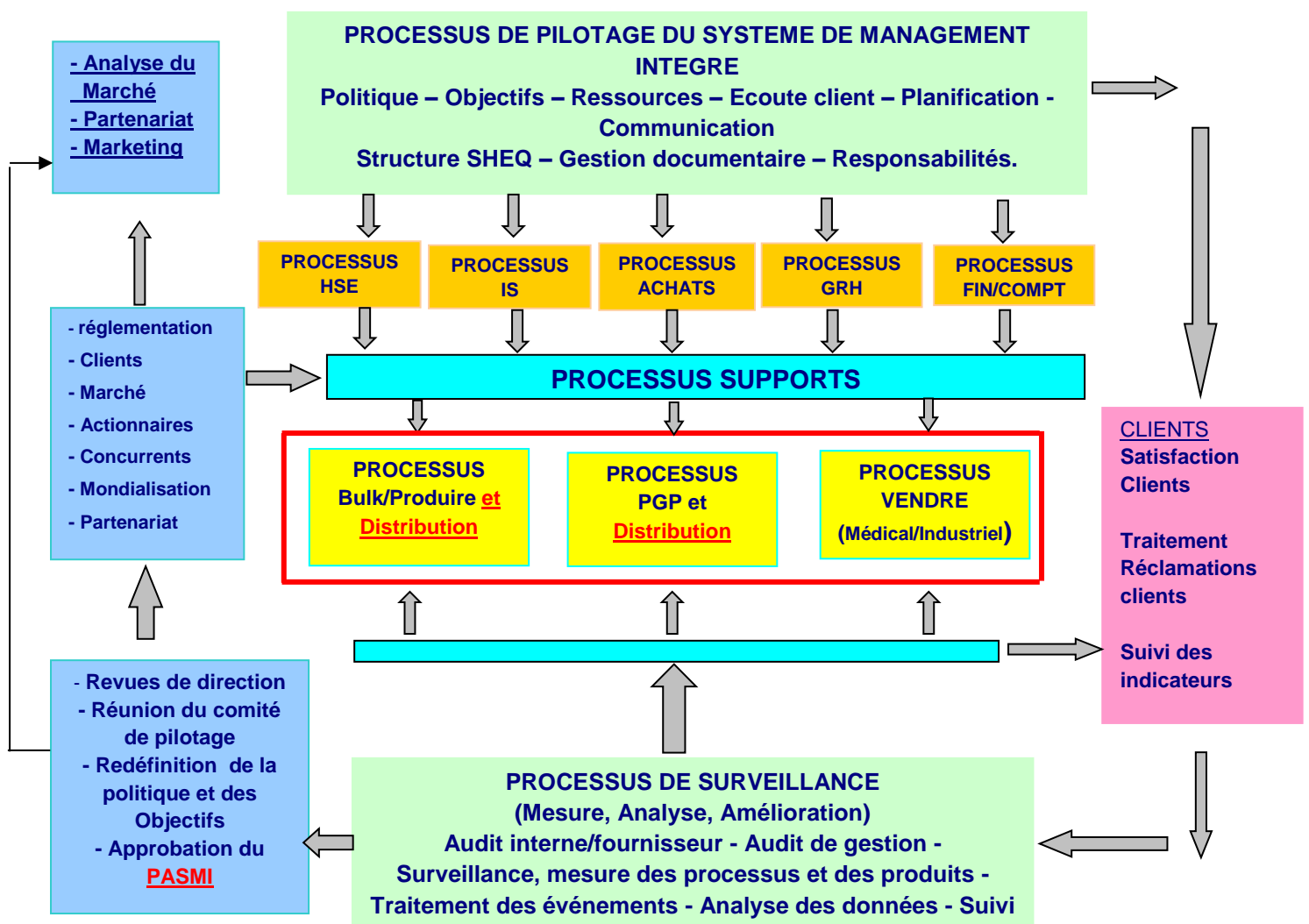


Figure N°9 : Cartographie de Processus

Il existe quatre types de processus :

**Processus pilotage** du système de management intégré.

**Processus Centraux** (Bulk/PGP, Vendre)

**Processus Support** (HSE, IS, Achats, FIN, GRH)

**Processus de surveillance**, mesure et amélioration

### **3. Processus de pilotage :**

Il assure la cohérence du Système de Management intégré (S.M.I) et les objectifs qui en découlent, la mise à disposition des ressources et responsabilités nécessaires, des moyens de communication interne, externe, de l'écoute client, la maîtrise des documents et des données, il est sous la responsabilité du P.D.G pour l'ensemble des activités de **Linde Gas Algérie**

### **4. Processus centraux:**

#### **a) Processus Bulk / PGP :**

Les processus « Bulk/PGP » sous la responsabilité des Directions Bulk /PGP prennent en compte l'ensemble des activités de production, conditionnement et prestations associées. Les Directions Bulk et PGP ont pour mission d'utiliser à leur maximum les capacités installées de production et de conditionnement. Les responsables opération au niveau site disposent, pour la réalisation de cette mission des moyens, méthodes, ressources associées telles que :

- Budget de Production/conditionnement.
- Installations de production/conditionnement et infrastructures maintenues.
- Les standards de fabrication/conditionnement par type de gaz.
- Des dispositifs de surveillance, analyses et mesures (équipements, laboratoire).Les méthodes de pilotage des activités du processus (instructions opérationnelles, dossier d'exploitation...).
- Des compétences humaines associées d'habilitations nécessaires.
- Moyens de stockage et de préservation de produits.
- Des dispositions nécessaires (moyens, méthodes, ressources) garantissant, en relation avec les autorités, la sécurité des produits, du site et de son environnement.

Les produits fabriqués/conditionnés sont systématiquement mesurés (en continu et/ou par prélèvement). Un dossier d'exploitation est associé à tout produit fabriqué /conditionné comportant l'ensemble des paramètres et modes opératoires de pilotage des lignes de

production/conditionnement. Ce document est la donnée d'entrée des caractéristiques du produit à fabriquer ou à conditionner.

#### **Services et prestations associées :**

**Linde Gas Algérie** assure à ses clients la mise à disposition de stockages fixes pour ses produits. La vérification de l'aptitude du stockage à satisfaire à ses caractéristiques est réalisée au travers de contrôles planifiés (internes et externes). Ponctuellement, à la demande de client, une maintenance de leurs réservoirs peut être assurée. Elle est effectuée par un personnel qualifié et validée par un PV de réception finale.

Des prestations sur les réservoirs des clients peuvent être réalisées suite à la demande afin de répondre de façon optimale à l'approche écoute client. **Linde Gas Algérie** peut assurer :

- Une assistance technique du client à la définition et au choix des produits
- La fourniture de documents et d'informations techniques
- Une stratégie personnalisée d'approche du client par le marketing

#### **Surveillance et mesure du produit :**

La mesure et la surveillance des produits (vrac et conditionnés) consistent à la réalisation de contrôles des produits aux phases appropriées de son cycle de fabrication ou de conditionnement. Elle est sous la responsabilité des opérations du site. Les PRP et les OPRP font l'objet d'une mise à jour.

#### **Contrôles en cours :**

Chaque site applique les consignes de contrôle définies dans les instructions opérationnelles. Les contrôles font l'objet d'un rapport des caractéristiques mesurées sur des enregistrements appropriés. Et d'un suivi des indicateurs de mesure des moyens de production conventionnels ou informatiques.

### **Contrôles finaux :**

Le produit (vrac ou conditionné) fini est vérifié par référence aux caractéristiques définies dans les standards de fabrication et ce, sous la responsabilité des opérations, du laboratoire ou d'un organisme de contrôle externe. Les résultats des contrôles sont consignés sur les enregistrements et validés par le responsable ayant l'autorité de libération du produit. Aucun produit ne peut être livré s'il n'a pas subi l'ensemble des contrôles définis.

### **Traçabilité et Rappel de lots :**

Chaque produit conditionné ou vrac, fait l'objet d'une identification à travers l'attribution d'un numéro de lot, apposé directement sur la bouteille, ce qui permettra de retrouver la traçabilité du produit, sa date de fabrication, le site de production ou de conditionnement, la liste des clients livrés en conclusion.

### **Propriété du Client :**

Pour le cas des bouteilles fournies par le client dans le cadre d'un acte commercial, les dispositions suivantes sont appliquées conformément à l'instruction contrôle bouteilles

- contrôle en réception des caractéristiques du produit
- stockage approprié du produit
- préservation du produit
- information du client lors d'une anomalie constatée sur un produit

### **Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure :**

Les instruments et étalons de contrôles, de mesure sont, pour leur gestion, sous la responsabilité des opérations du site. Les équipements intégrés aux lignes de production, les équipements indépendants, individuels des sites.

Ces équipements par leurs caractéristiques présentent les capacités et aptitudes à garantir des mesures fiables des valeurs attendues, définies dans les standards de fabrication et au travers des exigences spécifiées.

**Identification:**

L'ensemble des équipements et étalons de contrôles et de mesure est identifié par un marquage et ou état approprié (étiquette, certificat de conformité). Il comporte les données relatives aux dates de vérification réalisées et à réaliser, les dates limites de péremption pour les gaz et matières étalons ainsi que l'identification de l'appareil. La fiche de vie comporte l'ensemble des informations statuant sur le suivi de l'aptitude à la mesure de l'appareil identifié

**Défaillance d'un équipement:**

Toute défaillance d'un équipement, étalon identifié par l'utilisateur fait l'objet d'une information à sa hiérarchie. En collaboration avec les opérations et de la structure SHEQ, une analyse des conséquences sur la production/conditionnement en cours et/ou réalisée est effectuée. Ce point est traité et enregistré à l'aide d'une fiche d'évènement.

**Maitrise opérationnelle :**

Les activités de maitrise opérationnelle et relatives à la production, au conditionnement, au transport et à la maintenance sont décrites sur la fiche maitrise opérationnelle.

**b) Processus vendre :**

Le processus de vente est responsable de la mise à disposition des clients de l'ensemble des produits et services de **Linde Gas Algérie**. Il a pour mission d'identifier avec précision les besoins de ses clients (médicales et industriels), au travers d'étude de marché, des ventes antérieures ou en étudiant les appels d'offres ou consultations. Cette identification des besoins permet de déterminer les possibilités d'offre en quantité et en qualité.

**Etude de marchés :**

Ce processus définit les modalités de réalisation de ses études de marché en se basant plus particulièrement sur la réalisation des questionnaires, enquêtes,... l'analyse et à l'interprétation des résultats des bilans antérieurs, la définition des spécifications du produit (standards), les capacités de production, la définition des responsabilités des différents intervenants, les résultats des audits (seconde et tierce partie), l'analyse concurrentielle. La procédure

Traitement des Offres permet de définir la prise en compte de l'ensemble des besoins concrétisés par un budget des ventes (médicales et industriels).

#### **Revue des exigences relatives au produit :**

L'entreprise définit le traitement des commandes reçues de façon précise de manière à réduire au maximum, le temps de réponse au client. La procédure de traitement des commandes définit les règles de validation des commandes des contrats et donc des caractéristiques du produit commandé.

#### **Livraison :**

Lors de la livraison ou de la mise à disposition du produit, le responsable des ventes s'assure de la conformité des commandes par rapport à la demande établie. Valide la commande par l'établissement d'un Bon de Livraison (revue de contrat). La Direction Commerciale analyse l'état mensuel des ventes en relation avec les budgets prévisionnels définis.

#### **Communication avec les Clients :**

Les interfaces avec les clients sont définies au niveau des sites par des délégués commerciaux. Ils ont pour mission d'assurer une écoute continue des différents besoins (informations, prix, commande, spécifications produits...) dans des délais définis.

#### **Suivi des Concessionnaires :**

Les revendeurs agréés sur le territoire national assurent la distribution des produits Linde Gas Algérie. Ils sont évalués par les sites et suivis annuellement sur leurs performances par la Direction Commerciale. La procédure Choix et Suivi des concessionnaires définit les règles de maîtrise des concessionnaires

#### **Satisfaction des clients :**

Toute réclamation de client est enregistrée sur une fiche d'événement et fait l'objet d'un traitement avec mesure d'efficacité à l'effet de satisfaire le client. Annuellement, des enquêtes de satisfaction clients sont réalisées afin de mesurer le niveau de Perception des clients par rapport aux produits et services.

## **5. Processus de soutien:**

### **a) Processus Achats :**

Ce processus « Approvisionner » garantit la mise en œuvre du programme d'optimisation des achats. Les modalités d'achat sont décrites dans la procédure « approvisionnement » et l'instruction « Achat » et sont en adéquation avec les règles de qualité, sécurité, environnement et sécurité.

#### **Sélection et évaluation des fournisseurs :**

Afin de garantir ses propres exigences en matière de Qualité, l'entreprise évalue puis sélectionne ses fournisseurs et leur attribue ensuite une homologation. Les fournisseurs homologués sont répertoriés sur une liste. Lors des achats, ils sont consultés prioritairement.

### **b) Processus HSE :**

#### **Identification des exigences légales :**

L'identification des exigences légales est décrite dans la procédure

#### **Identification et évaluation des AES et SST :**

Ce processus permet à **Linde Gas Algérie** de procéder régulièrement à l'identification des aspects environnementaux significatifs de ses activités afin de, d'une part, se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur pertinente, les exigences du groupe et d'autre part de réduire l'impact négatif de ses activités sur l'environnement conformément aux engagements figurant sur la politique SHEQ de l'entreprise. Pour ce faire, des plans d'action sont élaborés et suivis. Ce processus permet également de procéder à l'identification des dangers et l'évaluation des risques sur la santé, sécurité au travail.

### **c) Processus GRH :**

Les ressources humaines font l'objet d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en prenant en compte l'évolution de la charge et les objectifs stratégiques. L'ensemble des fonctions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise est décrit au travers des fiches de poste pour l'ensemble du personnel en adéquation avec les organigrammes. Lors de chaque recrutement, le nouvel embauché est suivi dans son cycle d'adaptation à sa fonction

par le service personnel de l'entité concernée. Un livret d'accueil ainsi que les règles d'or de la sécurité lui sont remis, il lui fournit toutes les informations organisationnelles, sociales, qualitatives sur les activités, les produits de l'entreprise. Un plan d'adaptation personnalisé permet d'apporter une appréciation des structures d'accueil sur les capacités professionnelles et d'intégration du candidat. L'analyse finale est du ressort de la Direction des Ressources Humaines après avis de la structure fonctionnelle. Si le candidat correspond aux attentes, il est confirmé au poste. En cas d'échec, une nouvelle prospection est engagée. Afin de garantir une maîtrise des compétences efficace et de mettre à disposition du personnel de l'entreprise les connaissances nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés tant sur un plan personnel que collectif, **Linde Gas Algérie** suit et met en œuvre un plan de formation annuel. Ce plan de formation est validé par le Président Directeur Général en adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise.

**d) Processus finances et comptabilité :**

Le processus « finances » permet la mise à disposition des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques

**e) Processus SI :**

Ce processus intitulé « gestion du système d'information » a pour mission de gérer un ensemble de ressources matérielles, humaines, et logicielles afin de collecter, traiter, diffuser et communiquer l'information notamment la résolution des incidents liés aux services IS dans les plus brefs délais afin de minimiser l'impact négatif sur le business Linde et des clients.

**6. Processus de surveillance, mesure et amélioration**

Ce processus sous l'égide de la direction SHEQ a pour mission de veiller à la mise en place des actions correctives/préventives, à mesurer leur efficacité et à veiller également à la réduction des coûts de non qualité.

**CHAPITRE :**

**IV EVOLUTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE LE**  
**BILAN**

Dans cette partie, nous aborderons l'analyse des processus à travers leurs indicateurs de performance qui ont l'impact le plus significatif sur notre sujet de recherche. Cela explique l'exclusion de quelques indicateurs qui sont moins révélateurs par rapport à nos hypothèses.

## 1. Processus vendre :

PROCESSUS VENDRE		2007		2008		2009		2010		2011		2012				2013		2014	
		Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	V, Médicale		V, industriel		Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats
												Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats				
IP1	Taux de réalisation des ventes en %	100%	105%	100%	99%	100%	105%	100%	97%	100%	101%	100%	93%	100%	89%	100%	88%	100%	87%
IP2	Nombre de réclamation clients	120	81	96	75	120	81	144	99	240	354	420	93	396	127	125	33	125	57
IP3	Etat performance concessionnaire	55%	55%	60%	27%	55%	55%	60%	29%	80%	72%	80%	/	80%	28%	80%	47%	80%	70%
IP4	Taux de recouvrement des créances	≤ 3	2,94	≤ 3	2,89	≤ 3	2,94	≤ 3	2,77	≤ 3	3,07	≤ 3	6,7	≤ 3	2,41	≤ 3	6,7	≤ 3	ND
IP5	Pertes de distribution en % du CA produit	1%	0,87%	1%	1%	1%	0,87%	1%	0,77%										

Tableau N°2: Processus Vendre

*A noter que durant cette période, l'entreprise a connu une réorganisation de la direction commerciale, plusieurs augmentations des prix, une réorganisation de l'activité des concessionnaires (élimination de certains concessionnaires ne répondant pas au cahier des charges), une augmentation du volume des créances, une stabilité dans le volume des ventes (physique), l'émergence de certains concurrents*

## 1.1 Analyse des indicateurs de performance :

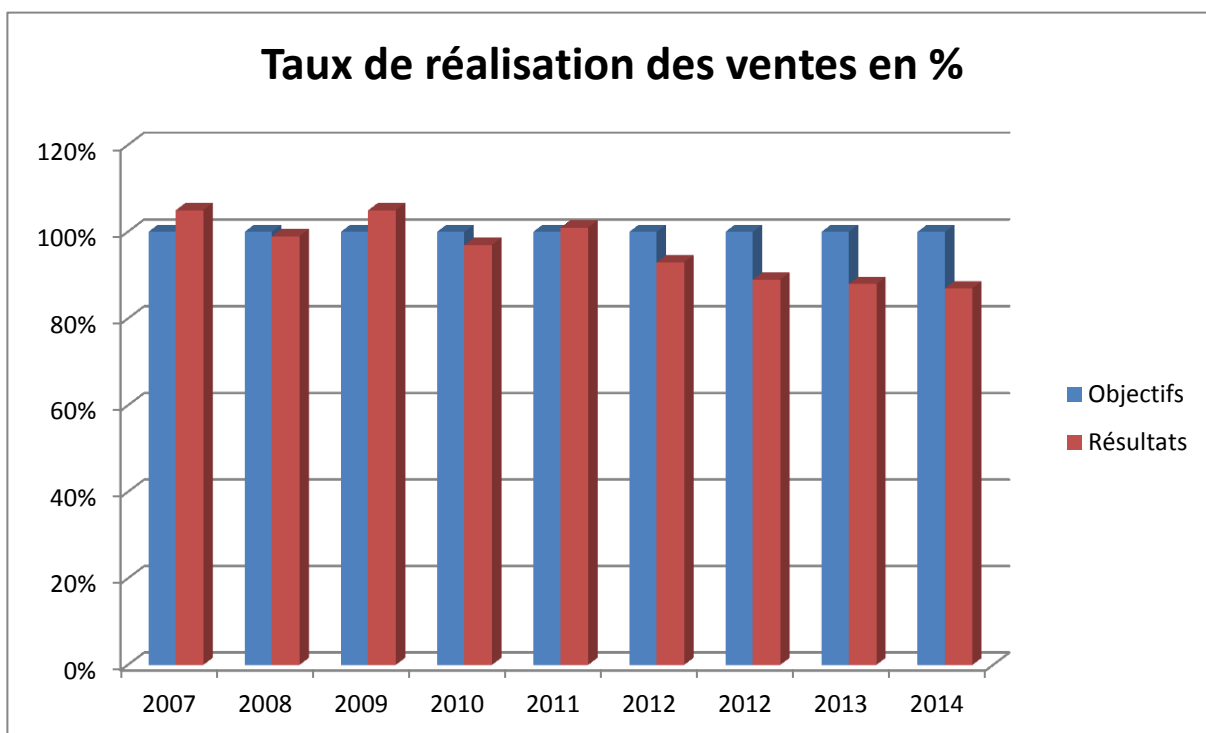
### IP1 : Taux de réalisation des ventes en %

Réalisation (valorisée) mensuelle des ventes médicales+ industrielles

$$= \frac{\text{Réalisation (valorisée) mensuelle des ventes médicales+ industrielles}}{\text{Objectif (valorisée) mensuel des ventes médicales+ industrielles}} \times 100 \%$$

Objectif (valorisée) mensuel des ventes médicales+ industrielles indicateur mensuel

Taux de réalisation des ventes en %									
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013	2014
Objectifs	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Résultats	105%	99%	105%	97%	101%	93%	89%	88%	87%



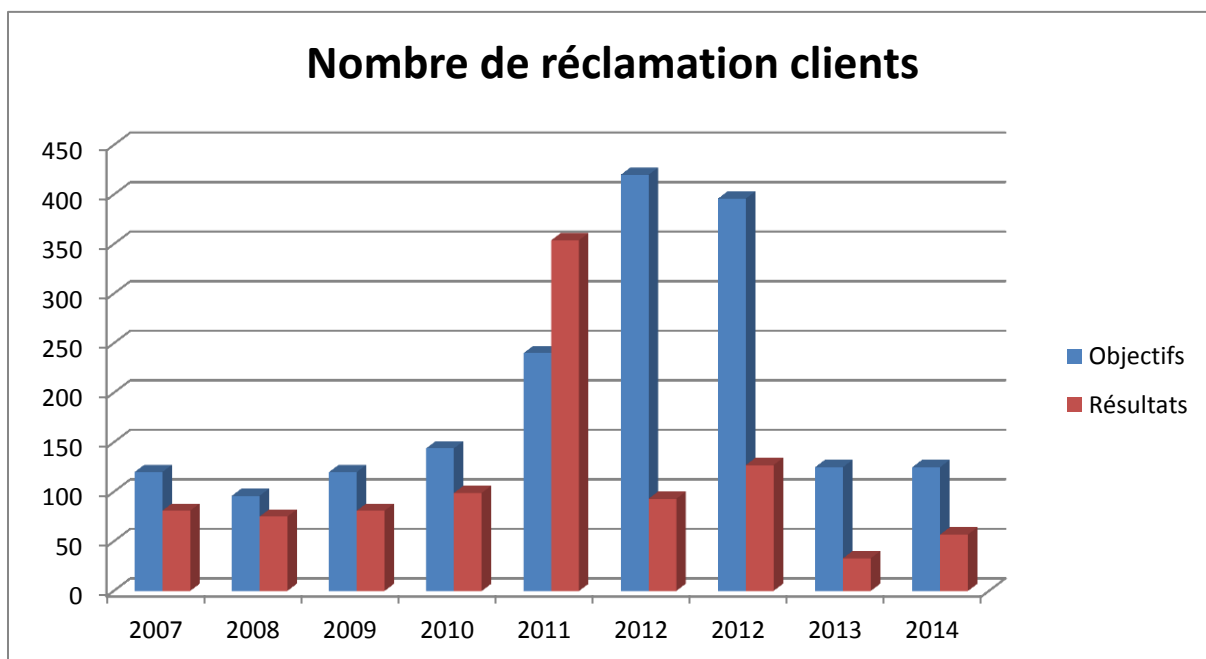
Nous constatons que le taux de réalisation des vente tous produits confondus est en légère baisse, et ce malgré trois révision de prix Ceci peut être expliqué :

- L'ouverture du marché (perte de la position du monopole) voir tableaux N° .....liste de client potentiel
- Environnement de plus en plus concurrentiel
- Démunissions du portefeuille clients

## **IP2 : Nombre de réclamation clients :**

Le nombre de fiches d'évènements émises suite à des réclamations clients (médicales + industrielles) comporte les réclamations (verbales, écrites)

Nombre de réclamation clients									
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013	2014
Objectifs	120	96	120	144	240	420	396	125	125
Résultats	81	75	81	99	354	93	127	33	57



Nous constatons d'après le graphe que durant l'année 2011 y a une augmentation sensible du nombre de réclamation client 354 due à une réorganisation de la direction commercial, à un enregistrement excessif des réclamations, à une indisponibilité de certains produits.

### **IP3 : Etat performance concessionnaire :**

C'est l'état de performance des concessionnaire, l'appréciation de l'évaluation des performances sur les critères pré définis sur la fiche suivi des concessionnaires s'effectue sur la base de retour d'information permettant de classer les concessionnaires sur l'aspect médical selon :

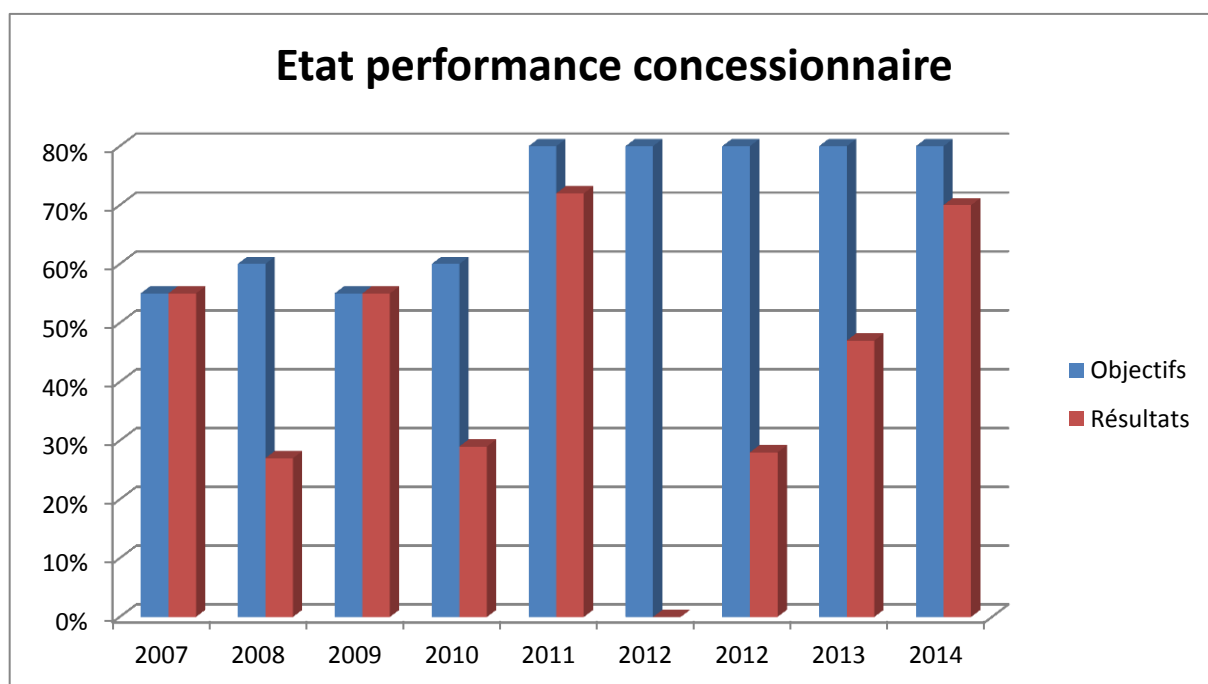
La notation obtenue est  $\geq 60$  points .....Satisfaisant

La notation comprise entre 50 et 59 points..... Moyen

La notation obtenue est  $< 50$  points .....Insuffisants

Indicateur semestriel

Etat performance concessionnaire									
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013	2014
Objectifs	55%	60%	55%	60%	80%	80%	80%	80%	80%
Résultats	55%	27%	55%	29%	72%	0%	28%	47%	70%



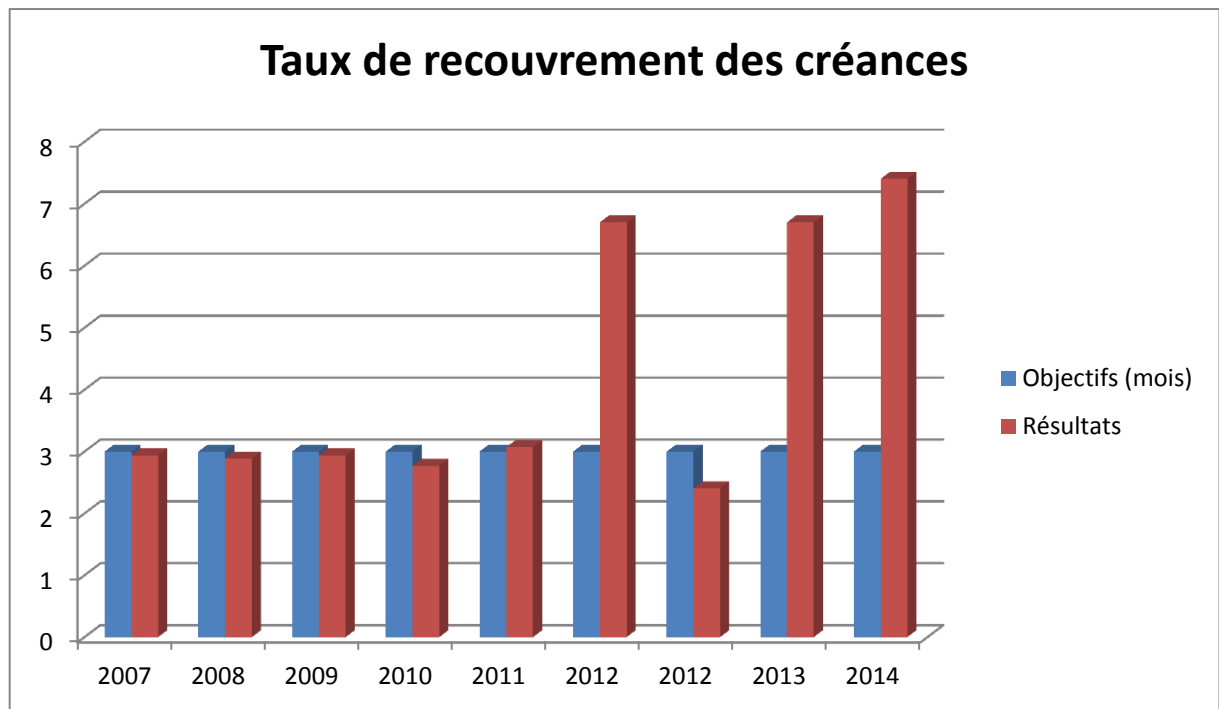
**Linde Gas Algerie** compte 48 concessionnaires répartis à travers le territoire national pour non-respect du cahier des charges certains concessionnaire ont été fermé (période 2011/2012) de 2012 à 2014 il y a eu redynamisation de l'activité des concessionnaires conséquence à la facilitation accordée par **LGA**

**IP4 : Taux de recouvrement des créances: objectif ≤ 03 mois**

Créance du mois

$$= \frac{\text{Moyenne des chiffre d'affaires médical des mois (N-4) + (N-3) + (N-2)}{\text{Indicateur mensuel}}$$

Taux de recouvrement des créances									
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013	2014
Objectifs (mois)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Résultats	2,94	2,89	2,94	2,77	3,07	6,7	2,41	6,7	7,4

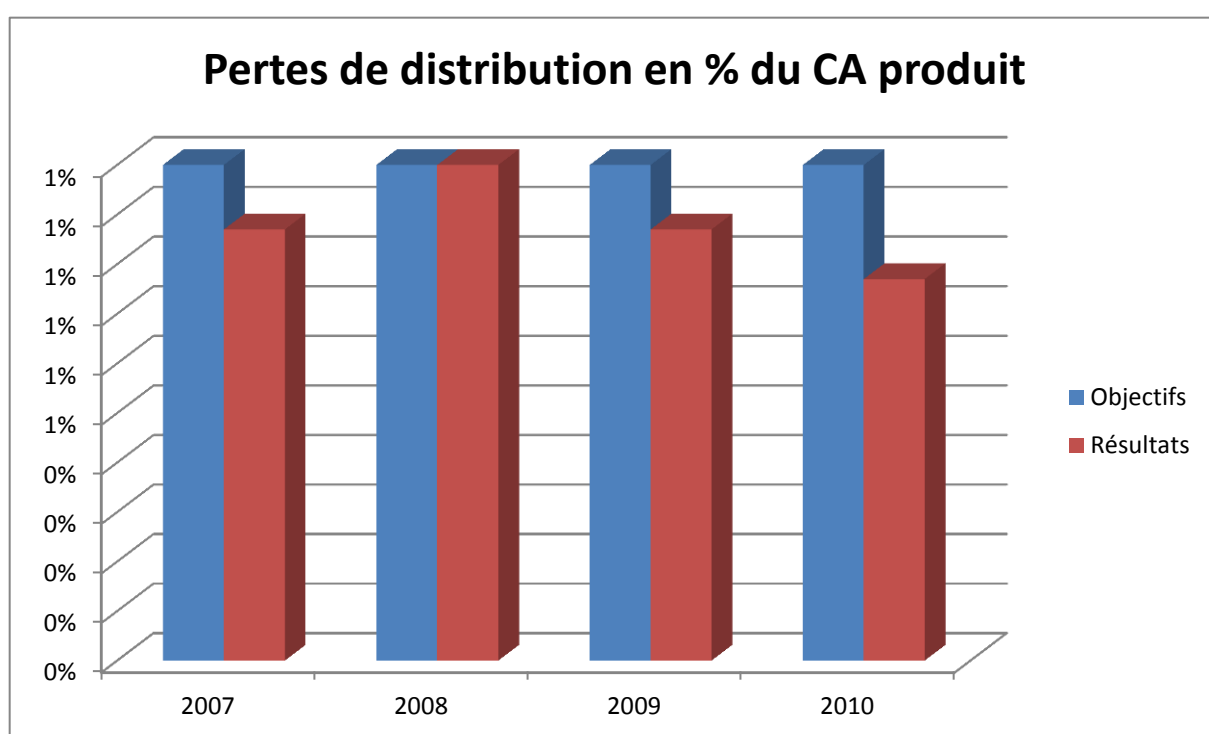


Généralement le taux de recouvrement des créances est conforme à l'objectif assigné néanmoins on enregistre des dépassements pour l'année 2013 et pour les créances industriel de l'année 2012 basculement du logiciel G.C vers un ERP NAVISION d'où perte de certains enregistrements.

### **IP5 : Pertes de distribution en % du CA produit:**

Cet indicateur est sous la responsabilité de la DO/DISTRIBUTION. Mensuellement, l'unité quantifie les pertes de distribution en % par rapport au C.A Produit. La DO analyse et consolide l'ensemble des données des unités.

Pertes de distribution en % du CA produit				
ANNEE	2007	2008	2009	2010
Objectifs	1%	1%	1%	1%
Résultats	0,87%	1%	0,87%	0,77%



Cet indicateur n'est pas aussi révélateur pour le processus vendre et est tributaire de la quantité du volume distribué.

## 2. Processus Produire :

PROCESSUS PRODUIRE		2007		2008		2009		2010		2011	
		Objectif s	Résultat s	Objectif s	Résultat s	Objectif s	Résultat s	Objectif s	Résultat s	Objectif s	Résultat s
IP1	Taux de réalisation valorisée de la production	100%	84,60%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	100%	88%
IP2	Ratio de productivité	63,20%	53,46%	60%	63%	60%	63%	62%	56%	100%	74%
IP3	Nombre de réclamation sur non-conformité produit	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
IP4	Taux de disponibilité	63,20%	62,22%	60%	58%	60%	58%	58%	57%	45%	55%
IP5	Taux de panne	4,68%	6,37%	5 %	3%	5 %	3%	3%	4%		
IP6	Perte de production %	7%	7,55%	7%	6%	7%	6%	6%	5%		

Tableau N°3: Processus Produire

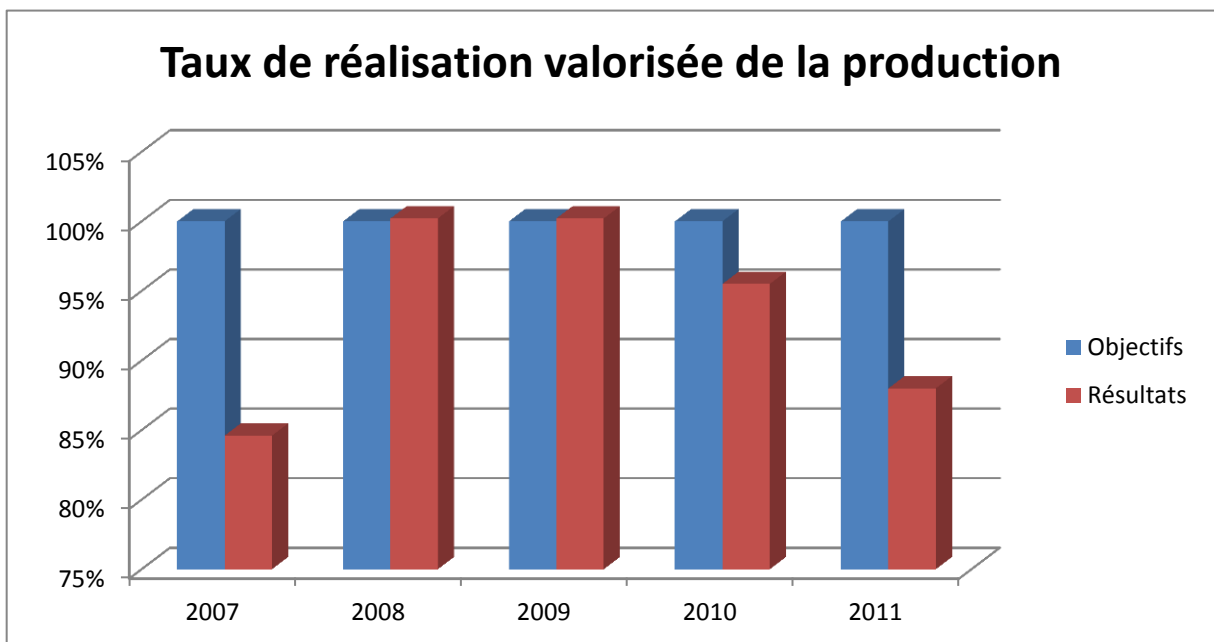
*Durant cette période, une nouvelle ASU est entrée en production avec une capacité de 5000l/h (mois d'aout 2013) à Réghaia, un non-respect des plannings de maintenance préventive dû aux pressions commerciales sinon l'activité a connu un certain équilibre, le manque à produire étant la caractéristique principale de ce processus*

## 2.1 Analyse des indicateurs de performance :

### IP1 : Taux de réalisation valorisée de la production :

$$\text{Taux de réalisation valorisée de la production} = \frac{\text{Production Réalisée}}{\text{Production Prévüe (budgétée)}}$$

Taux de réalisation valorisée de la production					
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011
Objectifs	100%	100%	100%	100%	100%
Résultats	84,60%	100%	100%	96%	88%

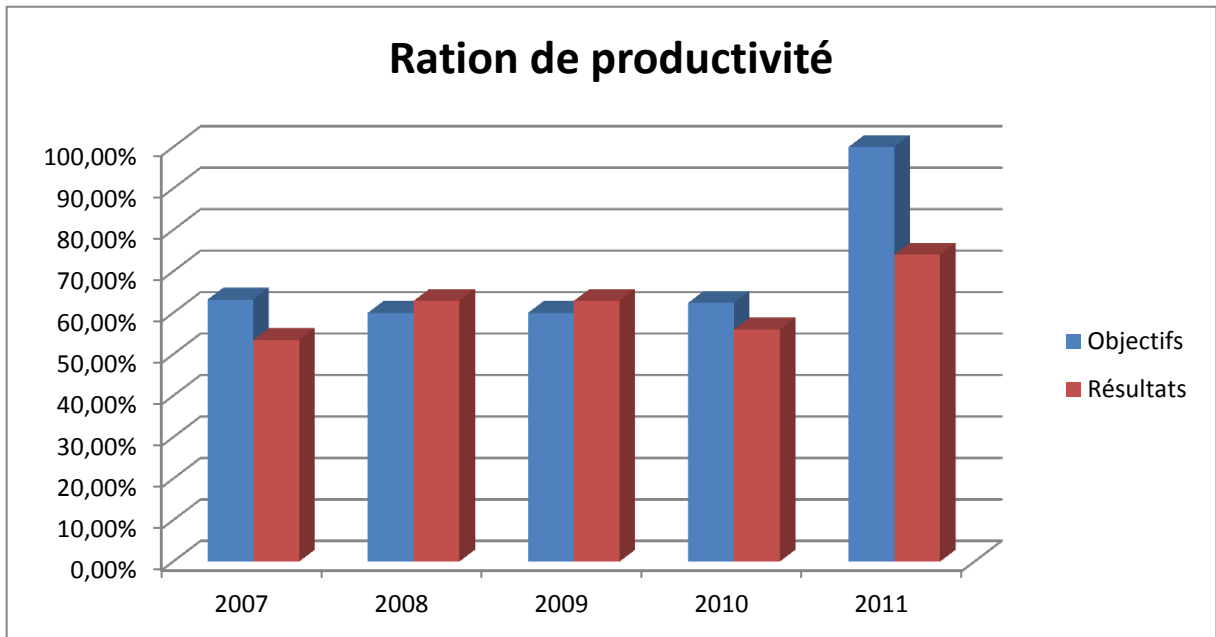


Nous constatons une augmentation significative pour l'exercice 2008 et 2009 depuis une baisse cela est expliqué par Non-respect des plannings d'entretien des arrêts par pannes

**IP2 : Ratio de productivité :**

$$= \frac{\text{Débit Réalisé}}{\text{Débit design}} \text{ Par produit}$$

Ratio de productivité					
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011
Objectifs	63,20%	60%	60%	62%	100%
Résultats	53,46%	63%	63%	56%	74%

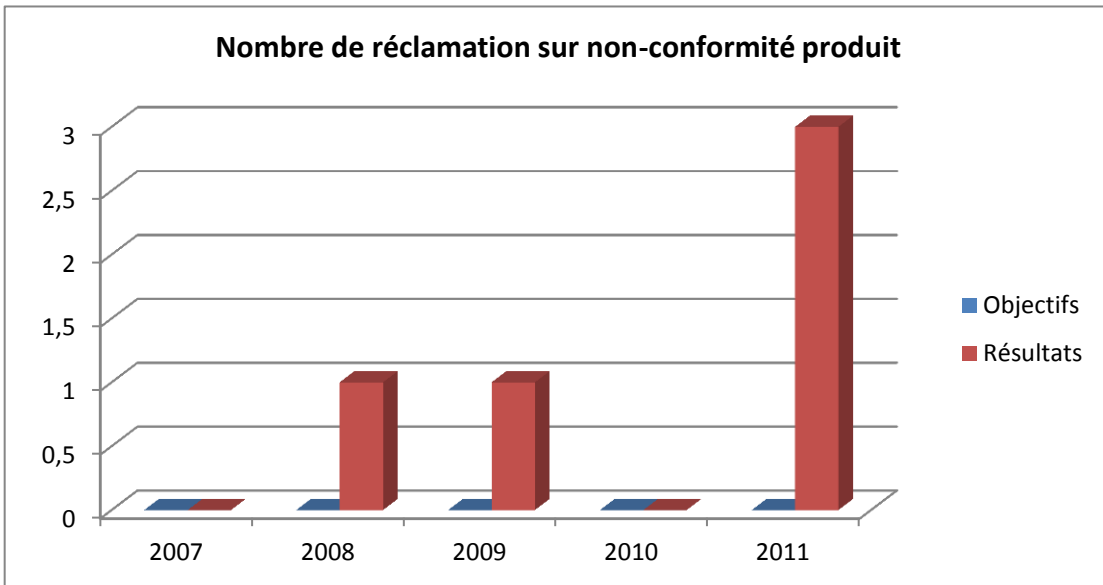


De 2007 à 2011 le ratio de productivité inclus le BULK et le PGP avec une légère amélioration en 2011 sans pour autant atteindre les objectifs, ceci est dû au nombre important de bouteilles périmées d'épreuves pour le PGP et a différent panne pour le BULK.

**IP3 : Nombre de réclamation sur non-conformité produit :**

Le nombre de fiches d'évènements émises sur non-conformité produit.

Nombre de réclamation sur non-conformité produit					
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011
Objectifs	0	0	0	0	0
Résultats	0	1	1	0	3

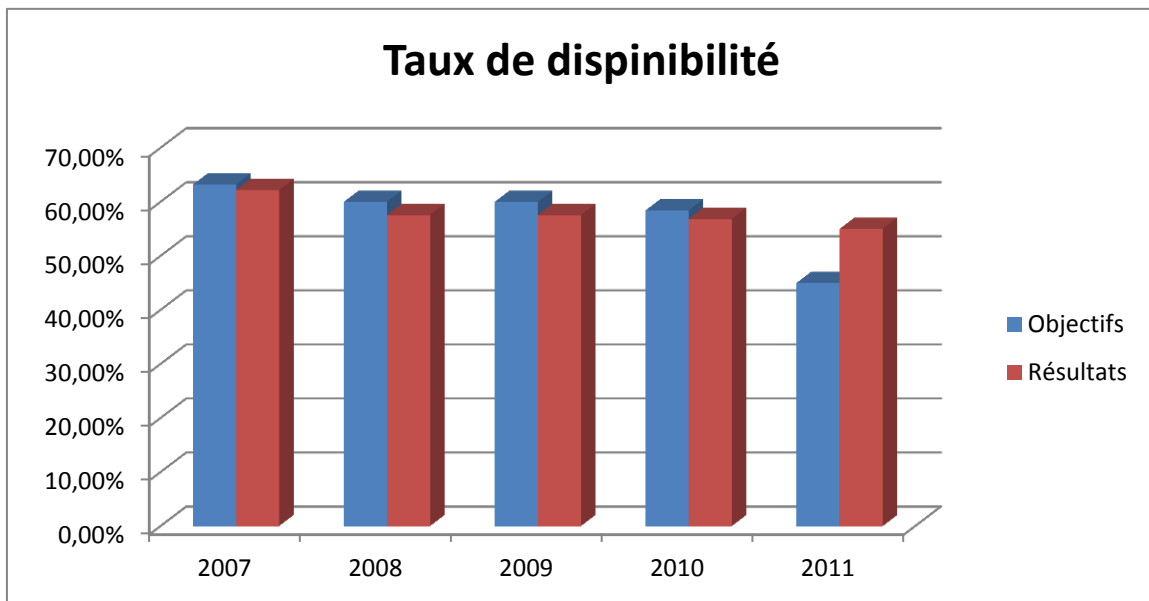


Nombre de réclamations pour non-conformité produits (BULK + PGP) étant acceptable ceci grâce aux différents contrôles (avant, en cours, en final) Qui se font au cours de la production et du conditionnement

#### IP4 : Taux de disponibilité :

$$= 100X \left( 1 - \frac{H \text{ arret Total}}{H \text{ pot}} \right) = \frac{H \text{ Marche}}{H \text{ pot}}$$

Taux de disponibilité					
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011
Objectifs	63,20%	60%	60%	58%	45%
Résultats	62,22%	58%	58%	57%	55%



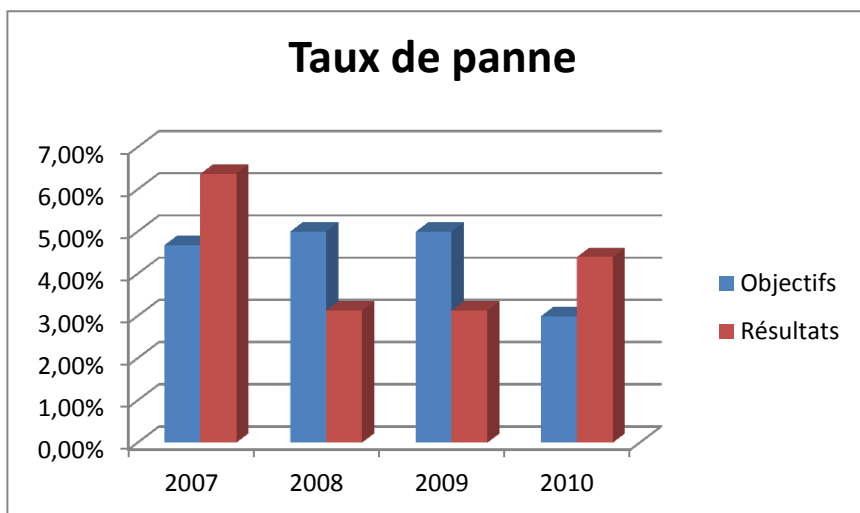
Le taux de disponibilité c'est : le nombre d'heure de marche/ nombre d'heure potentielle, les résultats obtenus ne sont pas très loin des objectifs (BULK et PGP) ceci s'explique par : les installations non pas connus d'arrêt significatif

### IP5 : Taux de panne:

C'est le % entre les heures de pannes et les heures potentielles.

Taux de panne				
ANNEE	2007	2008	2009	2010
<b>Objectifs</b>	<b>4,68%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>Résultats</b>	<b>6,37%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>

Une panne prolongée de l'atelier CO2 au niveau d'ARZEW a fait augmenter le taux de panne pour année 2010

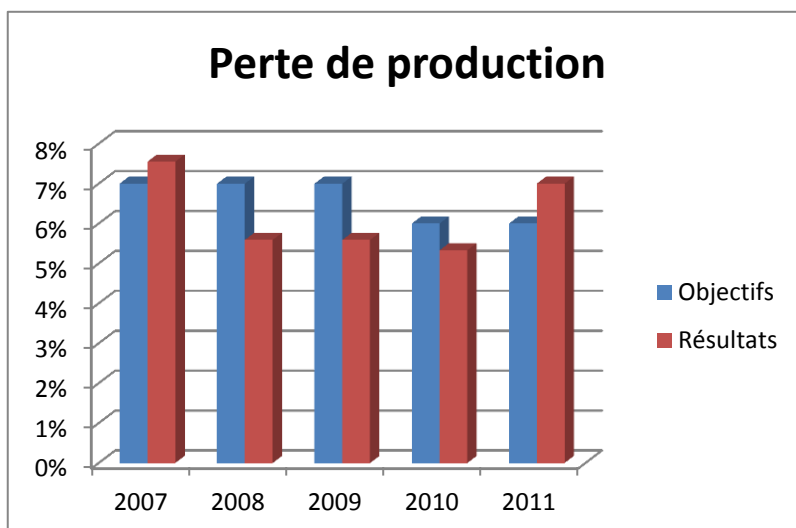


### IP6 : Pertes de Production Liquide en %:

$$= \frac{\sum \text{Pertes valorisées}}{\sum \text{Prods valorisées}}$$

Perte de production					
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Objectifs</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
<b>Résultats</b>	<b>7,55%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>

Dans la majorité des cas les résultats obtenus demeurent acceptables est ceci vue la volatilité des Gaz



### 3. Processus BULK :

PROCESSUS BULK		2011		2012		2013		2014	
		Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats
IP1	Taux de réalisation valorisée de la production			100%	77%	100%	80%	100%	82%
IP2	Ratio de productivité			100%	81%	100%	84%	100%	87%
IP3	Nombre de réclamation sur non-conformité produit			0	0	0	1	0	0
IP4	Taux de disponibilité			65%	73%	67%	58%	58%	65%
IP5	Taux de fiabilité	98%	88%	88%	78%	88%	75%	89%	82%
IP6	Perte de production	6%	7%	6%	8%	6%	6%	6%	5,56%
IP7	Perte de distribution en %	1%	1,00%	1%	1,30%	1%	1%	1%	1,60%

Tableau N°4: Processus Bulk

*Pour le processus BULK, il est à noter que durant les exercices 2012-2013-2014, la non atteinte des objectif est due : une faible cadences des ateliers essentiellement par défaut technique et mauvaise performance des systèmes de production et équipements  
Egalement par arrête de causes extrême avec des coupures électrique du au réseau instable au niveau des sites BULK des arrêts par manque de matière première aussi*

### 3.1 Analyse des indicateurs de performance :

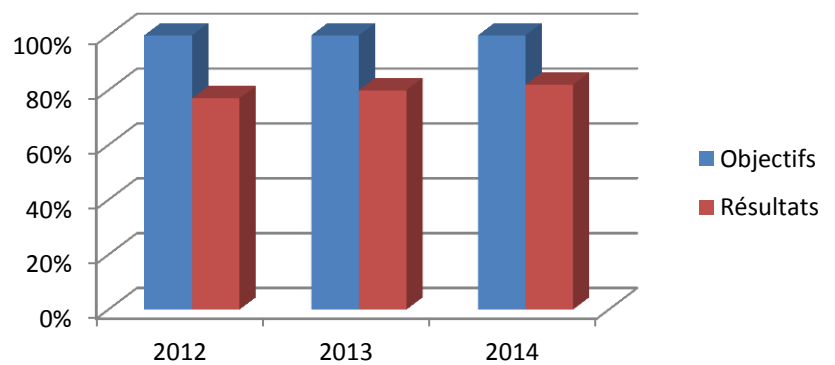
#### IP1 : Taux de réalisation valorisée de la production :

$$= \frac{\text{Prod Réalisée}}{\text{Prod prévue}}$$

Taux de réalisation valorisée de la production			
ANNEE	2012	2013	2014
Objectifs	100%	100%	100%
Résultats	77%	80%	82%

Les réalisations obtenus sont en deçà des objectifs ceci et du au différente panne rencontré et au vieillissement des équipements (insuffisance dans l'entretien préventif)

#### Taux de réalisation valorisée de la production



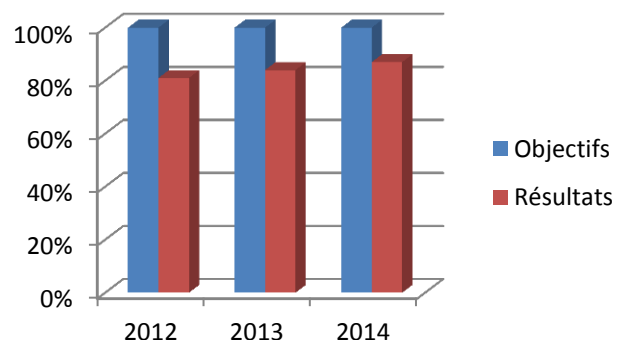
#### IPN°2 Ratio de productivité :

$$= \frac{\text{Débit Réalisé}}{\text{Débit design}} \text{ par produit}$$

Ratio de productivité			
ANNEE	2012	2013	2014
Objectifs	100%	100%	100%
Résultats	81%	84%	87%

Mémé remarque que le taux de réalisation

#### Ratio de productivité

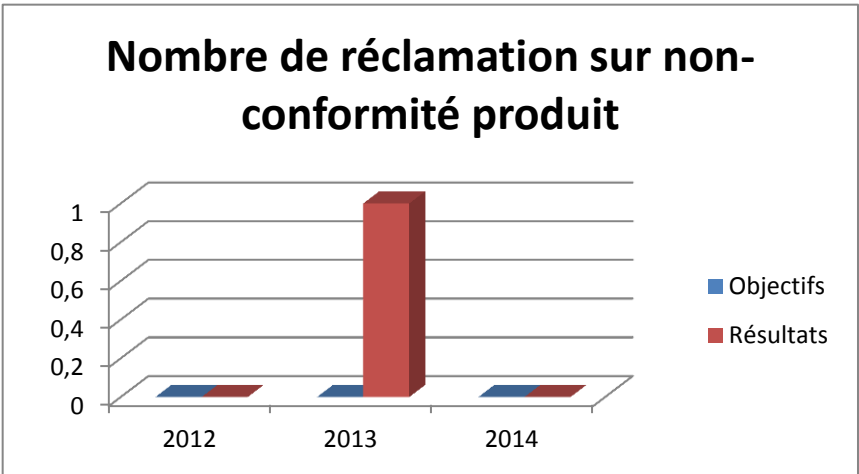


**IP3 : Nombre de réclamation sur non-conformité produit :**

Le nombre de fiches d'évènements émises sur non-conformité produit

Nombre de réclamation sur non-conformité produit			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultats</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Les résultats obtenus sont très acceptables, une seule non-conformité produit a été enregistré durant l'exercice 2013

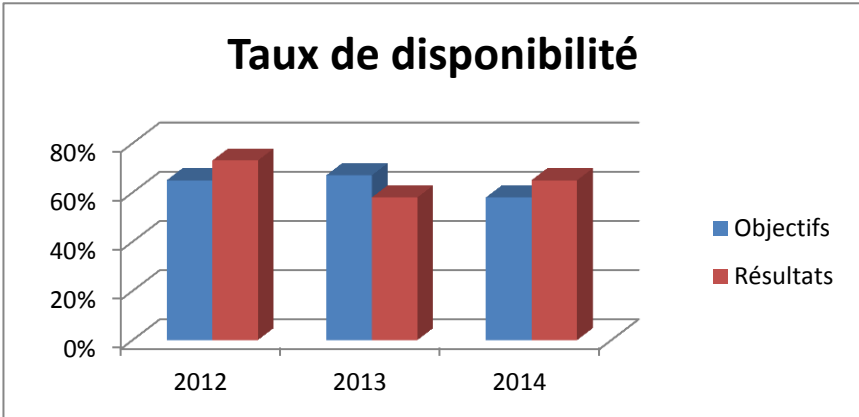


**IP4 : Taux de disponibilité:**

$$= 100 \times \left( 1 - \frac{H \text{ arret Total}}{H \text{ pot}} \right) = \frac{H \text{ Marche}}{H \text{ pot}}$$

Taux de disponibilité			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>65%</b>	<b>67%</b>	<b>58%</b>
<b>Résultats</b>	<b>73%</b>	<b>58%</b>	<b>65%</b>

Les résultats pour cet indicateur sont acceptables on a également enregistré un dépassement des objectifs prévue, ces résultats sont meilleur que la période 2007-

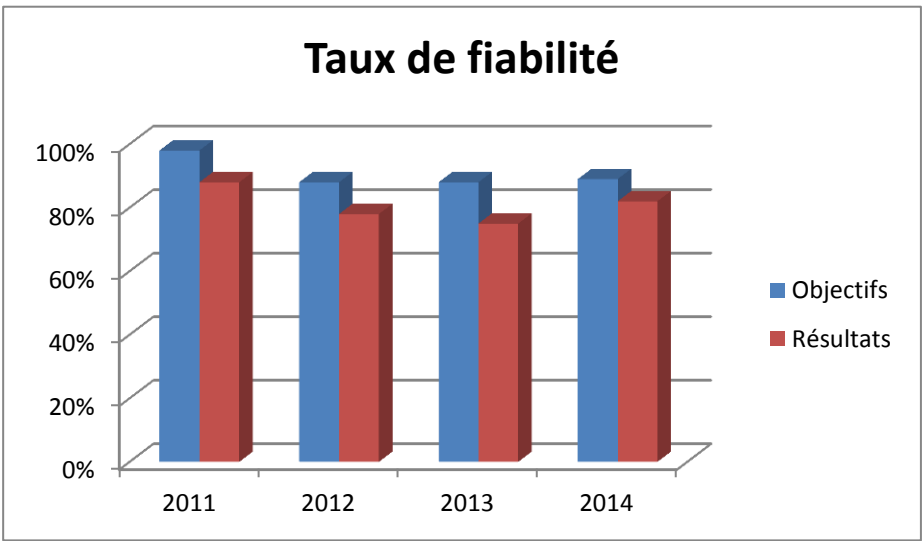


**IP5 : Taux de fiabilité :**

$$= 100X \left( \frac{H \text{ pot} - H \text{ arret T}}{H \text{ pot} + H \text{ panne} - H \text{ arret T}} \right)$$

Taux de fiabilité				
ANNEE	2011	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>98%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>
<b>Résultats</b>	<b>88%</b>	<b>78%</b>	<b>75%</b>	<b>82%</b>

Dans la majorité des cas les résultats obtenus demeurent acceptables

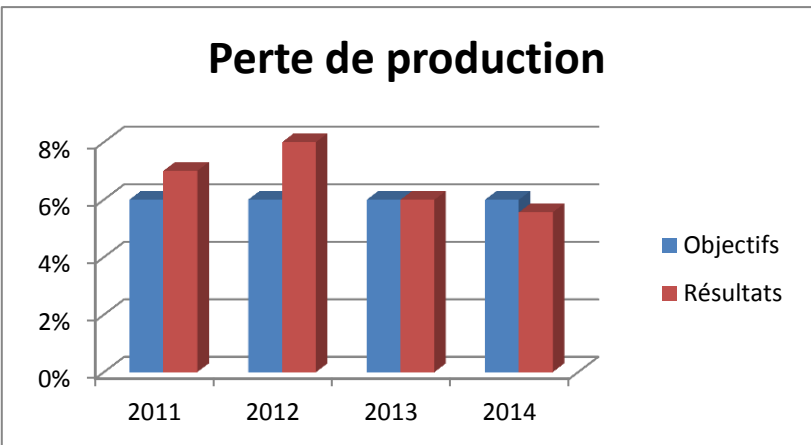


**IPN°6 Perte de production:**

$$= \frac{\sum \text{Pertes valorisées}}{\sum \text{Prods valorisées}}$$

Perte de production				
ANNEE	2011	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
<b>Résultats</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>5,56%</b>

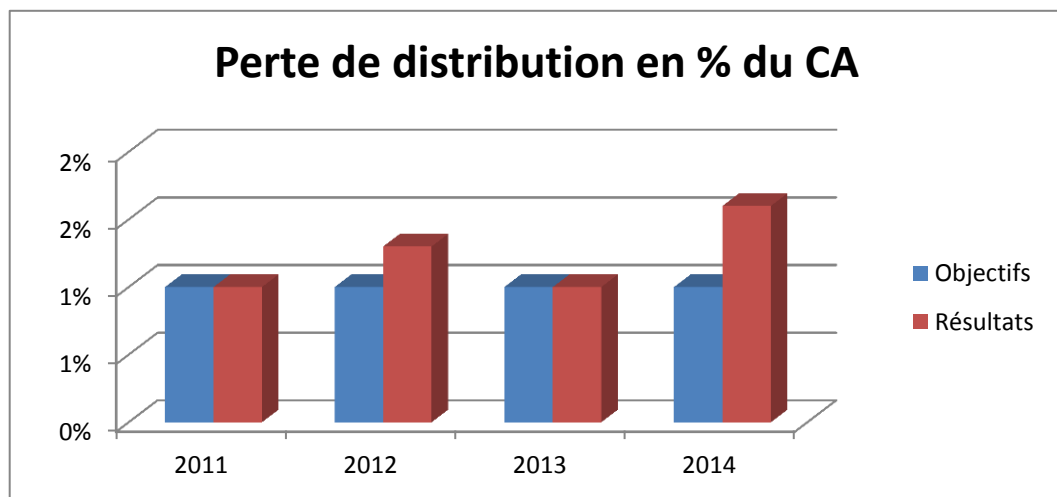
Dans la majorité des cas les résultats obtenus demeurent acceptables est ceci vue la volatilité des Gaz



**IP7 : Perte de distribution en % :**

$$\text{Taux de perte de distribution liquide} = \frac{\sum \text{Enlèvements du mois} - \sum \text{des livraisons du mois}}{\sum \text{Enlèvements du mois}}$$

Perte de distribution en % du CA				
ANNEE	2011	2012	2013	2014
Objectifs	1%	1%	1%	1%
Résultats	1%	1,30%	1%	1,60%



Cette activité est caractérisée par un renouvellement du parc roulant (citernes) d'où une stabilité dans les pertes de distribution qui sont inévitables (chaque citerne a un taux d'évaporation journalier fixé par le constructeur lui-même)

#### 4. Processus PGP :

PROCESSUS PGP		2012		2013		2014	
		Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats
IP1	Taux de réalisation valorisée du conditionnement	100%	68%	100%	55%	100%	57%
IP2	Ratio de productivité (conditionnement)	100%	76%	100%	77%	100%	73%
IP3	Nombre de réclamation sur non-conformité produit	0	2	0	0	0	2
IP4	Taux de disponibilité (conditionnement)	60%	51%	81%	58%	85%	49%
IP5	Taux de fiabilité	99%	98%	99%	97%	98%	98%
IP6	Perte de conditionnement	6%	6%	6%	9%	6%	14%

Tableau N°5: Processus PGP

*Ce processus fait appel à des Bouteilles, la concurrence déloyale utilisent les bouteilles LINDE d'où enregistrement de plusieurs arrêts par manque de bouteilles .mise en place de nouveaux indicateurs plus pertinents à partir de Mars 2015*

#### 4.1 Analyse des indicateurs de performance :

##### IP1 : Taux de réalisation valorisée du conditionnement :

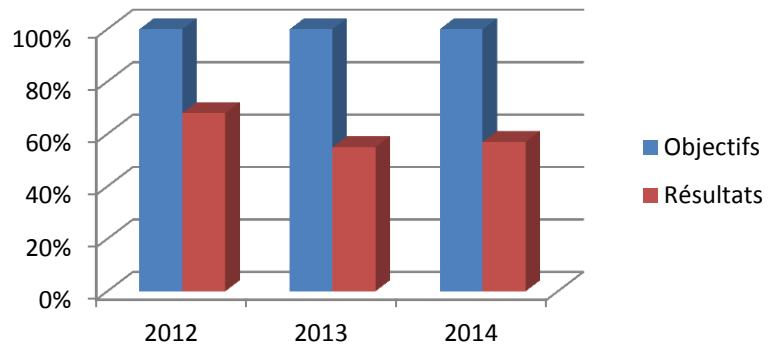
$$= \frac{\text{Conditionnements Réalisés}}{\text{Conditionnement prévu}}$$

Taux de réalisation valorisée du conditionnement			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Résultats</b>	<b>68%</b>	<b>55%</b>	<b>57%</b>

Les moyens de conditionnement sont sous utilisés

Des arrêts volontaires sont parfois effectués et ce par manque de la demande commerciale

#### Taux de réalisation valorisée du conditionnement



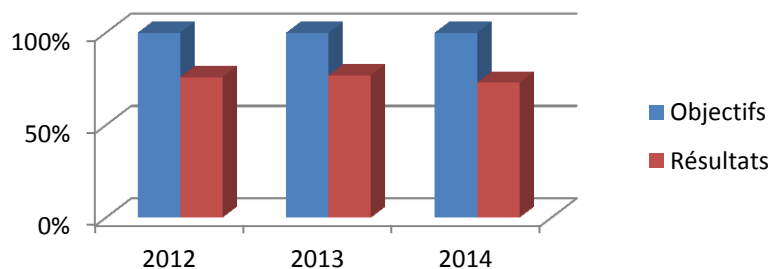
##### IP2 : Ratio de productivité (conditionnement):

$$= \frac{\text{Débit Réalisé}}{\text{Débit design}} \text{ par produit}$$

Ratio de productivité (conditionnement)			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Résultats</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>	<b>73%</b>

Une stabilité dans les résultats du ratio de productivité du essentiellement au vieillissement des installations

#### Ratio de productivité (conditionnement)



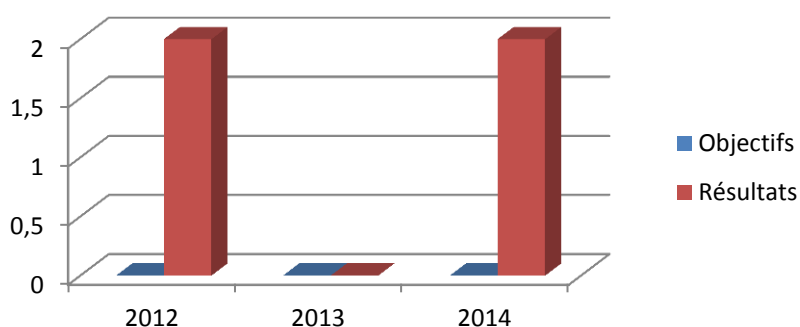
### IP3 : Nombre de réclamation sur non-conformité produit:

Le nombre de fiches d'évènements émises sur non-conformité produit conditionné.

Nombre de réclamation sur non-conformité produit			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultats</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Les réclamations concernent la qualité de l'argon gazeux et leur nombre restent insignifiants par rapport au volume distribué

### Nombre de réclamation sur non-conformité produit



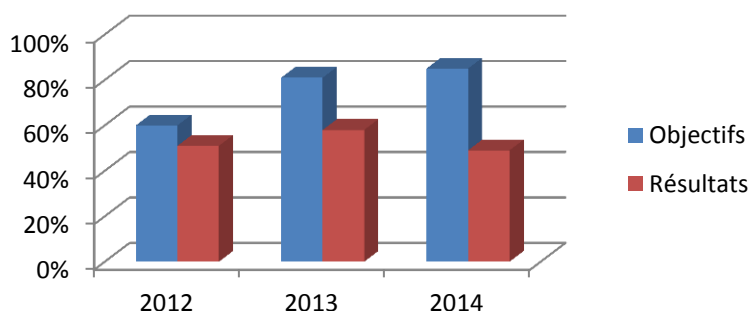
### IP4 : Taux de disponibilité (conditionnement):

$$100X \left( 1 - \frac{H \text{ arret Total}}{H \text{ pot}} \right) = \frac{H \text{ Travaillées}}{H \text{ pot}}$$

Taux de disponibilité (conditionnement)			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>60%</b>	<b>81%</b>	<b>85%</b>
<b>Résultats</b>	<b>51%</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>

Quelques arrêts sont imputables aux facteurs exogènes (coupure électrique, manque d'eau, manque MP...)

### Taux de disponibilité (conditionnement)

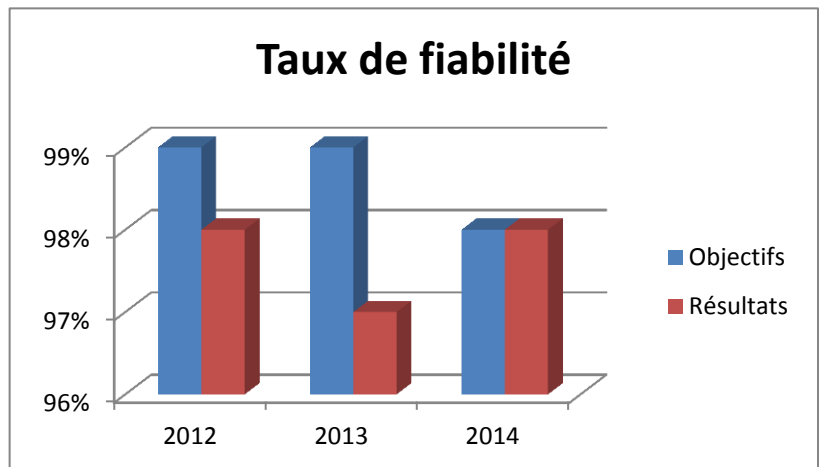


**IP5 : Taux de fiabilité (conditionnement):**

$$100X \left( \frac{H_{pot} - H_{arret\ T}}{H_{pot} + H_{pannes} - H_{arret\ T}} \right)$$

Taux de fiabilité (conditionnement)			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>
<b>Résultats</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>	<b>98%</b>

Les installations de conditionnement n'ont pas connu de souci majeur

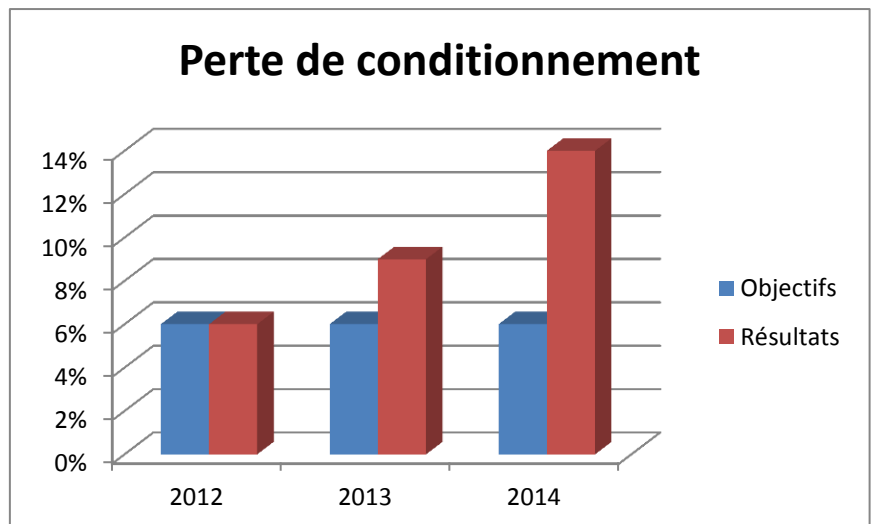


**IP6 : Perte de conditionnement:**

$$= \frac{\sum \text{Pertes valorisées}}{\sum \text{Conditionnement valorisées}}$$

Perte de conditionnement			
ANNEE	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
<b>Résultats</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>14%</b>

C'est des taux relativement stable dû essentiellement à l'évaporation aux purges des rampes de conditionnement



## 5. Processus Sécurité :

PROCESSUS SECURITE		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats
IP1	Taux de fréquence	6,04%	14,76%	6,04%	8,48%	6,04%	8,48%	6,04%	12,50%	5,50%	2,67%	0	4,69%	2,9	0,79%	2,7	3,31%
IP2	Taux de gravité	0,05%	0,25%	0,05%	0,26%	0,05%	0,26%	0,05%	0,71%	0,05%	0,11%	0	0,12%	0	0,01%	0	5,04%
IP3	Nombre de jours sans accident avec arrêt	365	NC	365	44 jours	365	44 jours	365	04 jours	365	241 jours	366	14 jours	366	355	366	38
IP4	FAC													23	5	12	6
IP5	MTC													10	7	7	6
IP6	SIF															0	5

Tableau N°6: Processus Sécurité

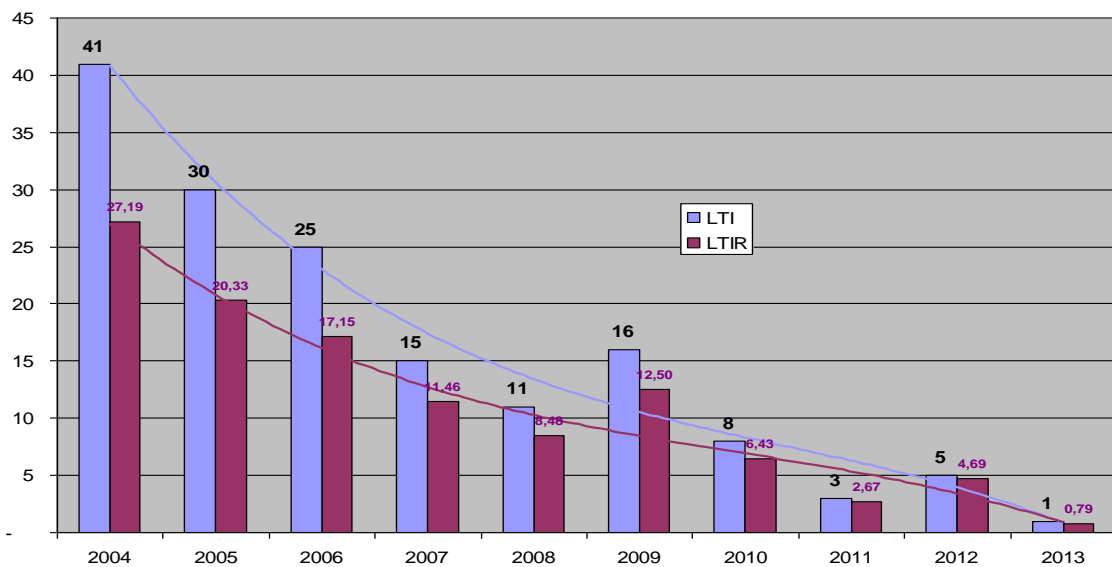
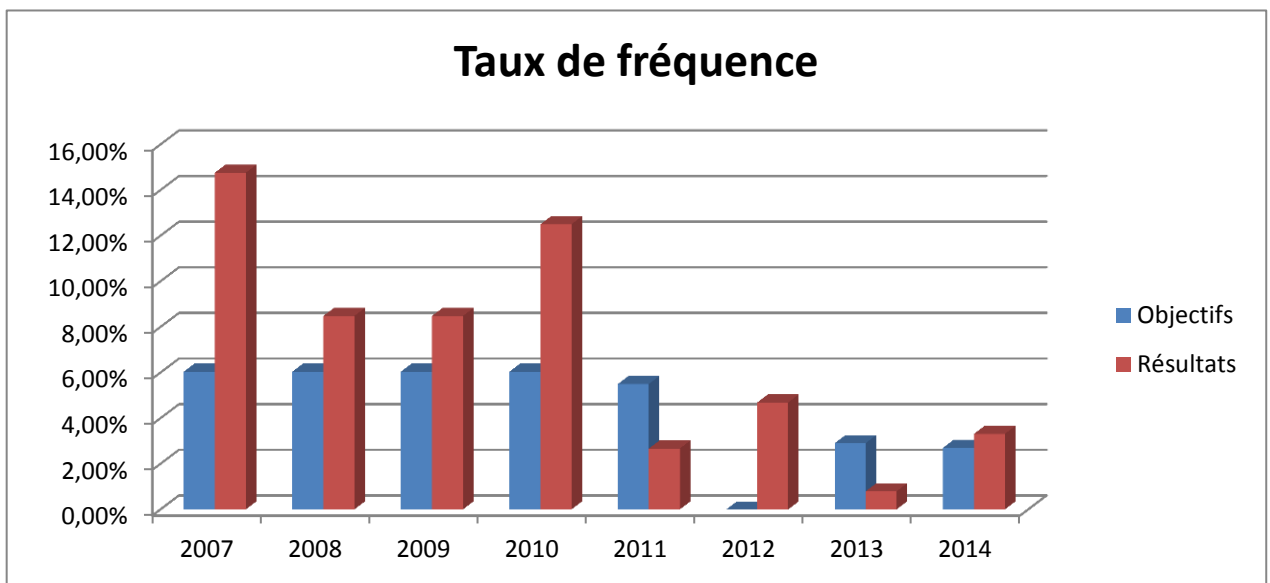
*Réduction sensible du nombre d'accident au fil des années, mise en conformité règlementaires des différentes installations, amélioration du behaviors Pour certains sites on n'a pas enregistré d'accident depuis 04 ans*

## 5.1 Analyse des indicateurs de performance :

### IP1 : Taux de fréquence:

Le taux de fréquence est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail, alors que l'indice de fréquence est le nombre d'accidents de travail pour 1 000 salariés.

Taux de fréquence		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ANNEE		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Objectifs</b>		6,04%	6,04%	6,04%	6,04%	5,50%	0,00%	2,90%	2,70%
<b>Résultats</b>		14,76%	8,48%	8,48%	12,50%	2,67%	4,69%	0,79%	3,31%



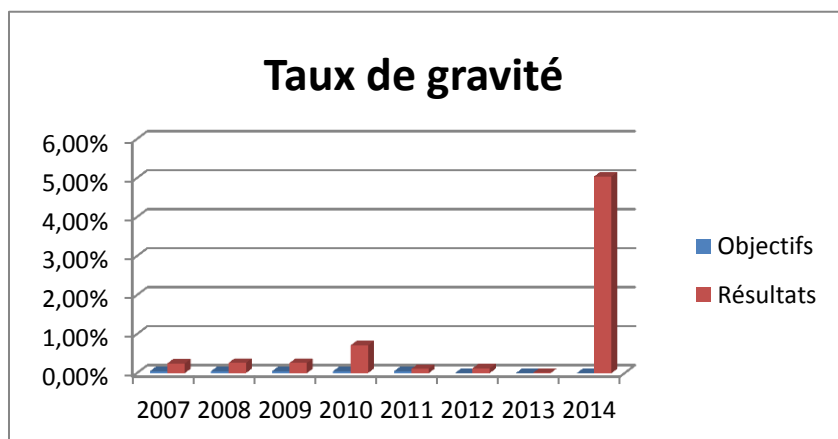
( On constate une diminution significative du nombre d'accident au fil des années )

### IP2 : Taux de gravité:

C'est le rapport entre le nombre de jours perdus (x1000) sur le nombre d'heures travaillées.

Taux de gravité								
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%
Résultats	0,25%	0,26%	0,26%	0,71%	0,11%	0,12%	0,01%	5,04%

Les résultats obtenus sont acceptables malheureusement une fatalité a été enregistrée durant l'exercice 2014

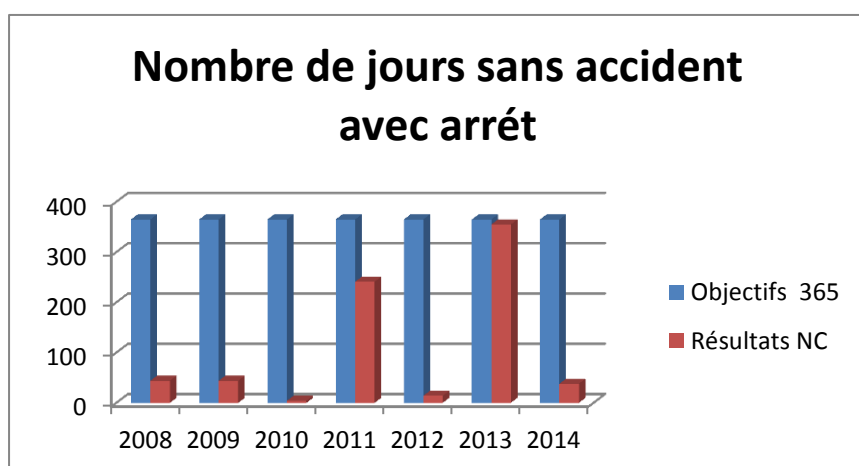


### IP3 : Nombre de jours sans accident avec arrêt:

C'est le cumul depuis le début de l'année du nombre de jours sans accidents de travail avec arrêt. Dès l'enregistrement d'un accident de travail avec arrêt, l'indicateur est remis à zéro.

Nombre de jours sans accident avec arrêt								
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	365	365	365	365	365	365	365	365
Résultats	NC	44	44	4	241	14	355	38

Les résultats obtenus ne sont pas évolutifs, l'année 2013 demeure la meilleure année, malheureusement on a enregistré un accident à 10 jours avant la clôture de l'exercice



#### **IP4 : FAC:**

Dompage corporel qui exige que le travailleur reçoit un traitement et/ou d'observation (au moment de l'incident ou par la suite) d'un secouriste, mais qui ne nécessite pas des soins par un médecin/un autre professionnel de la santé.

<b>FAC</b>		
ANNEE	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Objectifs</b>	<b>23</b>	<b>12</b>
<b>Résultats</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

{ Très bon résultats enregistrés }

#### **IP5 : MTC:**

Traitement au-delà des premiers soins, administré par un médecin ou un autre professionnel de la santé. Les employés qui bénéficient de premiers soins seulement, même si c'est administré par un médecin/autre professionnel de la santé, ils ne sont pas comptés comme ayant reçu un traitement médical

<b>MTC</b>		
ANNEE	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Objectifs</b>	<b>10</b>	<b>7</b>
<b>Résultats</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

{ Très bon résultats enregistrés }

#### **IP6 : SIF:**

Tout incident ou presque accident entraînant des blessures graves ou mortelles ou aurait pu les entraîner

<b>SIF</b>	
ANNEE	<b>2014</b>
<b>Objectifs</b>	<b>0</b>
<b>Résultats</b>	<b>5</b>

Malgré l'effort consenti en matière de sensibilisation par l'organisation de campagne de formation sur les règles d'or il a été enregistré de mauvais résultats pour cet indicateur  
Un non atteint des objectifs, soit 04 accidents dont une fatalité et une blessure grave, cet accident a été enregistré, les résultats de l'investigation ont démontré que la cause majeure du décès est le défaut du port de la ceinture de sécurité

## 6. Processus HSE :

PROCESSUS HSE		2012		2013		2014	
		Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats
IP1	Consommation eau						
	ASU	0,004 m3/L	0,005	0,003 m3/L	0,004	2,03 m3/L	1,85
	LIC	11,5m3/T	14	11,5m3/T	21	13,4m3/T	17,6
	C2H2	0,06m3/m3	0,04	0,06m3/m3	0,04	0,06m3/m3	0,06
IP2	Consommation électricité						
	ASU	1,3 kWh/L	2,8	1,26 kWh/L	1,4	1,24 kWh/L	1,23
	LIC	436,4 kWh/T	345	400 kWh/T	389	402 kWh/T	534
IP3	Consommation Gaz						
	Gaz naturel	596m3/T	792	596m3/T	818	596m3/T	818
	propane	400 kgs/T	418	400 kgs/T	545	400 kgs/T	486
IP4	Consommation carburant	50L/100kms	Estimé 40 L	50L/100kms	41 L	45L/100kms	39 L
IP5	Consommation carbure	3,8kg/m3	3,6	3,6kg/m3	3,49	3,6kg/m3	3,38
IP6	Perte CO2 P/Bulk en %	6%	6,80%	7%	6,80%	7%	6,80%
	Perte CO2 Distribution en %	3%	2,60%	3%	3%	3%	3%

Tableau N°7: Processus HSE

*L'objectif étant de revenir toujours au ratio de consommation design pour éviter une sur consommation. Les résultats obtenue demeure acceptable néanmoins La consommation d'eau est supérieure aux l'objectif cela est dû à diverses fuites et au Mauvais rendement des circuits de refroidissement l'instabilité du réseau électrique conduit au dépassement des objectifs*

## 7. Processus Gestion de Compétences :

PROCESSUS GESTION DES COMPETENCES		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014			
		Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats	Objectifs	Résultats		
IP1	Taux de réalisation Du budget de formation	100%	66%	100%	67%	100%	67%	100%	103%										
IP2	Taux de présentéisme	99%	97%	99%	96%	99%	96%	99%	97%										
IP3	Nombre de conflits sociaux	0	5	0	3	0	3	0	4										
IP4	Evolution du niveau de compétence	3	2,84	3	2,83	3	2,83	3	2,72										
IP5	Taux d'efficacité de la formation en %									100%	70%	100%	74%	100%	78%	80%	52%		
IP6	Taux d'Absentéisme en %									100%	86%	80%	77%	80%	80%	0%	1,34%		
IP7	Taux de conflits sociaux									100%	98%	100%	99%	100%	100%				
IP8	Respect du plan de formation											80%	42%	80%	34%				
IP9	nombre de conflits individuel																	0	0

Tableau N°7: Processus Gestion de la compétence

*Nous constatons que les plans de formation sont partiellement réalisés ceci non pas par manque de budget mais plutôt par indisponibilité du personnel et absence de centres spécialisés dans le domaine d'activité. L'entreprise n'a pas connu de conflit individuels importants mais la rupture du contrat de travail se fait généralement à l'amiable*

## **7.1 Définitions des indicateurs de performance :**

### **IP1 : Taux de réalisation Du budget de formation:**

Nombre d'agents ayant été formés/nombre total d'agents prévus

Nombre d'heures décomptées pour la formation/nombre d'heures prévues pour formation

### **IP2 : Taux de présentéisme:**

Le rapport entre les heures travaillées heures pratiques

H pratiques : heures légales – (Accident Travail + Congés)

H travaillées : heures pratiques – (maladies + absences irrégulières + sanctions).

### **IP3 : Nombre de conflits climat sociaux:**

Le nombre de dossiers individuels traités légalement

### **IP4 : Evolution du niveau de compétence:**

Voir annexe N°10: Tableau de Ploycompétence

Les valeurs sont reportées sur le tableau de poly compétence, elles se décomposent en 4 niveaux définis tels que :

Niveau 1 : Débutant

Niveau 2 : Maîtrise partielle des tâches avec suivi

Niveau 3 : Maîtrise totale des tâches

Niveau 4 : Maîtrise totale des tâches + Aptitudes de formateur

### **IP5 : Taux d’Absentéisme en %**

Ne seront décomptés que les absences du fait de l'agent tels que :

Retards absences sans motif absences autorisées - maladies mises à pied (exclure la maternité - accident de travail invalidité)

Le nombre d'heures perdus pour absences/Nombre d'heures théoriques travaillées déterminera le ratio représentant le taux d'absentéisme

### **IP6 : Taux de conflits climat sociaux :**

Le nombre de dossiers individuels traités légalement

### **IP7 : Respect du plan de formation:**

- nombre d'agents ayant été formés/nombre total d'agents prévus

- nombre d'heures décomptées pour la formation/nombre d'heures prévues pour formation

### **IP8 : Nombre de conflits individuel:**

Aucun conflit à titre individuel ne devra être comptabilisé. Donc s'il ni y a aucun conflit c'est 100 % un conflit correspondra à 50 % l'objectif 0%

## 8. Processus mesure analyse et amélioration:

PROCESSUS MESURE –ANALYSE ET AMELIORATION		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Objec	Résul	Objec	Résul	Objec	Résul	Objec	Résul	Objec	Résul	Objec	Résul	Objec	Résul t	Objec	Rés s
IP1	Nombre d'anomalie	96	12	360	261	360	261	300	258	120	468	120	456	120	191		
IP2	Nombre d'amélioration	24	5	60	50	60	50	60	29	60	54	60	83	60	9		
IP3	Délai de traitement des actions C/P	80%	69%	80%	59,42 %	80%	59,42 %	80%	64,56 %	100%	71,44 %	100%	78,44 %	100%	66,30 %		
IP4	Nombre de P1															0	23
IP4	Nombre de P2															36	47
IP4	Nombre de P3															60	30
IP5	Coûts de non qualité (DA)	180 MDA	336 MDA	180 MDA	0,2 MDA	180 MDA	0,2 MDA	144 MDA	65 MDA	120M DA	704M DA	120M DA	983 MDA	120M DA	997 MDA	120M DA	MDA

Tableau N°8: Processus Analyse et amélioration

*Toutes les actions correctives/préventives font l'objet d'enregistrement sur fiche d'évènement (voir annexe N°9 fiche d'évènement), le nombre de fiche d'évènement renseigne sur le dynamisme du SMI, pour le cout de non qualité pour une période il relatait le manque à produire valorisé au prix de ventes puis la définition a évoluée vers les divers (remplacement gaz en bouteille + remplacement produit en liquide + pertes par rinçage citerne*

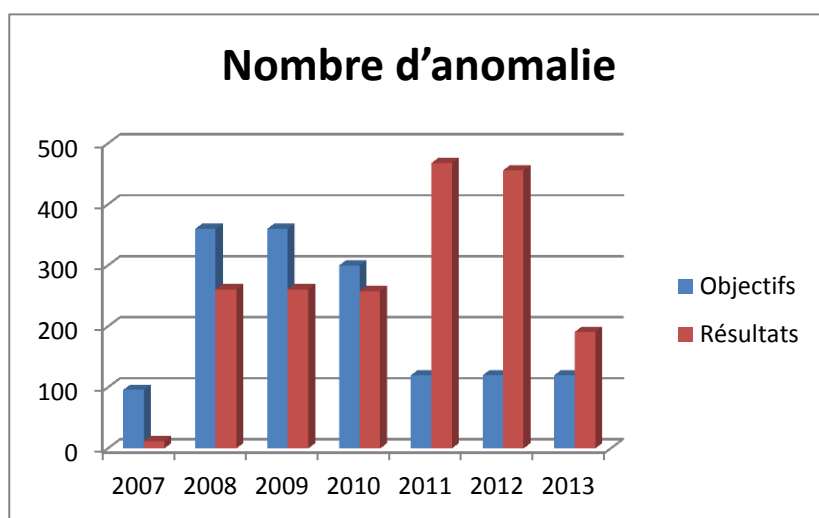
## 8.1 Analyse des indicateurs de performance:

### IP1 : Nombre d'anomalie:

Il est représenté par le nombre de fiches d'évènements ouvertes pour cause D'anomalies.

Nombre d'anomalie		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ANNEE								
Objectifs		96	360	360	300	120	120	120
Résultats		12	261	261	258	468	456	191

Nous enregistrons une hausse durant l'exercice 2011 et 2012 suite à la sensibilisation et l'implication aussi une réorganisation qui a contribué à la hausse du nombre d'anomalie

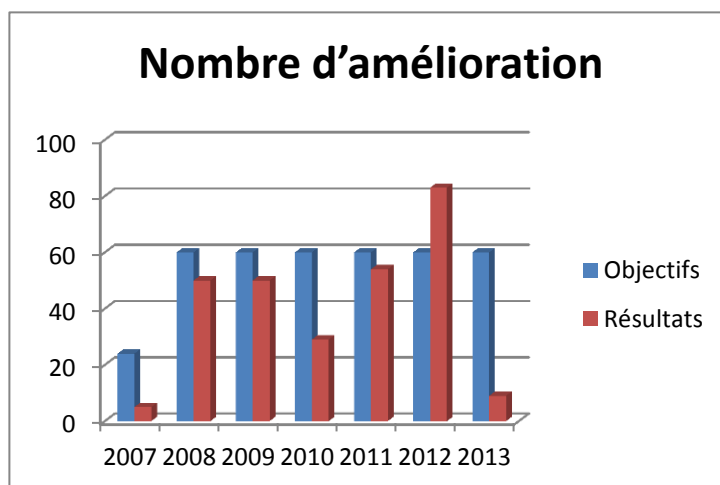


### IP2 : Nombre d'amélioration:

Il est représenté par le nombre de fiches d'évènements ouvertes identifiant des Améliorations réelles ou potentielles.

Nombre d'amélioration		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ANNEE								
Objectifs		24	60	60	60	60	60	60
Résultats		5	50	50	29	54	83	9

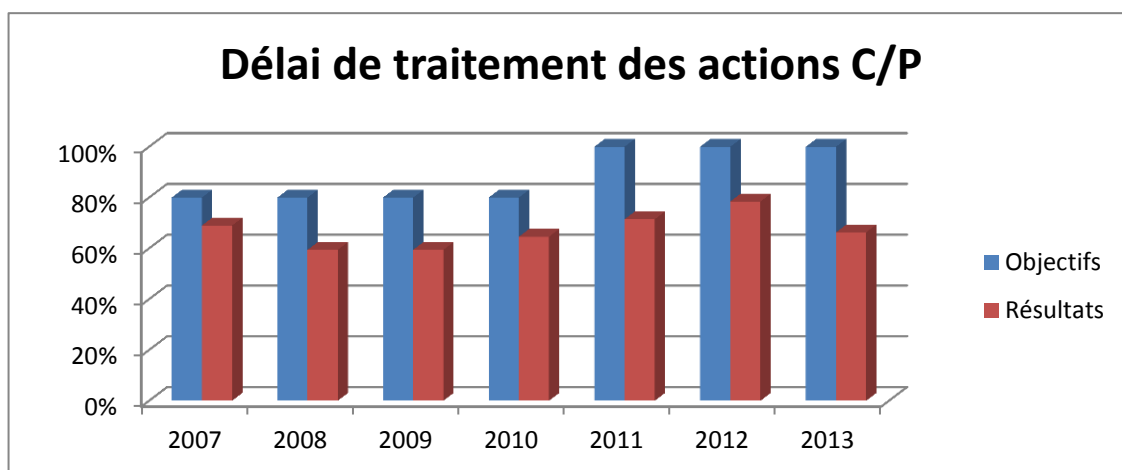
La tendance de cet indicateur est très variable



### IP3 : Délai de traitement des actions C/P:

Il est mesuré en prenant compte le délai d'émission de la fiche d'évènement et l'identification des causes à l'origine de l'anomalie. Le délai fixé étant de 10 jours, l'indicateur est mesuré par le nombre d'analyses effectuées dans les délais.

Délai de traitement des actions C/P							
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Objectifs</b>	80%	80%	80%	80%	100%	100%	100%
<b>Résultats</b>	69%	59,42%	59,42%	64,56%	71,44%	78,44%	66,30%



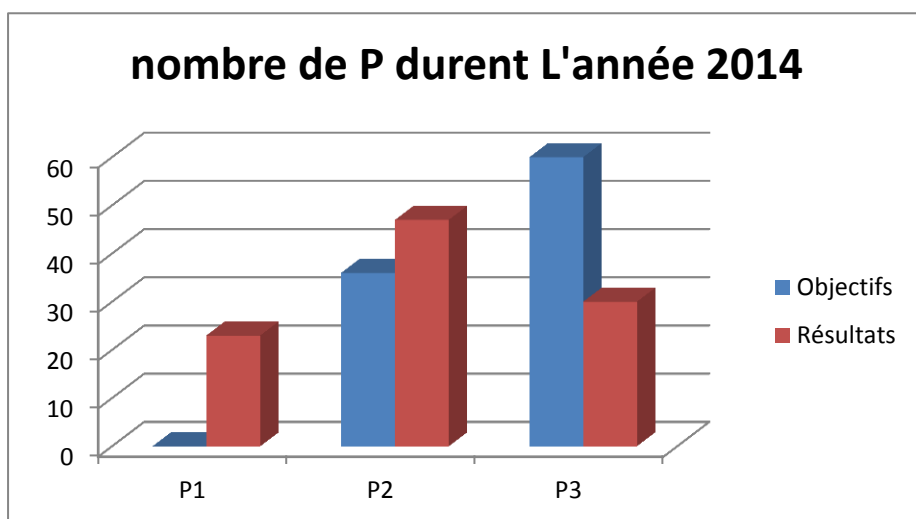
Le délai de traitement des fiches d'évènement par les structures centrales des actions correctives et préventives reste faible et ne reprend pas aux objectifs cela est dû à une faible implication pour le traitement dans les délais

### IP4 : Nombre de P:

La modification de la procédure « traitement des événements » avec classement des événements : P1 Grave et sévère, P2 Elevé, P3 Moyen

ANNEE	2014		
Nombre de P	P1	P2	P3
<b>Objectifs</b>	0	36	60
<b>Résultats</b>	23	47	30

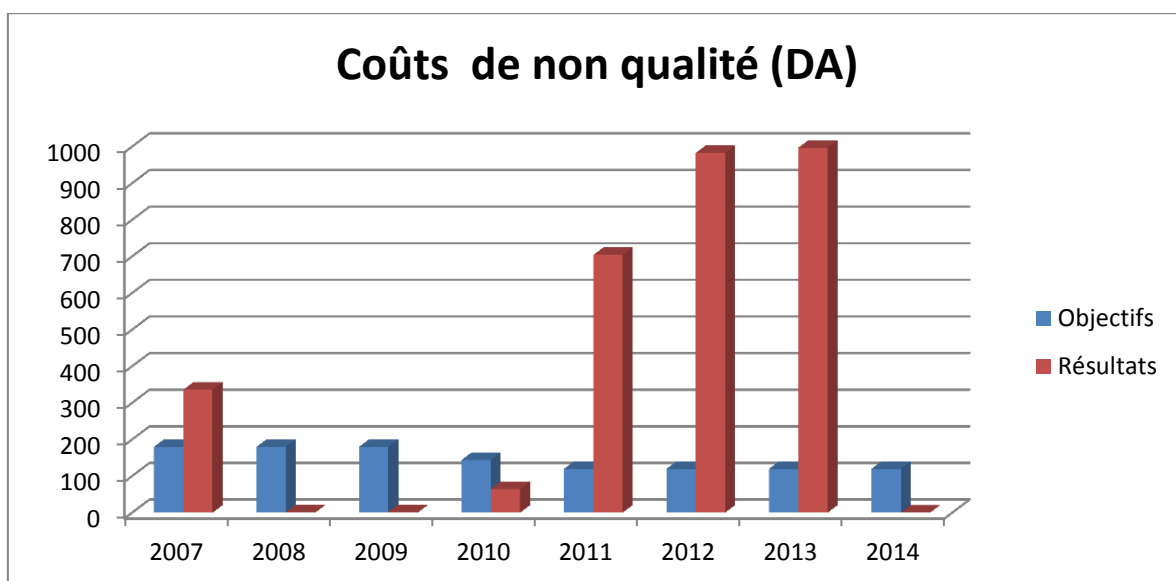
Cela a permis une meilleure rapidité dans le traitement, néanmoins des insuffisances sont à signaler avec ceux ayant une incidence avec l'activité du siège



### **IPN°5 Coûts de non qualité (DA) :**

Le coût de non qualité est la Somme (remplacement gaz en bouteille + remplacement produit en liquide + pertes par rinçage citerne)

<b>Coûts de non qualité (DA)</b>									
<b>ANNEE</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Objectifs</b>		<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>144</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>Résultats</b>		<b>336</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>704</b>	<b>983</b>	<b>997</b>	<b>0</b>



[ Cela reflète le non atteint des objectifs de production et de conditionnement ]

## 9. Processus PDPO :

PROCESSUS DE PILOTAGE ET DE DEPLOIEMENT DE LA POLITIQUE ET DES OBJECTIFS		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résul tats	Objec tifs	Résultats
IP	Taux de croissance du chiffre d'affaires	6%	6%	10%	18%	10%	18%	12%	9%	10%	26,56 %	10%	7%	18%	7,90 %	18%	-4,65%
IP	Résultat financier (EBITDA)	316 MDA	320 MDA	672 MDA	801 MDA	672 MDA	801 MDA	645 MDA	19%	0	15%	15%	18,50 %	19,20 %	10,90 %	19,20 %	-8,13%
IP	Satisfaction clients	80%	66%	80%	65%	80%	65%	100%	77%	100%	83,66 %	100%	80%	100%	88%	100%	80,37 % pour le médical 77,92 % pour l'industriel
IP	Taux d'efficacité des processus	80%	82,76 %	80%	73%	80%	73%	80%	71%	100%	44,44 %	100%	44%	100%	67%	100%	43%
IP	Maintien de la Certification	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Tableau N°10: Processus Pilotage et déploiement

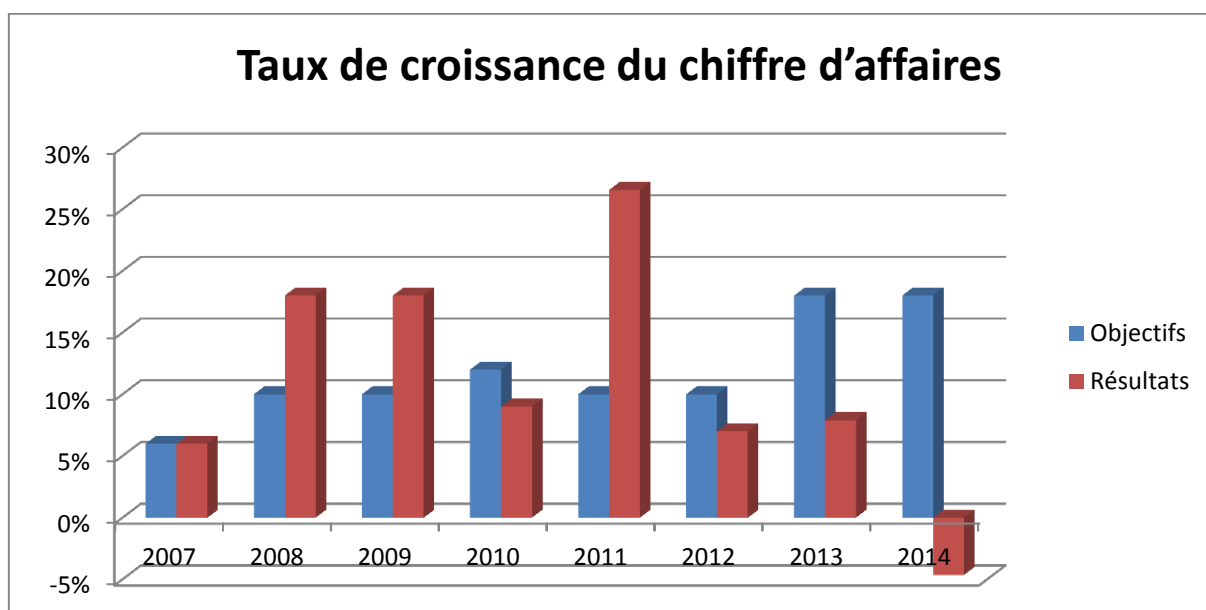
*Les résultats sont globalement bon sauf pour l'exercice 2014 ou on enregistre un résultat négatif (valable aussi pour l'EBIDTA) Pour la satisfaction client les résultats ne reflètent pas la réalité du marché*

## 9.1 Analyse des indicateurs de performance:

### IP1 : Taux de croissance du chiffre d'affaires :

Il se mesure par le % défini entre le chiffre réalisé de l'année N et les résultats de l'exercice N-1

Taux de croissance du chiffre d'affaires								
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	6%	10%	10%	12%	10%	10%	18%	18%
Résultats	6%	18%	18%	9%	26,56%	7%	7,90%	-4,65%



Une baisse du taux de croissance du chiffre d'affaire par rapport aux exercices précédents du essentiellement à une baisse d'activité des concessionnaires et un blocage au niveau de la vente déferons Cette diminution du CA, a conduit entre autre à une diminution de l'EBIDTA (- 8,13%) La baisse de l'EBIDTA est due également à une forte provision des créances Il a été décidé lors de cette réunion que le suivi du taux d'évolution de l'EBIDTA ne se fera qu'au niveau du siège

### IP2 : Résultat financier (EBITDA):

EBITDA désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations.

### IP3 : Satisfaction clients :

Satisfaction Clients médicales % = T1 +T2 +T3 /3

$$T1= 100 - \frac{\text{Nombre de réclamation clients médicales}}{\text{Nombre de clients}}$$

$$T2 = \frac{\text{Nombre de questionnaires reçus}}{\text{Nombre de questionnaires envoyés}} \times 100 \%$$

$$T3 = \frac{\text{Nombre de questionnaire positifs}}{\text{Nombre de questionnaires reçus}} \times 100 \%$$

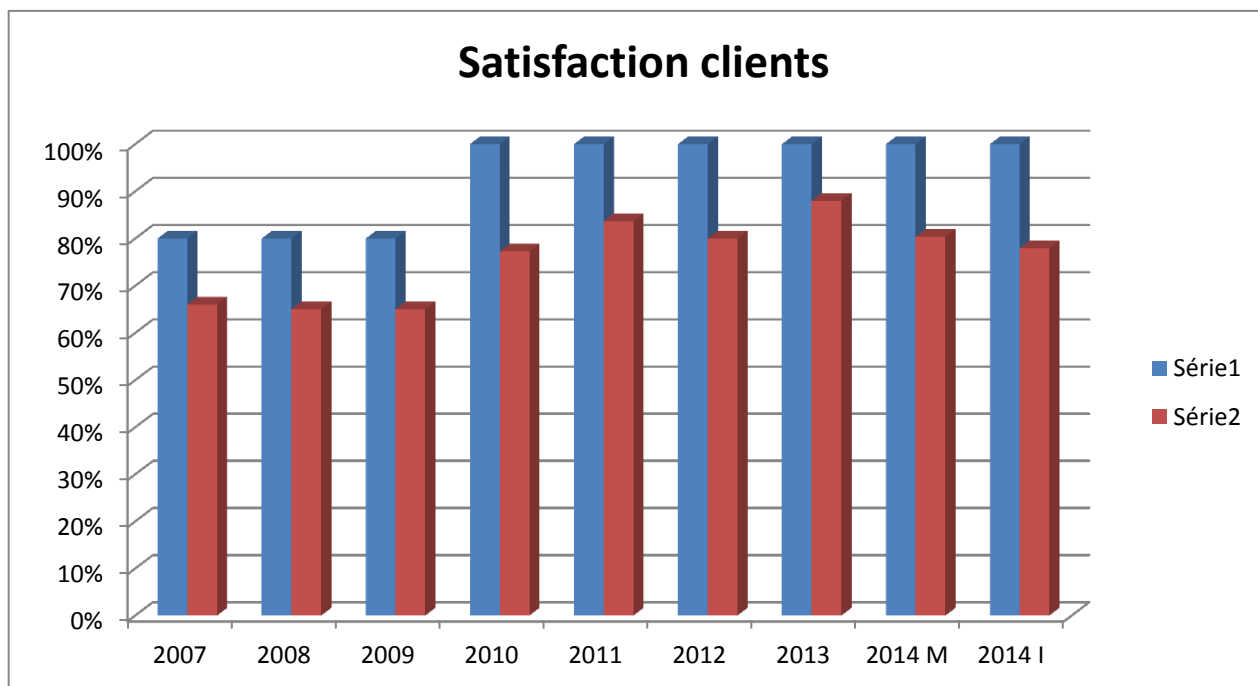
Satisfaction Clients industriels % = T1 +T2 +T3 /3

$$T1= 100 - \frac{\text{Nombre de réclamation clients industriels}}{\text{Nombre de clients industriels}}$$

$$T2 = \frac{\text{Nombre de questionnaires reçus}}{\text{Nombre de questionnaires envoyés}} \times 100 \%$$

$$T3 = \frac{\text{Nombre de questionnaire positifs}}{\text{Nombre de questionnaires reçus}} \times 100 \%$$

Satisfaction clients									
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 M	2014 I
<b>Objectifs</b>	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Résultats</b>	66%	65%	65%	77%	83,66%	80%	88%	80,37%	77,92%

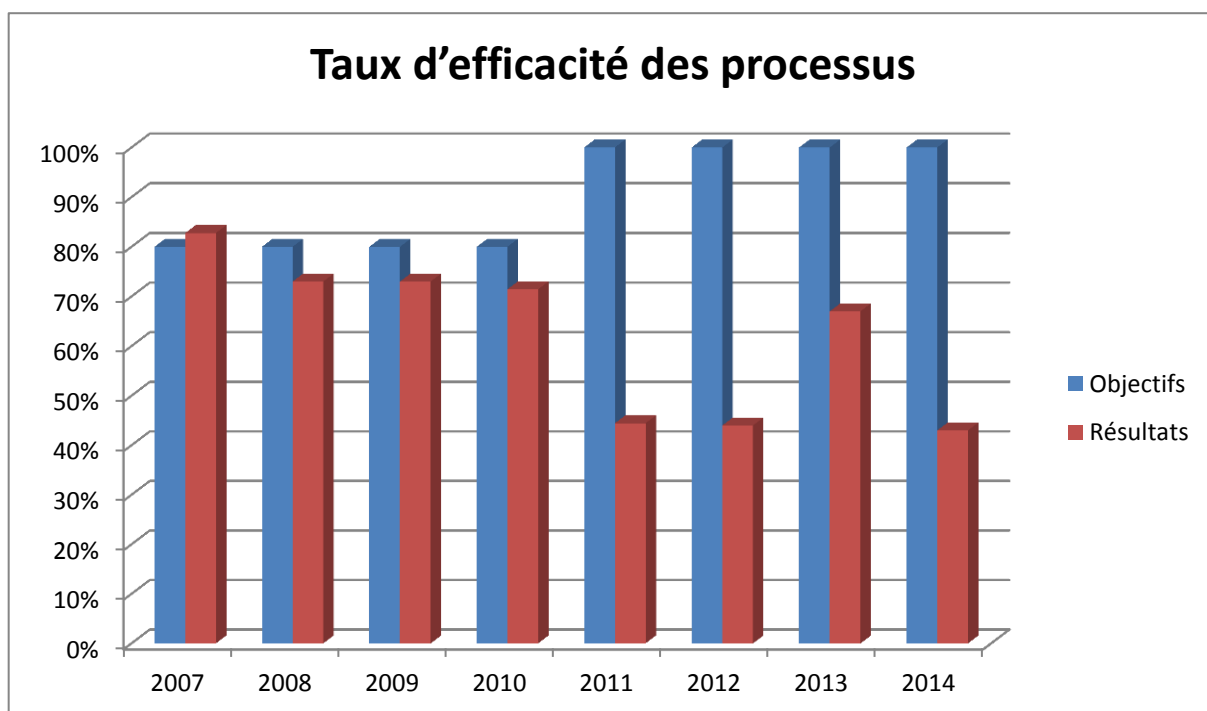


Nous constatons que les taux de satisfaction clients sont plus ou moins constant alors que le nombre de réclamation clients est sans cesse croissant depuis 2012 selon les dires du responsable commercial aussi le déroulement de l'enquête devra être revue dans son ensemble

#### **IP4 : Taux d'efficacité des processus:** Indicateur mensuel

Il est défini par le pourcentage d'objectifs atteint (indicateurs) en rapport du nombre d'indicateurs mesurés.

Taux d'efficacité des processus								
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	80%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%
Résultats	82,76%	73%	73%	71%	44,44%	44%	67%	43%



Cet indicateur est très révélateur car à lui seul il explique le négatif du CA et de L'EBIDTA car c'est plus de 50 % des processus qui n'ont pas atteint leur objectifs et qui demeurent très insuffisants et ce de 2009 à 2014

#### **IP5 : Maintien de la Certification :**

Il est mesuré à l'issue des audits de certification et de suivi pour l'obtention ou le renouvellement du certificat

Maintien de la Certification								
ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	P	P	P	P	P	P	P	P
Résultats	P	P	P	P	P	P	P	P

## **Conclusion générale**

La qualité doit répondre à un haut niveau de conformité, et à une grande satisfaction auprès des clients de l'entreprise. Pour la sécurité, cela correspond au respect des conditions de travail des employés, la sécurité et la santé des employés qui doivent être prisent en compte par l'organisation. Concernant l'environnement, la responsabilité sociétale ce traduire par la mise en conformité avec un référentiel respectant un cahier des charges permettant de respecter l'environnement et de réduire son impact environnemental.

Tout au long de ce travail, j'ai essayé de répondre à la problématique de recherche. Et au travers l'analyse des différents indicateur de performance de processus il en résulte que :

- Pour certains processus nous constatons une amélioration notamment pour le processus HSE par la réduction du nombre d'accidents /incidents
  
- Le processus production nous constatons une amélioration des process avec une meilleure maitrise des impacts environnementaux mais les retombées en matière de la rentabilité la production ne sont pas encore palpables.
  
- Et pour le processus commercial au regard du changement de l'environnement économique, le passage du statut de monopole a un stade de concurrence (déloyale) ce processus n'a pas connus d'évolution.

Pour en conclure, adopter une démarche QSE aide à améliorer la performance de l'entreprise notamment sur le volet sécurité et santé au travail, cette même démarche contribue aussi à améliorer le volet environnemental et que leurs résultats de tarde à manifester

En revanche le volet qualité demande beaucoup plus de patience et un environnement économique favorable et une meilleure implication de l'ensemble du personnel afin de voir les résultats se concrétiser.

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

BARON Valérie :

Pratiquer le management de l'environnement : les réponses à vos Questions,  
3ème édition, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions (2007)

CANARD Frédéric :

Management de la qualité,  
Paris, Gualino Lextenso (2009)

ERNOUL Roger :

Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions (2010)

FROMAN Bernard, GEY Jean Marc, Bonnifet Fabrice :

Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré,  
La Plaine Saint Denis, AFNOR éditions (2009)

GILLET-GOINARD Florence, MONAR Christel:

La boîte à outils en Santé-Sécurité Environnement,  
Paris, Dunod (2010)

MOUTON Jean-Pierre :

La sécurité en entreprise : sensibilisation du personnel et mise en œuvre d'un plan d'action,  
2ème édition, Paris, Dunod (2006)

ACQUES Ségot, YVON Mouglin, DAVID Autissier:

Mesurer la performance de la fonction qualité  
Editions d'Organisation (2011)

### **Webographie**

<http://www.boutique.afnor.org/>

<http://www.lindeworldwide.com/>

<https://www.safaribooksonline.com/>

<http://www.qualityandco.com/>

## Politique Qualité.

'Nous le faisons bien systématiquement et du premier coup.

Nous nous appliquons en permanence à le faire de mieux en mieux.'

Chez Linde, nos produits et services sont conformes aux besoins Qualité requis par nos Clients\*, nos propres standards de Qualité et ceux des autorités.

Leading.



### Notre vision Qualité

- Linde est le leader de l'industrie des gaz pour la Qualité de ses produits et services.
- Guidés par les exigences de nos Clients, nous créons de la valeur pour nos Clients et pour Linde.
- La Qualité est au cœur de tout ce que nous faisons, tous les jours.
- Tous les employés Linde et les sous-traitants sont requis, engagés, qualifiés et responsabilisés pour délivrer l'Excellence en Qualité.

### Nos principes Qualité

- La Qualité est la responsabilité de chacun... le respect à 100% de cette politique Qualité et de ses procédures associées est attendu de tous.
- Connaître, comprendre et répondre efficacement aux exigences des Clients.
- Améliorer continuellement les processus et les systèmes pour offrir une meilleure Qualité, durable et efficace.
- Faciliter l'apprentissage continu par la réplication et le partage des meilleures pratiques.
- Rechercher, développer et promouvoir les technologies, les produits et les services qui améliorent durablement la Qualité et la Sécurité.

### Notre engagement Qualité

Nous nous engageons à:

- Nous conformer aux exigences réglementaires telles que définies par les gouvernements et notre industrie.
- Assurer un cadre de travail pour établir et revoir les objectifs de Qualité.
- Mesurer clairement l'efficacité et l'efficacé de notre performance Qualité en relation avec nos Clients afin de favoriser l'amélioration continue.
- Réduire les risques pour l'entreprise par une gestion transparente et efficace des processus technologiques et transactionnels et de nos services.
- Développer nos fournisseurs et maintenir des relations mutuellement bénéfiques tout en assurant leur conformité à nos exigences.
- Assurer la formation, l'accompagnement, le support et l'infrastructure pour assurer le respect de cette politique.
- Les responsables à tous les niveaux pilotent cette politique et s'assurent qu'elle est communiquée, comprise et appliquée par tous.

\*Le terme Client est utilisé au sens large et comprend les patients servis par les business médicaux.

  
Dr Wolfgang Büchele

  
Thomas Blades

  
Dr Christian Bruch

  
Georg Denoke

  
Bernd Eulitz

  
Sanjiv Lamba

  
Pierre Chevallier

2015 // RES Algeria FR, Version 1.0

## Politique de Sécurité, Hygiène/Santé et Environnement (HSE).

Le Groupe Linde ne portera atteinte ni à l'être humain,  
ni à l'environnement ou aux communautés qui l'entourent.

Leading.



### Nos principes:

- La sécurité, l'hygiène/la santé et le respect de l'environnement sont des pré-requis essentiels à toutes nos activités.
- La sécurité et la santé de nos collègues, clients, partenaires et communautés environnant nos installations sont notre priorité numéro un.
- L'engagement personnel de chacun est démontré par un leadership visible et une prise de responsabilité pour HSE à tous les niveaux de l'entreprise.
- Ces principes sont répercutés sur 100 % de nos comportements, 100 % du temps.

### Notre vision:

- Zéro incident.
- Des conditions de travail qui permettent à toutes les personnes travaillant pour notre entreprise d'effectuer leur travail en sécurité et dans le respect de leur santé.
- Des produits et services de haute qualité et respectueux de l'environnement qui répondent ou dépassent les attentes de nos clients.
- Une utilisation responsable des ressources naturelles.
- La durabilité économique et environnementale dans toutes nos actions.

### Notre engagement:

- Etre en conformité avec la réglementation en vigueur ainsi que toutes autres exigences internes ou normes industrielles.
- Concevoir, construire et conduire nos installations de manière sécuritaire, efficace et responsable.
- Mesurer notre performance par rapport à nos buts et objectifs pour l'améliorer sans cesse.
- Gérer activement les risques associés à notre activité.
- Travailler avec nos partenaires et notre industrie pour promouvoir et renforcer activement notre conformité avec cette politique.
- Promouvoir une communication ouverte avec nos partenaires, ainsi que le partage de notre connaissance HSE.
- Fournir les ressources, les formations, les équipements et les autres supports nécessaires pour atteindre les objectifs de cette politique.

Cette politique HSE constitue un élément essentiel de la stratégie d'entreprise du groupe Linde. Elle est périodiquement revue et mise à jour par le Conseil d'administration du groupe Linde.

Le Conseil d'administration s'engage personnellement dans la mise en œuvre de cette politique.

  
Dr Wolfgang Büchele

  
Thomas Blades

  
Dr Christian Bruch

  
Georg Denoke

  
Bernd Eulitz

  
Sanjiv Lamba

  
Pierre Chevallier



2015 // RES Algeria FR, Version 3.0

Politique de Sécurité, Hygiène/Santé, Environnement et Qualité.  
Nous, membres du groupe Linde, ne voulons porter atteinte ni à l'être humain, ni à l'environnement, tout en fournissant des produits et services de qualité.

Leading.



Pour tenir cet engagement qui est le nôtre, nous souscrivons aux principes suivants:

- La sécurité, l'hygiène/la santé, le respect de l'environnement et la qualité sont des pré-requis essentiels à toutes nos activités.
- La sécurité et la bonne santé de nos collègues, clients, partenaires et les communautés environnant nos installations sont notre priorité numéro un.
- Leadership visible et responsabilité pour SHEQ à tous les niveaux de l'entreprise.
- La politique SHEQ reflète à 100 % notre attitude, 100 % du temps.

Notre vision:

- Zéro incident.
- Des conditions de travail qui permettent à toutes les personnes travaillant pour notre entreprise d'effectuer leur travail en sécurité et dans le respect de leur santé.
- Des produits et services de haute qualité et respectueux de l'environnement qui répondent ou dépassent les espérances de nos clients.
- Une utilisation responsable des ressources naturelles.
- La durabilité économique et environnementale dans toutes nos actions.

Notre engagement:

- Etre en conformité avec la réglementation en vigueur ainsi que toutes autres exigences internes ou normes industrielles.
- Concevoir, construire et conduire nos installations de manière sécuritaire, efficace et responsable.
- Mesurer notre performance par rapport à nos buts et objectifs SHEQ.
- Travailler avec nos partenaires et notre industrie pour promouvoir et renforcer activement notre conformité avec cette politique.
- Promouvoir une communication ouverte avec nos partenaires, ainsi que le partage de notre connaissance SHEQ.
- Améliorer continuellement notre performance et gérer activement les risques liés à notre activité.
- Fournir les ressources, les formations et les équipements nécessaires pour atteindre les objectifs de cette politique.

Cette politique SHEQ constitue un élément essentiel de la stratégie d'entreprise du groupe Linde.  
Elle est périodiquement revue et mise à jour par le Conseil d'administration du groupe Linde.



Le Conseil d'administration s'engage personnellement dans la mise en œuvre de cette politique.

Professor Dr Wolfgang Reitzle

Professor Dr Aldo Belloni

Thomas Blades

Georg Denoke

Sanjiv Lamba

Pierre Chevallier

Munich, le 18 Avril, 2012 // Group Level, Version 2.0



# Certificat

Certificate

N° 2002/17961.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## LINDE GAS ALGERIE

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**PRODUCTION, CONDITIONNEMENT, COMMERCIALISATION ET DISTRIBUTION  
DE GAZ INDUSTRIELS ET MEDICAUX.**

**PRODUCTION, PACKAGING, MARKETING, SALE AND DISTRIBUTION  
OF INDUSTRIAL AND MEDICAL GASES.**

**إنتاج ، تعبئة ، تسويق و توزيع الغازات الصناعية و الطبية**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

## ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Siège Social : 23, Avenue de L'ALN Hussein-Dey – ALGER – ALGERIE**

Liste des sites certifiés en annexe n°1 / List of certified locations on appendix n°1

Ce certificat est valide à compter de (en français) : 04  
This certificate is valid from (in English) :

2013-06-04

Jusqu'au  
until

2018-06-04

Directrice Générale de AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

AFNOR Certification est une marque déposée de AFNOR Certification. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de AFNOR Certification est formellement interdite. Toute violation de ces droits est punie conformément à l'article 1728 du Code de Commerce. AFNOR Certification est une marque déposée de AFNOR Certification. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de AFNOR Certification est formellement interdite. Toute violation de ces droits est punie conformément à l'article 1728 du Code de Commerce.



11 rue François de Provençal - 93321 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 47 62 80 00 - F. +33 (0)1 45 37 50 00  
SA au capital de 35 147 096 € - 874 074 032 RCS Nanterre - www.afnor.org

**afnor**  
CERTIFICATION





# Certificat

Certificate

N° 2014/61012.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## LINDE GAS ALGERIE

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

PRODUCTION, CONDITIONNEMENT, COMMERCIALISATION  
ET DISTRIBUTION DE GAZ INDUSTRIELS ET MEDICAUX.

PRODUCTION, PACKAGING, MARKETING, SALE AND DISTRIBUTION  
OF INDUSTRIAL AND MEDICAL GASES.

إنتاج ، تعبئة ، تسويق و توزيع الغازات الصناعية و الطبية

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

## OHSAS 18001 : 2007

et est déployé sur les sites suivants :  
and is deployed on the following locations:

Siège Social 23, AVENUE DE L'ALN HUSSEIN-DEY ALGER  
Site de SKIKDA - Zone Industrielle Pétrochimique SKIKDA ALGERIE  
Site de BOUIRA - Zone Industrielle Sidi Khaled El-Hachimia BOUIRA ALGERIE  
Site de SIDI BEL ABBES - Zone Industrielle Sidi-Yacine SIDI BEL ABBES ALGERIE  
Site de ANNABA - Zone Industrielle Pont Bouchot ANNABA ALGERIE  
Site de REGHAIA - Zone Industrielle de Reghaia ALGER ALGERIE  
Site d'ARZEW - Zone Industrielle ARZEW ALGERIE  
Site de OUARGLA - Zone Industrielle Route de Chardala OUARGLA ALGERIE  
Site d'ORAN - Avenue des Martyrs de La Revolution ORAN ALGERIE  
Site de CONSTANTINE - Zone Industrielle "Le Palma" CONSTANTINE ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (anniversary):  
This certificate is valid from (year/month/day):

2014-06-24

Jusqu'au  
until:

2017-06-24

Directrice Générale d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

AFNOR Certification est une marque déposée de AFNOR Certification. AFNOR Certification est une société à responsabilité limitée au capital de 10 000 000 €.



11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T: +33 (0)1 41 62 80 00 - F: +33 (0)1 49 17 30 00  
SAS au capital de 10 000 000 € - 479 076 002 RCS Boulogne - www.afnor.org

afnor  
CERTIFICATION



Certificate GB13/88782

The Management System of

# LINDE GAS ALGERIE Spa

23 Avenue de L'ALN, Hussein Dey, Alger, Algérie

Arzew : Zone Industrielle, BP 52,31200-Arzew, Oran, Algérie

Reghaia: Zone Industrielle, BP 2/2- Reghaia, Alger, Algérie

It has been assessed and certified as meeting the requirements of

## FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION 22000:2010

Food Safety System Certification scheme for food safety systems including ISO 22000:2005, ISO/TS 22002-1 and additional FSSC 22000 requirements

For the following activities

**Production and Distribution bulk of Liquid Carbon Dioxide  
for use as food ingredient.**

This certificate is provided on the base of the FSSC 22000 certification scheme. The certification system consists of an annual or semi annual audit of the food safety management systems and an annual or semi annual verification of the PRP elements as included in the scheme and the ISO/TS 22002-1.

This certificate is valid from 17 May 2013 until 17 May 2016 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.

Re certification audit due before 06 December 2015

Issue 1. Certified since 17 May 2013

Authorised by

Authorised Accredited Office Manager

SGS United Kingdom Ltd. Systems & Services Certification  
Rensmore Business Park, Elmstead Port, Chesham, CH66 3EN UK  
T +44 (0)161 352-6666 F +44 (0)161 350-6600 www.sgs.com

SGS FSSC 22000 04 0312

Page 1 of 1



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible on [www.sgs.com](http://www.sgs.com). The responsibility is given to the individual of liability, internal control and procedural. It is established that the date of issue of this document is 13/05/2013. The new version of the document will be published on the Company's website. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and therefore may be prosecuted.

# Certificate

## Major Hazards Review Program

### Category 3 - Site



One of the Linde core values is to maintain constant vigilance for industrial hazards and take practical steps to minimize them. The MHRP program is one of the methods used by the Linde to evaluate and measure how well each business unit meets this core value. MHRP ensures that major hazards are properly understood and controlled. Specific requests to place an identifying, managing and controlling risks to the public. The MHRP Certificate places strict controls on the hazardous materials and processes that can exist on site.

### This is to certify that

Linde Gas Algérie  
Sidi Bel Abbas  
Zone industrielle BP 169/08 SIDI YASSINE  
has been granted a fixed term certificate.

The site is limited to the following reportable flammable, toxic or cryogenic materials and processes:

Process	Production Rate
Acetylene Production	100 kg/hr

Product	Total Quantity Onsite (kg)	Largest Container Onsite (kg)
N <sub>2</sub> O	10000 kg	10000 kg
CO <sub>2</sub>	110000 kg	80000 kg

Certification Conditions  
None

Date of Issue: 02-03-2015

Date of Expiration: 20-11-2022

Country Head  
P. Chevallier

PGP Operations RFS  
M. Stockwin

MHRP Coordinator  
H. Ariane

This Certificate is valid as long as this site meets the criteria specified under IMA-33. This Certificate must be reviewed if any of the following changes occur:

1. A new reportable chemical, or process is brought on site.
2. An existing reportable chemical, or process is to be increased by more than 20%.
3. A new off or on site development/process is to be built that will result in potential exposures.

# Les 08 Règles d'Or de Sécurité du groupe Linde

Le but des règles d'or de sécurité est de prévenir les décès et les blessures graves, et d'appuyer la culture et la performance de sécurité préconisée dans la SHEQ Roadmap.

Les règles d'or de sécurité s'appliquent à tout le groupe Linde, à nos sous-traitants et à tous les visiteurs sur nos sites.

Les règles d'or de sécurité doivent être respectées par nous tous, tout le temps.



## ZERO accident



**1. La propriété personnelle de la sécurité** // Nous allons constamment démontrer la propriété personnelle et la responsabilité de la sécurité à travers nos actions et nos comportements



**2. La conduite de véhicules** // Nous conduirons nos véhicules en respectant les règles de sécurité à tout moment et nous utiliserons les équipements de sécurité installés dans les véhicules



**3. Permis de travail** // Nous utiliserons les Permis de travail chaque fois que nécessaire, afin de bien comprendre et de contrôler les dangers et les risques



**4. Le travail en hauteur** // Nous effectuerons les travaux en hauteur uniquement lorsque les mesures de sécurité de prévention des chutes adéquates soient en place.



**5. Opérations de levage** // Nous nous assurerons que les opérations de levage au moyen de grues et autres dispositifs de levage soient exécutées en toute sécurité,




**6. Gestion des sous-traitants** // Nous choisirons et accompagnerons nos sous-traitants afin de nous assurer qu'ils répondent aux critères de sécurité de The Linde Group.



**7. Gestion du changement technique (EMOC)** // Nous exécuterons les modifications techniques ou organisationnelles uniquement lorsque le processus de gestion des modifications évaluant les risques pour la sécurité soit mis en place.



**8. Le rapport des incidents** // Nous rapporterons les incidents et les analyserons afin d'identifier les causes, et de mettre en place des mesures préventives.

			<b>FICHE D'ÉVÉNEMENT</b> <b>N° :</b>		<b>Emetteur :</b> <b>Service :</b> <b>Nombre de Page :</b>	
	<input type="checkbox"/> <b>P 1</b>		<input type="checkbox"/> <b>P 2</b>		<input type="checkbox"/> <b>P 3</b>	
	<input type="checkbox"/> <b>P 4</b>				<i>Date d'émission :</i>	
<input type="checkbox"/> <b>Client</b> <b>Fournisseur</b>		<input type="checkbox"/> <b>Management intégré</b>		<input type="checkbox"/>		
<b>1)</b>	<b>Description de l'événement :</b> (par l'émetteur sur la base du QQQPOCC.)					
<b>2)</b>			<i>Analyse</i>			
	<i>Activité concernée</i>					
	<b>Direction générale</b> Processus Produire Processus Conditionnement (PGP) Processus des ressources humaines Processus commerciale Processus SHEQ Processus Achats Processus Finances et Comptabilité <b>Plant Manager</b> <b>Autres</b>					
	<b>Nom :</b>		<b>Visa :</b>			
<b>3)</b>	<b>Traitement immédiat ;</b> (par l'émetteur si possible)					
<b>4)</b>	<b>Influence possible sur des prestations antérieures ou en cours :</b> <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> Sans suite Nom : Visa : Date :					
<b>5)</b>	<b>Recherche des causes /Analyse du bénéfice potentiel</b> Nom : Visa : Date :					

<p><b>6)</b></p>	<p><b><u>Décision et commentaire du SHEQ</u></b></p> <p><b><u>Action :</u></b>      <input type="checkbox"/> Corrective      <input type="checkbox"/> Préventive      <input type="checkbox"/> Amélioration      <input type="checkbox"/> Sans Suite</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p> <hr/> <p>Délai de proposition d'action :</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p>
<p><b>7)</b></p>	<p><b><u>Action à mettre en œuvre</u></b> (pilote de l'action désigné)</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p> <p>Date réelle de mise en œuvre:</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p>
<p><b>8)</b></p>	<p><b><u>Evaluation des risques:</u></b> (Pilote de l'action + SHEQ)</p> <p><b><u>Impact sur :</u></b>    <input type="checkbox"/> Qualité            <input type="checkbox"/> Environnement            <input type="checkbox"/> S.ST            <input type="checkbox"/> FSSC 22000</p> <p>Commentaires et/ou action complémentaire :</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p>
<p><b>9)</b></p>	<p><b><u>Vérification de l'efficacité de l'action</u></b> (par le SHEQ)</p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p>
<p><b>10)</b></p>	<p><b><u>Impact financier :</u></b></p> <p>Nom : _____ Visa : _____ Date : _____</p>



# TABLEAU DES POLYCOMPETENCES

STRUCTURE :

NOM :

VISA :

Nom & PRENOM	TACHES																				TOTAL POINTS

Niveau 1 : débutant.

Niveau 2 : maîtrise partielle des taches avec suivi

Niveau 3 : maîtrise totale des taches et des aspects SHEQ

Niveau 4 : maîtrise totale des taches, des aspects SHEQ avec aptitudes de formateur

Niveau de compétence de la structure :